

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية



شعبة العلوم السياسية
تخصص إدارة محلية

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

دراسة حالة بلدية المسيلة 2023-2025

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق والعلوم السياسية

إشراف :

د. بلعسل محمد

إعداد الطالبة:

شريط وهيبة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً

جامعة محمد بوضياف المسيلة

أ.د: بو عيسى حسام الدين

مشرفاً ومقرراً

جامعة محمد بوضياف المسيلة

أ.د: بلعسل محمد

مناقشاً

جامعة محمد بوضياف المسيلة

أ.د: شطاب كمال

السنة الجامعية: 2025/2024



27 ديسمبر 2020

ملحق بالقرار رقم 1082 المؤرخ في
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي

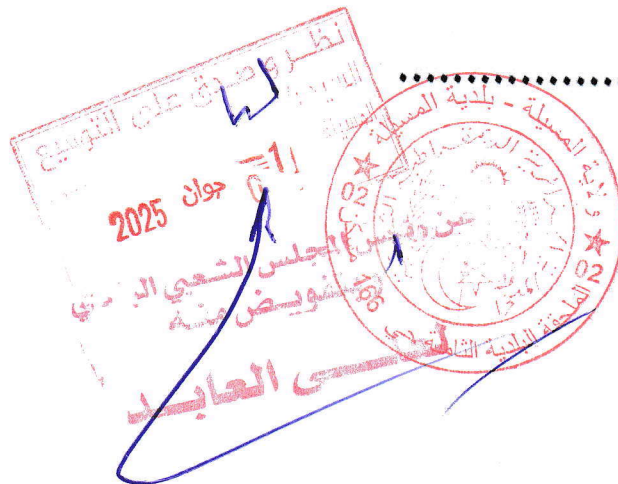
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،

السيد(ة): ليستريد وصية الصفة: طالب، أستاذ، باحث
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 202993634 والصادرة بتاريخ 2018/05/31
المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم السياسية قسم العلوم السياسية
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)،
عنوانها: دور المرأة في تنمية الموارد البشرية
دراسة حالة بلدية المسيلة - المونجيا 2023-2024
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ:

توقيع المعني (ة)



شكر وتقدير

قال تعالى (رب اوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى

والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك

الصالحين) صدق الله العظيم - النمل 19

الحمد لله و الشكر له أولا ، الذي شرح لي صدري ويسر أمري

وخفف عني وزري وأحلل عقدة من لساني وأفقه قولي ، ووفقني في

إتمام هذا العمل المتواضع ، ملك الملوك به استعنت وعليه توكلت

فهو خير المتوكلين .

الشكر للوالدين الكريمين على دعمهما لي

أتقدم بالشكر الى الأستاذ المشرف الدكتور بلعسل محمد الذي

تفضل بالإشراف على هذا البحث

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الكرام

على ما بذلوه من جهد لأجلنا طيلة مشوارنا الجامعي

وكل الشكر والعرفان إلى الأخت و الصديقة و الزميلة (شيخي نجاة

) على الدعم و المساندة التي منحني إياها في إنجاز هذا البحث

وطيلة مشواري الجامعي

الإهداء

أهدي هذا العمل لمن لهما الفضل بعد الله سبحانه وتعالى

إلى والدي أطال الله في عمرهما وأبقاهما بصحة وعافية

إلى جميع إخوتي وأخواتي وأولادهما كل بإسمه

إلى زميلاتي وزملائي في العمل هاجر ، منى ، رضوان ، بلال

هشام

إلى صديقات الدراسة نجات ، صابرة ، حليلة

إلى كل من قدم لي يد العون والدعم والمساندة

راجيا التوفيق لكل من تعرفت به خلال مشواري الدراسية .



قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

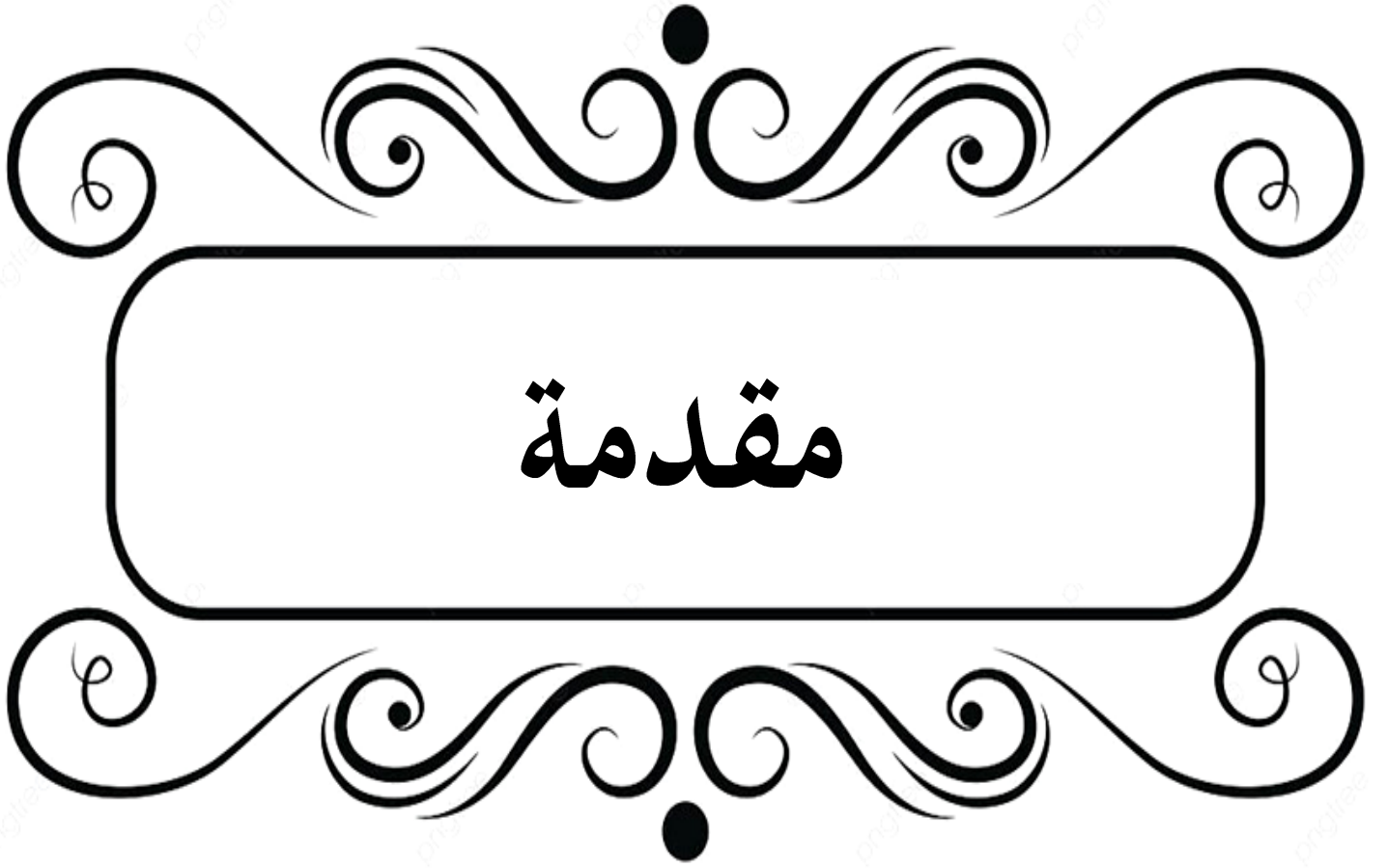
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح إيجابيات و سلبيات التكوين في أماكن العمل وخارجه	16
02	التصنيفات المختلفة للتكوين	17
03	يوضح تعداد الموظفين و العمال الدائمين	49
04	يوضح تعداد الأعوان و العمال بالتوقيت الكامل و التوقيت الجزئي	50
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	61
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	61
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	62
08	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	62
09	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	63
10	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الموقع الوظيفي	64
11	يوضح كيفية حصول أفراد العينة على الوظيفة	64
12	يوضح إذا كان هناك مخطط تكويني في البلدية	66
13	يوضح من المسؤول عن إعداد المخطط التكويني ومتابعته	66
14	يوضح ما إذا تلقى أفراد عينة الدراسة تكوين عند الالتحاق بالعمل	67
15	يوضح عدد الدورات التكوينية التي خضع لها أفراد عينة الدراسة	68
16	يوضح مدى توافق البرنامج التكويني مع المستوى التعليمي	68
17	يوضح مدى مساهمة التكوين في تنمية أداء الموظفين	69
18	يوضح الصعوبات التي تواجه أفراد العينة أثناء تأدية العمل	70
19	يوضح ما إذا كان جميع الموظفين يستفيدون من حقهم في التكوين	71
20	يوضح ما إذا كان التكوين حق أم واجب لدى أفراد العينة	72
21	يوضح ما إذا كان التكوين أمر ضروري أو إضافي لدى أفراد العينة	72

قائمة الجداول

73	يوضح ما إذا كان أفراد العينة يستطيعون تحسين أدائهم دون خضوع تكوين	22
74	يوضح ما إذا كان التكوين مفيد للموظف أم الإدارة أم للموظف و الإدارة معا	23
75	يوضح الامتيازات التي يسعى الموظف لتحصيلها من خلال المشاركة في التكوين	24
75	يوضح ما إذا خضع أفراد العينة لدورات تكوينية على حسابهم الخاص	25
76	يوضح ما إذا ساهم التكوين في رفع رصيد المعرفي لأفراد العينة	26
76	يوضح ما إذا كان أفراد العينة يسعون للبحث عن المعلومات الجديدة لتحسن أدائهم	27
77	يوضح تقييم أفراد العينة لأدائهم قبل وبعد التكوين	28
78	يوضح ما إذا كان التكوين يساهم في تحسين الخدمات المقدمة من طرف البلدية	29

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
20	يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين في المؤسسة	01
49	الهيكل التنظيمي و الإداري لبلدية المسيلة	02



مقدمة

أصبح موضوع تنمية الموارد البشرية احد القضايا الأساسية في العصر الحديث نظرا لتزايد الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة .

فالإنسان يعتبر المحرك الفعال في بناء المنظمات وتطويرها اذ يعتمد نجاحها على كفاءة موظفيها و قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل المتجددة .

و من هنا تبرز أهمية تأهيل الأفراد و تمكينهم من المهارات اللازمة لتنفيذ المهام بفعالية و المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة .

و يعد التكوين احد المحاور الجوهرية في تنمية الموارد البشرية حيث يمثل وسيلة إستراتيجية لتعزيز كفاءة الجهاز الإداري ، و لقد اكتسبت هذه العملية أهمية متزايدة في مختلف الدول لاسيما في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة التي فرضت الحاجة الى تحسين أساليب الإدارة و الرفع من مستوى الأداء المهني .

فالتكوين لم يعد مجرد إجراء تكميلي بل أصبح عنصرا محوريا في صياغة السياسات التنموية و ضمان استدامتها وفي الجزائر تولى الدولة اهتماما خاصا بتكوين الموارد البشرية على المستوى المحلي و ذلك من خلال تعزيز قدرات الإدارة المحلية عبر تكوين العنصر البشري و تطوير مهاراته و قد تم تنظيم هذه العملية بموجب عدة قوانين أبرزها الأمر 66-133 الصادر في 02 يونيو 1966 و الذي يحدد الإطار القانوني العام للوظيفة العمومية (1) .

و قد تبع ذلك العديد من الإصلاحات و التي كان هدفها هو تحسين الخدمات الإدارية المقدمة للمواطنين على مستوى الهيئات المحلية (الولايات ، البلديات) باعتبارها الأقرب إلى الأفراد على المستوى المحلي و انطلاقا من هذا التوجه استمرت الجهود في الاستثمار في تنمية الموارد البشرية المحلية و هذا إدراكا لأهميتها في تحقيق التنمية المحلية وصولا الى تحقيق التنمية المستدامة و كذا تعزيز القدرات الإدارية .

و عليه سنحاول تسليط الضوء على وظيفة التكوين و دوره في تنمية الموارد البشرية في الإدارة المحلية

¹ ج.دش. أمر 66-133 المؤرخ في 02/يونيو 1966 المتعلق بالقانون العام للوظيفة العمومية ، جريدة الرسمية عدد 46 المؤرخ في 08 جوان 1966 ص542

مقدمة

وبالتالي جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على وظيفة تكوين الموظفين باعتبارهم المسيرين الفعليين للإدارة المحلية

1/ أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في الموضوع في حد ذاته فموضوع التكوين من المواضيع التي تحتاج إلى البحث و الدراسة من طرف الباحثين و الدارسين لان تكوين الموظفين في الإدارة المحلية ينعكس على واقع التنمية و التقدم في شتى مجالات الحياة في الدولة .

ومن بين هذه الأهمية نجد :

* تسليط الضوء على دور التكوين في رفع كفاءة الموارد البشرية

* تحديد العوامل المؤثرة في نجاح البرامج التكوينية داخل المؤسسات

* الإطلاع على مدى وعي الموظف بأهمية التكوين من أجل تحديد المعرفة الإدارية , و كذا حقه في التكوين لمواكبة تطورات العصر الحالي .

* السعي لتمكين الموظف من التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية

* تحديد معلومات و معارف الموظفين و تعديل سلوكهم و اتجاهاتهم

* التنمية الشخصية و الوظيفية للموظف من خلال تكوينه

2/ أهداف الدراسة :

يعد تحديد الأهداف أمرا ضروريا في أي بحث علمي، إذ يساهم في توجيه الدراسة نحو تحقيق غاياتها المرجوة و في هذا الإطار تسلط هذه الدراسة الضوء على موضوع التكوين و علاقته بتطوير المهارات و القدرات الوظيفية مع التركيز على التخطيط الإستراتيجي الحيد لبرامج التكوين و مدى توافقها مع احتياجات المؤسسة و من أبرز الأهداف التي تسعى دراستنا لتحقيقها هي :

* توضيح دور التكوين في تنمية قدرات الموظفين و تحسين سلوكهم في المؤسسة

مقدمة

- * تحليل مدى فاعلية برامج التكوين وأثرها على نجاح العملية التكوينية
- * تقييم مساهمة التكوين في تحقيق أهداف المؤسسة قبل و أثناء و بعد العملية التكوينية
- * التعرف على علاقة التكوين قبل و أثناء العمل بتحسين صورة البلدية كونها الركيزة الأساسية للدولة على المستوى المحلي

* التعرف على التحديات التي تواجه البرامج التكوينية ببلدية المسيلة

* تقييم أثر برامج التكوين الحالية و تقديم توصيات نراها فعالة في تنمية المورد البشري

3/أسباب اختيار الموضوع :

- يعد موضوع التكوين قبل و أثناء العمل و دوره في تنمية الموارد البشرية أحد القضايا المهمة و التي تستوجب البحث و الدراسة نظرا لتأثيره المباشر على كفاءة الموظفين و تطوير أدائهم و قد تم إختيار هذا الموضوع إستنادا الى مجموعة من الدوافع الذاتية و الموضوعية و هي كالتالي :

أ* الأسباب الذاتية :

- * يعد التكوين ضرورة ملحة للموظف بسبب التغيرات و التطورات المستمرة بالاضافة إلى ارتباط الموضوع بالتخصص الذي أزاله و هو دراسة الماستر : إدارة محلية هذا بالإضافة الى :

*كوني موظفة ببلدية المسيلة مصلحة الموظفين وطالبة ماستر ادارة محلية في نفس الوقت .

- * الإطلاع على مدى إهتمام الجماعات المحلية بتطوير وتنمية قدرات و مهارات الموظفين التابعين لها خاصة مع ما يشهده العالم من تحولات تكنولوجية .

- * الرغبة في الاطلاع على كيفية أداء الموظفين لمهامهم بعد خضوعهم لدورات تكوينية ومعاينة مدى استفادتهم من هذه الدورات .

ب* الأسباب الموضوعية :

مقدمة

من بين المبررات الموضوعية التي دفعتنا الى البحث في هذا الموضوع مايلي :

أ*الوزن الكبير الذي يحضى به موضوع التكوين في شتى المجالات فهو موضوع متجدد ويحتاج الى دراسة معمقة خاصة في ظل التطورات المستمرة .

ب* السعي الى فهم كيفية تكوين الموظفين و تأهيلهم داخل الجماعات المحلية

ج* مواكبة المستجدات و التطورات في المجال الإداري

د* الوقوف على مدى تأثير البرامج التكوينية على أداء الموظفين و قياس مستوى رضاهم عنها و مدى انعكاسها على تحسين قدراتهم ومهاراتهم .

هـ* محاولة الربط بين الجوانب النظرية و العملية من خلال دراسة و اقع التكوين ببلدية المسيلة و مدى ملاءمته للاحتياجات الفعلية للموارد البشرية .

4/أدبيات الدراسة:

– لقد تناولت العديد من الدراسات موضوع التكوين بالدراسة و التحليل حيث حظي هذا الموضوع باهتمام واسع من قبل الباحثين في مجالات متنوعة و على الرغم من تعدد الأبحاث إلا أنها تختلف في منهجياتها وطرق تناولها للإشكاليات المطروحة وزوايا معالجتها .

و من خلال مراجعة الدراسات السابقة يتضح أن معظم الباحثين في مجالات الاقتصاد و التسيير و التجارة ركزوا بشكل أساسي على دور التكوين في رفع كفاءة الأفراد مما يساهم في زيادة الانتاج بأقل تكلفة و جهد .

في هذا السياق سنحاول التركيز على الدراسات السابقة الأكثر صلة بموضوعنا بهدف تقديم رؤية متكاملة حول دور التكوين في تحسين و تنمية أداء موظفي الجماعات المحلية و بناء على ذلك اعتمدنا على الدراسات التالية :

مقدمة

أ-دراسة امحمد قضاى بعنوان : "تحديد وتخطيط الحاجة إلى التكوين للموارد البشرية للولاية، دراسة حالة ولاية وهران (1)" تناولت هذه الدراسة موضوع تخطيط الاحتياجات و تحديد الإستراتيجيات لتكوين الموارد البشرية على مستوى ولاية وهران وجاءت هذه الدراسة استجابة للحاجة الملحة التي تواجهها الجماعات المحلية في تكوين موظفيها بسبب التحديات المرتبطة بمواكبة التغيرات المستمرة في بيئة العمل .

أظهرت الدراسة أن مشكلة التكوين تكمن في عدم التوافق بين احتياجات التكوين الفعلية و متطلبات الوظائف في الولاية و من هذا المنطلق اعتمد البحث على تحليل معمق للسياسات المعتمدة في مجال التكوين حيث تم تصميم برامج تكوينية تتماشى مع هذه الإحتياجات وذلك وفقا لما تم رصده خلال مدة الدراسة 1993-1996

كشفت هذه الدراسة أن عملية التكوين لا تزال تعتمد على تنظيم مركزي ما خلق فجوة بين الأهداف المسطرة و مدى تلبيتها للاحتياجات الفعلية و تم التركيز في هذا البحث على ضرورة تطوير خطط تكوين أكثر مرونة تتماشى مع خصوصيات كل ولاية و تعزيز التنسيق بين الجهات الفاعلة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة .

ب- دراسة عبد الكريم نايت عبد الرحمان بعنوان : تحليل أهم أسس عملية التكوين و التدريب الإداري للإطارات على مستوى التعليم العالي (2) ركز الباحث من خلال دراسته على تحليل أسس التكوين و التدريب الإداري و سلط الضوء على الجانب النظري و العملي في هذا المجال و اعتمدت الدراسة على التحليل الشامل لمفهوم التكوين لاسيما في مؤسسات التعليم العالي و قد أولت الدراسة اهتماما بالنموذج الإسلامي في التطوير الإداري نظرا لاعتماده على مقاربة متكاملة و شاملة تسعى لتلبية الاحتياجات الوظيفية بدقة من خلال إتباع مناهج علمية دقيقة ، وخلصت الدراسة إلى أهمية التكوين كأداة أساسية لتطوير أعضاء هيئة التدريس في الجامعات و ذلك من خلال إتباع أساليب علمية متقدمة

¹ محمد قضاى، تحديد وتخطيط الحاجة إلى التكوين للموارد البشرية للولاية، (دراسة حالة ولاية وهران)، مذكرة تخرج مابعد التدرج ، التخصص فرع التسيير العمومي الإقليمي، المدرسة الوطنية للإدارة، 1993

² عبد الكريم نايت عبد الرحمان ، تحليل أهم أسس عملية التكوين و التدريب الإداري للإطارات على مستوى التعليم العالي مع دراسة ميدانية على حالة: قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية في الجزائر، رسالة دكتوراه، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 2006

مقدمة

وخطوات منهجية مدروسة كما أكدت على ضرورة الاستناد الى مخرجات التكوين كونه السبيل الامثل لتعزيز كفاءة الاطر الجامعية ورفع مستوى المتخرجين من أجل تأهيل إطارات كفاءة قادرة على تحمل المسؤولية .

ج-دراسة لحبيب بليه¹ بعنوان مكانة وظيفة التكوين في الإدارة العمومية ، دراسة حالة إدارة الجمارك (1994-2001) إهتمت هذه الدراسة بالتكوين كونه من وظائف إدارة الموارد البشرية وكذا للأهمية التي تحتويها كونها عملية مستمرة ومتجددة ولا بد من الإهتمام بها على مستوى إدارة الجمارك كون هذه الأخيرة تنتمي لمخطط إقتصادي و اجتماعي و جبائي معقد وسريع التغير لذا لا بد من الاهتمام بتكوين موظفيها من أجل مواكبة التطورات السياسية و الإقتصادية الحديثة

فقامت هذه الدراسة بعرض المشاكل و الصعوبات التي يعاني منها التكوين على مستوى إدارة الجمارك و تقديم الحلول من أجل تجاوزها لمواكبة الدول المتقدمة في مجال التكوين الجمركي

*ولذلك فعند تتبع أهمية التكوين في الدراسات السابقة نجد أنها ركزت على ضرورة تنمية المورد البشري نظرا لدور الذي يلعبه في تحقيق التنمية خاصة في عصر العولمة الذي يفرض على الهيئات و الإدارات التحكم في التكنولوجيا و معرفة التقنيات الجديدة في مجال التسيير و الإدارة ، لكن معظم الدراسات إهتمت بدراسة المورد البشري على المستوى المركزي و أهملت المورد البشري على المستوى المحلي و الذي يعتبر الفاعل الأساسي في تحقيق التنمية المحلية .

5-إشكالية الدراسة :

تعتبر الجماعات المحلية المحرك الأساسي لعملية التنمية في الجزائر حيث تستند الى مجموعة من الصلاحيات و الاختصاصات باعتبارها الحلقة المحورية في تسيير الشؤون المحلية وحتى تؤدي هذه الأخيرة دورها بفعالية و كفاءة يتطلب ذلك وجود جهاز إداري مؤهل وذو خبرة عالية لذا من الضروري الارتقاء بمستوى التأهيل الإداري للموظفين لضمان تحسين أدائهم وتحقيق فعالية أكبر في تنفيذ المهام المنوطة بهم و هو ما يبرز أهمية التكوين

¹ لحبيب بليه ، مكانة وظيفة التكوين في الإدارة العمومية (دراسة حالة ادارة الجمارك 1994-2001) مذكرة ماجستير في العلوم السياسية،تخصص : التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر 3، 2012.

مقدمة

فنجاح الإدارة المحلية في تحقيق أهدافها ومخططاتها مرتبط بقدرتها على تشخيص إحتياجاتها التدريبية ووضع إستراتيجيات تكوين فعالة ، و إعادة النظر في الأساليب المعتمدة ومن هذا المنطلق تهدف هذه الدراسة إلى تحليل البرامج التكوينية الموجهة للإدارة المحلية من حيث أهدافها ومدى توافقها مع إحتياجات الموظفين وتقييم أثرها على تحسين الأداء الإداري.

بناءً على ذلك يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية على النحو التالي :

*** كيف يساهم التكوين في تنمية أداء الموظفين على مستوى بلدية المسيلة ؟**

تدرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية :

- ما طبيعة البرامج التكوينية المتواجدة ببلدية المسيلة ؟

- ما هي التحديات التي تواجه هذه البرامج التكوينية ؟

6- فرضيات الدراسة :

انطلاقاً من التساؤلات المطروحة أعلاه يمكن صياغة الفرضيات التالية

*** يساهم التكوين في تنمية المعارف و المهارات لدى الموظفين و يحسن من أدائهم**

*** كلما اهتمت الجماعات المحلية و بالأخص البلدية بتكوين موظفيها كلما زاد ذلك من كفاءتهم و حسن من الخدمات**

المقدمة للمواطنين

7- حدود الدراسة :

المجال المكاني : تمت الدراسة الميدانية بمقر بلدية المسيلة مصلحة الموظفين و سيتم التعرف على البلدية محل الدراسة بشي

من التفصيل في الجانب التطبيقي

المجال الزماني : قمنا بدراسة موضوع بحثنا خلال الفترة 2023-2025 بإعتبارها السنوات التي قامت فيها بلدية المسيلة بعقد إتفاقيات من أجل تكوين موظفيها و هذا بعد رفع التجميد عن عمليات الترقية في المؤسسات و الإدارات العمومية بناء على تعليمة السيد الوزير الأول رقم 165 المؤرخة في 16 جويلية 2023

8- الإطار المنهجي للدراسة :

المنهجية هي العلم الذي يبحث في الطرق التي يستخدمها الباحثون لدراسة اشكالية ما ، وقد عرفها عمار بوحوش بأنها :

" مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة ، كما انها الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة واكتشاف الحقيقة (1)

وتبني منهج معين لا يعني أن الظاهرة محل الدراسة يمكن أن تنقاد له فقط، ولكن يمكن الاستعانة بمجموعة من المناهج التي تتطافر لكشف الجوانب المتعددة للظاهرة والإحاطة بها، وتساند هذه المجموعة من المناهج لدراسة ظاهرة معينة يطلق عليه التكامل المنهجي (2)

يتطلب البحث العلمي بمختلف مراحل استخدام المناهج و الأدوات المختلفة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة من الدراسة و من بين المناهج التي تم إعتماها في هذه الدراسة نذكر منها :

1/ المنهج الوصفي : و هو المنهج الذي يقوم على وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال تحديد خصائصها و أبعادها و توصيف العلاقات بينها للوصول الى وصف علمي متكامل فهو الوسيلة التي تمكننا من دراسة التكوين في البلدية من خلال فهم مبادئ العملية التكوينية و الهدف منها سواء بالنسبة للفرد أو منظمة

2/ منهج دراسة حالة : و هو المنهج الذي يفيد في جمع البيانات و المعلومات الشاملة عن حالة فردية أو عدة حالات بهدف التعمق في الظاهرة المدروسة من أجل الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على حالات أخرى مشابهة لذا إنصبت

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط 4 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2007، ص99.

² محمد شلي ، المنهجية في التحليل السياسي: المفاهيم، المناهج، الاقترابات، والأدوار، دار هومة، الجزائر، 2007، ص54.

الدراسة على بلدية المسيلة (أموذجا) من أجل معرفة البرامج التكوينية التي تمت خلال سنة 2023-2024 ومدى استفادة الموظفين منها

9- صعوبات الدراسة :

خلال فترة إنجاز بحثي هذا واجهتني مجموعة من الصعوبات والتي يمكن أن أذكر منها :

- قلة المراجع المكتبية بالجامعة و عدم توفر المذكرات لأسباب تقنية .

* صعوبة الحصول على معلومات دقيقة حول البرامج التكوينية التي كانت قبل فترة الدراسة

-عدم جدية بعض الموظفين في الإجابة عن الاستبيان .

10- هيكل الدراسة :

ولإلمام بجميع عناصر الإجابة على إشكالية الموضوع ، ارتأينا اعتماد خطة عمل بفصلين حيث يتضمن الفصل الأول الجانب النظري للدراسة أما الفصل الثاني فيتضمن الجانب التطبيقي .

و تناولت في الفصل الأول متغيري الدراسة فتطرقنا إلى مفهوم التكوين من حيث تعريف و الأنواع و الأهمية و كذا التطرق إلى مفهوم تنمية الموارد البشرية وتناولنا التعاريف بشي من التفصيل إلى جانب التطرق إلى الخصائص و الأهداف و العناصر و خطوات تنمية الموارد البشرية و بعد ذلك تناولنا العلاقة بين التكوين و دوره في تنمية الموارد البشرية تم التطرق إلى الإستراتيجيات الحديثة للتكوين

أما في الفصل الثاني فتم دراسة بلدية المسيلة أمودجا فتضمن هذا الفصل لمحة تاريخية عن بلدية المسيلة و هيكلها التنظيمي و واقع التكوين فيها و ما طبيعة البرامج التكوينية التي تمت خلال الفترة ما بين 2023-2025 .

وفي هذا الفصل تمت الدراسة الميدانية عبر التطرق الى تحليل نتائج استمارة الاستبيان الموزعة على افراد عينة البحث مع تقييم العملية التكوينية بتحديد المشاكل التي تعاني منها ما أدى الى عرض الحلول البديلة الكفيلة بتجاوز تلك العراقيل لنتتهي الدراسة بخاتمة شاملة لنتائج البحث واقتراحات وتوصيات .



الفصل الأول

يعد التكوين أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة في تطوير مواردها البشرية وذلك لما له من دور فعال في تحسين الكفاءات ورفع الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ففي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم العمل أصبح من الضروري تبني سياسات تكوينية مرنة ومستدامة تواكب التطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية .

وانطلاقاً من الأهمية البالغة التي يكتسبها التكوين في بناء رأس مال بشري مؤهل يتطلب الأمر التطرق الى الأطار النظري لهذا المفهوم قصد فهم أبعاده وأنواعه وأهدافه والأسس التي يقوم عليها بالإضافة الى إبراز علاقته مع تنمية الموارد البشرية .

وستناول في هذا الفصل الأطار النظري للتكوين وتنمية الموارد البشرية والعلاقة التي تجمع بينهما.

1-1 مفهوم التكوين

تعتبر الموارد البشرية أهم الركائز الأساسية في الإدارة و المنظمات ككل فجاح هذه الأخيرة يتوقف على وجود موارد بشرية ذات كفاءة لتحقيق أهداف المنظمات و لهذا يؤدي التكوين دورا مهما في تنمية أداء الأفراد و تحسين مهاراتهم و قدراتهم من أجل مواكبة تطورات البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة لذا كان لزاما على هذه الأخيرة المتابعة المستمرة لمستوى أداء مواردها البشرية حتى تتمكن من تحديد النقائص و العجز و معالجته من خلال إخضاع أفرادها لدورات تكوينية حتى تحافظ على مكانتها بين المنظمات .

1-1-1 تعريف التكوين

لغة : التكوين من كون الشيء أي بين أجزائه

و نقول كون المعلم أي ربط و ألف بين مراحل تكوينية و كلمة التكوين باللغة اللاتينية تعني

أي بناء و تطوير الشخصية⁽¹⁾ (formation)

اصطلاحا : التكوين هو تلك الجهود الهادفة التي تزود الفرد بالمعلومات و المعرفة التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية و تطوير ما لديه من مهارات و معارف و خبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعد أداء الأعمال ذات مستوى عالي في المستقبل⁽²⁾

و يعرف أيضا : أنه تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات أو آراء أو أفكار لازمة لأداء عمل معين و بلوغ هدف محدد⁽³⁾.

و يعرف التكوين أيضا على أنه : عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات أو خبرات و طرق أداء المهام و سلوكيات و اتجاهات المتكويين بغية تمكينهم من استغلال إمكانياتهم و طاقاتهم الكامنة بما يساعد على رفع كفاءتهم⁽⁴⁾
بأنه : pierre -casse و عرفه -

العملية التي تهدف إلى تنمية قدرات و مهارات الأفراد المهنية و التقنية و السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم و فعاليتهم في إطار تنفيذ المهام و الأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية فهو وسيلة للترقية الفردية و تنمية الموارد البشرية أو ضرورة

¹ ابن منظور، لسان العرب ، المجلد السادس ، دار النشر ، بيروت ، ط 1 سنة 1997 ، ص 100

² زكي محمد هاشم ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة الكويت للنشر ، سنة 1989 ، ص 255

³ رحيمة حوالم ، أهمية تكوين الإطارات و دوره في رفع الأداء العام للمؤسسة ، دراسة ميدانية لشركة الوطنية للكهرباء و الغاز ، تلمسان ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة أوبوكر بلقايد ، تلمسان ، 1997-1998 ص 09

⁴ / رافدة الحريري ، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية ، عمان ، الأردن ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2014 ، ص 107

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي والنظري للدراسة

للتكيف مع تقنيات الجديدة و القيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المنظمة و هو بذلك يعتبر استثمار للعامل و يجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المنظمة بما فيهم المسؤولين فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات ⁽¹⁾

و يعرف التكوين أيضا بأنه :

عملية إعداد و تحضير الفرد لمنصب تسيير و إشراف حيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته و كذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات و تحسين الأداء و زيادة الفاعلية و الاستمرارية⁽²⁾

- و قد عرف المشرع الجزائري التكوين في القانون الأساسي للوظيفة العمومية في المادة 05/04 منه على أنه :

* يعتبر حق و التزام في نفس الوقت فللعامل الحق في تحديث معارفه النظرية و التطبيقية و تنميتها و ترفيتها في التنظيم السلمي للمهنة التزاما منه لمتابعة دورات و أنظمة التكوين التي تنظمها المؤسسة في إطار احتياجاتها بغية تحديث أو تعميق أو تنمية المعارف العامة المهنية و التكنولوجية.⁽³⁾

تعريف إجرائي للتكوين :

يكن القول أن التكوين عبارة عن عملية مستمرة و منتظمة تركز على المورد البشري في المنظمة قصد إحداث تغييرات محددة سواء كانت سلوكية أو فنية أو ذهنية لمواجهة احتياجات محددة سواء كانت في الحاضر أو المستقبل و كذا من أجل تطوير المنظمة التي ينتمي إليها

الفرق بين التكوين و التدريب

تعريف التدريب :

يعرف التدريب على أنه : إعداد الفرد و تدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات و الخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل و كذلك إكسابه المعارف و المعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية و زيادة إنتاجيته في المؤسسة⁽⁴⁾

والفرق بين التكوين و التدريب يكمن في

التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها الفرد من قيم و مهارات وثقافات و أفكار و معلومات عامة

¹ محمد بوقطف ، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية ، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور بخنشلة ، ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خيذر ، بسكرة 2013/2014 ، ص 35

² محمد مسلم يدخل إلى علم النفس العمل ، قرطبة للنشر و التوزيع ، ط 1 سنة 2007 ، ص 74

³ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد ، 46 المتضمنة للامر 03-06 مورخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المادة 105/104

⁴ حسن حلي ، تدريب الموظف ، لبنان ، منشورات كويدات ، الطبعة 02 ، ص 25

في حين أن التدريب يسري مفهومه على التعلم في نطاق المهنة المعنية باعتبار ارتباطها بالجانب العلمي و لذلك فإنه من الناحية الواقعية فإن التدريب هو الأكثر استخدام من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة⁽¹⁾

1-1-2- أنواع التكوين

توجد العديد من برامج التكوين الموجهة للموظفين ، و بتالي على الإدارة تحديد النوع الأنسب بناء على طبيعة نشاطها و الفئات المستهدفة من التكوين سواء كانوا موظفين جدد أو موظفين قدامى أو عمال أو إطارات أو تقنيين أو إداريين ، و لابد أن تتماشى هذه البرامج التكوينية مع الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة و التي تهدف من ورائها تطوير الموظفين و تنمية قدراتهم و أداءهم أثناء فترة عملهم .

ويمكن تصنيف هذه الأنواع كما يلي :

أ/ التكوين حسب مرحلة التوظيف : و يندرج ضمنه

* التكوين أثناء الخدمة للموظف الجديد (تكوين توجيهي):

يقدم هذا النوع من التكوين للموظفين الجدد و هو عبارة عن تزويدهم بالمعلومات الأساسية المتعلقة بأهداف المؤسسة ، بنيتها ، هيكلها التنظيمي ، بالإضافة إلى معلومات أخرى تخص سياسة الأفراد في المؤسسة و طبيعة عملهم و كيفية أداءهم من أجل مساعدة هؤلاء الموظفين على التأقلم بالعمل في المؤسسة و كذا لتوليد الرغبة في العمل لديهم و رفع الروح المعنوية لهم (2)

* التكوين أثناء الخدمة للموظف القديم :

تقوم الإدارة في المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية لفائدة فئات معينة و هذا نظرا لحدوث متغيرات جديدة فمثلا نجد أن جل المؤسسات قامت بإجراء دورات تكوينية لمدة أسبوع أو أكثر بسبب التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية فلكي تستطيع هذه المؤسسات مواكبة هذه التغيرات كان لزاما عليها تكوين موظفيها

* التكوين من أجل الترقية في الوظيفة (الارتقاء لرتبة أعلى):

نصت المادة 38 من الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة ما يلي (للموظف الحق في التكوين و تحسين المستوى و الترقية في الرتبة خلال حياته المهنية)⁽³⁾

¹ أحمد طرطاي ، الترشيد الاقتصادي لطاقت الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكون ، الجزائر ، 2001 ، ص 88

² أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، دار الجامعة ، ط 2001 ، ص 328

³ المادة 38 من الأمر 03-06 المؤرخ في 03/07/2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة ، الجريدة الرسمية عدد 42

تقوم الإدارة بإجراء دورة تكوينية لصالح فئة معينة من الموظفين التابعين لها وهذا من أجل تثبيتهم في المناصب التي رفقوا إليها و هذا بسبب اختلاف المعارف و المهارات المطلوبة في الوظيفة الجديدة فنجد مثلا أنه في الإدارة المحلية و بتحديد على مستوى البلديات لكي يستطيع الموظف الذي هو في رتبة عون رئيسي للإدارة الإقليمية الارتقاء إلى رتبة ملحق الإدارة الإقليمية لابد له من الخضوع إلى دورة تكوينية لمدة 06 أشهر حتى يستطيع التثبيت في هذه الرتبة و الاستفادة منها وعدم خضوعه للتكوين يعني عدم الاستفادة منها وبقائه معلق في الرتبة القديمة .

*التكوين من أجل التهيئة للتقاعد

هذا النوع من التكوين نجده في المنظمات الراقية و المتطورة فنجدها تقوم بتهيئة موظفيها المؤهلين للإحالة على التقاعد على التأقلم على الوضع القادم فيتم تكوينهم وفتح دورات من اجل تعليمهم طرق جديدة للعمل تتناسب مع سنهم و رغباتهم فمثلا يتم تكوينهم على كيفية غرس النباتات و الاعتناء بمحاصيلهم أو أعمال أخرى تهمهم و تاستهويهم وهذا لازالت ضغوطات و توترات الناتجة عن الإحالة على التقاعد .

ب/ التكوين حسب نوع الوظائف :

* **التكوين المهني و الفني** : هذا النوع من التكوين يهتم بالمهارات اليدوية و الميكانيكية و من أمثلتها نجد : أعمال الكهرباء ، النجارة ، الميكانيك ، الصيانة و التشغيل .

و الأسلوب المتبع في هذا النوع من التكوين هو قيام المؤسسة بتعيين العمال الجدد كمساعدين للعمال القدامى من أجل معرفة فنون المهنة بالإضافة إلى وجود المعاهد ومراكز التكوين المهني و المتخصصة في بعض المهن فتقوم الإدارة بإرسال عمالها إليها من أجل التكوين واكتساب مهارات جديدة (1)

* **التكوين المتخصص** : التكوين المتخصص هو كل تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة بقصد التوظيف المباشر في الرتبة أو الترقية إلى رتبة أعلى و كذا الإدماج في الرتبة مثال ذلك التكوين المتخصص المنصوص عليه في القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتميين للأسلاك الشبه الطبيين في الصحة العمومية حيث يهدف التكوين المتخصص إلى التمكين من اكتساب المعارف التطبيقية و النظرية اللازمة لممارسة المهام المرتبطة بالرتبة المراد الالتحاق بها (2)

¹ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ط5 ، مركز التنمية الإدارية ، مصر 1998، ط5 ، ص 396

² عبد الحكيم بن مضباح السواكر ، دليل حول تكوين الموظفين و الأعدوان العموميين ، د د ن ، الجزائر ، 2021 ، ص 101

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي والنظري للدراسة

* **التكوين الإداري**: هذا النوع من التكوين يتضمن المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية التي يتوجب توفرها من اجل شغل المناصب الإدارية الدنيا (الإشرافية) أو الوسطى أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط و تنظيم و رقابة و اتخاذ القرارات و توجيه وقيادة و تحفيز و إدارة جماعات العمل و تنسيق و اتصالات. بمعنى هو تكوين يغطي احتياجات التكوين المطلوب إجراؤه للقادة و الرؤساء (1)

ج/ التكوين حسب المكان :

ينقسم هذا النوع من التكوين إلى نوعين : تكوين داخل المؤسسة و تكوين خارج المؤسسة

* **تكوين داخل المؤسسة** : و هو ما يسمى بالتكوين داخل موقع العمل يقوم الرؤساء المباشرين في هذا النوع من التكوين بتزويد أفراد المؤسسة بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل من خلال تصميم البرامج التكوينية و دعوة الموظفين للمساهمة في هذا التصميم ثم الإشراف على تنفيذه وقد يكون هؤلاء الموظفين من داخل المؤسسة وهم الموظفين القدامى ذوي الخبرة و الكفاءة أو من خارج المؤسسة لكن تكوين يكون داخل مؤسستها و تحت إشرافها .

* **التكوين خارج المؤسسة**: تقوم المؤسسة في هذا النوع من التكوين بإرسال عمالها الى مراكز تكوين متخصصة في مجال التكوين و يمكن أن تجري دورات تكوينية خارج الدولة ، ويدخل هذا النوع من التكوين في إطار برنامج وطني في قطاع التعليم العالي .

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2000 ، ص 276

جدول رقم 1 / إيجابيات وسلبيات التكوين في أماكن العمل و خارجه¹

التكوين خارج مكان العمل	التكوين في مكان العمل
<p>الإيجابيات</p> <ul style="list-style-type: none"> - الابتعاد عن ضغط العمل - وجود وقت كاف لتكوين - سهولة الكشف عن مشكلات التكوين الدقيقة - بيئة التكوين المريحة تساعد على التعلم - تحقيق عنصر الاهتمام من المتكولين - إمكانية تجربة الفرضيات و تبادل الخبرات و المعرفة - تنمية المعنويات و الحوافز <p>السلبيات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - بيئة التكوين صناعية - عدم تقبل بعض المتكولين الابتعاد عن عائلاتهم - صعوبة نقل أثر التكوين - إضاعة وقت طويل - تكلفة الدورة التكوينية فقد تتطلب نفقات سفر 	<p>الإيجابيات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدم الحاجة إلى تجهيزات - عدم الحاجة إلى مكولين - يعتبر التكوين جزء من العمل - يحقق المتكون علاقات عمل مبكرة - قلة التكلفة لا وجود لمشكلة نقل أثر المتكولين <p>السلبيات :</p> <ul style="list-style-type: none"> - قد لا يكون لدى المشرفين خبرة كمكولين - عدم إعطاء وقت كاف لتكوين - إخراج المتكولين أمام الموظفين ذوي الخبرة

المرجع : يوسف بن محمد القبلان ، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة ، دار عالم الكتب للطباعة و النشر و التوزيع ، الرياض ، 1992 ، ص 32

¹ يوسف بن محمد القبلان ، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة ، دار عالم الكتب للطباعة و النشر و التوزيع ، الرياض ، 1992 ، ص 32

د/ التكوين حسب العدد :

* التكوين الفردي يكون عندما تركز العملية التدريبية على أفراد معينين أي إرسال بعض الموظفين بصورة فردية للمشاركة

في برامج أو دورات تكوينية خارج المنظمة و قد تكون هذه الدورات داخل الوطن أو خارجه

* التكوين الجماعي : يكون التكوين جماعي عندما تركز العملية التكوينية على مجموعات تشترك معا في إنجاز مهام محددة و

تكون الاحتياجات التكوينية لهم مشتركة (1)

جدول 2 / التصنيفات المختلفة للتكوين

التكوين حسب العدد	التكوين حسب المكان	التكوين حسب نوع الوظيفة	التكوين حسب مرحلة التوظيف
* تكوين فردي * تكوين جماعي	* تكوين داخل المؤسسة * تكوين خارج المؤسسة	* تكوين مهني وفني * تكوين متخصص * تكوين إداري	* تكوين موظف الجديد * تكوين الموظف القديم * تكوين من أجل الترقية في الوظيفة تكوين من أجل التهيئة للتقاعد

المصدر: من إعداد الطالبة

1-1-3 أهمية التكوين في تنمية الموارد البشرية

لتكوين دور مهم في حياة الأفراد و المؤسسات في عصرنا الحالي وله مكانة خاصة بين الأنشطة الإدارية التي

تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية و تحسين أساليب العمل من خلال إحداث تغيير في مهارات الأفراد و قدراتهم

من جهة و تطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من جهة أخرى

وظهرت الحاجة إلى تكوين بسبب مجموعة من العوامل أهمها : التطورات التكنولوجية و التحول من الإدارة

الورقية إلى الإدارة الالكترونية ، كما أن للتكوين أهمية تنعكس على كل من المؤسسة و العمال و حتى المجتمع

[بلال جعفري ، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات دراسة حالة الحركات و الجرات ، مذكرة ماجستير تخصص التحليل و الاستشراف الاقتصادي ، العلوم الاقتصادية ، جامعة قسنطينة، 2009/2008 ص 44

* أهمية التكوين بالنسبة للأفراد : (1)

- * توسع وزيادة فرص الترقية الوظيفية وما ينجر عنها من مكاسب مادية و معنوية
- * رفع الروح المعنوية و الرضا عن الأداء و تحسين العلاقات الإنسانية
- * تقليل الأخطاء و المخاطر فالتكوين يساعد في تقليل فرص التعرض للأخطاء و العقوبات التأديبية و فقدان الوظيفة
- * إثراء المعرفة المتعلقة بالوظائف الحالية و المستقبلية و مواكبة التغيرات المستمرة في السوق
- * تعزيز فهم القوانين و اللوائح المنظمة للعمل و العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة
- * يساعد في تقليل الصراعات التي تنشأ بسبب نقص الكفاءة أو الاختلافات المهنية
- * تعزيز قدرة الأفراد على اتخاذ قرارات مدروسة و حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل
- * يعمل على تحسين أساليب التواصل و التفاعل بين أفراد المؤسسة
- * يساهم في زيادة دافعية الأفراد و تحفيزهم لتحقيق أداء أفضل
- * يساهم في نشر القيم الإيجابية و أخلاقيات العمل و الابتعاد عن السلوكيات السلبية
- * تقليل الأخطاء المهنية التي تؤثر على سير العمل أو سمعة المؤسسة
- * تعميق الحس المهني للموظفين من خلال التكوين و كذا الحد من المخاطر الناتجة عن الانحرافات أو استغلال الوظيفة للمصالح الشخصية

* أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة (2):

- الفوائد المتعلقة بأهمية التكوين بالنسبة للأفراد أنفسهم تصب في نفس الوقت في فائدة الإدارة و لكن بصورة غير مباشرة أما فيمال يخص الأهمية المباشرة لتكوين بالنسبة للمؤسسة فتتمثل في :

¹ عامر خضير الكبيسي التدريب الإداري والامني ، رؤية معاصرة للقرن 21 ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، ط1 ، ص 108

² د عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ، جامعة المنصورة ، المكتبة العصرية ، ص 143

- * معالجة الخلل و القصور في الأداء العام أو مخرجات المؤسسة
 - * تعزيز الإتجاهات الإيجابية إتجاه المؤسسة
 - * تحسين الروح المعنوية للعاملين داخل المؤسسة
 - * رفع مستوى الإنتاجية و زيادة الكميات المنتجة
 - * تقليل التكاليف في المجالات الفنية و الإدارية
 - * تنمية و تعميق الروابط الإنسانية بين الرؤساء و المرؤوسين لتنمية المؤسسة
 - * دعم أخلاقيات المهنة لدى القوى العاملة في المؤسسة
 - * المساهمة في بناء صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة
 - * زيادة المعرفة و المهارات المتعلقة بالوظائف
 - * تعزيز قدرة الجهاز الإداري في المؤسسة على حل المشكلات و اتخاذ القرارات
 - * دعم معايير زيادة المر دودية و الجودة و الإتقان في العمل
 - * تنمية الشعور بالمسؤولية إتجاه المؤسسة و الحفاظ على مكائنها
 - * تخفيض الاعتماد على الاستشارات و الخبرات الخارجية و تنمية الاعتماد على الاستشارات الداخلية
 - * مساعدة الموظفين على الاقتناع بعملية التغيير⁽¹⁾
 - * أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية
- تكمن أهمية التكوين بالنسبة للمجتمع و تطوير العلاقات الإنسانية في :
- * تطوير أساليب التعامل و التواصل الاجتماعي بين الأفراد و العاملين في المؤسسات
 - * تقوية العلاقات التي تربط بين الأفراد و المؤسسة المنتمين إليها

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المرجع نفسه ، ص 143

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي والنظري للدراسة

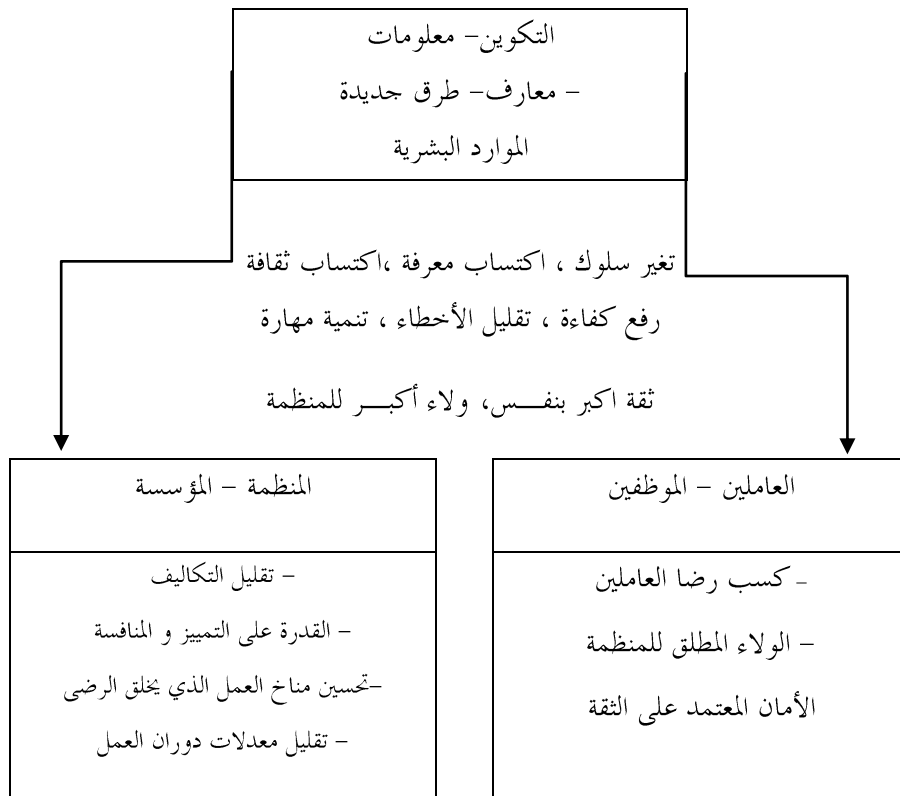
* العمل على دعم أفراد المؤسسة من أجل قبول تكيفهم مع المتغيرات التي تواجه المؤسسة و التي يجب التكيف معها

* المحافظة على اليد العاملة المؤهلة في المؤسسة و السعي لتنميتها و زيادة فعاليتها و بتالي تحسين خدمات المؤسسة و هذا يعود بالنفع و الفائدة على أفراد المجتمع

* المساهمة في التنمية الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية بإعتبار أن موظفي المؤسسة ينتمون إلى المؤسسة و المجتمع في نفس الوقت

* تطوير المؤسسة يعني تطوير الدولة و بتالي المؤسسة التي يعمل افرادها بكل إخلاص و إتقان سيؤدي ذلك إلى تحسين الإنتاج و هو ما يجعل الدولة تزهر وتعلو

الشكل رقم 01 : يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين في المؤسسة (1)



المصدر : محمد سعيد حمزاوي ، تحسين الأداء و التدريب ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط 2004 ، ص 104

¹ محمد سعيد حمزاوي ، تحسين الأداء و التدريب ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط 2004 ، ص 104

أصبح موضوع تنمية الموارد البشرية من القضايا التي حظيت باهتمام كبير من قبل العديد من المختصين و المفكرين و الباحثين بالإضافة إلى اهتمام معاهد التكوين وصانعي القرار في مختلف المؤسسات. و تعتبر تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة مما يساعدها علي التكيف مع التغيرات الراهنة ، كما تهدف هذه العملية إلى تعزيز قدرات الأفراد و تمكينهم من أداء المهام الموكلة لهم بكفاءة عالية.

2-1 تنمية الموارد البشرية

1-2-1- تعريف تنمية الموارد البشرية

1-تعريف التنمية (1)

لغة : من النمو و ارتفاع الشيء و انتقاله من موضع إلى آخر

الزيادة و النماء ،الكثرة ، الوفرة، المضاعفة .

اصطلاحا: التنمية تمثل الزيادة و التحسين اللذين يطران على أحد جوانب الحياة ، فقد تكون الزيادة في الجانب الإقتصادي أو الإجتماعي أو السياسي ، الأمر الذي يساعد على تحديد مفهوم واضح للتنمية يتمثل في أنها عبارة عن تحقيق زيادة متسارعة و متراكمة و دائمة عبر فترة من الزمن ، مما يساعد على تحديد مفهوم آخر للتنمية يتمثل في قدرة المجتمع على الاعتماد على نفسه و تطوير قدراته و قدرات أفراده مع ضرورة التركيز على أولوية تعبئة الموارد المحلية و صناعة معدات و وسائل الإنتاج و بناء قاعدة علمية و تكنولوجية محلية بكل متطلباتها، من نشر المعارف و تكوين المهارات و تأهيل الكوادر البشرية القادرة على المساهمة في تحقيق التنمية²

تعريف الموارد البشرية: هناك العديد من التعاريف التي تناولت تعريف المورد البشري و الذي يعتبر الركيزة الأساسية في أي مؤسسة .

و من بين هذه التعاريف نجد :

¹ أحمد فواد مندور و آخرون ،تنمية الموارد البشرية و دورها في تحقيق التنمية المستدامة،دراسة خاصة عن قطاع تعليم في بني وليد بليبيا .مجلة العلوم البيئية معهد الدراسات و البحوث جامعة عين شمس، المجلد 37جزء ثاني مارس 2017، ص291

² عبد الباسط ع العطي و آخرون ،السكان و المجتمع ،دار المعرفة الجامعية 1998 ص-113

1/ تعرف الموارد البشرية : علي أنها حجم القوي العاملة لبلد ما و تعتمد فعالية هذه الموارد علي مستوي العلم و التدريب لهذه القوي فكلما ارتفع المستوي الغني للموارد البشرية زادت إنتاجيتها في الاقتصاد الوطني⁽¹⁾

- تعريف 2/ الموارد البشرية : هي مجموع الأفراد الذين يشتركون في تقديم العمل لإنتاج السلع و الخدمات و تتضمن ذلك ليس فقط العاملين وقت إجراء التعداد و كذلك تشمل المتعطلين أي القادرين علي العمل و الباحثين عنه

تنمية الموارد البشرية :

هي زيادة عملية المعرفة و المهارات و القدرات للقوي العاملة القادرة علي العمل في جميع المجالات و التي يتم انتقاؤها و اختيارها في ضوء ما اجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوي كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن⁽²⁾

تعريف ثاني : تحسين و تطوير سلوك الأفراد و العمل علي تعديل اتجاهاتهم و معتقداتهم من اجل التكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية و جعل الأفراد أكثر قدرة علي التعامل مع تلك الظروف من اجل إحداث توازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث الدوافع و الأهداف و شخصيتهم و قدراتهم و بين أهداف و أعمال و وظائف المؤسسة⁽³⁾

تعريف تنمية الموارد البشرية:

تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها مرحلة تأتي بعد الحصول على الافراد الملائمين لأداء العمل و يقصد بها رفع مستوى مهاراتهم و خبراتهم و ذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه⁽⁴⁾

¹ محمد سمير احمد ،الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية ،دار المسيرة للنشر و التوزيع ،طبعة 1، سنة 2009 ،ص-78

² محمد سمير احمد ،الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية ،دار المسيرة للنشر و التوزيع ،طبعة 1، سنة 2009 ،ص-78

³ فيصل حسونة -إدارة الموارد البشرية -دار أسامة للنشر و التوزيع ،عمان ،طبعة 1 ، سنة 2008،ص126

⁴ ماهر عليش ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، د ط ، 1971

و قد أشار تقرير تنمية الموارد البشرية الصادر عن الأمم المتحدة سنة 1990

أن تنمية الموارد البشرية تعني توسيع نطاق الاختيار أمام الأفراد و ذلك بزيادة فرصهم في التعليم و الرعاية الصحية و الدخل و العمالة¹

التعريف الإجرائي لتنمية الموارد البشرية: تنمية الموارد البشرية هي عملية تهدف إلى تعزيز معارف و قدرات و كفاءات الأفراد في المجتمع بهدف تمكينهم من التفاعل الفعال في سوق العمل داخل المؤسسات الصناعية أو الخدماتية و تتم هذه التنمية من خلال مجموعة من الأنشطة و الأساليب مثل التعليم، التدريب ، التكوين ، الترقية بالإضافة إلى تحسين العلاقات الإنسانية

¹لعلى بوكعيش ، ماهية تنمية الموارد البشرية و الواقع عالم العربي و النامي ، الملتقى الدولي حول تنمية الموارد البشرية و فرص الاندماج في لاقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، 2005 ، ورقلة، الجزائر

1-2-2 خصائص تنمية الموارد البشرية

من ابرز الخصائص التي تمتاز بها تنمية الموارد البشرية نذكر منها ⁽¹⁾

1- تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية :

يمكن اعتبار إن تنمية الموارد البشرية في وقتنا الراهن أنها عملية إستراتيجية ذات طابع متكامل فهي تشكل جزء أساسي من نظام متكامل يتماشى مع إستراتيجية المؤسسة و تحتوي هذه الأخيرة على مجموعة من البرامج المخططة مثل برامج لتكوين و التنمية المستمرة و التي تهدف لتعزيز أداء للعاملين من خلال إكسابهم مهارات جديدة لتحقيق و تطور وظيفي دائم .

و تسعى هذه الإستراتيجية لبناء قاعدة من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر و المستقبل قصد تحسين الإنتاج مما يؤدي إلى كسب رضا العملاء و كذا التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية ، و تنمية الموارد البشرية و إكسابها مهارات جديدة يجعل المؤسسة علي استعداد دائم لمواجهة التحديات و التأقلم معها و بتالي الحفاظ علي بقاء و استقرار المؤسسة.

2- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:

تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن عملية تعلم مستمرة و منهجية الهدف منها تعزيز المعارف و المهارات و الاتجاهات و السلوكيات لدي أفراد المنظمة و تسعى هذه العملية إلى تحسين و تطوير الأداء الحالي و المستقبلي للموارد البشرية مع تكيف بتغيرات البيئة المحيطة و تعكس هذه العملية جهود حقيقية لتحقيق التوازن بين خصائص الموارد البشرية و احتياجات العمل لضمان تحسين الأداء بشكل مستمر و دائم .

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد الإستراتيجي، طبعة 1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص-120

1-2-3 أهداف تنمية الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية هي الركيزة الأساسية لأي مؤسسة أو إدارة ففي كل منظمة يوجد قسم خاص بالموارد البشرية مهمته الأساسية هي تقييم و تطوير أداء الموظفين من أجل رفع كفاءتهم لتنمية المؤسسة و تعزيز قدراتها لتحقيق الجودة و تقديم أفضل الخدمات للغير، و من أهم أهداف تنمية الموارد البشرية نجد:

- تحسين الأداء الفردي و الجماعي: من خلال تكوين الموظفين و تطوير مهاراتهم بما يتناسب مع متطلبات العمل و كذا متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية .

- زيادة الإنتاجية : و التي تكون من خلال تزويد الموظفين بالمعرفة اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة أكبر.

- تحقيق رضا الموظفين : من خلال توفير بيئة عمل تشجع علي النمو الشخصي و المهني و العمل علي إعداد قيادات مستقبلية من خلال تكوين الموظفين و إكسابهم مهارات قيادية و التخطيط لتولي المناصب المستقبلية .

- تعزيز التكيف مع التغيرات: من خلال تكوين الموظفين لتكيف مع المتغيرات التكنولوجية و الاقتصادية

- توفير برامج تكوينية : لتشجيع الموظفين علي الابتكار و الإبداع في المؤسسة .

- دعم الثقافة التنظيمية: من خلال تعزيز قيم و أهداف المؤسسة بين جميع الموظفين .

- تحقيق التوازن : بين احتياجات العمل و تطوير الأفراد و ذلك بإعطاء فرص مستمرة

لتعلم و نمو الشخص.

ومن بين الفوائد نجد أيضا (1)

- تخفيض حوادث العمل: تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة , والمعدات , وظروف العمل , ومنه فالتكوين الجيد على الأسلوب في العمل , وعلى كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

استمرارية التنظيم واستقراره: استقرار التنظيم وثباته، بمعنى قدرة التنظيم الحفاظ على فعاليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين , أما المرونة؛ فتعني قدرة التنظيم على التكيف مع أي تغيرات من حجم العمل ويتطلب هذا توافر الأفراد ذوي المهارات المتعددة للتنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم.

1-2-4 عناصر و خطوات تنمية الموارد البشرية

تمر عملية التنمية في المنظمة بالمراحل التالية :

أ- تحديد الاحتياجات التكوينية: تقوم بعض المؤسسات بإعداد و تنفيذ البرامج التكوينية تقليد للمؤسسات المنافسة أو لسبب وجود فائض في الميزانية.....إلى غير ذلك و هذا أمر خاطئ إذ يجب اللجوء إلى التكوين لرفع الكفاءة في مجال معين أو لأن التكوين يساهم في حل مشكلة محددة و هنالك العديد من الأساليب التي من خلالها تستطيع المنظمة الكشف عن احتياجاتها التكوينية (2)

1/-تقييم الأداء: يعتبر تقييم الأداء الوسيلة التي من خلالها تستطيع المنظمة معرفة مدى تحقيق

العامل لأعمال المطلوبة منه بالإضافة إلى ما يوفره من معلومات إضافية عن سلوك الفرد في العمل و إخلاصه مما يساعد في كشف المنظمة لاحتياجاتها التكوينية .

¹ عبد الغفار حنّي ،السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية الجديدة ،النشر والتوزيع مصر،2002،ص146-174

² شراف عقون ،سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية -رسالة ماجستير في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة منتوري قسنطينة ،سنة 2006/2007 ،ص 56

2- متابعة المظاهر السلبية :يمكن للمنظمة اكتشاف الاحتياجات التدريبية من خلال المظاهر لتنظيمية السلبية في المنظمة مثل ارتفاع التكاليف ، ضعف الرقابة علي الجودة ،الصراع المستمر في الإدارة ،ارتفاع معدل حوادث العمل ، تفشي ظاهرة التسبب و اللامبالاة

3/ التحليل التنظيمي

و يشمل التحليل التنظيمي ثلاثة جوانب أساسية هي :

* **تحليل العمل أو المهام** : يتم فيه تحليل العمل من خلال معرفة خطواته، مراحلها بالنسبة للوظيفة ،ما هي الأدوات المستعملة فيه ، هل هناك إمكانية لتطوير هذه الأدوات و كذا البحث عن المهارات اللازمة لأداء هذا العمل

* **تحليل التنظيم** : يتم في هذا التحليل تناول التنظيم من حيث مدي وضوح أو غموض أهدافه وفي كفاءة الموارد البشرية و المادية لتحقيق هذه الأهداف هل هناك تفويض لسلطة من رئيس لمؤوسين و هل هناك تواصل بين المستويات الإدارية

* **تحليل الفرد**:يقوم هذا النوع من التحليل بدراسة المورد البشري في المنظمة من حيث مؤهلاته ،اتجاهاته ميولاته ،حاجاته سلوكياته مدي حبه للعمل ، قدرته علي التواصل مدي تفاهمه مع زملائه أيضا معرفة هل أهداف المنظمة تتوافق مع أهداف الفرد و معرفة درجة ولائه للمنظمة

ب/ **تصميم البرامج التكوينية** :

بعد قيام المنظمة بتحديد الاحتياجات التكوينية تبدأ عملية بناء و تصميم البرامج التكوينية بطريقة تحقق الأهداف المرجوة من عملية التكوين .¹

¹شرف عقون ، مرجع سابق،ص 56

و المقصود بتصميم البرامج التكوينية هو ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية بالإضافة إلى تحديد الأساليب التي سيتم استخدامها من طرف المدربين مثل المحاضرة أو التمارين فتصميم البرامج هي حلقة الوصل التي تجمع بين تحديد الاحتياجات التكوينية و بين مرحلة تنفيذ البرامج التكويني.

فنجد مثلا عند البرامج التكوينية يتم التطرق إلى

-*المواضيع التي سيتم تناولها في البرنامج بالإضافة إلى الأساليب

-*تفاصيل عن المكونين أي البرنامج موجه لأفراد جدد أو أفراد يتم ترقيةهم .

-*تحديد المكونين و معايير التقييم.

-*تحديد مسؤولية الإدارة أي المشرفين علي متابعة و تنفيذ البرنامج التكويني .

-*تعيين مكان التكوين (داخلي أو خارجي).

-*تحديد مدة التكوين

ج- تنفيذ البرامج التكوينية :

بعد مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية و تصميم البرامج التكويني تأتي مرحلة التنفيذ سواء كان تنفيذ البرامج سيكون داخل المنظمة أو خارجها مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية الذي يتم تحديده مسبقا حسب الزمان و المكان و تعتبر هذه المرحلة هي مرحلة إدارة البرنامج و تجسيده علي أرض الواقع و لكي يتم تنفيذ هذا البرنامج التكويني لابد من تحديد بعض الإجراءات و هي⁽¹⁾ :

1- إعداد جدول زمني لبرنامج التكوين: يتضمن الجدول الزمني أيام البرنامج، عدد الجلسات في كل يوم،

زمن بداية ونهاية كل جلسة، مواعيد الاختبارات بحيث يجب أن يسمح هذا الجدول بتلقي مختلف المهارات

والمعارف التكوينية

¹ صلاح الدين عبد الباقي -إدارة الموارد البشرية -مدخل تطبيقي معاصر الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص 277

2- مكان التكوين (2): أي تحديد المكان الذي يتم فيه تنفيذ البرنامج التكويني سواء كان داخل المنظمة أو

خارجها و هذا يتم وفقا لتخطيط الذي تم وضعه من طرف المؤسسة .

3 - متابعة المكونين و المتكونين :أي المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرامج التكوينية .

نلخص أن هذه المرحلة هي مرحلة التجسيد الفعلي للبرامج التكوينية علي أرض الواقع و يتطلب تنفيذها

تحديد لإجراءات التالية :

* إعداد الجدول الزمني للبرنامج التكويني .

* تجهيز و إعداد المكان الذي سيتم فيه التكوين .

* متابعة المكونين و المتكونين.

د/مرحلة تقييم البرامج التكوينية (1):

تتم من خلال تقييم أداء الأفراد المستفيدين من التكوين أو استطلاع آرائهم حول إجراءات البرامج و من

الضروري أن نأخذ في عين الاعتبار أن جميع نتائج تقييم لجميع البرامج التكوينية .

يمكن أن يعكس محاولة المؤسسة لتقييم النشاط التكويني بشكل شامل .

تهدف برنامج التكوين و التطوير إلي تلبية احتياجات المؤسسة من مهارات و القدرات التي تفتقر إليها حاليا

كما تسهم في مساعدة الموظفين علي اكتشاف مهاراتهم الكامنة و عندما يواجه العاملون تحديات في تعلم

مهارات جديدة تظهر أهمية التكوين للحفاظ علي كفاءاتهم أو تأهيلهم لترقية²

و يجب النظر إلي التكوين علي انه استثمار و ليس مجرد تكلفة حيث يعتبر التكوين عملية مستمرة توفر

للعاملين الخبرات المهنية التي يحتاجون إليها طيلة حياتهم الوظيفية و انه استثمار في الموارد البشرية علي جميع

مستوياتها مما يعود بالنفع علي المؤسسة و مواردها البشرية في الوقت نفسه.

¹ هشام بويكر ، سوسولوجيا المنظمات ، دار هما الدين للنشر و التوزيع ، ط1، الجزائر ، ص 167

² صلاح الدين محمد عبد الباقي ، نفس المرجع ص 277

* نستنتج انه بعد مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني تليها مرحلة تقييم البرامج التكوينية أي قياس معدل التغيير ومدى فعاليته والأثر الذي تركه في معارف وسلوكيات المتكويين .، الذم أحدثه التكوين في المتكويين¹

1-3 العلاقة بين التكوين و تنمية الموارد البشرية :

إن العلاقة بين العلاقة بين التكوين و تنمية الموارد البشرية هي علاقة تكاملية فالتكوين يعد أداة فعالة لتحسين الكفاءات الفردية في حين إن تنمية الموارد البشرية تهدف إلي استدامة هذا التطور و الاستفادة منه علي المدى الطويل لذا نجد أن المنظمات تسعى للاستثمار في موردها البشري لأنه احد العوامل الرئيسية لتحقيق التميز التنافسي و النمو المستدام .

1-3-1 دور التكوين في تنمية المعارف و المعلومات

يكمن دور التكوين في تنمية المعارف و المعلومات من خلال :

*ضمان التوافق بين مهارات و معارف العاملين

*الحفاظ علي مستوي ملائم من القدرات اللازمة لدعم و تطوير المنظمة

*دعم الفعالية لمختلف مستويات العاملين من خلال تحسين استخدام الآلات و المعدات بالإضافة إلي تقليل

الحوادث و تحقيق توازن أفضل في بيئة العمل.

* تهدف البرامج التكوينية إلى ضمان الاستقرار و المرونة في المؤسسات الاقتصادية كون العناصر البشرية بمثابة

أصل هام من أصول المؤسسة⁽²⁾

*يهدف التكوين إلي تعزيز الروح المعنوية للعناصر البشرية من خلال شعورهم بتقدير أهمية دورهم من قبل

إدارة المنظمة خاصة عندما يكونون في صلب البرامج التكوينية مما يحفزهم علي العمل بكامل قدراتهم .

¹بحيرة بن شعبان ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمديرية التربية ولاية قالة مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع ، جامعة 08 ماي 1945 قالة كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية 2019/2018 ص43

²الشيخ الداوي ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية ، مجلة الباحث ، جامعة الجزائر ص 12

*يهدف التكوين إلى تمكين العمال من التأقلم مع المستجدات التي تطرأ علي المنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية .

*يهدف التكوين إلى إعطاء العمال فرصة اكتساب ثقافة عامة و الحفاظ عليها و إتقانها

*يهدف التكوين إلى تمكين العمال الذين فقدو وظائفهم من الانتقال لوظائف جديدة تتطلب مهارات مختلفة

*فهم و تطبيق السياسة الإدارية.مهارة أكبر بالإضافة إلى تحسين القدرة علي الإشراف علي الآخرين بطريقة

أكثر فعالية .

* يساهم التكوين في تقليص حوادث العمل من خلال تمكين العامل من فهم طبيعة العمل و طريقة سير

حركة الآلات لأن معظم الحوادث تنجم عن نقص كفاءة الأفراد .

1-3-2 دور التكوين في تنمية المهارات و القدرات

تركز الدورات التكوينية :علي إكساب المتكويين مهارات جديدة تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة عالية و

جودة ممتازة بما يتماشى مع متطلبات و طبيعة العمل كما تهدف إلى الاستفادة من التطبيق العملي للمعرفة

المتخصصة المكتسبة سابقا

و يجب أن يهدف البرنامج التكويني إلى إكساب الفرد مهارات متجددة و متنوعة و ليس مهارة واحدة

فقط مما يتيح له فرصة القدرة علي العمل في مواقع متنوعة وهذا بدوره يساهم في تجنب الروتين و الملل و يزيد

من فرص استمرارية الفرد في العمل و احتفاظه بالوظيفة حيث يرتبط ذلك ارتباطا وثيقا بالمهارات التي يتقنها

داخل بيئة العمل⁽¹⁾

ومن بين المهارات التي يجب إن يتضمنها البرنامج التكويني مايلي :

¹ رفعت عبد الحليم القاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، د ط ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005 ، ص 253

-*المهارات الفنية :

هي تلك المهارات التي يتم اكتسابها من خلال تطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل. فعلي سبيل المثال موظف الإنتاج يعتمد علي معارف هندسية في مهامه لذا من الضروري أن يحصل علي تكوين يشمل إجراءات العمل و طرق الإنتاج و حجم الإنتاج المثالي و المطلوب في حين أن الموظف المختص بالتسويق فيمكنه الاستفادة من برامج تكوينية تركز علي كيفية إعداد بحوث التسويق، التنبؤ باحتياجات المستهلك، فنون البيع، تصميم الحملات الإعلامية

-*المهارات العقلية :

تشمل المهارات المتعلقة بالتنظيم العام مثل : طرف حل المشكلات ، اتخاذ القرارات الجماعية ، أساليب التخطيط و إعداد الميزانيات التقديرية ،تنظيم العمل و استثمار الوقت ،بناء خطط للمتابعة و الرقابة ، إعادة بناء الهياكل التنظيمية ، تحليل و دراسة العمل ، تفويض السلطة و تبسيط الإجراءات و تعدد هذه المهارات ضرورية بشكل خاص للمديرين حيث تزداد حاجياتهم إليها مع ارتفاع مستواهم في السلم الإداري فعلي سبيل المثال :يحتاج مدير المنظمة بشكل خاص إلي مهارات عقلية تتعلق بالقدرة على تحليل المعلومات و المواقف الصعبة و إستخلاص النتائج والتصور الدقيق للأشياء و النظر بعين ثاقبة للمشكلات هذه المهارات ترتبط ارتباط وثيق بالقدرة علي تحديد المشكلات بشكل صحيح و اكتشاف بدائل متعددة ثم تقييمها لاختيار الأنسب مما يساهم في اتخاذ قرارات تؤثر إيجابيا علي سير المنظمة في الحاضر و المستقبل

المهارات السلوكية :

تتعلق بمراعاة اللمسة الإنسانية في الإدارة مما يساهم في خلق روح التعاون و العمل الجماعي بين الأفراد في المنظمة و هذا يتم من خلال التعامل السليم المبني علي حرية التعبير و النقاش و تبادل الآراء بين مختلف الجماعات و وجود اتصال فعال قادر علي تحقيق المصالح المشتركة بين جميع أفراد المنظمة⁽¹⁾

¹أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، د ط ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، ص43-44

1-3-3 دور التكوين في تنمية الاتجاهات :

يعمل التكوين علي تنمية نواحي عديدة منها تغيير اتجاهات الأفراد العاملين في المنظمة من ناحية النفسية و الذهنية و ذلك قصد تمكينهم من أداء وظائفهم و مهامهم بفعالية و أكثر كفاءة و يعتمد دور التكوين في تنمية اتجاهات الفرد في القدرة علي استخدامه

تعرف الاتجاهات : (1) هي مجموعة من الانطباعات في ثقافة مجتمع ما نحو موضوع أو فكرة معينة و قد تكون موضوعية أو تتأثر بقدر من العاطفة و هي تؤثر علي سلوك الفرد أو الجماعة اتجاه موضوع أو فكرة معينة في حين يعرف تغيير الاتجاهات علي انه: الرغبة في تغيير ما يعتقد المتكويين أو مثلهم الأعلى في العمل ، أو تقديرهم لأولويات العمل أو تفصيلاته لأسباب العمل كما تعني تعديلات في توجيهات المتكويين و أدائهم . و من بين الاتجاهات التي تسعى المنظمات إلي تغييرها من خلال البرامج التكوينية نجد:

-* **تغيير الاتجاهات نحو التغيير و الابتكار:** فنجد العالم يسير نحو التطور و الانفتاح لذا يجب علي الموظفين أن يكونوا منفتحين علي التغيير و الابتكار و بالتالي فالبرامج التكوينية تهدف إلي تغيير المواقف السلبية اتجاه التغيير و تعزيز ثقافة التكيف و الابتكار .

-* **تحسين مهارات القيادة و الإدارة :** لأن القيادة الفعالة ضرورية لنجاح أي منظمة و بالتالي فالبرامج التكوينية تهدف إلي تطوير مهارات القيادة مثل اتخاذ القرارات ، تحفيز الفرق إدارة النزاعات ، التواصل الفعال

-* **تحسين مهارات التواصل :** فقد تعاني المنظمات من مشكلات في التواصل بين الإدارة و موظفيها أو بين الموظفين مع بعضهم لذا التكوين يساهم في تحسين القدرة علي التعبير عن الأفكار و الآراء بشكل فعال و

واضح

¹ صديق محمد عفيفي و أحمد عبد الهادي بالسلوك التنظيمي ، الطبعة العاشرة مكتبة عين شمس - الاسكندرية ، 2003، ص 286

-*تغيير الاتجاه نحو ثقافة الأداء المستدام: فنجد أن بعض الموظفين قد يركزون فقط علي الإنجازات الفورية دون التفكير في الاستدامة لذا تهدف البرامج التكوينية إلي تشجيع الموظفين علي تبني أساليب عمل أكثر استدامة من خلال التحسين المستمر و الإبداع في الأداء¹

-*رفع الوعي بقيم و أهداف المنظمة : فيتم توجيه الموظفين نحو القيم و المبادئ الأساسية للمنظمة و بالتالي سعي جميع الموظفين إلي توحيد جهودهم من اجل تحقيق هذه الأهداف.

-* تحفيز ثقافة التعلم المستمر: فالبرامج التكوينية تهدف لإقناع الموظفين بأهمية تطوير مهاراتهم باستمرار من خلال التكوين المستمر مما يساعد في رفع مستوى الأداء الشخصي و المهني .

-* تعزيز مهارات خدمة العملاء: فالبرامج التكوينية تساعد في جعل الموظفين يتعرفون علي كيفية تقديم خدمات للعملاء و كذا العمل علي حل المشكلات بأسرع وقت مما يعزز من سمعة المنظمة و يزيد من ولاء العملاء .

-*زيادة الوعي بأخلاقيات المهنة: فالبرامج التكوينية تهدف إلي غرس القيم الأخلاقية المهنية في سلوك الموظفين مثل الأمانة، النزاهة و حفظ أسرار المنظمة .

-*زيادة الوعي بالتكنولوجيا الرقمية: ففي ظل التحولات الرقمية فنجد أن البرامج التكوينية تركز علي تعليم الموظفين كيفية استخدام لأدوات الرقمية الحديثة مما يحسن أدائهم و بالتالي رفع مستوى المنظمة و تحقيق أهدافها .

-*تحسين الأداء الشخصي و زيادة والدافعية: فالبرامج التكوينية تساعد الموظفين علي مهاراتهم الذاتية و زيادة مستوى الدافع لديهم و رفع الروح المعنوية و بالتالي يؤدي إلي تحسين الإنتاج .

-*تنمية الشعور بالمسؤولية: تنمية شعور كل فرد بالمسؤولية اتجاه عمله يجعله أكثر حرص علي أدائه بشكل صحيح و باتقان كما يعزز شعوره بأهمية تواجده في المنظمة .

¹ صديق محمد عفيفي و أحمد عبد الهادي بالسلوك التنظيمي، الطبعة العاشرة مكتبة عين شمس -الاسكندرية، 2003، ص286

تنمية الروح الجماعية للعمل : : من خلال اقامة برامج تكوينية تهدف لخلق جو عمل خاص من أجل تجنب الروتين أثناء تأدية الوظائف دفع العمل الجماعي من اجل تحقيق أهداف المؤسسة⁽¹⁾

1-4-1 الاستراتيجيات الحديثة للتكوين

إن أحد أهم الأدوات الأساسية في تحسين الأداء الوظيفي هي عملية التكوين (أو التدريب) وهي كذلك لزيادة الإنتاجية داخل المؤسسات. وقد تطورت استراتيجيات التكوين في السنوات الأخيرة لتواكب التحولات التكنولوجية والاجتماعية التي شهدتها العالم. فالتكوين لم يعد مقتصرًا على التدريب التقليدي الذي يعتمد على المحاضرات والورش التعليمية المباشرة فقط، بل أصبح يشمل استراتيجيات حديثة ومبتكرة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات، وتنمية المهارات الشخصية، وتحفيز التفكير النقدي والإبداعي. في هذا البحث، سيتم تسليط الضوء على أبرز الاستراتيجيات الحديثة في مجال التكوين وأثرها على تحسين الكفاءات البشرية داخل المؤسسات.

1-4-1: التحولات التكنولوجية وتأثيرها على استراتيجيات التكوين:

في العقود الأخيرة، ساهم التقدم التكنولوجي في تغيير الطريقة التي يتم بها التكوين. فقد أصبح من الممكن تقديم برامج تدريبية عبر الإنترنت، مما يوفر مرونة أكبر للمتدربين في التعلم.

أحد أبرز التغييرات هو التكوين الإلكتروني (E-learning) الذي يتيح للأفراد الوصول إلى مواد تدريبية في أي وقت ومن أي مكان. هذه الإستراتيجية لم تسهم في توفير الوقت فحسب، بل أيضًا جعلت التدريب أكثر تخصيصًا بناءً على احتياجات الفرد أو المجموعة.

كما يعزز التكوين باستخدام منصات الإنترنت من استخدام تقنيات تفاعلية مثل الألعاب التعليمية، المحاكاة، والفيديوهات التعليمية، مما يجعل التكوين أكثر جذبًا ويسهم في تعزيز الفهم العميق للموضوعات المدروسة.

¹ عبدالغفار الحنفي ورسمية قرياص ، أساليب الإدارة و بيئة الأعمال ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية : 2000 ، ص454

وقد سمح التحول الرقمي للمؤسسات بتوسيع نطاق تدريب الموظفين ليشمل مجموعات متعددة في أماكن مختلفة، مما يعزز من كفاءة العمل الجماعي وتحقيق أهداف المؤسسة.⁽¹⁾

- 1-4-2: تصنيف الاساليب التدريبية

تعريف الاسلوب التدريبي : يعرف الأسلوب التدريبي على أنه * تلك الطرق المعتمدة في إيصال

المعلومات و اكتساب المهارات أو تغيير الاتجاهات للمتدربين *⁽²⁾

أجمع معظم الكتاب في هذا المجال على معيار التصنيف وفقاً للمنهج حيث صنفت إلى مجموعتين

* **الاساليب التقليدية للتكوين :** تعتمد هذه الأساليب على الجانب النظري بمعنى أن المتكون يقوم بتلقي

المعلومات حول موضوع ما دون التطبيق العملي لتلك المفاهيم و من بين هذه الأساليب نجد : المحاضرة ،

المناقشة ، المؤتمرات ، الحلقات الدراسية و غيرها من الأساليب

* **الأساليب الحديثة للتكوين :** تعتمد هذه الأساليب على التفاعل الذي يكون بين المتدربين لأنها تكون تطبيقية

و من بين هذه الاساليب نجد :

- **التكوين المستمر:** أصبح من الضروري أن يتلقى الموظفون تدريباً مستمراً طوال حياتهم المهنية.

ويرتكز هذا النوع من التكوين على برامج تدريبية دورية تتناسب مع احتياجات الموظفين، مما يضمن

تطورهم المهني بشكل مستمر.

- **التكوين عبر الإنترنت (E-Learning):** أصبح التكوين الإلكتروني من الأساليب الفعالة التي

تساعد في تدريب الموظفين بشكل مرن وفعال. حيث يمكن للموظفين الوصول إلى المواد التدريبية عبر

منصات الإنترنت في أي وقت وأي مكان.

¹ ج التميمي ،التكوين المستمر ،إستراتيجيات وتطبيقات حديثة ، مجلة العلوم الإدارية ، 2020، ص 122-135

² م ، الحمد ، التكوين التفاعلي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ن مجلة التدريب و التنمية ، 2016، ص 101 / 115

- **التكوين التفاعلي** ⁽¹⁾: يعتمد على استخدام تقنيات مثل المحاكاة، الألعاب التعليمية، والاختبارات التفاعلية، مما يجعل العملية التعليمية أكثر إثارة وتحفيزاً للمتدربين، وهو يشير إلى أن التفاعل بين المتدرب والمحتوى التدريبي يساعد في تعزيز التعلم واستيعاب المعلومات بشكل أسرع.

- **التكوين الفردي (التدريب الشخصي)**: يتسم هذا الأسلوب بتخصيص برامج تدريبية وفقاً لاحتياجات كل موظف على حدة، مما يساهم في رفع كفاءاتهم بشكل يتناسب مع مهامهم وتطلعاتهم المهنية.

- **التكوين عن بعد** : لقد تطور استخدام الأسلوب التدريبي و تعددت صورته استجابة إلى التطورات التي حدثت في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال التي ساهمت في نشوب مظاهر جديدة تدعم العملية التكوينية تمثلت في : الأقراص المضغوطة ، المحاضرات عن بعد ، الوصاية عن بعد الجامعة الافتراضية وغيرها ويمكن تعريف التكوين عن بعد أنه ⁽²⁾ وسيلة لربط مجموعتين أو أكثر بعيدتين باستخدام تقنية سمعية و بصرية

1-4-3: انعكاسات الأساليب الحديثة على عملية التكوين :

أظهرت العديد من الدراسات و الأبحاث أن تطور الأساليب التكوينية قد أحدث تأثير واضح على نوعية التكوين و فعاليته على مستوى جودة التكوين و كذا مستوى تحقيق الأهداف لأن اعتماد أساليب تكوينية نشيطة و فعالة يتيح بيئة تعلم تفاعلية تساهم في تحقيق أهداف الفاعل و المنظومة التكوينية بشكل عام وتمثل أبرز إنعكاسات هذه الأساليب فيما يلي

- تسهيل تبادل المعلومات والأفكار والخبرات بين المتكويين

- تشجيع المشاركين على المناقشة و البحث و التحليل لإيجاد حلول للمشكلات

¹أحمد عادل راشد ، مذكرات في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1981 ، ص 183

² ج التميمي ، التكوين المستمر ، إستراتيجيات وتطبيقات حديثة ، مجلة العلوم الإدارية ، 2020 ، ص 122-135

- تنمية روح العمل الجماعية بين المتكولين

إشاعة جو من المتعة و التشويق داخل فضاء التكوين ما ينعكس إيجابا على الكفاءة و الفعالية

- تشجيع التفاعل و تبادل الأدوار بين المتكولين من خلال تقديم عروض و تقييم زملاء و المشاركة في تنظيم

الأنشطة

-تساهم هذه الأساليب في تنمية المهارات لدى المتكولين من خلال الانخراط في أنشطة تحاكي الواقع مثل :

لعب الأدوار ، مشاهدة الأفلام ، المناقشات الجماعية¹

- 1-4-4: أهم التحديات التي تواجه تطبيق الاستراتيجيات الحديثة للتكوين:

على الرغم من أهمية الاستراتيجيات الحديثة للتكوين، إلا أن هناك العديد من التحديات التي قد تواجه

المؤسسات في تطبيق هذه الاستراتيجيات، من أبرزها:⁽²⁾

- **الموارد المالية:** قد يواجه بعض المؤسسات تحديات في تخصيص ميزانيات كافية لتطبيق برامج التكوين

الحديثة، خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.⁽³⁾

- **المقاومة الثقافية:** قد يواجه بعض الموظفين صعوبة في التكيف مع الأساليب الحديثة في التكوين مثل

التكوين الإلكتروني أو التكوين القائم على المشاريع.

- **البنية التحتية:** يحتاج التكوين باستخدام التكنولوجيا إلى بنية تحتية قوية من الإنترنت والأجهزة التي قد

تكون غير متوفرة في بعض المؤسسات.

يشار إلى أن بعض الموظفين قد يواجهون صعوبة في التكيف مع التقنيات الحديثة مما يتطلب توجيههم ودعمهم

بشكل مستمر أثناء التدريب

¹ م ، الحمد ، التكوين التفاعلي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي ن مجلة التدريب و التنمية ، 2016، ص 101 / 115

² توفيق عبد الرحمان ، التدريب الاصول و المبادئ العلمية ، مركز الخبرات المهنية ، ط1 ، 2007 ص 310

³ توفيق عبد الرحمان ، مرجع سابق 2007 ص 310

خلاصة الفصل الأول

يعد التكوين من الوسائل الفعالة التي تعتمد عليها الإدارة بهدف الاستفادة المثلى من مواردها البشرية و ذلك من خلال تزويد الموظفين و العمال التابعين لها بالمعارف و المهارات اللازمة و تنمية قدراتهم بما يؤهلهم لمزاولة مهامهم بكفاءة وفعالية

فالتكوين لا يقتصر على تحسين الجوانب التقنية بل يسهم أيضا في تعزيز الثقة بالنفس و رفع الدافعية مما ينعكس إيجابا على الأداء الفردي و المؤسسي .

و يعتبر التكوين أداة أساسية لتطوير قدرات و مهارات و تنمية المورد البشري بما يتماشى مع متطلبات الإدارة و يساعد في تكييف الكفاءات مع التغيرات المستمرة و ضمان الاستخدام الأمثل للطاقات المتاحة ، فالإدارة التي تولي اهتماما خاصا بتكوين مواردها البشري غالبا ما تحقق أهدافها بفعالية أكبر بفضل وجود مورد بشري مؤهل وقادر على التفاعل مع مختلف التحديات

وبتالي فان الاستثمار في التكوين يمثل خيارا إستراتيجيا لأي إدارة لما له من دور محوري في دعم التنمية على المستوى المحلي و الوطني وصولا لتنمية المستدامة .

الفصل الثاني

الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية المسيلة

تسعى الدولة الجزائرية إلى تحقيق تطبيق فعال لمبادئ الديمقراطية حيث تولي اهتماما بالغاً لتحديث و تطوير الجماعات المحلية ، و يعد تكوين الموظفين المحليين أداة أساسية لتعزيز الأداء الإداري على المستوى المحلي إذ يساهم في تحسين كفاءة الموارد البشرية و رفع مستوى الخدمات المقدمة للموظفين.

و يعتبر الموظف المحلي عنصراً محورياً في تسيير شؤون الجماعات المحلية إذ تؤثر قدراته و معارفه علي جودة الخدمات المقدمة للموظفين ' و بالتالي فإن تطوير كفاءته المهنية أصبح ضرورة لضمان أداء أكثر فاعليه.

كما أن أهمية التكوين تكمن في تحقيق التنمية المستدامة مما يستدعي تكيف البرامج التكوينية لتتلاءم مع الاحتياجات الفعلية للجماعات المحلية .

بناءً علي ما تم التعرف إليه في الفصل الأول و هو الإطار المفاهيمي و النظري لكل من مفهوم التكوين و كذا مفهوم تنمية الموارد البشرية و كذا العلاقة بين التكوين و التنمية البشرية فإننا سنتناول في هذا الفصل دراسة الجانب

التطبيقي لموضوع دراستنا من خلال دراسة طبيعة البرامج التكوينية بلدية المسيلة خلال سنتي 2024/2023

و سنتناول في هذا الفصل التعريف ببلدية المسيلة محل الدراسة مع تسليط الضوء علي البرامج التكوينية الموجودة بها و وكذا تحليل النتائج المستخلصة من الاستبيانات بهدف معرفة مدى مساهمة التكوين في تطوير مهارات الموظفين و تم

التركيز علي أبرز الإشكالات المرتبطة لعملية التكوين مع اقتراح الحلول الملائمة لمعالجتها

الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية المسيلة

1-1 نبذة عن التطور التاريخي لبلدية المسيلة :

مرت مدينة المسيلة بالعديد من المراحل التاريخية نذكر منها:

● **المرحلة الرومانية:** تأسست النواة الأولى للمدينة قرب منطقة بشيلقا علي بعد 10 كلم من موقعها الحالي حيث كانت محطة هامة علي طريق المياه لكنها لم تعرف توسعا كبيرا نظرا لطبيعتها الفلاحية و سميت المدينة في هذه الفترة ب جوستيانا (مدينة المياه او سيل المياه).

● **المرحلة الفاطمية:** شيد الفاطميون مدينة جديدة عام 935م علي بعد 3 كلم من الموقع الأثري لجوستيان.

● **المرحلة الحمادية:** في سنة 1015م أسس جعفر بن حماد أول نواة للمدينة الجديدة في حي الجعافرة .ثم توسعت شرقا لتشمل أحياء رأس الحارة ،الشتاوة و توسط هذه الأحياء مركز تجاري يومي يدعى الشماس (حاليا موقع مسجد بلال).

و قد امتازت المدينة بتصميمها البسيط و واجهاتها الصماء التي تعكس القيم الحضارية للمنطقة .

● **المرحلة المرابطية:** شهدت المدينة خلال هذه الفترة التي تعـود إلي عام 1350م ازدهارا اقتصادي ملحوظ حيث كانت مركز حضاريا و تجاريا هاما نتيجة للأحداث التاريخية التي وقعت آنذاك.

● **مرحلة ما قبل الأتراك :** (1350م-1500م)تميزت هذه المرحلة لتحول المدينة إلي وحدة حضارية متكاملة بعد استقرار الجالية الأندلسية و قدوم سيدي محمد بن عبد الله المغربي من مدينة وجدة إلي المدينة و سميت آنذاك بمدينة سيدي بوجملين .

● **مرحلة الأتراك:** بحلول عام 1500م شهدت المدينة توسعا ملحوظا حيث تم إنشاء حي الكراغلة و الذي أصبح لاحقا احد أقدم أحيائها و احد مراكز النشاط التجاري و الحرفي نظرا لاحتوائه علي مختلف الأسواق و المحلات التجارية .

الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية المسيلة

• مرحلة الاستعمار الفرنسي: (1840م-1940م)

دخل المستعمر الفرنسي للمدينة عام 1840م ما أدى إلى تغييرات جوهرية في بنيتها التحتية و تميزت هذه المرحلة بإنشاء منشآت عسكرية و إدارية من أبرزها مقر الحاكم الاستعماري، المحكمة ، البريد و قسم الشرطة كما تم تأسيس حي العرقوب الذي استقر فيه اليهود و بعض المعمرين الأوروبيين إلى جانب حي الكوش الذي كان يضم التجار وأفراد الطبقة الثرية

• مرحلة ما بعد الاستقلال (1962م-1987م)

بعد استقلال البلاد شهدت المدينة تحولات عمرانية كبيرة حيث تم خلال الفترة الممتدة بين عامي (1962م-1974م) إنشاء عدة أحياء سكنية جديدة كان أبرزها حي 300 مسكن ، و حي 500 مسكن و ذلك في إطار جهود لإعادة الاعمار عقب الزلزال الذي حدث للمدينة عام 1965م.

كما تم إنشاء حي التجزئة (حي الشواف) الذي صممه المهندس رولان (Roland) ليكون

منطقة تجارية متطورة و في الفترة الممتدة (1974 م -1987م) تحولت المدينة إداريا من دائرة الي ولاية مما شكل نقطة تحول في مسيرتها التنموية .

و في سنة 1977م تم إعداد أول مخطط توجيهي ،أما في سنة 1992م تم إعداد المخطط التوجيهي للتهيئة و التعمير و تبعته العديد من الدراسات (1)

أ/الموقع الجغرافي : (2)

تقع بلدية المسيلة في الجهة الشمالية الغربية لحوض شط الحضنة ،حيث يحدها من الناحية الشمالية جبال الحضنة ،و من الناحية الجنوبية شط الحضنة ، و هي نقطة تقاطع لكل من الطريق الوطني 40 ،و الطريق الوطني 45 و المجري المائي (واد القصب) من أهم الأسباب التي جعلت مدينة المسيلة تنشأ و تتطور عبر مراحل مختلفة من الزمن.

¹ مديرية التعمير و البناء لولاية المسيلة مراجعة المخطط التوجيهي للتهيئة و التعمير لبلدية المسيلة المنجز من طرف مركز الدراسات للاتجار العمراني ،سطيف، المديرية الجهوية المسيلة سنة 2008 ص 02

² مديرية التعمير و البناء لولاية المسيلة ،المرجع نفسه ، ص3

الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية المسيلة

تقدر مساحة بلدية المسيلة ب 252 كلم² ، يشغله حوالي 156647 نسمة حسب تعداد 2008م أي بمعدل

620 نسمة /كلم² .

ب/ الموقع الإداري

تقع بلدية المسيلة في أقصى الحدود الشمالية لولاية المسيلة ، حيث يحدها

من الشمال :ولاية برج بوعريرج (بلدية العش) ومن الجنوب :بلدية أولاد ماضي

من الشرق : بلدية المطارفة وبلدية السوامع و من الغرب:بلدية أولاد منصور

1-1-2 تحليل الهيكل التنظيمي لبلدية المسيلة :

1-الأمانة العامة :تتكون من 02 مصلحتين . (1)

أ-مصلحة المصالح المشتركة و تسيير شؤون رئاسة المجلس .

تتكون من 03 مكاتب :

-مكتب تسيير شؤون المجلس .

-مكتب المصالح المشتركة .

-مكتب تسيير الأرشفة و الإعلام و اللوازم المكتبية .

و هي مصلحة استحدثت في إطار الهيكل التنظيمي للبلدية المصادق عليه بالمدافلة رقم 46 المؤرخة في 27 جوان 2009 .

و من مهامها : -*استدعاء أعضاء المجلس الشعبي البلدي.

-*تحرير محاضر جلسات المجلس الشعبي البلدي.

-*تدوين المداولات و تسجيل القرارات و المقررات.

-*يتولى المهام الإدارية الخاصة برئيس المجلس الشعبي البلدي.

¹كتابة المجلس ،مدافلة رئاسة المجلس الشعبي البلدي بتاريخ 2009/06/27 رقم 46لمعدلة للمدافلة 70بتاريخ 2008/11/26 المصادق عليها بتاريخ 2009/09/03تحت رقم 38من طرف رئيس دائرة المسيلة ص 1

الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية المسيلة

*- الاستقبال و الرد علي عرائض و شكاوي المواطنين.

*- تسجيل البريد الصادر و الوارد.

*- تسجيل البريد و توزيع البريد عبر المصالح .

*- الهاتف، الأمر بمهمة .

ب- مصلحة المنازعات القانونية

*- متابعة القضايا و المنازعات أمام المحاكم و المجلس القضائي.

*- متابعة جميع القضايا المتنازع فيها.

2-مديرية الادارة و المالية :

أ- مصلحة الميزانية و العمليات المالية :تقوم ب

*- إعداد الميزانية الأولية .

*- إعداد الميزانية الإضافية .

*- الحساب الإداري.

*- الإحصائيات المالية.

*- متابعة مختلف الإيرادات و النفقات.

*- أجور العمال.

*- تحرير الفواتير.

*- التأشير المالية لسند طلب و التأكد من القروض المالية .

*- كل أعمال المحاسبة بالتسيير.

*- ترتيب سجل الجرد.

ب- مصلحة ممتلكات البلدية :

الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية المسيلة

*- متابعة حالة أملاك البلدية من (عقود إيجار، الأسواق، المذابح، المحاشر..... إلخ).

*-تحصيل رسوم (الماء، الإيجارات، الحفلات، الأشغال و الترميم).

ج مصلحة تسيير الموظفين :

*- استخراج شهادة التوظيف .

*-تتبع مختلف ملفات ووضعيات المستخدمين الإداريين و التقنين و العمال.

*- إحصاء الاحتياجات من المستخدمين.

*- وضع جدول فئات العمال.

*- متابعة مختلف الترقيات (الدرجة، الرتبة) لكل فئات الموظفين و العمال.

*-التكوين و تأهيل المستخدمين في البلدية.

*-الإعلان عن مسابقات التوظيف.

*- إعداد ملفات التقاعد و متابعتها و متابعة حركة الموظفين و إنجاز كل ما يتعلق بهم

*- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي يبين الوضعية العامة للتوظيف بالبلدية.

3- مديرية التنظيم و الشؤون الاجتماعية

أ مصلحة التنظيم و الشؤون العامة :

*-ترتيب سجلات المواليد، الزواج، الوفيات .

*- إحصاء الحالة المدنية و الحفاظ علي السجلات .

*-تسليم و نائق الحالة المدنية و و نائق أخرى.

*-ترتيب البطاقات و القوائم الانتخابية .

*-الخدمة الوطنية .

*- العمليات الإدارية المتعلقة بالتسجيل في الحج .

الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية المسيلة

ب- مصلحة الشؤون الاجتماعية : تعالج كل من :

* ملف الشبكة الاجتماعية و الحماية الاجتماعية .

* إعانات اجتماعية (معوقين ،مسنين ،ذوي الأمراض المزمنة) .

* إحصاء الفئات الاجتماعية المحرومة و المعوزة و تنظيم التكفل بها في إطار السياسة العمومية الوطنية المقررة في مجال

التضامن و الحماية الاجتماعية .

* تنظيم تظاهرات الرياضية و الثقافية

4- مديرية الصيانة العامة و الوسائل و البيئة :

أ- مصلحة الصيانة العامة مهمها :

* الإنارة العمومية.

* صيانة إشارات المرور الضوئية.

* صيانة الطرق و الأرصفة و تركيب اللافتات و الأعلام الوطنية .

* تركيب إشارات المرور و تنظيف مقرات البلدية و المدارس بصفة دائمة و صيانة المساجد و المقابر.

ب- مصلحة الوسائل العامة :

* تصليح و تشحيم و تبديل الزيوت و تصليح العجلات و الكهرباء الخاص بعتاد البلدية .

* الإشراف علي عمليات قتل الحيوانات المتشردة و حرق و دفن جثثها و غسل الطرقات و تطهيرها.

* تنشيط و توعية و مراقبة فرق التنظيف و عمليات رفع القمامة عبر الأحياء و التجمعات السكانية .

ج - مصلحة البيئة و الصحة :

* تلقي شكاوي المواطنين في مجال التعمير و البناء.

* الحفاظ البيئة من كل الأخطار و حمايتها .

5- مديرية الصفقات و المتابعة و التعمير

أ- مصلحة الصفقات:

- *- إحصاء مشاريع البلدية .
- *-التنسيق بين المصالح التقنية و البلدية .
- *-إنجاز بطاقات تقنية للمشاريع المقترحة .
- *-الإعلان عن المشاريع و تقييمها.
- *-تقديم تقارير دورية علي الوضعية العامة للمشاريع .
- *-متابعة صيرورة المشاريع .

ب- مصلحة المتابعة:

- *-متابعة مشاريع التهيئة العمرانية و البناء.
- *-متابعة مشاريع الري و الأشغال العمومية .
- *-إعداد الكشوف الإدارية و المصادقة عليها .

ج- مصلحة التعمير :

- *-السهر علي احترام قواعد التهيئة و التعمير.
- *-إعداد و تسليم الوثائق الخاصة بالتعمير و البناء (رخصة البناء، الهدم المطابقة، التجزئة ، الشبكات المختلفة ، الترميم ،البنيات الفوضوية).
- *-إعداد ملفات تسوية الملكية .
- *-ترتيب الممتلكات العقارية .
- *-دراسات الهندسة . (1)

¹كتابة المجلس مداولة رئاسة المجلس الشعبي البلدي ، مرجع سابق الذكر ص(1-5)

الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية المسيلة

1-1-3 تعداد موظفي وعمال بلدية المسيلة حسب مدونة المناصب لسنة 2024

جدول رقم 03 تعداد الموظفين و العمال الدائمين¹

الرقم	الرتبة	عدد المناصب المشغولة	الرقم	الرتبة	عدد المناصب المشغولة
1	متصرف مستشار	5	18	عون تقني في الإعلام الآلي	1
2	متصرف رئيسي	26	19	مستشار نشاطات ت.ر.أ	16
3	متصرف إقليمي	45	20	مستشار اجتماعي	1
4	ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية	41	21	مهندس رئيسي للإدارة الإقليمية في ت ح	5
5	ملحق للإدارة الإقليمية	34	22	مهندس دولة للإدارة الإقليمية في ت ح	6
6	عون رئيسي للإدارة الإقليمية	78	23	مساعد مهندس للإدارة الإقليمية في ت ح	1
7	عون للإدارة الإقليمية	13	24	تقني سام في ت. ح	6
8	عون مكتب للإدارة الإقليمية	13	25	مفتش قسم للنظافة و النقاوة العمومية	2
9	كاتب مديرية رئيسي للإدارة الإقليمية	1	26	رئيس أعوان نظافة	45
10	كاتب مديرية للإدارة الإقليمية	3	27	عون رئيسي للنظافة	70
11	كاتب للإدارة الإقليمية	31	28	عون نظافة	10
12	عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية	11	29	عامل مهني خارج الصنف	15
13	محاسب رئيسي للإدارة الإقليمية	3	30	عامل مهني الصنف 1	20
14	محاسب للإدارة الإقليمية	1	31	عامل مهني الصنف 2	2
15	مهندس دولة في الإحصاء أ	1	32	حاجب رئيسي	1
16	تقني سام في الإعلام الآلي أ	14	33	سائق سيارة ص 1	2
17	تقني في الإعلام الآلي أ	5	34	سائق سيارة ص 2	1
المجموع			529		

المصدر : مصلحة المستخدمين

الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية المسيلة

* جدول رقم :04 تعداد الأعوان و العمال بالتوقيت الكامل و التوقيت الجزئي

المتعاقدين بالتوقيت الكامل		
عدد المناصب المشغولة	الرتبة	الرقم
76	عامل مهني من المستوى الأول	1
12	عامل مهني من المستوى الثاني	2
18	عامل مهني من المستوى الثالث	3
12	سائق سيارة من المستوى الأول	4
62	عون خدمة من المستوى الثالث	5
8	عون وقاية من المستوى الأول	6
217	حراس	7
405	المجموع	
المتعاقدين بالتوقيت الجزئي		
424	عامل مهني مستوى الأول	1
11	عامل مهني مستوى الثاني	2
127	عون خدمة من المستوى الثالث	3
7	سائق سيارة من المستوى الأول	4
228	حراس	5
797	المجموع	

المصدر : مصلحة المستخدمين¹

1-2 واقع التكوين ببلدية المسيلة

1-2-1 النصوص القانونية المنضمة لتكوين الموظفين في الجماعات المحلية

على الرغم من أن المشرع الجزائري في قانون الوظيفة العامة أزم المؤسسات العمومية بتنظيم دورات تكوينية بمختلف أنواعها للموظفين ، بل اعتبره حق من حقوق الموظف التي يجب الحصول عليه طيلة مساره المهني وهناك العديد من النصوص القانونية التي تتكلم عن التكوين و التي سنقوم بذكرها كما يلي :

1- / الأمر 133/66⁽¹⁾ يعد هذا الأمر البنية الأساسية لقوانين الوظيفة العمومية في الجزائر غير أن عملية التكوين لم تحض بحيز كبير فيه فتم ذكره في المادتين 22-23 حيث نصت المادة 22 على إلزام الدولة و المؤسسات و الهيئات العمومية باتخاذ كافة التدابير اللازمة لضمان تكوين المرشحين للوظيفة العمومية - في حين نصت المادة 23 من ذات الأمر على بعض الامتيازات التي يستفيد منها المتكون و بعض الواجبات التي تقع على عاتقه اتجاه الإدارة

2- المرسوم التنفيذي (52/69)⁽²⁾ الصادر في 12 ماي 1969 و يهدف إلى تنظيم و تسيير عمليات التكوين لفائدة الموظفين أعوان الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية في الجزائر و يحدد هذا المرسوم التدابير اللازمة لضمان تحسين مستوى الموظفين العاملين في القطاع العام و ذلك من خلال تنظيم دورات تدريبية و التكوين المستمر بهدف تعزيز معارفهم و تطوير مهاراتهم في إطار وظائفهم

و يحدد هذا المرسوم الأحكام المتعلقة بالمستفيدين من التكوين بما في ذلك الامتيازات و الالتزامات المترتبة عن العملية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة في تحسن الأداء الوظيفي داخل المؤسسات العمومية

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، أمر 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتعلق بالقانون العام للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد 46 المؤرخة في 08 جوان 1966 ص 542.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم رقم 69-52 المؤرخ في 12 ماي 1969 المنضم التدابير المخصصة لتسيير التكوين و الإنفاق للموظفين و أعوان الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد 43 الصادرة في 20 ماي 1969

الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية المسيلة

3- المرسوم التنفيذي (59/85)⁽¹⁾ تضمن هذا المرسوم القانون الأساسي النموذجي المطبق على عمال المؤسسات و الغدارات العمومية وجاء هذا المرسوم لتصحيح موقف المنظم الجزائري من الوظيفة العمومية بعد فشله في جمعها مع القطاع الاقتصادي

*4/- المرسوم التنفيذي رقم 96-92⁽²⁾ و يتعلق بالتكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات وقد أنعش هذا المرسوم التكوين في المؤسسات و الإدارات العمومية و تحديد معلوماتهم و قد جاء في المادة 2 منه أنواعه و الغرض من كل نوع و كيفية تنظيم التكوين و الإجراءات المتبعة و يعد أول نص يلزم المؤسسات و الإدارات العمومية بإعداد مخطط قطاعي سنوي يندرج في إطار تسيير التقديري للمواد البشرية من أجل التنسيق بين عمليات التكوين الإدارية و أهداف المستخدمين

*5/ الأمر 03/06⁽³⁾ المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية تناول هذا الأمر التكوين من خلال المادة 38-111-104 و نصت على أن التكوين حق للموظف و واجب على عاتق الإدارة و وسيلة لتسيير المسار المهني للموظف في إطار سياسة تسيير تقديرية من خلال المخططات السنوية أو متعددة سنوات للتكوين و تحسين المستوى

*6/ المرسوم التنفيذي 08-04⁽⁴⁾ المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأسلاك المشتركة ف-ي المؤسسات و الإدارات العمومية و قد اعتبر هذا المرسوم أن التكوين شرط أساسي للتعين في المنصب بالنسبة للموظفين الذين تم ترقيتهم على أساس الامتحان المهني أو على سبيل الاختيار إلى رتبة أعلى أو سلك أعلى وذلك ألزم المرشحين الذين تم التحاقهم ببعض الرتب بمتابعة التكوين أثناء فترة التربص

بهذا الخصوص صدرت التعليمات⁽⁵⁾ 45 المتعلقة بالتكوين التكميلي قبل الترقية و التحضير أثناء فترة التربص

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 24 مارس 1985 الموافق لرحب 1405 المتضمن اعادة تنظيم بعض القواعد المتعلقة بتعيين الموظفين و الأعدوان العموميين ، جريدة رسمية ، العدد 13 ص 333

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تحديد معلوماتهم ، الجريدة الرسمية ، العدد 16 صادرة في 23/مارس 1996 م 04 ص 05 .

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، أمر 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثاني 1427 الموافق لـ 15 يوليو 2006 المتعلق بالقانون العام للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد 46 المؤرخة في 26 يوليو 2006 م 38 ص 6

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم التنفيذي 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008 الموافق ل 11 محرم 1429 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية ، جريدة رسمية ، العدد 03 الصادرة في 20 جانفي 2008 ص 05

⁵ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، تعليمات رقم 45 المؤرخة في 01 12 2008 المحددة لكيفيات تنظيم برامج تكوين قبل الترقية في مختلف رتب الاسلاك المشتركة في المؤسسات و الادارات العمومية

الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية المسيلة

-وتعمل السلطة الوصية على جعل بلديات تعمل على تكوين أعضائها من خلال جملة من التنظيمات و القرارات التي ترسلها و تحدد فيها مختلف تفاصيل المهمة و التي تدرج في اتفاقيات التكوين فنجد مثلا:

- القرار المؤرخ في 14 جويلية 2015 المحدد لكيفية تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية و مدته و محتوى برامجه بالإضافة إلى تحديد الرتب المعنية بالتكوين التحضيري قبل التثبيت في الرتبة و هي : ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية ، ملحق للإدارة الإقليمية

عون رئيسي للإدارة الإقليمية، عون للإدارة الإقليمية، محاسب رئيسي للإدارة الإقليمية، محاسب للإدارة الإقليمية و سعيا من الدولة لتوعية إدارتها الإقليمية بأهمية وظيفة التكوين قامت بإرسال مراسلة رقم 6934 المؤرخة في 2015/10/21 الصادرة عن المديرية العامة للموارد البشرية و التكوين و القوانين الأساسية متعلقة بكيفية إجراء التكوين التحضيري أثناء فترة التربص على مستوى البلديات

*1-2-2 التكوين ببلدية المسيلة

بناء على المقابلة التي تم إجراؤها مع السيد رئيس مصلحة الموظفين ببلدية المسيلة و التي أكد فيها أن وظيفة التكوين جديدة فلم تهتم سابقا البلدية بتكوين موظفيها لاسيما التكوين التحضيري أثناء فترة التربص و الذي لم تكن البلدية تقوم به في السنوات السابقة و تم العمل به بداية من سنة 2015

ففي سنة 2015 قامت بلدية المسيلة بفتح باب التوظيف الخارجي بسبب إحالة العديد من الموظفين على التقاعد النسبي وهذا ما أدى إلى شغور العديد من المناصب و قامت البلدية بفتح مسابقة التوظيف الأمر الذي أدى إلى استقطاب كم هائل من الطاقات الشبابية و تم توظيفهم في رتب إدارية مثل: متصرف إقليمي ، ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية ، ملحق للإدارة الإقليمية، عون للإدارة الإقليمية، عون رئيسي للإدارة الإقليمية، عون مكتب للإدارة الإقليمية ، عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية. محاسب رئيسي للإدارة الإقليمية... و جل هؤلاء الموظفين من خريجي الجامعات و المعاهد الأمر الذي ساهم في تحسين الخدمات الموجهة للصالح العام خاصة في ظل التحولات التي عرفتها جل الإدارات على المستوى الوطني والمحلي حيث تم من خلالها التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الإلكترونية

الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية المسيلة

لذا فالموظفون الذين تم توظيفهم في سنة 2015 لم يجدوا صعوبة في التكيف مع هذه التحولات التي شهدتها البلدية في هذه الفترة لكونهم متحكمين في استخدام جهاز الإعلام الآلي وقد تم الاستعانة بموظفين ومهندسين في الإعلام الآلي تابعين للولاية من أجل شرح وتوضيح كيفية استخدام جهاز الشبكات الرقمية و كيفية حجز البيانات وقد قامت البلدية بإرسال بعض موظفيها إلى دائرة المسيلة و كذا على مستوى مقر الولاية من أجل التدريب على كيفية إنجاز جوازات السفر البيومترية و كذا رخص السياقة ...

1-2-3 أسباب عدم استفادة الموظفين من حقهم في التكوين:

من أبرز الأسباب التي ساهمت في عدم حصول الموظفين على حقهم في الترقية و التكوين هو

* تجميد عمليات التوظيف و الترقية في المؤسسات و الإدارات العمومية و الذي تم بموجب التعليم رقم 348

المؤرخة في 25 ديسمبر 2014 وهذا نظرا للأوضاع الاقتصادية و المالية التي كانت تمر بها البلاد فأخر ترقية استفاد

منها موظفي بلدية المسيلة كانت في أكتوبر 2014 بالنسبة للموظفين الذين استوفوا المدة القانونية للتأهيل و بتالي فبعد

سنة 2014 تم تعليق كل شي أما بالنسبة لتوظيف الخارجي الذي شهدته البلدية لسنة 2015 فقد كان مبرمج ضمن

سنة 2014 و تم المصادقة على مخطط تسيير الموارد البشرية للبلدية قبل صدور التعليم المتعلقة بالتجميد

* سياسة الإدماج و تأثيرها على تكوين موظفي بلدية المسيلة

بناء على المرسوم التنفيذي رقم 19-336 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1441 الموافق 08 ديسمبر 2019 المتضمن

إدماج المستفيدين من جهازي المساعدة على الإدماج المهني و الإدماج الاجتماعي لحاملي الشهادات في المادة 2 منه و

التي تنص على إدماج المستفيدين المذكورين في المادة من هذا المرسوم في حالة نشاط في المؤسسات و الإدارات العمومية

إلى غاية 31 أكتوبر 2019 في رتب الموظفين بصفة متربصين أو متعاقدين لمدة غير محددة المدة في مناصب توافق

مؤهلاتهم

الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية المسيلة

و بناءا على هذا المرسوم قامت بلدية المسيلة كغيرها من الإدارات العمومية بتطبيق ماجاء في هذا الأخير و إدماج العديد من المستفيدين من جهاز المساعدة على الإدماج في مناصب دائمة خاصة سلك الإداريين و المتعاقدين وهذا ما يوضح العدد الهائل لموظفي بلدية المسيلة من خلال الجدول الذي ادرجناه سابقا

1-3 تكوين موظفي بلدية المسيلة لسنة 2023/2025

من خلال مقابلتنا مع السيد رئيس مصلحة الموظفين و الذي أفادنا بانه في سنة 2023 لم يتم برمجة اي اتفاقيات تكوينية مع أي مؤسسة وأن جل الدورات التدريبية تمت في شكل محاضرات أو أيام دراسية أو ندوات حيث تم إرسال بعض من موظفي مصالح البلدية مثل موظفي المكاتب التابعة لمصلحة الموظفين أو موظفي الحالة المدنية أو المصالح البيوميترية بمختلف أنواعها الى مقر ولاية المسيلة من أجل الاطلاع على آخر تعليمات نظام المعلوماتي المدمج لتسيير الموارد البشرية بالنسبة لموظفي مصلحة الموظفين و كذا الاطلاع على آخر مستجدات العمل فيما يخص المعلومات البيوميترية

في سنة 2025 : بناءا على تعليمة السيد الوزير الأول رقم 165 المؤرخة في 16 جويلية 2023 و المتعلقة برفع التجميد عن عمليات الترقية في المؤسسات والإدارات العمومية من اجل تمكين الموظفين من التقدم في مسارهم المهني و الانتقال إلى رتب أعلى و نظرا لأن عمليات الترقية كانت متوقفة من سنة 2015 فإن عدد الموظفين الذين استوفوا الشروط القانونية لترقية كبير فإن الوزير الأول من خلال تعليمته قام بتحديد الأشخاص المعنيون بهذه التدابير و هم الموظفين الذين استوفوا عند تاريخ 31 ديسمبر 2022 الشروط القانونية للترقية و هي 05 سنوات فما فوق خدمة فعلية لترقية عن طريق الامتحان المهني و 10 سنوات فما فوق للانتقال عن طريق الاختيار وذلك بعد التسجيل في قوائم التأهيل.

و قد بينت التعليمة كيفية إستدراك التأخرات المتراكمة منذ سنة 2015 على مدى الفترة الممتدة من 2023 الى غاية 2025 وفق النسب التالية :

- ترقية 40% من تعداد الموظفين بعنوان سنة 2023

الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية المسيلة

- ترقية 40% من تعداد الموظفين بعنوان سنة 2024

- ترقية 20% من تعداد الموظفين بعنوان سنة 2025

و قد تم إخضاع الموظفين المعنيين بالترقية لهذه السنوات لامتحانات مهنية تمت على مستوى كل من جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية الحقوق و العلوم السياسية خلال شهر ديسمبر لسنة 2023 و شملت الرتب التالية : متصرف مستشار إقليمي ، متصرف رئيسي للإدارة الإقليمية ، متصرف إقليمي ، ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية . أما باقي الرتب مثل : ملحق للإدارة الإقليمية ، عون رئيسي للإدارة الإقليمية ، عون للإدارة الإقليمية تقني سام في الإعلام الآلي ، كاتب للإدارة الإقليمية ، كاتب رئيسي للإدارة الإقليمية فقد تم إخضاعهم لامتحان مهني تم تنظيمه من طرف جامعة التكوين المتواصل نهاية شهر ديسمبر 2023 و بناء على هذه الامتحانات تم إخضاع الناجحين إلى تكوين تكميلي قبل الترقية في الرتبة خاصة الرتب التالية : متصرف إقليمي ، ملحق للإدارة الإقليمية ، عون للإدارة الإقليمية ، كاتب مديرية رئيسي للإدارة الإقليمية ، تقني سام في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية .

1-3-1 تحليل البرامج التكوينية لسنة 2023 ببلدية المسيلة

بالرغم من التطور الذي عرفته بلدية المسيلة من سنة 2012 وتحويلها نحو الرقمنة من أجل تحسين الخدمات الإدارية و تسهيل وصول المواطنين إليها مع التركيز على تطوير البنية التحتية الرقمية و توسيع نطاق الخدمات الالكترونية إذ أصبح هناك رقمنة و تائق الحالة المدنية وكذا استخراج جميع الوثائق البيوميترية و كذا استخدام برمجيات لتسيير الموارد البشرية ، الميزانية ، المشاريع .

لكن من خلال المقابلة غير الرسمية التي كانت مع رئيس مصلحة الموظفين ببلدية المسيلة و التي أخبرني أن بلدية المسيلة لم تعقد أي اتفاقيات تكوينية من أجل إكساب موظفيها مهارات استخدام هذه التقنيات و قد تم اللجوء إلى الأيام التكوينية التي كانت تنظمها الولاية عند استحداث برامج أو تطبيقات جديدة أو إرسال بعض الموظفين للولاية أو

الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية المسيلة

الدائرة من أجل خضوعهم لتدريب من طرف أفراد مؤهلين وذلك في إطار التعاون وفي سنة 2023 لم تهرم بلدية المسيلة أي برامج تكوينية وعند وجود تطبيقات جديدة يتم إرسال بعض الموظفين لحضور يوم تكويني لا غير

1-3-2 تحليل البرامج التكوينية لسنة 2024-2025.

في سنة 2024-2025 قامت بلدية المسيلة بإبرام العديد من الاتفاقيات التكوينية مع بعض المركز التكوينية من أجل إخضاع موظفيها لتكوين تكميلي ما قبل الترقية و هذا بعد نجاحهم في اختبارات الامتحانات المهنية التي نظمتها بلدية المسيلة لسنة 2023 بناء على تعليمة الوزير الأول المتعلقة برفع التجميد عن الترقيات و من بين هذه الاتفاقيات نذكر :

- **الاتفاقية الأولى :** و هي الاتفاقية التي أبرمتها بلدية المسيلة مع كلية الحقوق و العلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لصالح موظفين خضعوا لدورات التكوين التكميلي ما قبل الترقية إلى رتبة أعلى و شملت:

- **02** موظفين من رتبة أعوان إدارة رئيسي إلى رتبة ملحق للإدارة الإقليمية و دام التكوين لمدة **06** أشهر و قدر قيمة الاعتماد المالي الممنوح ب: (160.000.00 دج) مائة وستون ألف دينار جزائري

- **04** موظفين من رتبة ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية إلى رتبة متصرف إقليمي و دام التكوين لمدة **09** أشهر و قدرت الاعتماد المالي الممنوح ب : (500.000.00 دج) خمسمائة ألف دينار جزائري

و نتج عن نهاية التكوين نجاح جميع الموظفين المدرجين في الاتفاقية .

* **الاتفاقية الثانية :** تمت هذه الاتفاقية بين بلدية المسيلة و كلية الحقوق و العلوم السياسية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وتضمن دورات لتكوين تكميلي ما قبل الترقية إلى رتبة أعلى و شملت :

- **30** موظف من رتبة عون رئيسي للإدارة الإقليمية إلى رتبة ملحق للإدارة الإقليمية و دامت فترة التكوين لمدة **06** أشهر و قد تم إقصاء موظف بسبب عدم استكمال الحضور لدورة التكوينية و هذا نظرا لإستقالته من منصب عمله بالبلدية و قدرت الاعتماد المالي الممنوح ب : (2.400.000.00 دج) مليونان وأربعمائة ألف دينار جزائري

الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية المسيلة

04 - موظفين من رتبة ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية إلى رتبة متصرف إقليمي ودام التكوين لمدة 09 أشهر و قدرت الاعتماد المالي الممنوح ب : (500.000.00 دج)خمسمائة ألف دينار جزائري و نتج عن نهاية التكوين نجاح جميع الموظفين المتكونين برتبة متصرف إقليمي و رسوب موظف من المتكونين برتبة ملحق للإدارة الإقليمية

الاتفاقية الثالثة: تمت هذه الاتفاقية بين بلدية المسيلة و كلية الرياضيات و

الإعلام الآلي بجامعة محمد بوضياف و تضمن إخضاع موظف واحد (1) لدورة تكوين تكميلي ما قبل الترقية من أجل الانتقال من رتبة تقني في الإعلام الآلي إلى رتبة تقني سام في الإعلام الآلي ودامت مدة التكوين (06) أشهر في حين قدر الاعتماد المالي الممنوح ب : (225.000.00 دج)مئتان وخمسة وعشرون ألف دينار جزائري

الاتفاقية الرابعة : تمت هذه الإتفاقية بين بلدية المسيلة و مركز التكوين و التمهين ببلدية سيدي عامر ببوسعادة و تضمن دورات لتكوين تكميلي ما قبل الترقية إلى رتبة أعلى و شملت :

- (11) موظف من رتبة عون مكتب للإدارة الإقليمية إلى رتبة عون للإدارة الإقليمية ودامت فترة التكوين لمدة 06 أشهر و قدرت الاعتماد المالي الممنوح ب (990.000.00 دج) تسعمائة وتسعون ألف دينار جزائري - (03) موظفين من رتبة كاتب الإدارة الإقليمية إلى رتبة كاتب مديرية للإدارة الإقليمية ودامت فترة التكوين لمدة 06 أشهر و قدرت الاعتماد المالي الممنوح ب (270.000.00 دج) مئتان وسبعون ألف دينار جزائري

1-4 مجتمع وعينة الدراسة:

تناولت هذه الدراسة دور التكوين في تنمية الموارد البشرية لسنة 2025/2023 و تم أخذ بلدية المسيلة أ نموذجا لذلك،

وكوني موظفة ببلدية المسيلة مصلحة الموظفين فاني لم أجد صعوبة في الحصول على الإحصائيات و عدد الموظفين الذين تم إخضاعهم لدورات تكوينية تم الاعتماد عليها في الجانب الميداني من هذه الدراسة، و حسب مصلحة

الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية المسيلة

المستخدمين لبلدية المسيلة فان عدد الموظفين الذين تلقوا تكوينا فعليا و أھو فترة تكوينهم بناءا على الاتفاقيات التي أبرمتها بلدية المسيلة مع جامعة محمد بوضياف بالمسيلة يقدر بـ 51 موظف بالاضافة الى 05 موظفين آخريين تم اخضاعهم للتكوين ما قبل الترقية لرتبة أعلى لم أتحصل على نسخة من الاتفاقية المبرمة بين بلدية المسيلة وجامعة التكوين المتواصل في حين أن باقي الموظفين أكملوا تكوينهم سنة 2025 و بما أن المجال الزمني لدراسة هو 2025/2023 فإننا قمنا باستثنائهم

وبما أن هذه الدراسة تهدف إلى معرفة دور التكوين في تنمية الموارد البشرية ببلدية المسيلة ، فإننا سنعتمد في هذه الدراسة على المسح الشامل لمجتمع البحث, ارتأينا اخذ عينة من مجموع الموظفين الذين خضعوا للتكوين وقدر عدد هذه العينة ب 35 موظف .

أدوات جمع البيانات:

يستخدم العلماء والباحثون مجموعة من التقنيات والأساليب لاكتشاف وفهم الوقائع والنتائج إلا أن طبيعة الموضوع تفرض على الباحث جمع البيانات بالأداة المناسبة. وبالنسبة لبحثنا ولجمع البيانات اللازمة للدراسة فإننا لجانا إلى التقنيات والأدوات المستخدمة في جمع البيانات حيث اعتمدنا على :

***الملاحظة :** و التي تعد أهم طرق جمع المعلومات و تعتمد على المشاهدة المقصودة و الدقيقة و المنظمة للظواهر من أجل الكشف على حقيقة الظاهرة المدروسة .

***المقابلة :** و تعد أهم الأدوات في جمع المعلومات خاصة عند دراسة الأفراد و الجماعات و هي من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا و فاعلية للحصول على البيانات الضرورية لأي بحث فهي تساعد في الاقتراب من مجتمع الدراسة لمعرفة الجوانب و الحيشيات التي عاشها المتكون خلال العملية التكوينية

***الاستبيان :** وهو عبارة عن أسئلة حول موضوع معين يتم وضعها في إستمارة و إرسالها للأشخاص المعنيين من أجل الحصول على أجوبة للأسئلة الموجودة فيها و التي من خلالها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة حول الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها .

الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية المسيلة

و قد تم الاستعانة بالاستشارة من خلال توزيعها على الموظفين الذين خضعوا لبرامج تكوينية خلال سنة

2024/2023 في البلدية محل الدراسة من أجل إثراء موضوع التكوين ودوره في تنمية المورد البشري ميدانيا و كذا

معرفة ما إذا كان الموظف يستفيد من حقه في التكوين حسب ما هو منصوص عليه في الأمر 06-03 المتضمن القانون

الأساسي للوظيفة العمومية لاسيما المواد 38-104-111

وقد إشتمل هذا الاستبيان على ثلاثة محاور أساسية وهي:

المحور الأول: عبارة عن مجموعة من الأسئلة يصل عددها(07) يتعلق بالبيانات الشخصية للموظف الإقليمي

والمتمثلة في : الجنس، السن ، الحالة العائلية،المستوى التعليمي ، الموقع الوظيفي ، عدد سنوات الأقدمية ، كيفية التعيين

وهي معلومات تهدف إلى التعرف على الجانب الشخصي للمبحوثين

المحور الثاني: يخص مدى وجود وظيفة التكوين على مستوى البلدية وتضمن هذا المحور عشرة (10) أسئلة (06

أسئلة مغلقة و 04 أسئلة مفتوحة)

المحور الثالث: يخص قياس مدى وعي الموظف بأهمية التكوين وتضمن هذا المحور إحدى عشر (11) سؤال (09

أسئلة مغلقة و 02 أسئلة مفتوحة)

اساليب تحليل البيانات

بعد عملية جمع البيانات ، تم الاعتماد في تحليلها على ما يلي:

- عرض البيانات في جداول بسيطة .

- استخدام التكرارات.

- استخدام النسب المئوية للتعرف على استجابات الأفراد المبحوثين عن جميع محاور الدراسة، حيث تحسب النسب

المئوية على النحو التالي:

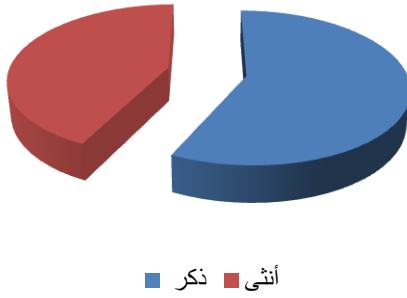
$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{التكرارات} \times 100}{\text{مجموع التكرارات}}$$

*إجراءات البحث الميداني

- تحليل وتفسير بيانات الدراسة

1/ البيانات الشخصية

جدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



النسبة %	التكرار	
57.14%	20	ذكر
42.85%	15	أنثى
100%	35	المجموع

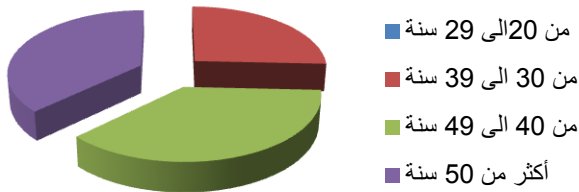
يتبين من خلال الجدول رقم (05) ارتفاع نسبة الذكور أكثر من الإناث بنسبة 57.14% وهذا راجع أنه في

الماضي كانت الإناث لا تعملن في المؤسسات الإدارية بنسبة كبيرة وهذا نظرا لثقافة المجتمع المحلي و كذا الالتزامات

الأسرية فوجد المرأة تتجنب العمل الإداري وربما تفضل الأعمال التربوية او التعليم

لكن في السنوات الأخيرة نجد أن نسبة النساء العاملات في بعض الهيئات الإدارية أكثر من نسبة الذكور

جدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن



النسبة %	التكرار	السن
0%	0	من 20-29 سنة
25.71%	9	من 30-39 سنة
37.14%	13	من 40-49 سنة
37.14%	13	أكثر من 50 سنة
100%	35	المجموع

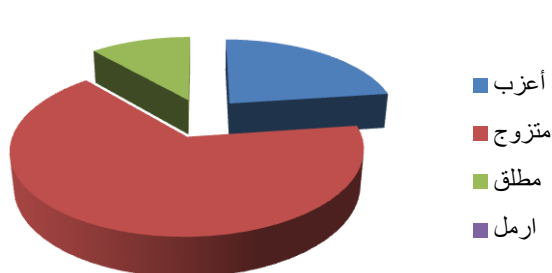
الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية المسيلة

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن أعمار أفراد العينة تركزت بالتساوي عند الفئة (40-49 سنة) و الفئة الأكثر من 50 سنة بنسبة 37.14 %، في حين الفئة العمرية التي بين (30-39 سنة) فهي تمثل نسبة 25.71 %، أما فيما يخص الفئة العمرية من (20-29 سنة) فنسبتها 00 %.

وتفسير ذلك أنه في سنة 2014 تم تجميد التوظيف و الترقيات بموجب التعليم رقم 348 المؤرخة في 25 ديسمبر 2014 وهذا نظرا للأوضاع الاقتصادية و المالية التي كانت تمر بها البلاد

لذا نجد أن جل موظفين بلدية المسيلة تفوق أعمارهم 30 سنة وهذا نظرا لأن مهام الوظيفة تتطلب الخبرة و المهارة لدى الأفراد العاملين من أجل تحسين الخدمات المقدمة لأفراد المجتمع

جدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



الحالة العائلية	التكرار	النسبة %
أعزب	8	22.85%
متزوج	23	65.71%
مطلق	4	11.42%
أرمل	0	00.00%
المجموع	35	100%

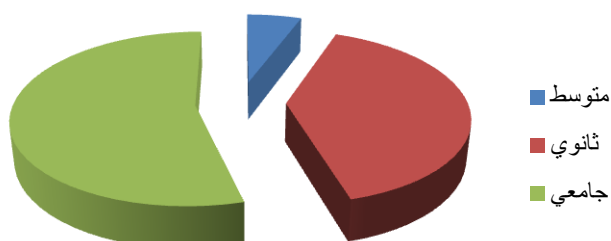
نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) أن جل أفراد العينة الذين استفادوا من العملية التكوينية من فئة المتزوجين بنسبة

65.71 %، في حين أن نسبة العزاب قدرت ب 22.85 % أما الفئة الثالثة فهي فئة المطلقين بنسبة 11.42 % و

يمكن تفسير النسبة العالية لفئة المتزوجين كونهم يتميزون بالارتباط الأسري الأمر الذي يدفعهم لسعي من أجل تطوير

أنفسهم و الارتقاء في الوظائف لكثرة التزاماتهم العائلية

جدول رقم (8) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
متوسط	2	05.71%
ثانوي	14	40.00%
جامعي	19	54.28%
المجموع	35	100%

الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية المسيلة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) أن أعلى نسبة من المستوى التعليمي لدى مجتمع البحث المدروس و تمثل المستوى

الجامعي بنسبة 54.28%، في حين أن نسبة أفراد العينة ذوي المستوى الثانوي فتقدر ب 40.00%

أما الذين لديهم مستوى متوسط فتقدر ب 05.71%

و يمكن تفسير ذلك أن جل موظفي بلدية المسيلة من أصحاب الشهادات و من خلال مقابلتنا مع الموظفين الذين

تلقوا تكوين اعلمونا أنهم متحصلين على شهادات سواء من الجامعة أو من جامعة التكوين المتواصل أو من المعاهد

المتخصصة إلا أنهم اضطروا للتنازل على شهاداتهم من أجل الظفر بمنصب عمل دائم وتم التحاقهم برتبة عون للإدارة

الإقليمية أو عون رئيسي للإدارة الإقليمية و هذا ما يفسر ارتفاع نسبة أصحاب الشهادات و حتى بالنسبة للموظفين

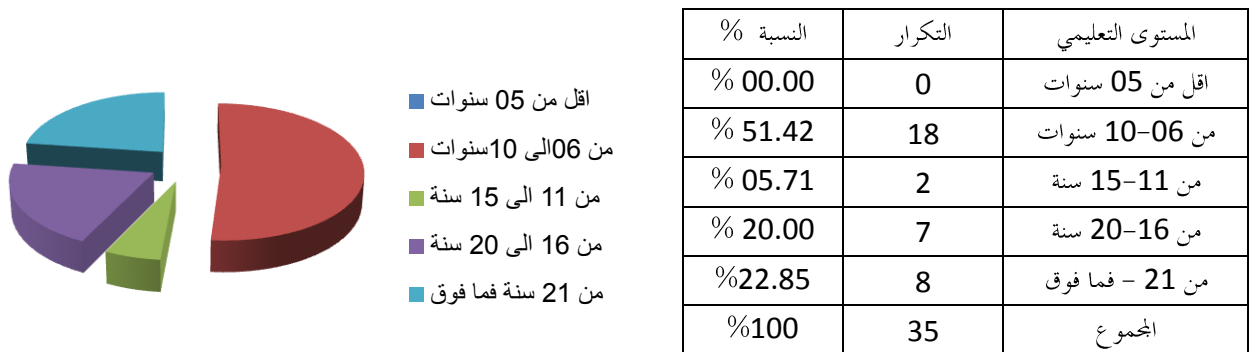
الذين لديهم مستوى ثانوي فمعظمهم لديهم شهادات من المعاهد المتخصصة سواء في تسيير الموارد البشرية أو

الإعلام الآلي .

أما فيما يخص الأفراد الذين لهم مستوى متوسط فهم قليلون و يبلغ عددهم 2 و هذا راجع إلى أن هذا المستوى كان

يوظف به في السنوات الماضية أين كان سوق العمل بحاجة إلى يد عاملة لشغل تلك الوظائف .

جدول رقم (9) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل



يوضح الجدول رقم (9) أن أكبر فئة استفادة من التكوين هي الفئة التي لها أقدمية تتراوح بين (06-10) سنوات و

عددهم 18 موظف بنسبة قدرت ب 51.42% ثم تليها الفئة التي لها أقدميه تفوق (21 سنة) بنسبة 22.85% أما

الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية المسيلة

الفئة التي لها أقدميه تتراوح بين (16-20) سنة فقدرت بنسبة 20.00% و أقل فئة استفادت من التكوين هي الفئة التي تتراوح أقدميتهم بين (11-15) سنة بنسبة 05.71%

ويمكن تفسير ذلك إلى أن النسبة الكبيرة التي استفادت من التكوين هم الموظفون الذين تم توظيفهم سنة 2015،

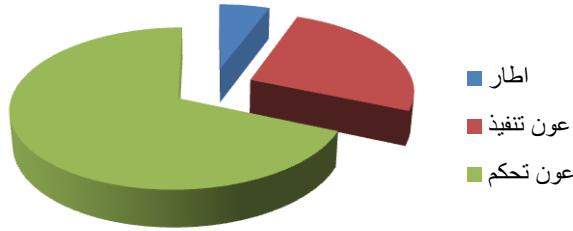
تليها فئة الموظفين القدامى الذين تتراوح أقدميتهم من 16 سنة إلى ما بعد 21 سنة الذين لم يتلقوا أي تكوين من قبل

، أما بالنسبة للفئة التي تتراوح أقدميتهم بين 11-15 سنة فهم موظفين اثنين تم التحاقهم ببلدية المسيلة سنة

2012، أما فيما يخص الموظفين الذين تقل أقدميتهم عن خمس سنوات فهي 0 وهذا راجع عن عدم فتح مسابقات

التوظيف بعد 2015 بسبب تجميد التوظيف و الترقيات

جدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الموقع الوظيفي



النسبة %	التكرار	المستوى المهني
05.71%	2	إطار
25.71%	9	عون تنفيذ
68.57%	24	عون تحكم
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن فئة الباحثين الذين استفادوا من دورات تكوينية ويصنفون في رتبة عون

تحكم يمثلون الأغلبية وذلك بنسبة 68.57%، في حين نجد فئة الباحثين المصنفة في رتبة عون تنفيذ تقدر نسبتها

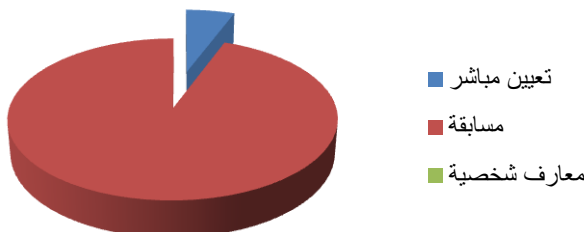
25.71%

في حين نجد فئة الباحثين المصنفة في رتبة إطار تقدر نسبتها في 05.71% ويمكن تفسير ذلك إلى أن البلدية تهتم بفئة

عون تحكم لاحتياج هذه الفئة لدورات تكوينية بسبب طبيعة عملهم في الإدارة وبالنسبة لفئة إطار فهي لا تخضع

لدورات تكوينية إلا في بعض الحالات مثل التكوين التكميلي ما قبل الترقية لشغل رتبة أعلى .

جدول رقم (11) يوضح كيفية حصول أفراد العينة على الوظيفة



النسبة %	التكرار	كيفية التعيين
05.71%	2	تعيين مباشر
94.28%	33	مسابقة

الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية المسيلة

%0	0	معارف شخصية
%100	35	المجموع

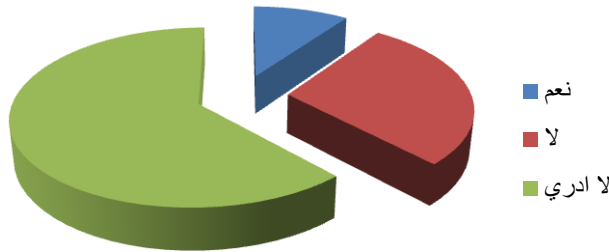
يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد العينة تم التحاقهم بالمؤسسة عن طريق المسابقة 94.28 % حين نجد نسبة ضئيلة جدا والمقدرة ب 05.71 % تم تعيينهم مباشرة، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تعتمد على الشفافية في تعيين موظفيها أما بالنسبة للفئة التي تم تعيينها مباشرة فهذا يرجع إلى أنه في السابق كانت الحاجة إلى اليد العاملة مما أدى اعتماد على هذه الطريقة.

الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية المسيلة

المحور الثاني: مدى وجود وظيفة التكوين على مستوى البلدية

س- هل هناك مخطط تكويني في البلدية ؟

الجدول رقم (12) الذي يبين وجود مخطط تكويني في البلدية

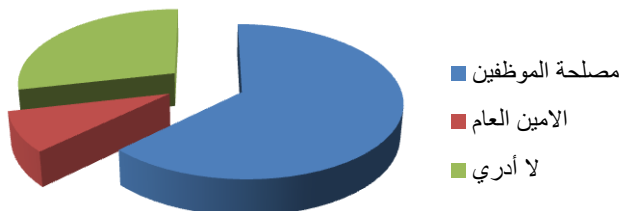


الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	3	10.00%
لا	10	28.57%
لا أدري	22	62.85%
المجموع	35	100%

الهدف من طرحنا لهذا السؤال هو معرفة مدى وجود ثقافة عامة تكوينية للمبحوثين حول الإدارة في البلدية ومهامها فوجدنا أن أغلب عينة البحث البالغ عددها 22 موظف الممثلة لنسبة 62.85% من حجم العينة لا تعلم بوجود مخطط تكويني بالبلدية ، فيما اعتبرت فئة ثانية بنسبة 28.57% عن عدم وجوده إطلاقا ، و أكدت نسبة 10% عن وجود مخطط تكويني بالبلدية وبتالي نجد أن نسبة كبيرة من عينة البحث لا تعلم بوجود مخططات تكوينية على مستوى البلدية وهذا راجع لعدم وعيهم بالحقوق العامة للموظف وطريقة تسيير مساره المهني الذي يعد التكوين محور بارز فيه

س- من المسؤول عن إعداد البرنامج التكويني ومتابعته ؟

الجدول رقم (13) الذي يوضح المسؤول عن إعداد المخطط التكويني ومتابعته



الاحتمالات	التكرار	النسبة %
مصلحة الموظفين	22	62.85%
الأمين العام	3	8.57%
لا أدري	10	28.57%

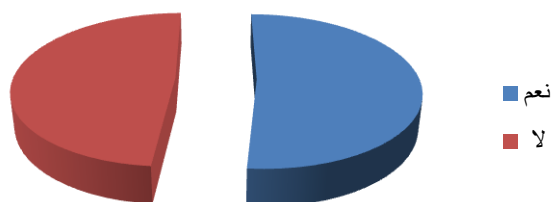
الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية المسيلة

المجموع	35	%100
---------	----	------

ومن خلال تحليل بيانات الجدول رقم (13) يتبين أن نسبة 62.85% من عينة البحث ترى أن المسؤول عن إعداد المخططات التكوينية هي مصلحة الموظفين باعتبارها الهيئة المختصة بتسيير المسار المهني للموظف أما الفئة الثانية من عينة البحث و المقدره نسبتها ب28.57% ليس لها دراية. بمن يقوم بإعداد هذه المخططات في حين ترى الفئة الثالثة و المقدره نسبتها 08.57% أن إعداد المخطط التكوين ومتابعته من مسؤولية الأمين العام

س- هل تلقيت تكويننا عند التحاقك بعملك ؟

الجدول رقم 14 يوضح تلقي الموظف للتكوين عند الالتحاق بالعمل



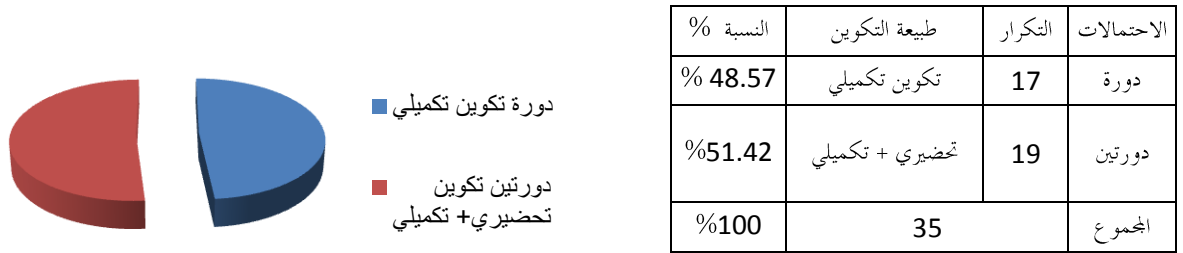
الاحتمالات	التكرار	النسبة %	كفاية المدة
نعم	18	51.42%	نعم
لا	17	48.57%	//
المجموع	35	100%	//

من خلال الجدول رقم (14) و الذي يبين لنا الفئة التي خضعت للتكوين التحضيري عند الالتحاق بمكان العمل و المقدره نسبتها ب 51.42% من عينة البحث وذلك من أجل تعريفهم بمهامهم وواجباتهم الوظيفية و كذا تجهيزهم لإنجاز مهامهم على أحسن وجه أما بالنسبة للفئة الثانية التي لم تستفد من التكوين و المقدره نسبتها ب 48.57% و بالرجوع إلى جدول تحليل الأقدمية نجد أن الموظفون الذين تلقوا تكويننا عند التحاقهم بمكان عملهم هم الموظفون الذين لهم أقدمية تتراوح ما بين (06- 10) سنوات أي الموظفون الذين تم التحاقهم بالعمل سنة 2015 لان التكوين التحضيري أصبح إجباريا قبل التثبيت ، أما الموظفون الذين تفوق أقدميتهم 10 سنوات فثبتوا في مناصب عملهم بدون تكوين ، وبالنسبة لمدة التكوين فقد كان تكويننا قصير المدى (06) أشهر و بالنسبة للأفراد الذين خضعوا لتكوين فقد رأوا أن مدة التكوين كانت كافية مقارنة بحجم الأعمال التي يمارسونها بعد التثبيت

وقد تم التكوين خارج البلدية لان التكوين النظري غالبا ما يتم في المعاهد و المراكز المسؤولة عن التكوين حسب رتبة الوظيفة و يستكمل بتكوين تطبيقي على مستوى البلدية و ينتهي بإعداد تقرير نهاية التبرص .

س- كم دورة تكوينية شاركت فيها طيلة حياتك المهنية ؟

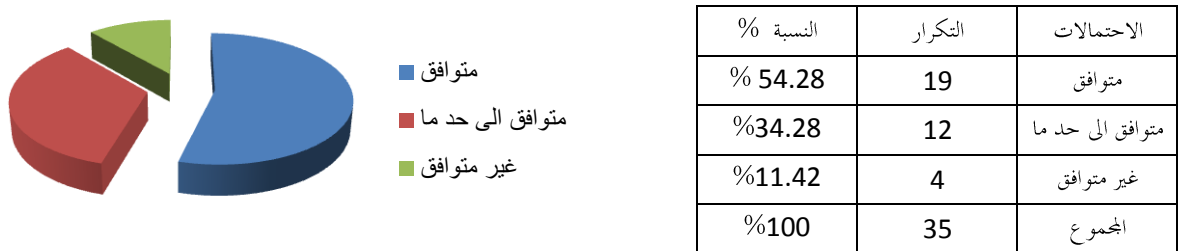
الجدول رقم 15 يوضح عدد الدورات التي تمت المشاركة فيها طيلة المسار المهني



يتبين لنا من خلال الجدول رقم (15) أن النسبة الكبيرة من المبحوثين استفادوا من دورتين خلال مسارهم المهني وهم 18 موظف بنسبة 51.42% من عينة البحث وهم الموظفون الذين التحقوا بالعمل سنة 2015 أين أصبح التكوين التحضيري إلزامي قبل التثبيت في حين نجد أن الفئة الثانية من عينة البحث التي تلقت تكوين واحد خلال مسارهم المهني على الرغم من أن هناك أفراد تفوق أقدميتهم 21 سنة و نسبتهم 48.57% وهذا يدل على عدم قيام البلدية بتكوين موظفيها بالنظر إلى التطورات الحاصلة في التشريعات و التنظيمات وتكنولوجيا المعلومات التي تتطلب اللجوء إلى تجديد المعلومات و تحسين المستوى بصفة مستمرة و متجددة.

س - هل البرنامج التكويني الذي تلقته كان متوافقا مع مستواك التعليمي ؟

الجدول رقم 16 يوضح مدى توافق البرنامج التكويني مع المستوى التعليمي

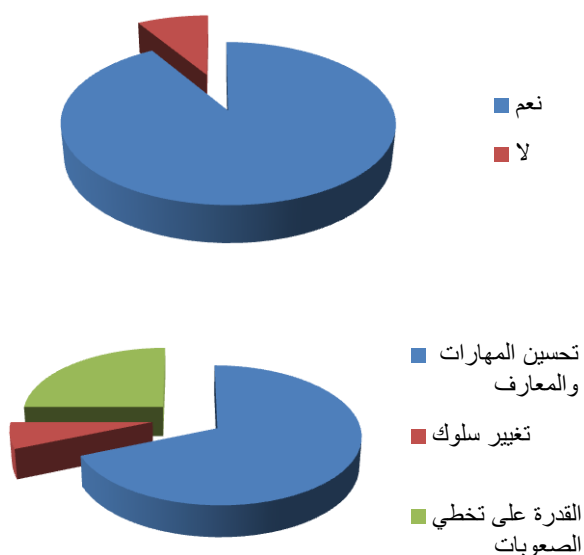


الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية المسيلة

يتبين من خلال الجدول رقم (16) الموضح لمدى توافق المستوى التعليمي لعينة الدراسة مع البرامج التكوينية فنجد أن أعلى نسبة سجلت بالنسبة للفئة التي ترى أن البرنامج التكويني متوافق مع مستواها التعليمي و لم يتلقوا أي صعوبة في فهم البرنامج التكويني و بالرجوع إلى المستوى التعليمي لهذه الفئة نجدها من أصحاب الشهادات و المقدرة بنسبة 54.28% ، أما الفئة الثانية فهي ترى أن البرنامج التكويني متوافق إلى حد ما مع مستواهم التعليمي و أنه عاد عليهم بالنفع خاصة في معرفة حقوقهم وواجباتهم و العقوبات المترتبة في حالة ارتكاب أخطاء إدارية ونسبتها 34.28% ، أما الفئة الثالثة و المقدرة نسبتها ب 11.42% فقد سجلت رأيها السلبي أي عدم ملائمة التكوين لمستواهم التعليمي ورجعت أسباب ذلك لعدم القدرة على الاستيعاب وعدم ملائمة ظروف التكوين وهذه الفئة هي فئة الموظفين الذين تزيد خبرتهم عن 25 سنة و بالتالي فهم في نهاية مسارهم الوظيفي و لم تبقى لهم سنوات طويلة لإحالتهم على التقاعد .

س - هل تعتقد أن العملية التكوينية ساهمت في تنمية أدائك ؟ ومن أي ناحية ؟

الجدول رقم 17 يوضح مدى مساهمة التكوين في تنمية أداء الموظفين



من ناحية

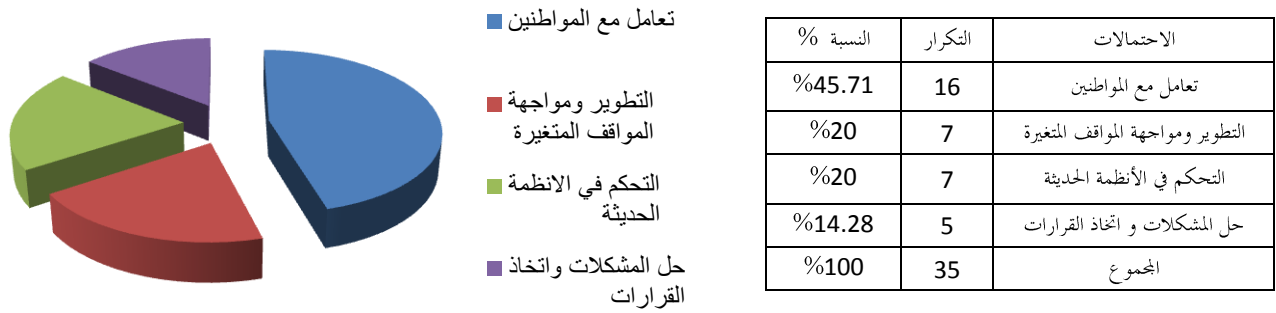
من خلال الجدول رقم (17) المبين أعلاه و الذي يوضح أن نسبة 100 الفئة التي ساهم التكوين في تنمية أدائها ومعارفها هي 91.42% في حين أن نسبة الفئة التي ترى أنها لم تستفد من التكوين هي 8.57% والفئة التي رأت أن التكوين قد أفادها في تحسين المهارات و المعارف مقدرة بنسبة 62.85% و قد ساهم التكوين فئة أخرى على تخطي

الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية المسيلة

الصعوبات التي تعترضه أثناء العمل وقدرت نسبتهم 22.85% ، في حين ساهمت الدورات التكوينية فئة أخرى على تغيير سلوكهم و قدرت نسبتهم ب05.71% وهذا يدل على أن خضوع موظفي البلدية لدورة تكوينية يساهم في تنمية مهاراتهم ومعارفهم و بالتالي تحسين أدائهم وتقديم خدمات أفضل للمجتمع .

س ما هي الصعوبات التي تواجهها عند تأدية العمل

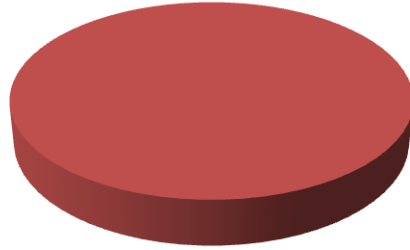
جدول رقم (18) يوضح الصعوبات التي يواجهها الفرد عند تأدية العمل



من خلال طرحنا للسؤال المتعلق بالصعوبات التي يواجهها الموظف أثناء تأدية عمله و هو سؤال مفتوح و الذي بين أن أكبر صعوبة يعاني منها الموظفون أثناء تأدية مهامهم هي التعامل مع المواطنين خاصة الموظفون الذين لهم إحتكاك مباشر مع المواطنين كشباك الحالة المدنية و شبايك إنجاز وتسليم الوثائق البيوميترية خاصة في حال وجود عطل في أنظمة التشغيل وذلك بنسبة 45.71% ، أما الصعوبة الثانية و الثالثة فكانت متساوية بين التطوير و مواجهة المواقف المتغيرة وبين الجانب الفني و التحكم في الأنظمة الحديثة بنسبة 20% وهذا راجع لعدم إستفادة العديد من الموظفين لبرامج تكوينية و تجديد معلوماتهم او حصولهم على تكوين متخصص ما دفعهم الى اللجوء إلى التطوير الذاتي . أما الصعوبة الرابعة فتمثلت في حل المشكلات و إتخاذ القرار بنسبة 14.28%.

س- هل تعتقد أن البلدية تساوي بين جميع الموظفين في الحصول على حقهم في التكوين

جدول رقم (19) يوضح هل يتساوى جميع الموظفين في الاستفادة من حقهم في التكوين



الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	00	00%
لا	35	100%
المجموع	35	100%

تشير نتائج تحليل الجدول الى ان جميع افراد العينة يعتقدون بعدم وجود مساواة بين الموظفين في الحصول على فرصة التكوين داخل البلدية هذه النتيجة تعد مؤشرا سلبيا واضحا يعكس اختلالا في مبدأ العدالة المهنية وتكافؤ الفرص داخل البلدية وغياب المساواة في التكوين يمكن ان يفضي الى تداعيات متعددة من أبرزها احباط بعض الموظفين وشعورهم بالتهميش او قلة التقدير ، تفاوت الكفاءات والمهارات بين الموظفين مما يؤثر سلبا على جودة الأداء العام ، ضعف الانتماء المؤسسي وزيادة التوترات داخل بيئة العمل .

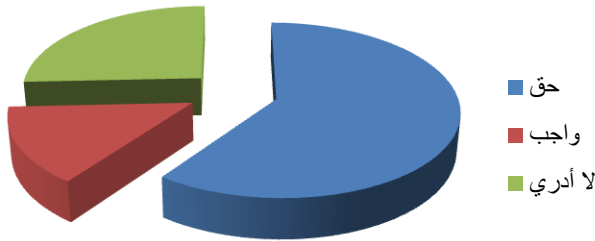
س- هل هناك مقاييس يتم اعتمادها عند انتقاء الأفراد المتكويين ؟

كان هذا السؤال مفتوح من أجل معرفة وجهة نظر كل موظف و الذي تبين من خلاله عدم معرفة موظفي عينة الدراسة بالمقاييس المعتمدة عند الاختيار بل لا يعلمون إطلاقا بوجود برامج تكوينية ولا كيف يتم انتقاء من يتم إدراجهم في قائمة التكوين

المحور الثالث : قياس مدى وعي الموظف بأهمية التكوين

س 1- هل التكوين حق أم واجب

جدول رقم (20) يوضح هل التكوين حق أم واجب

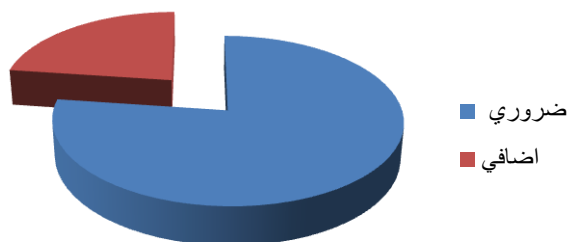


النسبة %	التكرار	الاحتمالات
60%	21	حق
14.28%	5	واجب
25.71%	9	لا أدري
100%	35	المجموع

من خلال الجدول رقم (20) يتبين أن أغلبية العينة من الفئة المدروسة والذين يشكلون نسبة 60% يرون ان التكوين حق قانوني كرسه المشرع الجزائري فيما نجد ما نسبته 25.71% من عينة الدراسة لا تعلم ما إذا كان التكوين حق أم واجب وهذا راجع لنقص الثقافة التنظيمية بصفة عامة و الثقافة التكوينية بصفة خاصة ، أما بالنسبة للفئة الثالثة ونسبتها 14.28% و التي ترى أن التكوين واجب على الموظف ولا بد من حضور الدورات التكوينية من أجل الاستفادة منها و بالتالي تقديم خدمات أفضل للمجتمع .

س 2 : هل التكوين أمر ضروري أم إضافي

جدول رقم (21) يوضح هل التكوين أمر ضروري للموظف أم إضافي



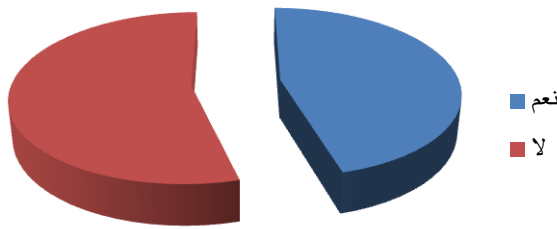
النسبة %	التكرار	الاحتمالات
77.14%	27	ضروري
22.85%	8	إضافي
100%	35	المجموع

الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية المسيلة

يتبين من خلال الجدول رقم (21) أن وظيفة التكوين يعد من الأساسيات بالنسبة للموظف في الجماعات المحلية وهذا ما عبر عنه أفراد عينة الدراسة بنسبة 77.14% وتم اعتباره أمرا ضروريا بالنسبة للموظف، في حين أن فئة أخرى من عينة الدراسة والمقدرة بنسبة 22.85% اعتبرته أمرا إضافيا وكماليا يمكن الاستغناء عنه وسبب هذا الاعتقاد راجع لنقص وعي الموظف بأهمية التكوين في حياته المهنية وكذلك بسبب أن موظفي هذه الفئة لديهم خبرة تفوق 25 سنة و بالتالي فهم يرون أن التكوين مفيد للموظفون حديثي التوظيف ولا يعينهم هم .

س3 : هل تستطيع تحسين مستواك في العمل دون الحاجة إلى تكوين؟

جدول رقم (22) يوضح مدى قدرة الموظف على تحسين مستواه في العمل دون أن يخضع للتكوين

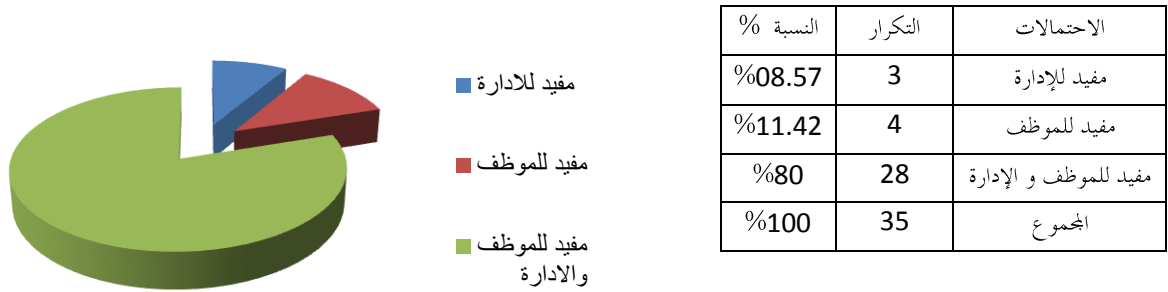


النسبة %	التكرار	الاحتمالات
45.71%	16	نعم
54.28%	19	لا
100%	35	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (22) أن النسبتين متقاربتين في الرأي إلى حد ما ، حيث نجد أن نسبة 54.28% من عينة الدراسة ترى أنه لا يمكن تحسين المستوى في العمل بدون الخضوع لدورة تكوينية سواء تعلق الأمر بتجديد المعلومات أو المهارات أو تكوين متخصص وهذا راجع لأن جل مصالح البلدية أصبحت تعمل من خلال أنظمة المعلومات الشاملة لقطاع الداخلية و الجماعات المحلية وهذا من أجل تنشيط العمل الإداري وتوفير الوقت و الجهد و ضمان تقديم خدمات أفضل للأفراد أما الفئة الثانية من عينة الدراسة و المقدرة نسبتها ب 45.71% و التي ترى أنه بإمكانها الاستغناء عن التكوين و اللجوء إلى التكوين الذاتي .

س3 : هل التكوين مفيد للموظف أم الإدارة أم للموظف و الإدارة معا ؟

جدول رقم (23) يوضح هل التكوين يفيد الموظف أم الإدارة أم الموظف و الإدارة معا

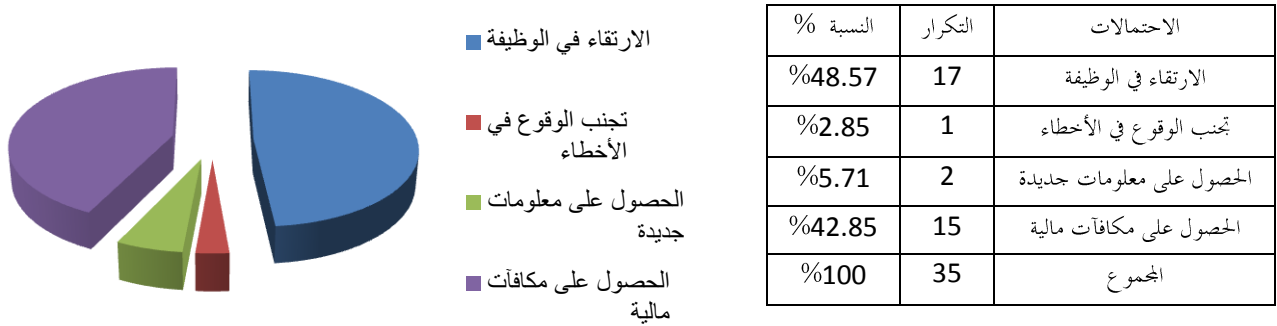


من خلال تحليلنا للجدول رقم (23) يتبين لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة و الذين تقدر نسبتهم بـ 80% يعتبرون أن التكوين يعود بالنفع لهم وللإدارة في نفس الوقت لان التكوين يساهم في تنمية معارف وخبرات الموظف و يجنبه الوقوع في الأخطاء أثناء تأدية العمل و هذا ما يؤدي إلى حمايته بالدرجة الأولى ثم حماية الإدارة التي ينتمي إليها وكذلك يحسن من أدائه وهذا ما يؤثر بالإيجاب على الخدمات التي يقدمها لأفراد المجتمع ما يجعل الموظف راض عن ما تقدمه البلدية التي ينتمي إليها أما الفئة الثانية والمقدرة نسبتها بـ 11.42% فتري أن التكوين مفيد للموظف لأنه يكسبه مهارات وخبرات جديدة تساعده في تأدية مهامه و تزيد من رصيده المعرفي ، أما الفئة الثالثة والمقدرة نسبتها بـ 08.57% فتري أن التكوين مفيد للإدارة لأن الموظف يعرض عليه التكوين دون استشارته أو معرفة الجوانب التي سيتم تكوينه فيها وبتالي لا يمكنه رفض الخضوع لتكوين لأنه أمر إجباري حتى وإن لم يرد ذلك و بتالي الفائدة تعود للإدارة لا غير .

الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية المسيلة

س3 : ما هي الامتيازات التي يسعى الموظف لتحصيلها من خلال المشاركة في البرامج التكوينية ؟

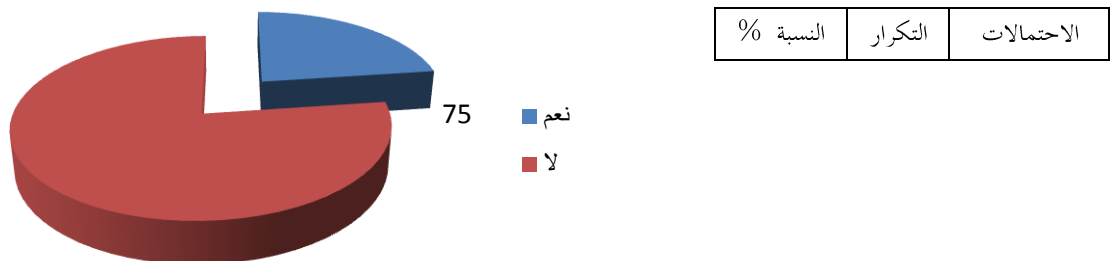
جدول رقم (24) الامتيازات المراد تحصيلها من خلال الخضوع للتكوين



من خلال تحليلنا للجدول رقم (24) يتبين لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة و المقدره نسبتهم ب48.57% يعتبر أن الترقية في الوظيفة هي الهدف الأساسي من الخضوع للتكوين و هذا يحفزهم للاستعداد التام لاستقبال التعليمات و المعلومات من أجل توظيفها لاحقا في المناصب التي سوف يشغلونها بعد نهاية التكوين ، في حين ترى الفئة الثانية من العينة و التي تقدر نسبتهم ب 42.85% أن هدف من وراء خضوعهم للتكوين هو الحصول على امتيازات مالية ومكافآت ،فيما ترى الفئة الثالثة و التي تقدر نسبتها ب5.71% أن هدفهم من التكوين هو حصولهم على معلومات جديدة تساعدهم في عملهم أما الفئة الرابعة فمى ترى أن التكوين يساعدهم في تجنب الوقوع في الأخطاء المهنية ونسبتهم 2.85%.

هل التحقت بدورة تكوينية من أجل تحسين مستواك المهني على حسابك الخاص ؟

جدول رقم (25) يوضح إذا ما التحق الموظف بدورات تكوينية لتحسين مستواه على حسابه الخاص



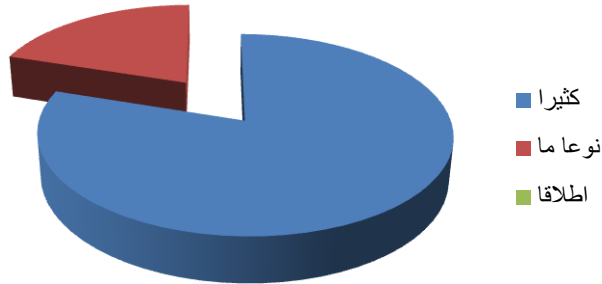
الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية المسيلة

نعم	8	22.85%
لا	27	77.14%
المجموع	35	100%

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (25) أن أغلبية عينة البحث و البالغ عددهم 27 موظف بنسبة 77.14% لم يلجؤا إلى تكوين خارجي من أجل تحسين مستواهم وتحيين معلوماتهم و تطوير مهاراتهم على حسابهم الخاص و هذا يدل على عدم وجود ثقافة تكوينية لدى أوساط الموظفين الإقليميين بينما نجد أن الفئة التي خضعت لتكوين خارجي على حسابها الخاص من أجل تحسين مستواها المهني قدرت نسبتها ب 22.85% وهذا نظرا لعدم وجود تكوين متخصص في البلدية خاصة في مجال الإعلام الآلي نظرا لتحول الرقمي الذي عرفته البلدية

هل ساهم التكوين في رفع رصيدك المعرفي ؟

جدول رقم (26) يوضح إذا ما التحق الموظف بدورات تكوينية لتحسين مستواه على حسابها الخاص

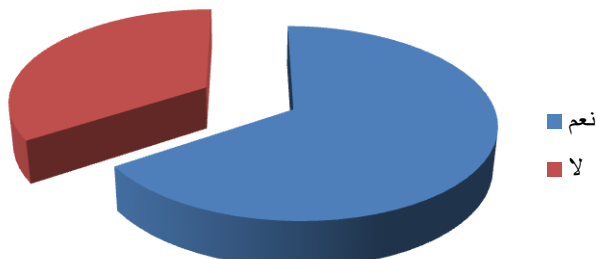


النسبة %	التكرار	الاحتمالات
80%	28	كثيرا
20%	7	نوعا ما
0%	0	اطلاقا
100%	35	المجموع

من خلال تحليل الجدول رقم (26) يتبين لنا أن نسبة كبيرة من عينة الدراسة و المقدرة ب 80% ترى أن التكوين ساهم بشكل كبير في تطوير معلوماتها ومعارفها المتعلقة بالعمل و أفادها لاسيما في معرفة الحقوق والواجبات و كذا الأخطاء التي يجب تجنبها أثناء العمل وكيفية سير الحياة المهنية للموظف ، في حين رأت ما نسبته 20% أن التكوين ساهم في رفع رصيدهم المعرفي نوعا ما .

س- هل تسعى للبحث و التحري عن المعلومات الحديثة المتعلقة بمجال عملك ؟

جدول رقم (27) يوضح إذا ما التحق الموظف بدورات تكوينية لتحسين مستواه على حسابها الخاص



النسبة %	التكرار	الاحتمالات
65.71%	23	نعم
		لا

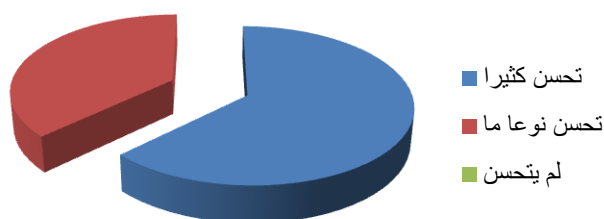
الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية المسيلة

لا	12	34.28%
المجموع	35	100%

من خلال تحليل الجدول رقم (27) ترى ما نسبته 65.71% من عينة الدراسة أنها تقوم بالبحث و التحري عن كل ما هو جديد في مجال عملهم من قرارات وتعليمات وقوانين من أجل الإثراء المعرفي و كذا تجنب الوقوع في الأخطاء بالإضافة إلى تسهيل القيام بالمهام الموكلة لهم ن في حين ترى الفئة الثانية و المقدرة نسبتها ب34.28% أنها تكتفي بالمعلومات المقدمة لها من طرف المسؤول المباشر أو من الإدارة ولا تقوم بالبحث و التحري عن ما هو جديد وأرجعوا ذلك لقلّة الوقت و أنهم مجرد أعوان و أن البحث و أن الإدارة لا تقدم أي تحفيزات مالية أو معنوية عن الاجتهاد و البحث .

س- ما هو تقييمك لأدائك في العمل قبل وبعد التكوين؟

جدول رقم (28) يوضح تقييم الأداء في العمل قبل و بعد التكوين

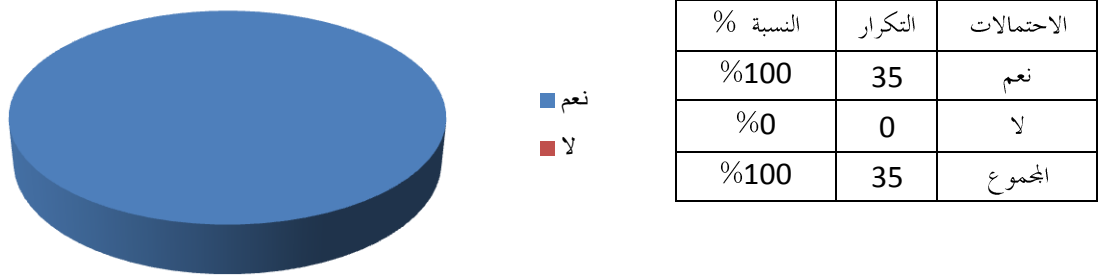


النسبة %	التكرار	الاحتمالات
62.85%	22	تحسن كثيرا
37.14%	13	تحسن نوعا ما
0%	0	لم يتحسن
100%	35	المجموع

من خلال تحليلنا للجدول المبين أعلاه يتبين لنا أن ما نسبته 62.85% من عينة الدراسة رأّت أن أدائها تحسن كثيرا بعد التكوين وهي راضية عن البرنامج التكويني الذين تلقوه في حين رأّت ما نسبته 37.14% أن أدائها تحسن نوعا ما وليس كثيرا بعد نهاية الدورة التكوينية ولعل ذلك راجع إلى صعوبة فهم بعض المواد التي كانت مدرجة في البرنامج التكويني بسبب الفروقات التي كانت في المستوى التعليمي لعينة الدراسة .

س- هل يساهم التكوين في تحسين الخدمات المقدمة من طرف البلدية؟

جدول رقم (29) يوضح مدى مساهمة التكوين في تحسين الخدمات التي تقدمها البلدية



من خلال الجدول رقم (29) المبين أعلاه يتضح لنا أن جميع عينة الدراسة أقرّوا بمدى مساهمة التكوين الذي تلقوه في تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين لاسيما من حيث تجنب الأخطاء عند العمل و السرعة في الإنجاز وهذا يساهم في تحسين الخدمات المقدمة لأفراد المجتمع و بالتالي تحسين الحالة المادية للموظفين من خلال الإيرادات التي تحصلها البلدية عن طريق أملاكها أو حتى الخدمات التي تقدمها للجمهور و هذا ما يدفع بالبلدية لفتح دورات تكوينية لرفع كفاءة طاقمها الإداري.

س ما هي اقتراحاتك لرفع فعالية التكوين:

بالنسبة لهذا السؤال تنوعت الإجابات وتمحورت حول النقاط التالية :

- تحليل الاحتياجات بدقة من خلال إجراء دراسة ميدانية لتحديد الاحتياجات الفعلية للموظفين و معرفة مواطن الضعف لديهم

- تصميم برامج تكوينية عملية ترتبط بمهام البلدية أي العمل على إخضاع الموظفين لتكوين متخصص أو إجراء

دورات تكوينية من أجل تحديد المهارات و الخبرات يستفيد منها جميع الموظفين دون استثناء

الفصل الثاني : دراسة حالة بلدية المسيلة

- تحفيز الموظفين على المشاركة في البرامج التكوينية من خلال منحهم امتيازات مالية
- توفير الموارد اللازمة أي العمل على رصد ميزانية كافية لتنظيم البرامج التكوينية وكذلك متابعة أثر التكوين و تقييم الموظفين الذين خضعوا لتكوين لمعرفة مدى استفادتهم من هذه الدورات أو أن التكوين كان إهدار للوقت و المال فقط

1-4-3 نتائج الدراسة

عند نهاية كل بحث علمي يعود الباحث إلى التساؤلات و الإشكالية التي تم طرحها في بداية البحث و الفرضيات التي تم صياغتها ويحاول الإجابة عليها من خلال الدراسة التي قام بها لإثبات صحتها من عدمه من خلال النتائج المتوصل إليها

* بالنسبة للفرضية و التي مفادها: يساهم التكوين في تنمية المعارف و المهارات لدى الموظفين و يحسن من أدائهم من خلال تحليل و تفسير البيانات تبين لنا من خلال الجدول رقم (17) أن التكوين ساعد في تحسين أداء موظفي عينة الدراسة بنسبة 91.42% وترى ما نسبته 60% حسب الجدول رقم (20) أن التكوين هو حق للموظف و بتالي لا بد أن يستفيد منه كل موظف ينتمي للإدارة المحلية و أن التكوين ضروري ولا يمكن الاستغناء عنه حسب ما عبرت عنه عينة الدراسة في الجدول رقم (21) بنسبة 77.14%، و من خلال تحليلنا للجدول رقم (26) نجد ما نسبته 80% من عينة الدراسة أكدت أن التكوين ساهم في رفع رصيدها المعرفي و من خلال تحليلنا للجدول رقم (17) و الذي كانت فيه إجابة العينة الدراسة بنسبة 91.42% بنعم أن البرامج التكوينية تساهم في تحسين أداء الموظفين فتكوين يساهم في تحسين مهارات و معارف و خبرات عينة الدراسة بنسبة 62.85% بالإضافة إلى أنه يساهم في جعل ما نسبته 22.85% يتمكنون من تخطي الصعوبات التي تعترضهم أثناء تأدية مهامهم في حين مكن التكوين ما نسبته 05.71% من تغيير سلوكهم أثناء العمل و من خلال الجدول رقم (28) تبين لنا أن نسبة كبيرة من عينة الدراسة قدرت ب 62.85% أقرت بتحسين أدائهم بعد تلقيهم تكوين .

ومن هذه المؤشرات نستدل إلى أن للتكوين دور بارز في تنمية مهارات و معارف و خبرات الموظفين التابعين لبلدية المسيلة و يحسن من أدائهم و بتالي نستخلص صدق الفرضية

بالنسبة للفرضية الثانية و التي مفادها كلما اهتمت الجماعات المحلية و بالأخص البلدية بتكوين موظفيها كلما زاد

ذلك من كفاءتهم موظفيها و حسن من الخدمات المقدمة للمواطنين

النتائج على ضوء الفرضيات

من خلال تحليلنا للجدول رقم (27) و الذي كان الهدف من ورائه معرفة ما إذا كان الموظف يسعى للبحث عن المعلومات الجديدة المتعلقة بمجال عمله و قد تبين من خلال تحليل بيانات الجدول أن ما نسبته 65.70% تسعى للبحث و التحري عن القوانين و التعليمات الجديدة و المستحدثة في مجال عملهم و الهدف من وراءه هو تجنب الوقوع في الأخطاء الإدارية و كذا من أجل تقديم خدمات أفضل للمواطنين في أسرع وقت من أجل تحسين ثقة المواطن في الإدارة

- و يتبين لنا من خلال تحليل الجدول رقم (25) و المتعلق في ما إذا كان الموظف يتلقى دورات تكوينية على حسابه الخاص فنجد أن ما نسبته 22.85% أكدت إجرائها دورات على حسابها الخاص من أجل رفع مستواها المهني و من خلال تحليلنا للجدول رقم (24) نجد أن ما نسبته (48.57%) من عينة الدراسة تسعى إلى الارتقاء في الوظيفة من وراء إجرائها لدورات تكوينية و قد عبرت ما نسبته (80%) حسب الجدول 23 أن التكوين مفيد للموظف و الإدارة معا

و النتيجة التي نستخلصها من خلال هذه المؤشرات هي أنه كلما اهتمت الإدارة المحلية بصفة عامة والبلدية بصفة خاصة بالتكوين كلما زاد ذلك من كفاءة موظفيها و تقليص العجز الذي يصيب هيكلها و بتالي تحسين الخدمات التي تقدمها للمواطنين و بتالي العمل على تنمية المرفق العام المحلي و تحقيق التنمية المحلية لان تحقيق التنمية الوطنية لا تتم إلا بتحقيق التنمية المحلية.

النتائج العامة

بعد عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء الفرضيات وتأکید صحة هذه الأخيرة يمكننا تأكيد صدق وصحة الفرضية والمتعلقة بأن التكوين يساهم في تنمية المعارف و المهارات لدى الموظفين و يحسن ——— أدائهم في بلدية المسيلة و أنه كلما اهتمت البلدية بتكوين موظفيها كلما انعكس ذلك إيجابيا عليها من خلال تعزيز ثقة المواطن في البلدية لأن الموظف الإقليمي يبذل قصارى جهده من أجل تقديم أفضل الخدمات للمواطنين و بأسرع وقت ممكن.

و يمكن القول أن التكوين يساهم في تنمية أداء الموظفين ببلدية المسيلة من خلال * أن التكوين أثناء العمل يساعد على تحسين فعالية البلدية و يساعد الموظفين على إتخاذ القرارات و على الترقية في الرتبة وكذا تمكينهم من تولي مناصب نوعية في البلدية

* يساعد التكوين الموظفين على اكتساب معلومات ومعارف جديدة
* تزويدهم بالأساليب الجديدة وصقل مهارتهم التي تساعدهم في إنجاز المهام الموكلة لهم بكفاءة و فعالية أكثر
* يعد التكوين أفضل أنواع الاستثمار، فهو وسيلة لتنمية الموظفين وليس غاية.
* يعمل التكوين على تنمية الموارد البشرية من خلال تمكينهم من التحكم في العمل وتحسين كفاءاتهم و بالتالي تقديم خدمات أفضل للمواطنين

* يساهم التكوين في تحسين العلاقات بين الموظفين فيما بينهم وبين المسؤولين
التكوين الوحيد الذي استفاد منه موظفي بلدية المسيلة هو تكوين تكميلي ما قبل الترقية إلى رتبة أعلى خلال سنة 2024 بالإضافة إلى حضور بعض الأيام التكوينية على مستوى مقر الولاية في حال وجود بعض المستجندات أو تطبيقات العمل الحديثة أما فيما يخص التكوين المتخصص أو التكوين من أجل تطوير المهارات و تحسين الأداء الوظيفي فهو قليل إن لم نقل منعدم .

النتائج العامة

وقد خلصنا أيضا أنه وعلى الرغم من أن سياسة التكوين تعد أحد الركائز الأساسية لتطوير الأداء الإداري و تعزيز قدرات المورد البشري على مستوى البلديات باعتبارها أداة إستراتيجية لتحسين الخدمات العمومية و تلبية حاجيات المواطنين بكفاءة وفعالية و في هذا السياق فإن الدولة الجزائرية أولت اهتمام متزايد لتأهيل أعوان الإدارة المحلية عبر برامج تكوينية غير أن تطبيق هذه السياسات على مستوى البلدية و منها بلدية المسيلة يصطدم بالعديد من العراقيل منها:

* **عدم وجود إستراتيجية واضحة للتكوين** : فليس لدى السلطات المحلية خطة مدروسة و منهجية واضحة تمكن من

تنفيذ برامج التكوين بشكل فعال و منسجم مع احتياجات الموظفين ومهامهم ، فالبرامج التكوينية يتم وضعها من طرف الإدارة المركزية وما على الإدارة المحلية إلا التنفيذ و التقيد بها

* **ضعف الوعي بأهمية التكوين المستمر** : فلا يزال عدد كبير من الموظفين خاصة القداماء منهم لا يدركون أهمية التكوين في تطوير مهاراتهم و تحسين أدائهم مما يقلل من فعالية البرامج التكوينية .

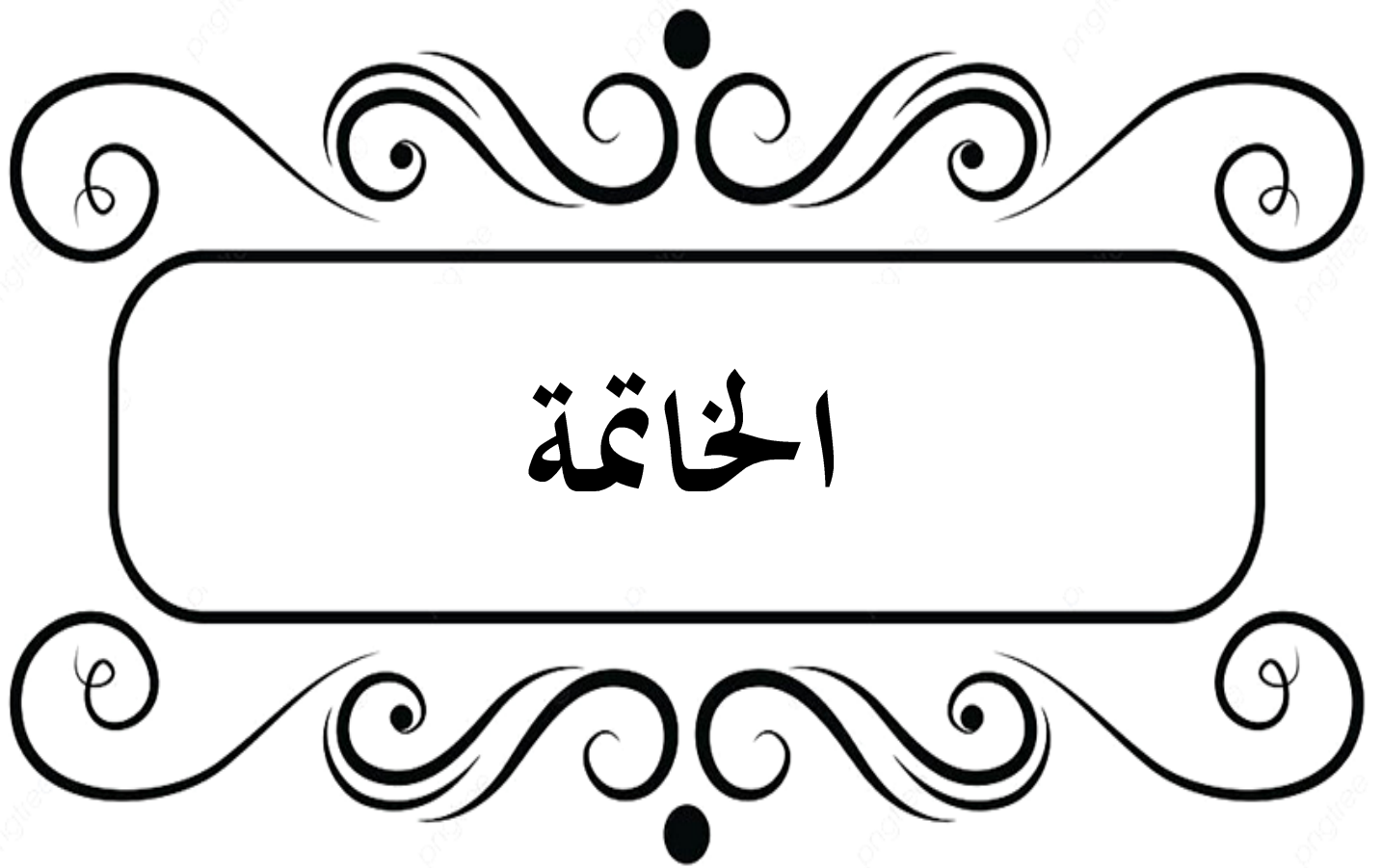
* **قلة الموارد المالية** : فمعظم البلديات تعاني من نقص كبير في الميزانيات المخصصة للتكوين بالإضافة غياب الكفاءات المؤهلة لإعداد و تنفيذ البرامج التكوينية ، فنسبة لبلدية المسيلة فإن أغلب ميزانيتها يتم صرفها على الموظفين و العمال و الذين يفوق عددهم 1731 موظف و عامل

* **عدم ملائمة محتوى التكوين للواقع العملي** : غالبا ما تكون المضامين التكوينية نظرية و بعيدة كل البعد عن واقع العمل البلدي مما يجعل الموظف يشعر بعدم الاستفادة منها

* **غياب التحفيز و المتابعة** : لا توجد آليات لتحفيز الموظفين على التكوين ، كما أن متابعة نتائج التكوين و تقييم أثره على الأداء تكاد تكون منعدمة .

* **عدم إشراك الموظفين و النقابات و ممثلي العمال** : في تحديد احتياجات الإدارة من البرامج التكوينية و معرفة جوانب النقص لدى موظفيها من أجل تداركها من خلال إخضاعهم لتكوين متخصص أو تحديد معلومااتهم و خبراتهم

ومهاراتهم



الخاتمة

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت دور التكوين في تنمية الموارد البشرية ببلدية المسيلة لسنة 2025/2023

- يمكن القول أن التكوين يعد أحد أهم الأدوات الإستراتيجية لتطوير الكفاءات وتحسين الأداء الإداري خاصة في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه الإدارة المحلية غير أن الدراسة الميدانية بينت وجود فجوة واضحة بين الأهداف النظرية للتكوين والممارسات الفعلية على مستوى الواقع .

- لقد أظهرت الدراسة أن الإدارة المركزية هي من تتولى تحديد البرامج التكوينية بشكل مركزي دون الرجوع إلى البلديات المعنية أو إشراكها في تحديد الاحتياجات الفعلية لموظفيها وهو ما يفرغ العملية التكوينية من محتواها العلمي و العملي نظرا لغياب الالتزام بالمرحلة الأساسية للعملية التكوينية وعلى رأسها مرحلة تحليل وتحديد الاحتياجات التكوينية و التي تعد الركيزة الأساسية لأي برنامج تكويني ناجح وفعال .

- كما تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية أن التكوين الذي استفاد منه موظفي بلدية المسيلة لسنة (2025/2023) كان في إطار تكوين تكميلي ما قبل الترقية لرتبة أعلى وهو نوع من التكوين الإلزامي المرتبط بمسار الترقية وليس باحتياجات التمتع و التطوير الوظيفي وهذا ما يعني أن التكوين لم يكن موجها لتحسين الأداء الفعلي في المنصب بل اختصر على كونه شرطا إداريا للترقية الأمر الذي يفقده الكثير من قيمته العملية .

- وقد أشار العديد من الموظفين عدم استفادتهم من حقهم المشروع في التكوين المستمر مما يؤدي الى ضعف قدرتهم على مواكبة المستجدات الإدارية و التقنية و يجد من فرص الابتكار و التطور داخل البلدية

- وعليه فإن تنمية الموارد البشرية عبر التكوين لا يمكنه أن يتحقق بصورة فعالة إلا من خلال :

* اعتماد مقارنة تشاركيه في إعداد برنامج التكوين تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات كل بلدية و احتياجات

موظفيها

* تعزيز استقلالية الجماعات المحلية في إدارة ملفات التكوين بالتنسيق مع المصالح المركزية

الخاتمة

* ضمان التكوين المستمر كحق وظيفي وليس مجرد إجراء شكلي مرتبط بالثبوت أو الترقية فقط

- إن تجاوز هذه الإشكاليات يتطلب إدارة إدارية حقيقية و إصلاحات هيكلية في سياسات التكوين بما يمكن الإدارة المحلية من أداء أدوارها بفعالية ويعزز من جودة الخدمات المقدمة للمواطن .

أفاق الدراسة :

نرجو أن نكون قد وفقنا في دراستنا لهذا الموضوع من خلال محاولة الإلمام بمختلف الجوانب ولمزيد من الإثراء و التجديد نقترح مجموعة من المواضيع المتعلقة بالتكوين ودوره في تنمية الموارد البشرية في الجماعات المحلية و التي لها علاقة بموضوع دراستنا و التي يمكن أن تكون كبحوث مستقبلية ناجحة وهي :

- نظام تقييم الأداء ودوره في تحديد الاحتياجات التكوينية
- التحول الرقمي وأثره على تطوير الكفاءات في الجماعات المحلية
- تأثير سياسة التحفيز المادي و المعنوي على أداء الموظف الإقليمي
- التكوين التعاوني بين البلديات كآلية لتطوير الموارد البشرية في الإدارة المحلية

الاقتراحات والتوصيات

* ضرورة مراجعة القوانين و الأنظمة المتعلقة بالتكوين لتوضيح صلاحيات الجهات المعنية و ضمان تكوين فعال

يرتكز على حاجات الموظفين و المهام الوظيفية

* سن تشريح يسمح بإلزام الموظفين بالمشاركة في التكوين و ربط ذلك بنظام تحفيزي و مكافآت مع الأخذ بعين

الاعتبار تقييم أداء الموظف و مشاركته في الدورات التدريبية

* يجب أن ينظر إلى التكوين على أنه أداة لتطوير الموظف و الإدارة حيث يساهم في رفع الكفاءة و تحديث

المعارف و السلوك المهني مما يزيد من فعالية الأداء و استيعاب التغيرات داخل الإدارة

* ضرورة تبني مقاربة تشاركية في إعداد خطط التكوين ، تراعي خصوصيات الإدارة المحلية و حاجاتها الفعلية

و توسيع نطاق التكوين ليشمل الجوانب التخصصية و التطويرية بما يساهم فعليا في تنمية الموارد البشرية و تحقيق

أداء إداري أكثر فعالية و جودة في طبيعة الخدمات.

* منح الجماعات المحلية المبادرة في تحديد حاجاتها التكوينية مع تقديم الدعم المادي لها لضمان تكوين فعال

و موجه

* توفير التجهيزات و المعدات اللازمة

* استخدام الوسائط التكنولوجية الحديثة في التعليم كالمحاضرات عبر شبكة الانترنت

* إعداد خطط تكوينية دقيقة تلي الاحتياجات الفعلية للعمل و تعتمد على تحليل الأداء للموارد البشرية

* تطوير برامج تكوين مرنة تساعد على التكيف مع التغيرات و تدعم كفاءة الموظف و تعزز مهاراته و سلوكه

المهني .

* ضرورة ربط التكوين بالمردودة و الكفاءة و ربطه بآليات التقييم و التحفيز

* اعتماد التكوين المستمر و عدم الاكتفاء بتكوين أولي بحيث يتم تحديث المهارات بانتظام .

* إنشاء مراكز تكوين محلية تنظم دورات متخصصة لموظفين الجماعات المحلية حسب طبيعة مهامهم .

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	إستمارة الاستبيان

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

استمارة استبيان

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية

دراسة حالة بلدية المسيلة 2023-2025

إشراف :

د. بلعسل محمد

إعداد الطالبة:

شريط وهيبة

ملاحظة: المعلومات الموجودة في هذا الاستبيان سرية و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

لذا أرجو منكم المساهمة في الإجابة على هذه الأسئلة بكل صراحة وصدق .

السنة الدراسية : 2024-2025

المحور الأول : معلومات الموظف الإقليمي(محور البيانات الشخصية)

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن : من 20-29 سنة من 30-39 سنة من 40-49 سنة أكثر من 50 سنة
3. الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق أرمل
4. المستوى الدراسي: متوسط ثانوي جامعي
5. الموقع الوظيفي: إطار عون تنفيذ عون تحكم
6. الأقدمية في العمل:
- أقل من 05 سنوات من 06 الى 10 سنوات من 11 الى 15 سنة من 16 الى 20 سنة من 21 سنة فما فوق
7. كيفية التعيين بالمؤسسة : تعيين مباشر مسابقة معارف شخصية

المحور الثاني : مدى وجود وظيفة التكوين على مستوى البلدية

1. هل هناك مخطط تكويني في البلدية نعم لا لا أعلم
2. من المسؤول عن اعداد المخطط ومتابعته في حال وجوه ؟ مصلحة الموظفين الأمين العام لا أعلم
3. هل تلقيت تكوين خاص عند الالتحاق بالعمل؟ نعم لا كم كانت مدته.....هل كان كاف
4. كم دورة تكوينية شاركت فيها طيلة حياتك المهنية.....
5. هل كان تكوين داخل المؤسسة أو خارجها نعم لا
6. هل البرنامج التكويني الذي تلقيته كان متوافق مع مستواك العلمي؟ متوافق متوافق الى حد ما غير متوافق
- في حالة النفي لماذا . عدم وضوح برنامج التكوين . عدم القدرة على الاستيعاب
- عدم ملائمة ظروف التكوين . نقص خبرة المكونين
7. هل تعتقد أن العملية التكوينية ساهمت في تحسين أدائك؟ نعم لا
- في حالة الإجابة ب نعم هل من حيث :
- تحسين المهارات والمعارف . التغيير في السلوك . القدرة على تخطي الصعوبات
8. ما طبيعة آخر تكوين تلقيته ؟ متخصص تجديد المعلومات تكوين تكميلي
9. ماهي الصعوبات التي تواجهها أثناء تأدية مهامك ؟
-

10. هل تعتقد أن الهيئة التي تنتمي إليها (البلدية) تقوم بالمساواة بين جميع الموظفين في حقهم في التكوين؟

11. هل هناك مقاييس معينة يتم الاعتماد عليها عند انتقاء الأفراد المتكويين ؟

المحور الثالث: قياس مدى وعي الموظف بأهمية التكوين

1. هل التكوين حق واجب لا أدري
2. هل التكوين أمر ضروري اضافي (كمالي) لا أعلم
3. هل تستطيع تحسين مستواك في العمل دون الحاجة الى تكوين؟ نعم لا
4. هل التكوين مفيد للإدارة للموظف للإدارة والموظف معا

كيف ذلك

5. ماهي الامتيازات التي تطمح الى تحصيلها من خلال المشاركة في البرامج التكوينية ؟

- الارتقاء في الوظيفة تجنب الوقوع في الأخطاء الحصول على معلومات جديدة الحصول على مكافآت وامتيازات مالية
6. هل التحقت بدورة تكوينية معينة من أجل تحسين مستواك المهني على حساب مصاريفك الخاصة؟ نعم لا

في حالة الاجابة ب نعم ما طبيعة هذا التكوين

7. هل ساهم التكوين في رفع رصيدك المعرفي؟ كثيرا نوعا ما اطلاقا

8. هل تسعى الى البحث والتحدي عن المعلومات الحديثة المتعلقة بمجال عملك ؟

9. ماهو تقييمك لأدائك في العمل قبل وبعد عملية التكوين؟ تحسن كثيرا تحسن نوعا ما لم يتحسن

10. هل يساهم التكوين في تحسين الخدمات المقدمة من طرف البلدية؟ نعم لا

11. ماهي اقتراحاتك لرفع فعالية التكوين :

قائمة المراجع

1. ابن منظور، لسان العرب ، المجلد السادس ، دار النشر ، بيروت ، ط 1 سنة 1997 .
2. احمد سمير محمد ، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، طبعة 1، سنة 2009 .
3. بوبكر هشام ، سوسيولوجيا المنظمات ، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع ، ط1، الجزائر .
4. بوحوش عمار ، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط 4 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2007.
5. الحريري رافدة ، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية ، عمان ، الأردن ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2014 .
6. حسونة فيصل — إدارة الموارد البشرية — دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، طبعة 1 ، سنة 2008.
7. حلبي حسن ، تدريب الموظف ، لبنان ، منشورات كويدات ، الطبعة 02 .
8. حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة ، للنشر والتوزيع مصر، 2002.
9. الحنفي عبد الغفار و قرياص رسمية ، أساليب الإدارة و بيئة الأعمال ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2000.
10. راشد أحمد عادل ، مذكرات في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1981 .
11. شلبي محمد ، المنهجية في التحليل السياسي: المفاهيم، المناهج، الاقتربات، والأدوار، دار هومة، الجزائر، 54، 2007.

قائمة المراجع

12. طرطاق أحمد ، الترشيد الإقتصادي لطاقات الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2001 .
13. عبد الباسط ع المعطي و آخرون .السكان و المجتمع ، دار المعرفة الجامعية 1998 .
14. عبد الباقي صلاح الدين ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2000 .
15. عبد الباقي صلاح الدين-إدارة الموارد البشرية -مدخل تطبيقي معاصر الدار الجامعية، القاهرة، 2004.
16. عبد الرحمان توفيق ، التدريب الاصول و المبادئ العلمية ، مركز الخبرات المهنية ، ط1 ، 2007،
17. عفيفي صديق محمد و عبد الهادي أحمد ،السلوك التنظيمي ، الطبعة العاشرة مكتبة عين شمس -الاسكندرية ، 2003.
18. عقيلي عمر وصفي ،إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد الإستراتيجي ، طبعة 1، دار وائل للنشر و التوزيع ،الأردن، 2005 .
19. عليش ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، د ط ، 1971.
20. القاعوري رفعت عبد الحليم ، إدارة الإبداع التنظيمي ، د ط ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2005 .
21. القبلان يوسف بن محمد ، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات عن المملكة ، دار عالم الكتب للطباعة و النشر و التوزيع ، الرياض ، 1992.
22. الكيسي خضير عامر التدريب الإداري و الامني ، رؤية معاصرة للقرن 21 ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، ط 1.

23. ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، دار الجامعة ، ط 2001
24. ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، ط5 ، مركز التنمية الإدارية ، مصر 1998 ، ط 5 .
25. ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، د ط ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية .
26. محمد هاشم زكي ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة الكويت للنشر ، سنة 1989 .
27. مسلم محمد ، مدخل إلى علم النفس العمل ، قرطبة للنشر و التوزيع ، ط 1 سنة 2007
28. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية ، جامعة المنصورة ، المكتبة العصرية.

ثانيا : النصوص القانونية

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، أمر 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثاني 1427 الموافق لـ 15 يوليو 2006 المتعلق بالقانون العام للتوظيف العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد 46 المؤرخة في 26 يوليو 2006 م.
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتحديد معلوماتهم ، الجريدة الرسمية ، العدد 16 صادرة في 23/مارس 1996 م
3. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم رقم 69-52 المؤرخ في 12 ماي 1969 المتضمن التدابير المخصصة لتسيير التكوين و الإنفاق للموظفين و أعوان الدولة و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد 43 الصادرة في 20 ماي 1969

4. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، تعلية رقم 45 المؤرخة في 01 12 2008 المحددة الكيفيات تنظيم برامج تكوين قبل الترقية في مختلف رتب الاسلاك المشتركة في المؤسسات و الادارات العمومية
5. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،المرسوم التنفيذي 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008 الموافق ل 11 محرم 1429 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية ، جريدة رسمية ، العدد 03 الصادرة في 20 جانفي 2008
6. كتابة المجلس ،مداولة رئاسة المجلس الشعبي البلدي بتاريخ 27/06/2009 رقم 46 المعدلة للمداولة 70 بتاريخ 26/11/2008 المصادق عليها بتاريخ 03/09/2009 تحت رقم 38 من طرف رئيس دائرة المسيلة .
7. ج.ج.د.ش -أمر 66-133 المؤرخ في 02/يونيو 1966 المتعلق بالقانون العام للتوظيف العمومية ، جريدة الرسمية عدد 46 المؤرخ في 08 جوان 1966
8. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد ،46 المتضمنة للامر 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل15 يوليو 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية المادة 104/105
9. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 24 مارس 1985 الموافق لرجب 1405 المتضمن اعادة تنظيم بعض القواعد المتعلقة بتعيين الموظفين و الأعوان العموميين ، جريدة رسمية ، العدد 13 ص 333

10. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، أمر 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966

المتعلق بالقانون العام للتوظيف العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد 46 المؤرخة في 08 جوان

1966

11. المادة 38 من الأمر 06-03 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي

للتوظيف العامة ، الجريدة الرسمية عدد 42

ثالثا المذكرات والأطروحات

1. بليه لحبيب ، مكانة وظيفة التكوين في الإدارة العمومية (دراسة حالة ادارة الجمارك 1994-

2001) مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص : التنظيم السياسي والإداري، جامعة

الجزائر 3، 2012.

2. بن شعبان سميرة ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمديرية التربية ولاية قالمة

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، جامعة 08 ماي 1945 قالمة كلية العلوم

الإنسانية و الإجتماعية، 2018/2019 .

3. بوقطف محمد ، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية ،

دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور بخنشلة ، ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خيذر ، بسكرة

2013/2014 ، ص 35

4. بوكعيش لعلى ، ماهية تنمية الموارد البشرية و الواقع عالم العربي و النامي ، الملتقى الدولي حول

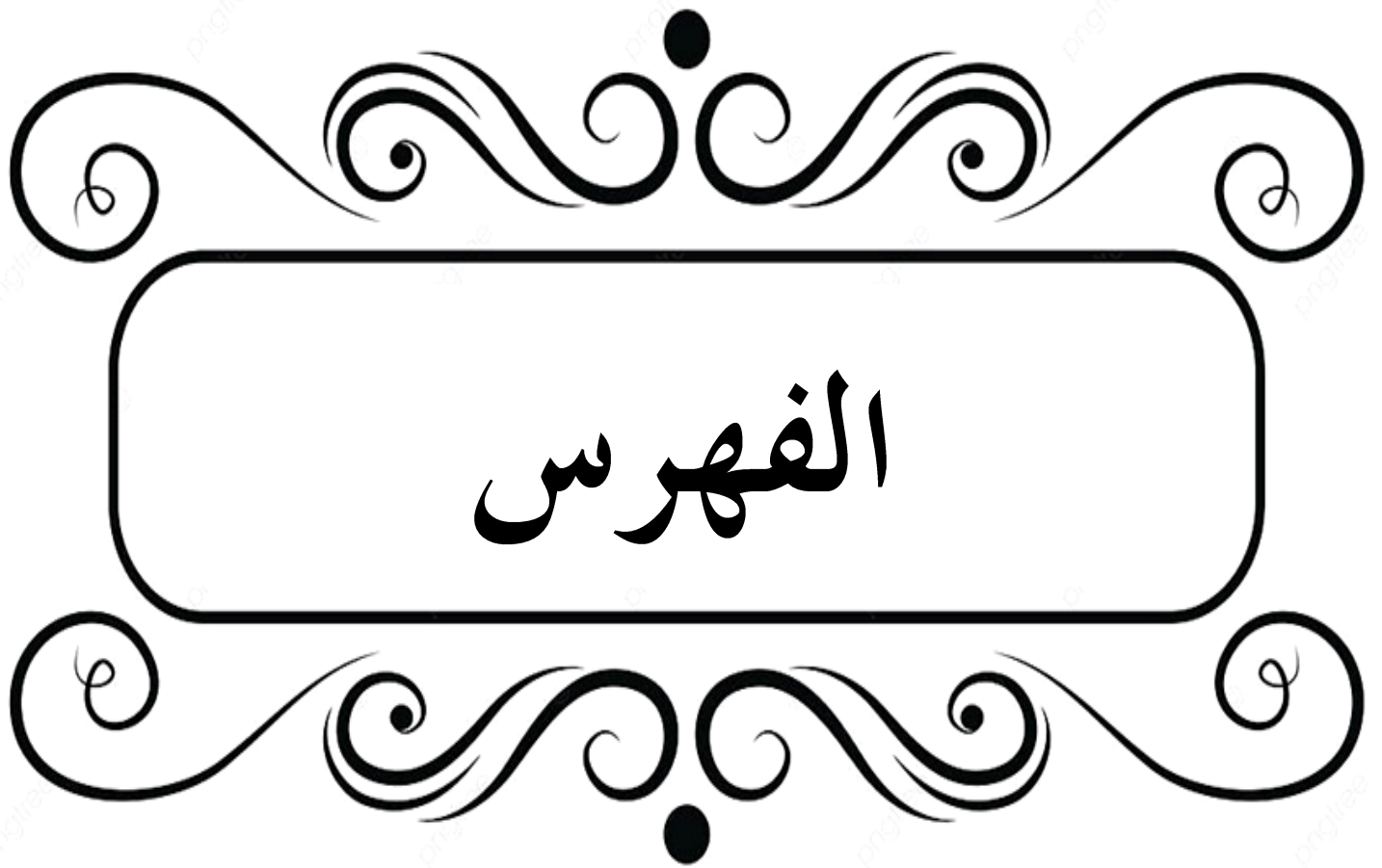
تنمية الموارد البشرية و فرص الاندماج في لاقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، 2005 ، ورقلة،

الجزائر

5. جعفري دلال ، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات دراسة حالة المحركات و الجرات ، مذكرة
ماجستير تخصص التحليل و الاستشراق الاقتصادي ، العلوم الاقتصادية ، جامعة قسنطينة،
2009/2008 .
6. حوالف رحيمة ، أهمية تكوين الإطارات و دوره في رفع الأداء العام للمؤسسة ، دراسة ميدانية
لشركة الوطنية للكهرباء و الغاز ، تلمسان ، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة أوبوكر بلقايد ،
تلمسان ، 1997،1998 .
7. السواكر عبد الحكيم بن مصباح ، دليل حول تكوين الموظفين و الأعوان العموميين ، د د ن ،
الجزائر ، 2021 .
8. عقون شراف ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية — رسالة ماجستير في علوم
التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة ، سنة 2006/2007 ،
9. قضاى محمد ، تحديد و تخطيط الحاجة إلى التكوين للموارد البشرية للولاية، (دراسة حالة ولاية
وهران.) مذكرة تخرج مابعد التدرج ، التخصص فرعّ التسيير العمومي الإقليمي، المدرسة
الوطنية للإدارة، 1993 .
10. مديرية التعمير و البناء لولاية المسيلة مراجعة المخطط التوجيهي للتهيئة و التعمير لبلدية المسيلة
المنجز من طرف مركز الدراسات للانجاز العمراني ، سطيف، المديرية الجهوية المسيلة سنة 2008
11. نايت عبد الرحمان عبد الكريم ، تحليل أهم أسس عملية التكوين و التدريب الإداري
للإطارات على مستوى التعليم العالي مع دراسة ميدانية على حالة: قسم العلوم السياسية
و العلاقات الدولية في الجزائر. رسالة دكتوراه، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر
2006

رابعاً المجلات والدوريات

1. ج التميمي، التكوين المستمر، إستراتيجيات وتطبيقات حديثة، مجلة العلوم الإدارية، 2020،
2. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة الجزائر.
3. م، الحمد، التكوين التفاعلي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي مجلة التدريب و التنمية، 2016،
4. م، الحمد، التكوين التفاعلي و أثره في تحسين الأداء الوظيفي ن مجلة التدريب و التنمية، 2016،
5. مندور أحمد فؤاد و آخرون، تنمية الموارد البشرية و دورها في تحقيق التنمية المستدامة، دراسة خاصة عن قطاع تعليم في بني وليد بليبيا. مجلة العلوم البيئية معهد الدراسات و البحوث جامعة عين شمس، المجلد 37 جزء ثاني مارس 2017.



الفهرس

الصفحة	فهرس المحتويات
	خطة البحث
	شكر و عرفان
	الإهداء
	الفهرس العام
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	ملخص الدراسة
	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة	
	1-1 مفهوم التكوين
10	تمهيد
11	1-1-1 تعريف التكوين
13	1-1-2 أنواع التكوين
18	1-1-3 أهمية التكوين في تنمية الموارد البشرية
	1-2 تنمية الموارد البشرية
21	1-2-1 تعريف تنمية الموارد البشرية
24	1-2-2 خصائص تنمية الموارد البشرية
25	1-2-3 أهداف تنمية الموارد البشرية
26	1-2-4 عناصر وخطوات تنمية الموارد البشرية
30	1-3 العلاقة بين التكوين وتنمية الموارد البشرية
30	1-3-1 دور التكوين في تنمية المعارف والمعلومات
31	1-3-2 دور التكوين في تنمية المهارات والقدرات
33	1-3-3 دور التكوين في تنمية الاتجاهات
35	1-4 الاستراتيجيات الحديثة للتكوين
35	1-4-1 التحولات التكنولوجية وتأثيرها على استراتيجية التكوين
36	1-4-2 تصنيف الأساليب التكوينية

الفهرس

37	3-4-1 انعكاسات الاساليب الحديثة على عملية التكوين
38	4-4-1 أهم التحديات التي تواجه تطبيق الاستراتيجيات الحديثة للتكوين
الفصل الثاني: دراسة حالة بلدية المسيلة	
39	تمهيد
41	1-1 نبذة عن التطور التاريخي لبلدية المسيلة
43	2-1-1 الهيكل التنظيمي لبلدية المسيلة
49	3-1-1 تعداد موظفي وعمال بلدية المسيلة
51	2-1 واقع التكوين ببلدية المسيلة
51	1-2-1 النصوص القانونية المنظمة لتكوين موظفي الجماعات المحلية
53	2-2-1 التكوين ببلدية المسيلة
54	3-2-1 أسباب عدم استفادة الموظفين من حقهم في التكوين
55	3-1 تكوين موظفي بلدية المسيلة لسنة 2023-2025
56	1-3-1 تحليل البرامج التكويني لسنة 2023
57	2-3-1 تحليل البرامج التكوينية لسنة 2025
58	4-1 مجتمع وعينة الدراسة
59	1-4-1 أدوات جمع البيانات
61	2-4-1 اجراءات البحث الميداني
70	3-4-1 نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
72	النتائج العامة
74	الخاتمة العامة
76	الاقتراحات والتوصيات
	قائمة المراجع والمصادر
	قائمة الملاحق

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التكوين في تنمية الموارد البشرية ببلدية المسيلة خلال سنة 2025/2023 وذلك في إطار تحسين كفاءة الموظفين وجودة الخدمات الإدارية المقدمة للمواطنين ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة (بلدية المسيلة) حيث تم توزيع استبيان على عينة الدراسة و المقدره ب (35) موظف يعملون بمختلف المصالح الإدارية بالبلدية

- أظهرت نتائج الدراسة أن التكوين الممارس في بلدية المسيلة يقتصر في الغالب على التكوين التحضيري في حال وجود توظيف موظفين جدد أما في فترة الدراسة فلم يكن هناك سوى تكوين تكميلي ما قبل الترقية لرتبة أعلى في حين يسجل غياب شبه تام للتكوين المتخصص أو التكوين الموجه لتحسين المهارات و المعارف العملية للموظفين ، كما كشفت الدراسة أن برامج التكوين تعد وتخطط من طرف الإدارة المركزية دون مراعاة خصوصيات وحاجات البلدية المحلية ، مما يقلل من فاعلية هذه البرامج في تطوير الكفاءات .

واستنادا إلى هذه النتائج توصي الدراسة بضرورة تبني مقاربة تشاركية في إعداد خطط التكوين ، تراعي خصوصيات الإدارة المحلية وحاجاتها الفعلية ، وتوسيع نطاق التكوين ليشمل الجوانب التخصصية و التطويرية بما يساهم فعليا في تنمية الموارد البشرية وتحقيق أداء إداري أكثر فعالية وجودة .

This study aims to shed light on the role of training in the development of human resources in the municipality of Msila during the year 2023/2025, within the framework of improving employee efficiency and the quality of administrative services provided to citizens.

The study adopted a descriptive methodology and a case study approach (Municipality of Msila), where a sample of 35 employees working in various administrative departments of the municipality was selected.

The results of the study showed that the training practiced in the Municipality of Msila is mostly limited to pre-service preparatory training in the case of recruiting new employees, and that during their careers, there is only complementary training aimed at promotion to a higher grade. There are no programs for specialized training or continuing education to improve the employees' skills and competencies.

The study also revealed that the training programs are planned and designed by the central administration without taking into account the specific needs and local requirements of the Municipality of Msila, which limits the effectiveness of these programs in bridging skill gaps.

Based on these results, the study recommends the necessity of preparing training plans that take into consideration the actual needs and local specificities, expanding the scope of training to include specialized and continuous training that contributes to the development of human resources and achieving more effective administrative performance.