



المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت

معهد العلوم القانونية والإدارية

قسم العلوم السياسية



## دور التكوين الإداري في الترقية المهنية

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص إدارة محلية

إشراف:

د سعدي عائشة

إعداد الطلبة:

- عريب عبد القادر

- فارسي سفيان

السنة الجامعية: 2020\_2019

# إهداء

فهدى ثمرة جهدنا هذا إلى:

الوالدين الكرماء نظير تربيتهم لنا وصبرهم علينا وجميع أفراد العائلة كبريا وصغيرا، وجميع

زملاء وزميلات دفعة ماستر 2020، وجميع المعلمين والأساتذة في كل الأطوار، وكل

من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من بعيد أو قريب بالكثير أو القليل.

عريب عبد القادر

فارسي سفيان

# شكر

نتقدم بالشكر الكبير لله سبحانه وتعالى الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل.

وبعدها نتقدم بأسمى عبارات الشكر الجزيل والتقدير لدكتورة الفاضلة

والمحترمة سعدي عائشة لما منحتنا من جهد ووقت وتوجيه وإرشاد

طيلة مدة إنجاز هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة الذين قدموا لنا يد العون ومسئولي

ومسيرتي مديرية الأشغال العمومية بتيسمسيلت الذين قدموا لنا يد

العون والمساعدة.

ولا ننسى كل من قدم لنا يد المساعدة من بعيد أو قريب.

## الملخص باللغة العربية

تناولنا في دراستنا هذه " دور التكوين الإداري في الترقية المهنية" ويعتبر هذا الموضوع من أهم الظواهر التي تآثر في المستويات التنظيمية الموجودة في المنظمات والمؤسسات، حيث حاولنا في ثنايا هذه الدراسة تفصي واقع التكوين الإداري وعلاقته بالترقية المهنية، وكان ذلك نظريا فقط دون القيام بالدراسة الميدانية، وذلك من خلال طرح المشكلة البحثية التي جسدها في الصيغة التالية: كيف يسهم التكوين الإداري في الترقية المهنية؟ وقد جاءت دراستنا في حدود فصلين تطرقنا في الفصل الأول إلى أساسيات التكوين الإداري، وفي الفصل الثاني الترقية المهنية.

ويعد التكوين الإداري من أكثر المواضيع أهمية بالنسبة للموظف، وذلك لأثره الكبير على الأداء الوظيفي لما يكسب الموظف من قدرات ومعارف، كما تعتبر الترقية من أهم عوامل نجاح الموظف في أداء عمله وتحسينه، فهي تهدف أساسا إلى زرع الرغبة والحماس في العمل من أجل الذفر بها، وأصبحت طموح أي موظف إذ يحقق بها مزايا مادية ومعنوية ومكانة أعلى في منصبه داخل العمل.

## الملخص باللغة الإنجليزية

In our study, we dealt with the "role of administrative training in professional promotion." This issue is considered one of the most important phenomena that affect the organizational levels in organizations and institutions. In the course of this study, we tried to investigate the reality of administrative training and its relationship to professional promotion, and this was theoretically only without conducting field study and that by proposing the research problem that we have embodied in the following formula: How does administrative training contribute to professional promotion? Our study came within two chapters. In the first chapter, we dealt with the basics of administrative training, and in the second chapter, professional promotion.

Administrative training is one of the most important issues for the employee, due to its great impact on the job performance of what the employee gains in terms of capabilities and knowledge. Promotion is also considered one of the most important factors for the employee's success in performing his work and improving it. And it has become the ambition of any employee, as it achieves material and moral advantages and a higher position in his position within the work.

## فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أهداف التكوين الإداري	18
02	أنواع التكوين الإداري	27
03	مستويات تحديد الاحتياجات	30
04	مراحل التكوين الإداري	35
05	أنواع الترقية المهنية	64
06	مصادر الترقية المهنية	71

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مبادئ التكوين الإداري	41 - 40
02	معايير الترقية المهنية	68

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	الشكر والتقدير
	ملخص باللغة العربية
	ملخص باللغة الإنجليزية
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	فهرس المحتويات
أ - ز	مقدمة
أ	تمهيد
	الفصل الأول: أساسيات التكوين الإداري
09	تمهيد
10	المبحث الأول: ماهية التكوين الإداري
14 - 10	المطلب الأول: تعريف التكوين الإداري وأهميته
19 - 15	المطلب الثاني: أهداف التكوين الإداري وفرائده
21 - 20	المطلب الثالث: تمييز التكوين عن بعض المفاهيم الأخرى
23	المبحث الثاني: أنواع ومبادئ التكوين الإداري
28 - 23	المطلب الأول: أنواع التكوين الإداري
36 - 29	المطلب الثاني: مراحل التكوين الإداري
41 - 37	المطلب الثالث: مبادئ التكوين الإداري
42	المبحث الثالث: عوامل نجاح التكوين الإداري
46 - 42	المطلب الأول: معوقات التكوين الإداري ومتطلبات نجاحه
49 - 47	المطلب الثاني: مسؤولية التكوين الإداري
52 - 50	المطلب الثالث: تقييم التكوين الإداري
53	خلاصة الفصل

	<b>الفصل الثاني: الترقية المهنية</b>
55	تمهيد
56	<b>المبحث الأول: ماهية الترقية المهنية</b>
57 - 56	المطلب الأول: تعريف الترقية المهنية وأهميته
59 - 58	المطلب الثاني: أهداف الترقية المهنية
60	المطلب الثالث: شروط الترقية المهنية
61	<b>المبحث الثاني: أنواع الترقية ومعاييرها</b>
65 - 61	المطلب الأول: أنواع الترقية المهنية
68 - 65	المطلب الثاني: معايير الترقية المهنية
72 - 69	المطلب الثالث: مصادر الترقية المهنية
73	<b>المبحث الثالث: آليات الترقية المهنية موانعها</b>
74 - 73	المطلب الأول: آليات الترقية المهنية
75	المطلب الثاني: معوقات الترقية المهنية
77 - 76	المطلب الثالث: علاقة التكوين الإداري بالترقية المهنية
78	<b>خلاصة الفصل</b>
ح - ي	<b>خاتمة</b>
	المراجع
	الملاحق



# مقدمة

### مقدمة:

يعتبر المورد البشري المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة ولا سيما إذا توفر في هذا المورد المهارة والمعرفة والقدرة، فالمورد البشري من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة لذلك أصبح يحظى باهتمام كبير، ولن تمكن المنظمة من بلوغ أهدافها إن لم تقم بعملية تطوير وتنمية مواردها البشرية، باعتبار هذا العنصر يتميز بالحركة والتغيير المستمر والدائم ولا يخضع لعوامل ثابتة ويمكن السيطرة عليها.

فعلى المنظمة تفعيل المورد البشري من خلال رفع كفاءته وتحسين ظروف العمل وتوفير الإمكانيات اللازمة مع تطوير أنماط سلوك العمل، ومن هذا المنطلق عملت المنظمات على تنمية العنصر البشري وتطويره والارتقاء به، ومن العمليات التنظيمية الهامة نجد عملية التكوين الذي له دور مهم في تنمية مهارات الأفراد من أجل رفع أداءهم وتحسينه وتعديل سلوكياتهم داخل المنظمة مما يجعل الفرد مؤهل للقيام بأعمال ونشاطات أعلى ويكسبه الفرصة لكي يترقى في مهنته، وباعتبار أن فعالية أي كيان أو منظمة ترتبط بكفاءة العنصر البشري، والقدرة والرغبة في العمل، وأصبح من الضروري ترشيد استغلال المورد البشري، الذي أصبح أكثر طموحا وتعددت أهدافه، وأصبح يخطط لمستقبله المهني.

كما تعتبر الترقية من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما في سلوك الموظفين، فعن طريقها يمكن صنع الرغبة في العمل لدى العمال، حيث أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف على مدى نجاح الإدارة في إشباع حاجات الموظفين ووضع برامج للترقية وفق معايير موضوعية، وهذا ما جعل المنظمات تجتهد لإيجاد توازن مستمر بين أهدافها وأهداف الموظفين.

وموضوع دراستنا يدور حول موضوع دور التكوين الإداري في الترقية المهنية، حيث تناولنا في الفصل الأول أساسيات التكوين الإداري وهذا الفصل تضمن المبحث الأول الذي يدور حول ماهية التكوين الإداري والمبحث الثاني الذي تطرقنا فيه إلى أنواع ومبادئ التكوين الإداري، وجاء في المبحث الثالث عوامل نجاح التكوين الإداري.

أما الفصل الثاني تناولنا في الترقية المهنية وقسمناه إلى ثلاثة مباحث جاء في الأول ماهية الترقية المهنية وعالج المبحث الثاني أنواع الترقية المهنية ومعاييرها وتطرقنا في المبحث الثالث إلى آليات الترقية وموانعها.

## أهداف الدراسة:

أي باحث في أي مجال يجب أن يكون له هدف محدد يسعى للوصول إليه من خلال البحث الذي يقوم به، ونظرا لأهمية الموضوع وبناء على التساؤلات والفرضيات السابقة فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

1- محاولة فهم عملية التكوين الإداري وتحديد مكوناته وعلاقته بالترقية المهنية.

2- التعرف على واقع الترقية المهنية وأبعادها وأنواعها.

3- إبراز أهمية الترقية في المسار المهني للموظف.

4- معرفة دور التكوين الإداري في تطوير قدرات وسلوك الموظف.

## أسباب اختيار الموضوع:

يشكل موضوع التكوين الإداري ودوره في الترقية المهنية واحد من المواضيع الهامة التي تتطلب البحث والدراسة مما له من تأثير على الكفاءة والسلوك، حيث تم اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب ومبررات الذاتية والموضوعية، تكمن جملة الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع فيما يلي:

### ● أسباب ذاتية:

1- لأن الموضوع يدخل ضمن التخصص العلمي الذي تلقيناه لذا وقع اختيارنا على هذا الموضوع دون غيره.

2- لأن الموضوع قريب من اهتماماتنا أكثر من المواضيع الأخرى ورغبنا في الاطلاع ومعرفة موقع عملية التكوين الإداري في المؤسسة.

### ● أسباب موضوعية:

1- قلة الاهتمام بعملية التكوين داخل المنظمة.

2- قابلية الموضوع للبحث والدراسة.

3- أهمية الموضوع في المسار الوظيفي للموظف.

4- محاولة التعرف على كيفية تكوين الموظفين بالمؤسسات المواكبة للتغيرات والتطورات في المجال الإداري.

5- الوقوف على مدى تطبيق برامج التكوين الإداري، وكيفية التعامل معه.

### إشكالية الدراسة:

يعد العنصر البشري في أي مجال من بين أهم الموارد وأكثرها تأثيراً في تطور المؤسسات، وإنه يمثل المحرك الأساسي، لما له من دور حاسم في تنمية نشاط المنظمة واستمرارها وتطورها، كما يعتبر الأداة المحددة لموقع المنظمة في محيطها، حيث يمكن المنظمة من التصدي لتحديات ومواجهتها والتغلب عليها وفرض وجودها.

كما يتميز بالقدرة على التكيف مع مختلف التغيرات الحالية والمستقبلية، كما يمكن للمنظمة تنمية وتطوير مهارات هذا العنصر في كل الجوانب التكنولوجية وتقنية، وتجديد معلوماته ومعارفه، لذا أصبح من اللزوم على المنظمة اللجوء إلى تبني سياسة التكوين الداخلي والخارجي.

وهذا لكون التكوين الإداري هو الذي يكفل للمنظمة تطوير و تنمية هذا العنصر بشكل سريع وناجح، كما أنه من الصعب على المؤسسة الوصول إلى كفاءة في العمل وتحقيق نجاحات ما لم يكن هناك اهتمام بتكوين العنصر البشري في المؤسسة، ويكون ذلك بالقناعة التامة بأن التكوين الإداري هو أبرز المقومات التي تساعد على تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المختلفة التي تساعد على رفع مستوى أدائهم الوظيفي، وهو ما يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف والجهد معاً، لهذا أصبح الاهتمام بسياسة التكوين يتزايد في السنوات الأخيرة، بحيث أصبت مخصصاته جزء من ميزانية المؤسسة.

بما أن التكوين الإداري له تأثير فعال على مردودية الموظف، ويحافظ على العمل بكفاءة عالية، ويرفع مستوى المهارات، وغرس الثقة في نفوس الموظفين، وتوطيد العلاقة بين الموظفين والرؤساء وزيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة، هذا ما يجنب المنظمة الوقوع في الأزمات التنظيمية والتسييرية والإدارية، وهذه المعطيات التي بإمكانها أن تتيح الفرصة للموظفين في الترقى إلى مناصب أعلى.

ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكال التالي:

**كيف يساهم التكوين الإداري في الترقية المهنية؟**

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية تتمثل في:

- كيف يساهم التكوين الإداري في تحسين مستوى الأداء للموظف؟

- كيف يساهم التكوين الإداري في زيادة الولاء للمنظمة؟

- كيف يسهم التكوين الإداري في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة؟

- هل هناك علاقة بين التكوين الإداري والترقية المهنية؟

### فرضيات الدراسة:

تعتبر الفرضيات أحد أشكال الإجابات المؤقتة لتساؤلات الدراسة، وهي كالآتي:

#### **1- الفرضية الرئيسية:**

يسهم التكوين الإداري في الترقية المهنية عن طريق رفع الكفاءة وتأهيل الموظفين لتقلد مناصب عليا.

#### **2- الفرضيات الفرعية:**

– يسهم التكوين الإداري في تحسين الأداء عن طريق تحسين المعارف والمهارات والسلوكيات.

- يسهم التكوين الإداري في زيادة الولاء عندما يشعر الموظف بالاهتمام من طرف المنظمة التي يعمل فيها.

- يسهم التكوين الإداري في رفع مستوى وكفاءة الموظف مما يتيح له فرصة الترقى وهذا ما يهدف إليه الموظف، كما يكسب المؤسسة جودة في العمل مما يحقق لها الاستقرار وهذا ما تهدف لتحقيقه المنظمة.

- نعم هناك علاقة بين التكوين الإداري والترقية المهنية.

### الدراسات السابقة:

#### **الدراسة الأولى:**

لبوقطف محمود لموضوع "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظف بالمؤسسة الجامعية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/ 2014، حيث تناولت هذه المذكرة في الفصل الأول مدخل للدراسة، والفصل الثاني تطرق الباحث لتكوين أثناء الخدم، والفصل الثالث جاء فيه الأداء الوظيفي في التراث النظري السوسيولوجي، أما في الفصل الرابع تطرق الباحث إلى الإجراءات المنهجية للدراسة، وفي الفصل الأخير تم عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة، ومن أهم التساؤلات هذه الدراسة نذكر:

- كيف يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟
- كيف يؤثر المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟
- كيف يسهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية؟

أجريت الدراسة الميدانية لهذا البحث على مستوى جامعة عباس لغرور بخنشلة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- أن للتكوين أثناء الخدمة دور كبير في تطوير قدرات وسلوك الموظف وذلك من خلال إضافته معارف جديدة ومهارات سلوكية واتجاهات وأفكار حديثة تساعده في تحسين القدرة على التخطيط لتنفيذ المهام الإدارية بعد الانتهاء من العملية التكوينية.
- أن للمكون دور كبير في إنجاز عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة، وذلك من خلال أسلوبه في تقديم أهداف الدورة التكوينية منذ البداية واعتماد المكون على أسلوب النقاش المفتوح في تسيير مجريات الحصص التكوينية بالإضافة إلى الشخصية القوية.
- كما توصل إلى أن برامج التكوين لها دور مؤثر على نجاح عملية التكوين، وذلك من خلال مساهمتها في تحسين العلاقة بين الموظف والمسئول وبين الموظفين، وتسمح بتحصيل معارف ومهارات جديدة وبتالي تحسين الأداء.

#### الدراسة الثانية:

لنسيدة أحمد صيد "الموضوع الترقية والفعالية التنظيمية"، مذكرة ماجستير كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، 2006\2008، حيث تناولت هذه المذكرة في الفصل الأول الإطار المفاهيمي للموضوع، وفي الثاني تناول الباحث المداخل النظرية لدراسة الترقية والفعالية التنظيمية، أما في الفصل الثالث جاء فيه التجسيديات الإمبريقية للترقية والفعالية التنظيمية، وتطرق في باقي الفصول إلى كل من معايير وامتيازات الترقية والاستقرار وفي الأخير تم عرض النتائج وتحليلها، ومن أهم التساؤلات هذه الدراسة نذكر:

- إلى أي مدى تستند المؤسسة إلى مقومات الموضوعية في عملية الترقية؟
- هل تساهم مراتب الترقية في زيادة الفعالية التنظيمية؟
- ما مدى مساهمة عمليات الصراع والمنافسة في إنجاز الالتزامات التنظيمية؟

حيث تمت الدراسة الميدانية لهذا البحث مركب مطاحن الحروش، وفي ختام هذا البحث توصل الباحث إلى النتائج التالي:

- أن المعايير الموضوعية في الترقية تساهم في زيادة الرضا الوظيفي من خلال المزوجة في الترقية بين المعايير الموضوعية والذاتية.
- أنه هناك هوة بين الإدارة العليا والمستويات التنفيذية مما زاد من حالات التذمر وعدم الرضا لدى الموظفين.
- أنه امتيازات الترقية تساهم في تحقيق الاستقرار ويتجسد ذلك من خلال زيادة الأجور التي تؤدي إلى الارتباط بالمؤسسة، بالإضافة إلى أن المكافآت تزيد من الإنتاجية.
- يؤثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الجمود في التنظيم وتعارض الأهداف والصراع الحاد على حيازة السلطة والنفوذ.

حيث تناولت الدراسة الأولى موضوع التكوين الإداري وأثره على تحسين الأداء، في حين تناولنا في دراستنا أثره على الترقية المهنية، إلى أنهما يشتركان في مدى تأثير تكون الإداري على رفع كفاءة الموظف في المؤسسة.

ونجد أن الدراسة الثانية تناولت موضوع الترقية المهنية وعلاقته بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسات على غرار دراستنا التي لم تتناول موضوع الفعالية التنظيمية، ومدى مساهمة المعايير الموضوعية في زيادة الرضا الوظيفي كيف تساهم في تحقيق الاستقرار المهني وهذا ما تطرقنا إليه في دراستنا،

### الإطار المنهجي:

يجب التركيز على اختيار المنهج المناسب لإنجاز أي بحث علمي أو أي دراسة نقوم بها، لأنه هو السبيل الذي نسلكه كباحثين في دراسة موضوع البحث، من أجل التوصل إلى حلول للمشكلة البحثية والتساؤلات التي طرحت، لذلك ينبغي الإشارة إلى أهم المناهج التي قمنا بإتباعها في إنجاز بحثنا ودراستنا:

**1- المنهج الوصفي التحليلي:** استخدمنا هذا المنهج لتعرف على دور التكوين الإداري في تفعيل الترقية المهنية، وهذا راجع إلى طبيعة الموضوع التي تتطلب الوصف وتحليل في الغالب.

**2- المنهج التاريخي:** استخدمنا هذا المنهج من أجل الحصول على معلومات متعلقة بكيفية التعامل مع التكوين الإداري والترقية المهنية في الماضي وإن كانت له نفس الأهمية في

الوقت الحالي، وبعض معارف متعلقة بماضي التكوين الإداري والترقية المهنية في المؤسسات.

## إقترابات الدراسة:

لقد قمنا باختيار هذه الإقترابات حسب ما يناسب الموضوع محل الدراسة:

### **1. الإقتراب القانوني:**

حيث ساعدنا هذا المدخل من خلال العودة إلى النصوص القانونية والدستورية المنظمة لعملية التكوين الإداري والترقية المهنية، والمحدد لطريقة إجراء وتطبيق كل منهما، وكذا توضيح المهام ومسؤوليات والهيئات المنظمة لهم، وساعدنا في معرفة مدى تطابق واقع التكوين والترقية مع القواعد والنصوص القانونية.

### **2. الإقتراب المؤسسي:**

بما أن موضوعنا يقوم بدراسة ظاهرة تحدث داخل مؤسسات ومنظمات، جعلنا نستخدم هذا المدخل كونه يقربنا من واقع الداخلي للمؤسسات أكثر من غيره، وكذا يبين لها الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذا موقع الهيئة المكلفة بالتكوين، ومن يقرر ويشرف على عملية الترقية.

## صعوبات الدراسة

لقد واجهت هذه الدراسة عدة صعوبات نذكر منها:

- محدودية وقلة الكتب والدوريات التي عالجت هذا الموضوع خاصة بما يتعلق بموضوع الترقية المهنية في المكتبة.

- الوضع الصحي الذي أجبرنا على الاعتماد على مراجع من الأنترنت وحال دون التنقل والبحث بطريقة تسمح لنا بإنجاز بحث أفضل مما قمنا بإنجازه.

- الغموض الذي انتاب الفترة الأخيرة ما جعلنا نعمل بأقل حافز.

- عدم القدرة على القيام بالدراسة الميدانية نظرا للحجر المفروض من قبل السلطات العليا، وهو ما حال دون الحصول على البيانات والمعطيات اللازمة للقيام ببحث جيد.

# الفصل الأول

## أساسيات التكوين

### الإداري

### تمهيد:

تعرف الإدارة في الوقت الراهن عدة تحولات وتغيرات إستراتيجية، مما يستوجب على المنظمات والإدارات العليا تنمية رأس مالها البشري من كل الجوانب حتى يتمكن من التأقلم والتكيف مع هذه التحولات، ومن هنا تسعى جميع المنظمات إلى رفع الفرد لديها بعدة طرق، لعل من أهم هذه الطرق التكوين الإداري، الذي أصبح من المواضيع الأكثر أهمية في الوقت الحالي، ويعد من النشاطات الاجتماعية والاقتصادية الهادفة إلى إكساب المورد البشري معارف ومهارات، من أجل مساعدة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية.

حيث نجد أن الإدارة العليا للمنظمات تعمل على استقطاب واختيار يد عاملة مناسبة كما و نوعاً، ثم تقوم على تنميتها وتطويرها من خلال عملية التكوين الإداري، مع توفير الحوافز اللازمة لذلك، ووضع برامج مناسبة، من أجل رفع كفاءة الموظف، حتى يصبح مؤهلاً لأداء عمله بشكل المطلوب ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة، كما يتيح للموظفين فرص تحسين مستواهم العلمي والمهني، مما يؤهلهم إلى الترقيات المهنية من أجل الوصول للمستوى المرغوب من الاستقرار، ومن خلال هذا تطرقنا في هذا الفصل إلى:

### المبحث الأول: ماهية التكوين الإداري

يحظى التكوين الإداري باهتمام كبير، حيث يحتل مكانة مهمة بين العمليات الإدارية الهادفة إلى تحسين مستوى أداء الموظفين، ورفع كفاءتهم وذلك عن طريق محاولة إحداث تغيير على مهاراتهم وقدراتهم وتطوير سلوكهم في العمل داخل المنظمة من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة بسهولة، ومن هذا تضمن المبحث الأول على ما يلي:

#### المطلب الأول: تعريف التكوين الإداري وأهميته

##### أولاً: تعريف التكوين الإداري

مفهوم التكوين الإداري يعود إلى عدة آراء وتوجهات لمختلف المفكرين والمهتمين عبر العالم منها ما يلي:

يعرف التكوين على أنه "النشاط الذي يعمل على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والسلوكيات المرغوبة التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم لتحقيق الأهداف المنشودة، حيث يعتبر الوسيلة الرئيسية لتقليص الفجوة بين الأداء الفعلي للموظفين وبين ما هو مطلوب منهم من واجبات ومسؤوليات وظيفية وبالتالي أداء الواجبات بأسلوب فعال"

ويعرفه الطعاني على أنه "نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغير في المعارف والمهارات والقدرات الفنية، مقابل احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي، في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به وتطلعاته المستقبلية في إطار المؤسسة التي يعمل بها"<sup>1</sup>

يمكن تعريفه بأنه "نشاط رئيس يكون من أنشطة فرعية متكاملة مترابطة، يشكل مجموعة سلسلة من الأعمال، تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة وفق مواصفات محددة (مهارة، خبرة، مقدرة... إلخ) لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة."<sup>2</sup>

و يعرف أيضا "بأنه عملية تعلم يكسب فيها الأفراد مهارات و معارف تساعدهم في بلوغ الأهداف، كما أن التكوين يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال و ينسجم مع سياسات و خط المؤسسة، ويقول بايارز " أن التكوين ينبغي أن يشمل الموظف حديث التعيين و الموظفين

<sup>1</sup> أمينة سماش، الحبيب ثبتي، "تحليل وإشراف نظام التكوين من وجهة نظر الفاعلين"، معارف، ع.1، (جوان 2017)، صص 441، 442

<sup>2</sup> عمر وصفي العقيلي، الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، (الأردن: ط1، 2013)، ص.15.

القدامى على حد سواء فالموظف بحاجة إلى تحديث معلوماته باستمرار، طالما بقى على رأس عمله مما ينعكس على أداءه الشخصي، وأداء المؤسسة بشكل عام.<sup>1</sup>

ومن هذا يتضح أن لتكوين دور في تطوير المورد البشري، في أي منظمة لما يحدثه من تغيير في سلوكك الموظف في أداء مهامه، بطريقة تجعل من عملية بلوغ الأهداف سهلة ومرنة.

كما يعرف على أنه "جهد المنظم والمخطط له لتزويد المورد البشري في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراته وقدراته وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء، مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة."<sup>2</sup>

كما عرف التكوين بأنه إستراتيجية تأخذ شكلا متكاملًا وتعمل تحت إمرة إستراتيجية المنظمة، وضمن إطار إدارة الموارد البشرية فيها، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة، وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من أجل تحقيق مستقبل وظيفي جيد و تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة حاضرا ومستقبلا لرفع كفاءتها الإنتاجية لتحقيق الرضا لدى زبائن.<sup>3</sup>

وعرف التكوين على أنه "تلك الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف، خبرات واتجاهات الأفراد وذلك لجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم، وهو عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء سلوك واتجاهات المتكويين، بغية تمكينهم من استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم، بما يساعد على رفع كفايتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منظمة وإنتاجية عالية."

وهو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات، والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية مهارات، وخبرات ومعارف باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>مراد حجاج، عبد القادر دبون، "تقييم فعالية التكوين في المؤسسات الطاقوية،" الدراسات المالية والمحاسبية"، 7ع، (2016)، ص476.

<sup>2</sup>المكان نفسه.

<sup>3</sup>خالد رجم، دراسة تحليلية لكفاءة إستراتيجية التكوين "دفاثر MECAS"، م.15، ع.01، (جويلية 2019)، ص.177.

<sup>4</sup>سهام شيهاني، دور التكوين في التغيير التنظيمي، "الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال"، م.02 ع.01، (جانفي 2018)، ص.269.

### ثانياً: أهمية التكوين الإداري

تتضح أهمية تكوين المورد البشري في زيادة كفاءة وفعالية الإدارة في تأدية الأدوار التي تقوم بها من خلال البرامج التكوينية المقدمة للموظف والتي تغطي النقص في معلوماته وتزويده في عمله بما يحقق الجودة والأهداف ومنه.

تكمن أهمية التكوين الإداري بنسبة للفرد والمؤسسة فيما يلي:

#### على مستوى الفرد:

- ✓ يسهل تطوير ثقافة إيجابية للموظفين نحو العمل والمنظمة من خلال تحسين الخدمة المقدمة.
- ✓ إتاحة الفرصة للابتكار والتجديد والإبداع والتنافس والإيجابي بحثاً عن التفوق والتميز أو مواكبة مستجدات العصر أو إعداد للمستقبل ومتطلباته.
- ✓ تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع التغيرات المختلفة في البيئة المحيطة بالتكنولوجيا.
- ✓ يساعد على تحفيز العاملين على استمرارهم في عمليات العلم.
- ✓ تمكن الفرد على كشف الثغرات و حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل و حمايتها من الوقوع في الخطأ.<sup>1</sup>
- ✓ يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الحسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر.
- ✓ تعتبر المسؤولية والترقية مدمجة بفضل التكوين.
- ✓ يشجع النمو الشخصي والثقة بالنفس.
- ✓ يساعد الفرد على التآلف مع الضغوطات والنزاعات.
- ✓ يحسن الرضا بالعمل وتوليد الشعور حتى يكون معروفاً.
- ✓ يسمح بالتدرج في إنجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل.
- ✓ يساعد الفرد على تطوير مهارات الاتصال شفويا وكتابيا.
- ✓ يساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة.
- ✓ يسهل توجيه الأفراد الجدد أو المحولين أو الذين ترقوا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عقيلة حاج ميهوب، "دور الدولة في تامين المورد البشري للجماعات المحلية من خلال التكوين "الفكر القانوني والسياسي ع.4، ص.250،251.

<sup>2</sup> إبراهيم عبد الله، حيدة المختار، "دور التكوين في تامين وتنمية الموارد البشرية"، العلوم الإنسانية، ع.4 (فيفري 2005)، بدون صفحة

- ✓ يزود الأفراد العاملين بالمهارات والمعارف قد لا تكون لديهم من قبل.
- ✓ يطور وينمي العوامل لدافعية الأفراد، ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطوير والتميز والترقية في العمل.
- ✓ يمكن أن يزيد من التزام الأفراد العاملين وولائهم للمنظمة.
- ✓ يزود الأفراد العاملين بمعلومات تمكنهم من تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالية.<sup>1</sup>

### على مستوى المؤسسة

- ✓ يؤدي إلى ارتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للبحث عن الأرباح.
- ✓ يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل المستويات التنظيم.
- ✓ يحسن المناخ التنظيمي والاجتماعي.
- ✓ يساعد مزيد من الأفراد على اعتبار أهداف المؤسسة من أهدافهم.
- ✓ يدعم إنشاء أحسن صورة عن المؤسسة ويشجع الصدق والانفتاح وثقة.
- ✓ يحسن العلاقات بين الإطارات ومرؤوسيه، ويساعد على التطور التنظيمي.
- ✓ يساعد فهم ووضع السياسة التنظيمية.
- ✓ يحسن فاعلية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.<sup>2</sup>
- ✓ يسهل تطوير العمل بالنسبة لترقية من الداخل.
- ✓ يسهل تطوير مهارات القيادة كما يحدث التحفيز ويرفع النزاهة.
- ✓ يحسن الإنتاجية ونوعية العمل فضلا عن مراقبة التكاليف والتحكم فيها.
- ✓ ينمي معنى المسؤوليات اتجاه المؤسسة.
- ✓ يساعد على التكيف مع التغيرات الخاصة.
- ✓ يسهل تسيير النزاعات، ويسمح بالرقابة على الضغوطات المتعددة.<sup>3</sup>
- ✓ التكوين الفعال يمكن أن يقلل من تكاليف التعلم في المجالات الفنية والإدارية.
- ✓ يزيد من الرضا الوظيفي، والتقدم داخل المنظمة.
- ✓ التكوين الإداري يساعد المؤسسات على إدارة التغيير.
- ✓ يؤدي إلى فهم السياسة العامة للمنظمة وبالتالي تصويب أداء الموظف إلى هدف المنظمة بالتحديد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>سهام الشهاني، مرجع سابق، ص.269.

<sup>2</sup>إبراهيم عبد الله، حميدة المختار، مرجع سابق، بدون صفحة

<sup>3</sup>إبراهيم عبد الله، مرجع سابق، بدون صفحة

<sup>4</sup>عقيلة الحاج ميهوب، مرجع سابق، ص.250.

- ✓ إزالة ومعالجة نقاط الضعف للأداء، سواء كان ذلك الأداء حالي أو مستقبلي أو متوقع.
- ✓ ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاج للمنظمة، ويسهم في استمرارها.
- ✓ يساعد على بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية.
- ✓ يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
- ✓ يساهم فيخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية والعمل على تنميتها نحو تحقيق الربح.
- ✓ يساعد المنظمة على صياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>سهام شيهاني، مرجع سابق، ص.269.

المطلب الثاني: أهداف وفوائد التكوين الإداري.

### أولاً: أهداف التكوين الإداري

يتمثل الهدف الأساسي لتكوين الإداري في إزالة جوانب الضعف في الأداء وسلوك الأفراد، الناتجة من عدم مقدرتها على الأداء وفق المستوى المطلوب والمرغوب من طرف الإدارة والمنظمة، ولتحقيق هذا يجب التوصل إلى أهداف فرعية.

يرى بعض المفكرين أن أهداف التكوين تكمن فيما يلي:

#### 1- أهداف فنية وإنتاجية:

- ✓ تحسين مستوى أداء الفرد، مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الإدارية.
- ✓ تنمية معرفة أفراد التنظيم، وتنمية مهاراتهم واتجاهاتهم نحو الرغبة والدافعية للعمل والتعاون مع الزملاء والرؤساء.
- ✓ تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب تحقيقه.
- ✓ تكوين علاقات إيجابية بين المنظمة وأفرادها وبالتالي تنمية انتماء الفرد للمنظمة.
- ✓ تحسين المناخ العام للعمل في المنظمة وتزويد الأفراد بالخبرات المختلفة.<sup>1</sup>
- ✓ اكتساب الفرد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
- ✓ زيادة درجة الانتماء العاملين للمؤسسة من خلال دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد.<sup>2</sup>
- ✓ تكييف الموارد البشرية مع تغيرات البيئة المحيطة.
- ✓ رفع كفاءة المنظمة الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية.
- ✓ تقديم منتج عالي الجودة.<sup>3</sup>

كما نجد بعض التصنيفات لأهداف التكوين الإداري حسب معايير مختلفة نذكر منها:

#### 1. أهداف مرحلية:

من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة تعمل على تحقيق الأهداف المرحلية والمقسمة على النحو التالي:

<sup>1</sup> بلال جغري، فاعلية التكوين في تطوير الكفاءات، رسالة ماجستير، منشورة، (جامعة منتوري قسنطينة: كلية العلوم

الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009)، ص.35.

<sup>2</sup> سهام شيهاني، مرجع سابق، ص.269.

<sup>3</sup> خالد رجم، مرجع سابق، ص.177.

أ- **أهداف عادية:** "تشتق الواجبات الرئيسية للوظيفة و تتخذ لمواجهة مواقف عادية متكررة من حين إلى آخر وتشمل على الأهداف التكوينية التقليدية مثل تدريب العاملين الجدد أو إعداد برامج تذكير لبعض الأفراد بهدف التأكيد على معلوماتهم الوظيفية الأساسية، وتهدف إلى تحقيق القدر المطلوب من كفاءة الأداء و تحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف".<sup>1</sup>

ب- **أهداف حل المشاكل:** "وهنا يتم إعداد برامج تكوينية تسعى إلى حل مشكلات التي تواجه الأفراد، في المنظمة وتحاول الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعرقل الأداء، وبالتالي تهدف هذه البرامج إلى تخليص المنظمة من المشكلات تعيق الأداء وتسبب انحرافات فعلية، ومن ثم فإن هذه النوعية من الأهداف تعلق الأهداف الروتينية في المنظمة".

ت- **أهداف الابتكار:** يتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواع من السلوك والأساليب الجديدة، لتحسين نوعية الإنتاج، وهي تختلف عن أهداف حل المشاكل في كونها تسعى إلى نقل المنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية، وتحاول تحقيق نتائج غير عادية، ومبتكرة وإبداعية وتهدف إلى إحداث كسر في الأنماط المألوفة في الأداء ومن ثم تحتل قمة الهيكل التنظيمي للأهداف.<sup>2</sup>

### 2. الأهداف الإدارية:

تسعى هذه الأهداف إلى خدمة كافة المستويات الإدارية من أجل تطوير الكفاءات، ومن بين الأهداف الإدارية الواجب توفرها في كل عملية تكوين إداري ما يلي:

أ- **تخفيض العبء على المشرفين:** لتصحيح الأخطاء التي يرتكبها العامل الغير مكون يتطلب وقت وجهد أكبر، كما أن المشرف لا يحتاج إلى متابعة باستمرار للموظف المتكون وهذا راجع لثقتة في قدراته وكفاءاته التي تعلمها واكتسبها من البرامج التكوينية.

ب- **زيادة المرونة واستقرار المنظمة:** نعني بالمرونة القدرة على التكيف في وقت قصير مع المستجدات والتغيرات الواردة سواء تعلق الأمر بالقدرات والكفاءات اللازمة للقيام بعمل ما، أو بأنماط السلوك الوظيفي، أما الاستقرار فيعني به استطاعة المنظمة على جعل الوظائف العليا والحساسة مشغولة باستمرار عن طريق توفير المهارات اللازمة لذلك.

<sup>1</sup> جغري بلال، مرجع سابق، ص.39.

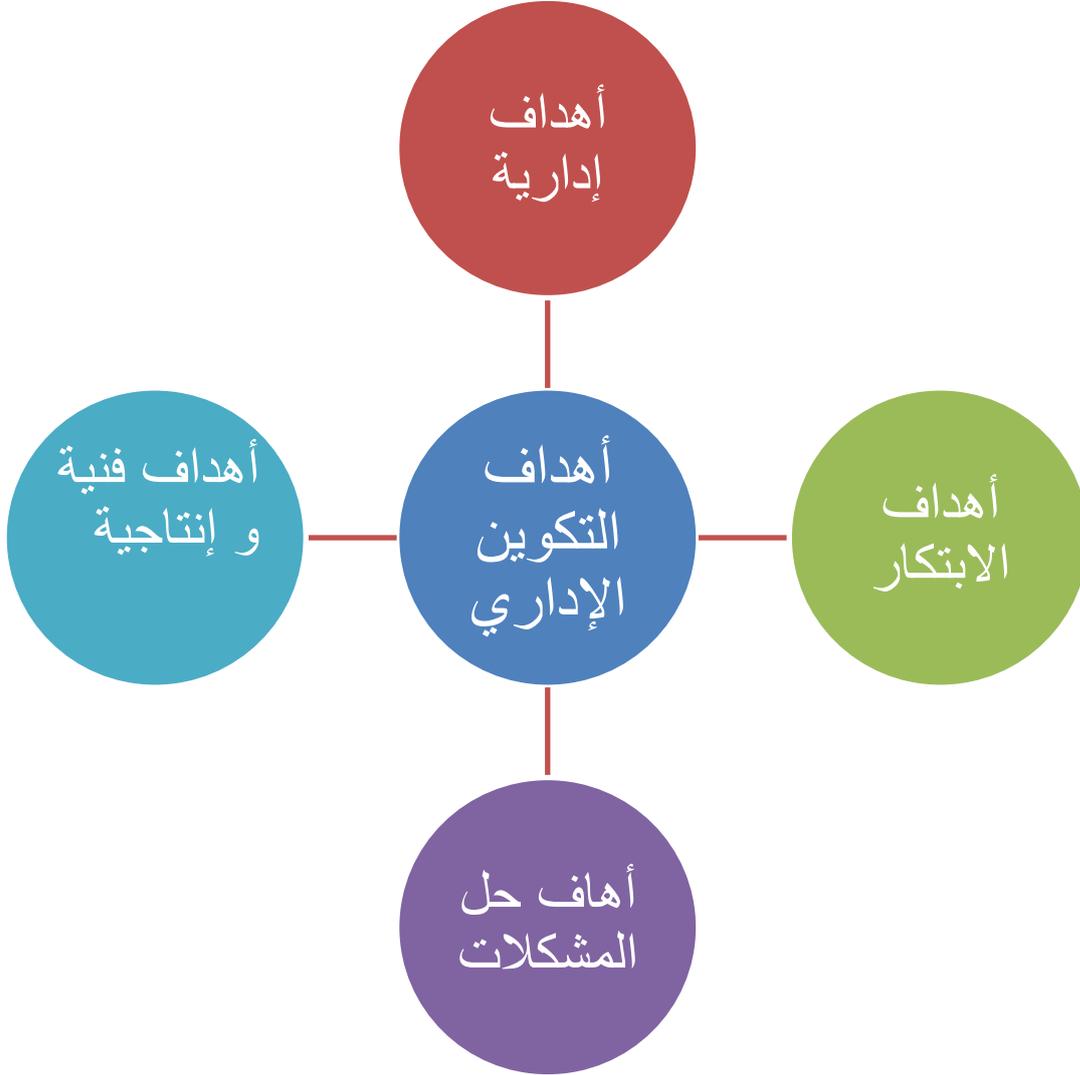
<sup>2</sup> سهام شيهاني، مرجع سابق، ص.270.

- ت- السماح للمنظمة باكتشاف الأشخاص الذين تتوفر لديهم كفاءات عالية وبتالي تحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ث- مساعد الإدارة على تحسين الاتصال بين مختلف المسؤوليات الإدارية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> جفري بلال، مرجع سابق، ص.37.

الشكل رقم (01): الأهداف التكوينية.



المصدر: من عداد الطلبة.

يلاحظ من خلال الشكل أن الأهداف التكوينية متعددة، حيث تعتبر الأهداف الفنية والإنتاجية أهدافا عادية، مثل تكوين موظف جديد في منصبه على كيفية القيام بمهمة، وهي في الغالب تهدف إلى تحقيق القدر الكافي من الكفاءة في الأداء، وتسهل للعامل القيام بوظائفه بشكل المطلوب.

أما أهداف التكوينية لحل المشاكل تكون أكثر أهمية وأعلى مستوى من الأهداف الفنية والإنتاجية، كما أن تطبيقها وتجسيدها يستوجب تنظيم محكم وخبرة عالية من طرف المؤطرين والمشرفين على العملية، وهذا من أجل إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل المراد حلها والقضاء عليها، ثم تأتي أهداف الابتكار، تسعى في غالب الأحيان إلى تحقيق نوع من الإبداع والتطوير والرقي بالمستوى.

وفي الأخير الأهداف الإدارية والتي تتمثل أهدافها في صنع نوع من التطور في جميع المستويات الإدارية للمؤسسة، وتسعى إلى تخفيف الأعباء على المشرفين، مما يسمح للكفاءات بالبروز وأخذ الفرصة وهذا ما يجعل عمل تلك الإدارة والمنظمة أكثر مرونة.

### ثانياً: فوائد التكوين الإداري

هناك العديد من المزايا أو الفوائد التي يمكن أن تتحقق من جراء القيام بالتكوين الإداري وتتمثل أهمها في:

- ✓ زيادة الإنتاجية مع تحسين في مستواه ونوعيته.
- ✓ انخفاض عدد الحوادث نتيجة انخفاض نسبة أخطاء العاملين.
- ✓ التقاء عدد كبير من المتدربين مع مؤسسات مختلفة مما يسمح بتوسيع مداركهم من خلال تعارفهم، وقيامهم بمناقشة قضايا العمل وتبادل وجهات النظر.
- ✓ إيجاد حلول للمشاكل والمنازعات التي تنشأ بين الموظفين بعضهم البعض، أو بينهم وبين رؤسائهم، وذلك بالمشاركة في الدورات التي تركز على الجوانب السلوكية.
- ✓ زيادة درجة انتماء الموظفين إلى المصالح التي يعملون بها.
- ✓ خفض وقت التعليم المطلوب بالنسبة للموظفين من أجل الوصول إلى المعايير المطلوبة من الأداء.<sup>1</sup>
- ✓ تحقيق أهداف وغايات الخاصة بالمتكون نفسه فيما يتعلق الأمر بترقية أو زيادة أجره، أو شغله لمنصب أعلى، وبهذا يكون التكوين الإداري أحد المحفزات المهمة.
- ✓ تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله، وأهميته والأثر النفسي والاجتماعي المتصل به والمترتبة عليه، وكذلك إحداث تغيير في سلوكه أو تصرفاته مع غيره ومع الجماعة والمؤسسة بصفة عامة.
- ✓ معالجة مشاكل العمل الحالية والمستقبلية
- ✓ إعداد موظفين يتم اختيارهم لتولي مناصب عليا في المؤسسة.
- ✓ سد الفجوة والقصور بين ما يؤديه الموظف فعليا وما يجب أن يؤديه
- ✓ اكتساب الأفراد الثقة بالنفس مما يقلل الإشراف على العمل
- ✓ توفير الموارد البشرية من داخل المؤسسة قادرة على تحمل مسؤوليات أكبر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ميلود محمد كريم، سعيدان نجمي، "فعالية وتقييم التكوين في المؤسسات الجزائرية" دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، م.06، ع.02، (2007)، ص.678.

<sup>2</sup>محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره فب تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2014)، ص، ص.24، 25.

### المطلب الثالث: تمييز مفهوم التكوين الإداري عن بعض المفاهيم الأخرى

يرتبط مفهوم التكوين الإداري بمجموعة من المفاهيم الأخرى التي تتشابه معه في خصائص ومعاني معينة، التي تمس مجال التنمية البشرية، وتنمية الأفراد والجماعات ومن بين هذه المفاهيم ما يلي:

#### 1. التكوين والتدريب:

التدريب هو أكثر تشابها وارتباطا بمفهوم التكوين، وهو مفهوم متداول بصفة كبيرة في مختلف أنحاء العالم، ولقد تعددت تعارف التدريب نذكر منها:

يعرف التدريب على أنه " تحضير الفرد لأداء معين بواسطة الشرح النظري والتطبيق العملي، وذلك بهدف تطوير الفرد معرفيا ومهارة واتجاها." <sup>1</sup>

أو " هو تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية والتي يملكها أو الجديدة التي يكتسبها بما يمكنه من تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية ويعدده للقيام بمهام ووظيفة مستقبلية، وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية." <sup>1</sup>

ويعرف أيضا " أنه مجمل النشاطات، الوسائل، الطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون ان ننسى الأداء الجيد للوظائف الحالية والمستقبلية"

والتدريب هو " عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية وفنية وذهنية، مقابل احتياجات محددة حالية ومستقبلية يتطلبها العمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها" <sup>2</sup>

#### 2. التكوين والتعليم:

التعليم هو " الجهد الذي يقوم به الإنسان لتنشئة الأفراد الجدد في المجتمع بطريقة تسمح بتنمية طاقاتهم وإمكانياتهم إلى أقصى درجة ممكنة، أي اكتساب الفرد مجموعة من العادات والأفكار والقيم والمعتقدات والمهارات التي تنمي هذا الفرد، وتجعله قادرا على أن يعيش في توافق مع مجتمعه، وتساعد على أن يشق طريقه في مضمار الحياة." <sup>1</sup>

<sup>1</sup> هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، (عمان: دار النشر والتوزيع، ط.01، 2013)، ص 21.  
<sup>2</sup> أمينة بالحاجي، "التكوين والتدريب كمدخل لبناء الرأس المال البشري"، التنمية البشرية، ع.11، (مارس 2019)، ص 147.

كما يمكن تحديد نقاط الالتقاء والاختلاف بين عدة مصطلحات كثيرة ما تختلط على المتخصصين، فيرى البعض أن التكوين والتعليم في كونه يتضمن توصيل المعرفة، وذلك يتضمن إكساب القيم وسلوك الفرد، أما التكوين أقل تخصص من التعليم ولكنه أعمق أثرا.

### 3. التكوين والتنمية الإدارية:

يتضمن مفهوم التنمية الإدارية مجموعة النشاطات المتعلقة بزيادة قدرات العاملين وخاصة فئة المدراء من أجل إدارة المؤسسة بكفاءة عالية وضمان استمرارها ونموها.

وتختلف التنمية الإدارية عن التكوين الإداري في كون التكوين يركز على موضوعات ووظائف معينة ومحددة، أما التنمية الإدارية تركز على موضوعات واسعة مثل اتخاذ القرارات.

كما أن التكوين يركز على المستويات الإدارية الدنيا بينما التنمية الإدارية تركز على المستويات الإدارية العليا والوسطى.<sup>1</sup>

### 4. التكوين والتطوير الإداري:

يهدف التطوير أساسا إلى تحسين قدرات الفرد على المدى البعيد، استنادا إلى توقع احتياجات معينة، ومع أن نشاطات التطوير يمكن أن تساعد الموظف في المنظمة على تحسين أداءه في وظيفته الحالية، ولكن هذا ليس هو الغرض الأساسي من العملية بل هو جعل الفرد جاهز لتحديات المستقبلية في عمله، والأسلوب الشائع في التطوير الإداري هو تكليف الموظف ومسؤوليات إضافية، أما التكوين فهو يعالج مسائل ونقائص يحتاجها الموظف في وظيفته الحالية، كما يكسبه مهارة وكفاءة تساعد على تحسين أداءه المهني.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم عباس الحلبي، تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها، (القاهرة: دار الفكر العربي، ط.01، 2013)، ص.126.

<sup>2</sup> حسين حريم، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار الحامد لنشر والتوزيع، ط.01، 2013)، ص.199.



### المبحث الثاني: أنواع ومبادئ التكوين الإداري

تضمن تعدد عملية التكوين الإداري في المؤسسات الحديثة أهم عوامل نجاح هذه المؤسسات، والواقع يشير إلى الاهتمام المتزايد بالتكوين الإداري لارتباطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يعمل فيها، وانخفاض أداء الفرد وكفاءته يعتبران علامة واضحة لتدخل الإدارة لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا المشكل وذلك بالقيام بعدة عمليات تسهل إجراء التكوين الإداري والتوصل إلى الأهداف المرجوة. وعليه المبحث الثاني ما يلي:

### المطلب الأول: أنواع التكوين الإداري

تتعدد تصنيفات التكوين الإداري وتتنوع من باحث إلى آخر وفقا لمعايير مختلفة لذا تتداخل وتتشابك أنواع التكوين الإداري فيما بينها غالبا وعليه أخذنا أهم التصنيفات المتمثلة فيما يلي:

#### 1. التكوين حسب الهدف: وينقسم هذا النوع إلى:

- أ- التكوين بغرض تجديد المعلومات: يحتوي هذا الصنف على معلومات تجديد التي ينبغي تقديمها للموظف في التخصص الذي يعمل فيه، ونظرا لتطورات الغير منتهية يجب تعميم هذا النوع على كل المستويات والتخصصات داخل المنظمة، أي كلما زادت التطورات الحديثة في العلوم والتقنيات الحديثة، كلما زادت أصبحت عملية تجديد المعلومات ضرورية.
- ب- التكوين لترقية: هو التكوين الذي يستوجب تأهيل وإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة والقيام بمهام وواجبات ومسؤوليات جديدة بكفاءة عالية وبالمهارات اللازمة، بحيث يحصل على معلومات ومهارات حول كيفية التعامل مع الوظيفة التي تم ترقيته لها.
- ت- التكوين لتوجيه الموظف الجديد: " هو عملية إرشاد وجهها لوجه وذلك بصفة أساسية وينطوي التكوين بالتوجيه المباشر على علاقة وثيقة ومستمرة بين الموظف ورئيسه المباشر".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلال جغري، مرجع سابق، ص ص. 44، 45

- ث- التكوين لزيادة المهارات: "ويتم ذلك من خلال رفع مستوى الفرد عن طريق تزويده بالمهارات اللازمة التي يحتاجها في حياته المهنية وتنميته بصفة مستمرة،" ويكون هذا عن طريق هذا النوع من التكوين الذي تقوم به المنظمة.
- ج- الاتجاهات: "إن اتجاهات العمال في المؤسسة تؤثر إيجابيا أو سلبا على عملهم، لهذا تقوم المنظمات بهذا النوع من التكوين من أجل تطوير الاتجاهات السليمة للأفراد نحو تقديرهم لقيمة عملهم وأهميته والأثر الاجتماعي المتصلة به و المترتبة عليه."<sup>1</sup>

### 2. حسب المكان والزمان: وينقسم هذا النوع إلى:

- أ- حسب المكان: وينقسم إلى التكوين الداخلي والتكوين الخارجي.
- ✓ التكوين الداخلي: ويكون هذا التكوين بتلقي الموظف الذي تم توظيفه أو ترقيته، التوجيهات والتي توضح وله كيفية أداء عمله، حيث يجري هذا النوع من التكوين داخل العمل أي في مكان العمل العادي.
- تتم عملية التكوين بشرح للمتكون الذي يقوم بالملاحظة، ثم يحاول تطبيقها، تحت إشراف المكون الذي يعمل جاهدا على إيصال الفكرة والمعلومة للموظف بأي طريقة ممكن أن يستوعب بها، ويقوم بتصحيح وتعديل انحرافات حتى يصبح الموظف قادر على تأدية مهامه بكفاءة وفعالية بنفسه، وحتى ينجح هذا النوع من التكوين يجب أن يكون المكون على درجة من المهارة تمكن المتكون من الفهم.
- ويسمح التكوين الداخلي بتجنب مشكلات اختلاف بيئة التكوين عن بيئة العمل، من خلال الاحتكاك المباشر بينهم وتجنب المتكون الاكتفاء بالجوانب النظرية فقط بل يتمرس على كيفية عمله.
- ✓ التكوين الخارجي: ويتم هذا النوع عن طريق "إرسال الموظف للتكوين في المعاهد أو المراكز التكوينية المتخصصة لرفع من كفاءته سواء في وظيفته الحالية، أو اكتساب مهارات جديدة لوظيفة أعلى أو في إدارة أخرى".
- حيث تختلف المدة الزمنية لتكوين الخارجي حسب ما يحتاجه الموظف من مهارة و معلومات، ويتم في هذا النوع تحديد الموظفين الذين بحاجة لتكوين بطريقة مدروسة وفق مؤشرات ومعرفة أوجه القصور لديهم في أداء مهامهم، ومعرفة الجوانب التي يمكن تطويرها بتكوين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمدعبادي، أثر التكوين على التنمية للمورد البشرية في قطاع الوظيف العمومي، رسالة ماجستير، منشورة، (جامعة وهران: كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، 2013)، ص ص.69-70.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص.70-73.

ب- حسب الزمان: وهنا يمكن أن نميز بين نوعين من التكوين هما  
✓ تكوين قبل أن يلتحق الفرد بالخدمة: ويكون هذا النوع من التكوين بتقديم المعلومات والمعطيات اللازمة خلال المهمة التي سوف يقوم بها الفرد المراد توظيفه، بقصد إعداده لتولي هذه الوظيفة بطريقة سليمة، وتهيئته للقيام بعمله على أكمل وجه، ويشمل على برامج تكوينية توجيهية وأخرى التكوين على ممارسة العمل الفعلي، ويهدف إلى "تزويد المتكون بالمفاهيم الأساسية في مجال تخصصه والمهارات المتصلة بمجالات العمل الذي يتم إعداده له، وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديه نحو الوظيفة بشكل عامو نحو مجال عماله بشكل خاص".<sup>1</sup>

✓ التكوين أثناء الخدمة(العمل): ويتم تكوين الفرد بهذه الطريقة بعد التحاقه بعمله أي بعد صدور قرار تنصيبه كموظف، بحيث تقوم الجهة و المنظمة التي يعمل لديها بالتكفل بمصاريف التكوين وتتيح له الفرصة من أجل الحضور خلال ساعات العمل، حتى يتم تزويده بالمهارات والمعلومات والمعارف اللازمة ويطور خبراته ويحفزه لترقية وينمي قدراته على أداء مهامه بكفاءة وفعالية، ويتمكن من حل المشكلات التي قد تواجهه أثناء تأدية الخدمة.<sup>2</sup>

### 3. حسب برامج التكوين: ينقسم إلى:

أ- برامج التكوين المتخصص: "استهدف الموظفين الذين حصلوا على منصب لأول مرة، أو ترقية لأعلى درجة من المنصب الحالي للموظف، فهذا التكوين يجعل الموظف المتخصص في الوظيفة الموكلة إليه.  
أما بالنسبة لشروط قبوله لإجراء هذا التكوين تتمثل في أن يكون تم قبوله للوظيفة إذا التحق بالمنصب لأول مرة، وأن لا يكون قد تحصل على تكوين متخصص في نفس الوظيفة طيلة حياته المهنية".

ب- برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات: بحيث تستهدف المنظمة تحسين معارف ورفع أداء الكفاءات الأساسية، وتحسين مردود الموظفين عن طريق إثراء مكتسبات الموظفين العلمية والفنية السابقة وتطويرها من خلال المعلومات والتكنولوجيا الجديدة، ولها ثلاثة أصناف (دورات قصيرة المدى مدتها لا تزيد عن ستة أشهر، ودورات متوسطة المدى مدتها بين ستة أشهر وسنة، ودورات طويلة المدى مدتها من سنة إلى ثلاث سنوات).

<sup>1</sup> أحمد عبادي، مرجع سابق، ص.73.

<sup>2</sup> بلال جغري، مرجع سابق، ص.45.

ويشترط في هذه البرامج أن يكون المتكونين موظفين حاليين أن لا يكونوا قد أجز وتكوين تحسين المستوى في نفس الرتبة لكن هذا الشرط غير معمول به لكون المعلومات متجددة باستمرار لذا أصبح على الموظفين تطوير أنفسهم بطريقة مستمرة.<sup>1</sup>

#### 4. التكوين حسب عدد المتكونين: ينقسم هذا النوع إلى:

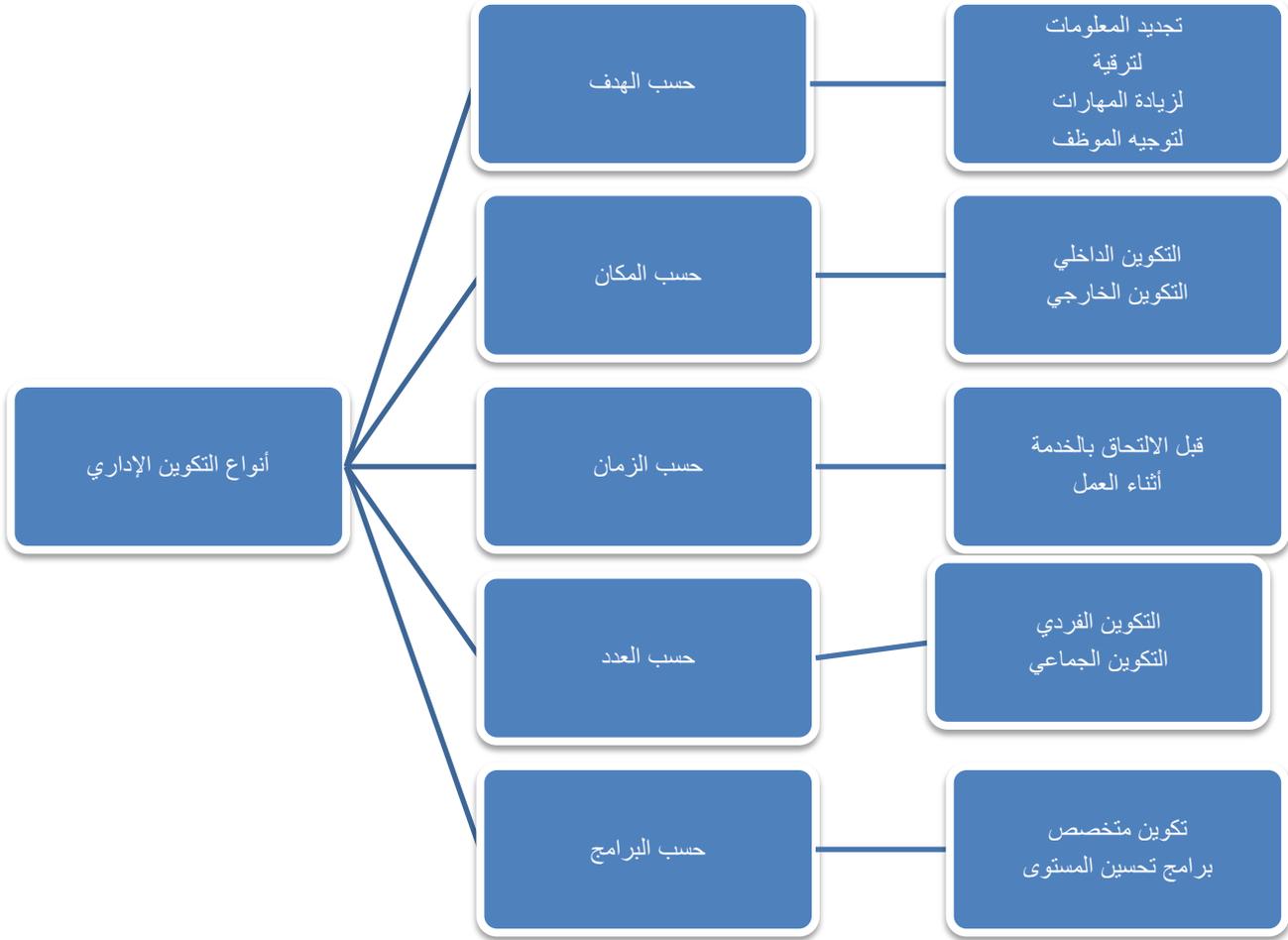
أ- التكوين الفردي: ويكون عندما تقوم العملية التكوينية بتناول كل فرد لوحده، وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، وذلك لتوظيف وتكييف الفرد المعين مع المناخ العام للمنظمة، ولتكليفه بأداء خدمة أو وظيفة، ويتم أثناء العمل إذا كان الهدف تطوير المعارف ومهارات أحد الموظفين على أداة جديدة أو أساليب جديدة، وقد يحدث ذلك عندما يتم إرسال بعض الموظفين في شكل فردي للمشاركة في دورات، أو برامج خارج المنظمة سواء كانت داخل دولة أو خارجها.

ب- التكوين الجماعي: "ويكون هذا بالنسبة لمجموعات العمل التي تشارك معا في إنجاز مهام محددة، ويكون مطلوب تكوين أفرادها على هذه المهام أما بالنسبة للعاملين الذين تبين دراسات الاحتياجات التكوينية أن أفرادها لديهم قواسم مشتركة من هذه الناحية فتعمل إدارات التكوين، على تجميع هؤلاء في جماعات تكوينية، وإخضاعهم معا لبرامج تنسجم مع هذه الاحتياجات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>بن قمجة زهرة، مرجع سابق، ص.136.

<sup>2</sup>بلال جغري، مرجع سابق، ص.46.

الشكل رقم (02): أنواع التكوين الإداري.



المصدر: من إعداد الطلبة.

نلاحظ من خلال الشكل الأخير أن أنواع التكوين الإداري مختلفة كل حسب معيار معين، حيث نجد النوع الأول حسب الهدف الذي وضع من أجله هذا البرنامج التكويني مثل تجديد معلومات أو بهدف ترقية مجموعة من الموظفين أو من أجل رفع مستوى أداء العمال.

أما النزع الثاني حسب المكان والمقصود به مكان إجراء البرنامج التكويني إما داخل المنظمة، أو في مكان العمل الفعلي أو اللجوء إلى مراكز تكوين خارجية، ثم النوع الثالث

من حيث الزمان، وهنا نجد بعض المؤسسات تقوم بتكوين الموظفين قبل الالتحاق بالوظيفة، وهذا من أجل تجنب الأخطاء في القيام بالعمل.

والنوع الرابع يكون حسب عدد المتكويين الذين سوف يجرى عليهم البرنامج التكويني، إما يكون تكوين جماعي لمجموعة من الموظفين أو فردي لموظف واحد، وفي الأخير نجد التكوين حسب البرنامج والموضوعات التي سوف يدرسها ويتلقاها المتكون خلال فترة التكوين، مثل التكوين المتخصص وتكوين تحسين المستوى.

### المطلب الثاني: مراحل التكوين الإداري.

لتوصل إلى الأهداف المسطرة من قبل الإدارة العليا، من خلال العملية التكوينية يجب المرور بمجموعة من المراحل هي:

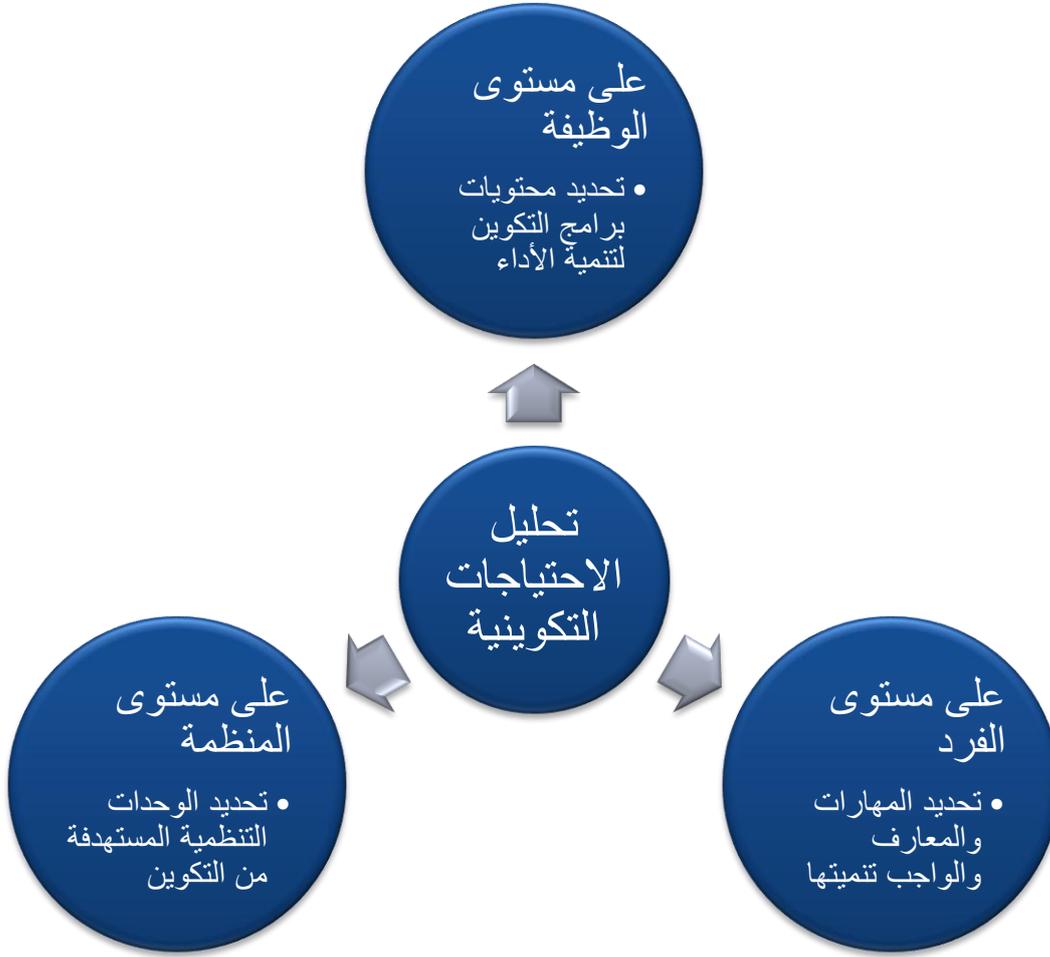
**1. مرحلة تحديد وتحليل الاحتياجات التكوينية:** الاحتياجات التكوينية تعتبر فجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة المورد البشري أو الموظف من جهة، ومستوى الكفاءة المطلوب في العمل، لهذا من الواجب تحديد هذه الاحتياجات من أجل سد هذه الفجوة عن طريق معرفة تدني الأداء، المردود، تكرار الأخطاء، وزيادة مدة الانجاز بالمقارنة بالمدة القانونية، لهذا تسعى المنظمة إلى وضع استثمارات خاصة بمعاينة الفعالية، وهذه المعاينة تسمح للمنظمة بمعرفة الاحتياجات وتحديدتها حسب الأولوية والضرورة.

وتعد هذه المرحلة النقطة الأولى في إعداد البرامج من أجل استفادة الجميع من العملية وللوصول إلى هذا تكون عملية تحديد الاحتياجات على ثلاث مستويات هي:

- أ- تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة: "في هذا المستوى يتم تحديد المهارات والقدرات المستقبلية التي سوف تحتاجها المؤسسة."
  - ب- تحليل الاحتياجات على مستوى العمل: "تشخص طبيعة الوظائف والأعمال التي يقوم بها الأفراد وذلك عن طريق الوصف الوظيفي وهذا من أجل التخطيط للعملية التكوينية وفقا لما يتناسب وطبيعة الأعمال والمهام التي يؤديها الأفراد في المنظمة."
  - ت- تحليل الاحتياجات على مستوى الموظف (الفرد): "يقف هذا النوع على الوضعية الاجتماعية للفرد داخل المنظمة وذلك بالاعتماد على الميزانية الاجتماعية وملاحظات الرؤساء... الخ."
- وذلك لمعرفة متوسط عدد الغياب والتأخر ومعدل دوران العمل، والإنتاجية... الخ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمدعبادي، مرجع سابق، ص ص. 75-77.

الشكل رقم (03): مستويات تحليل وتحديد احتياجات التكوين الإداري.



المصدر: من إعداد الطلبة.

يبين الشكل السابق المستويات الثلاث لتحليل الاحتياجات التكوينية، التحليل الأول يكون على مستوى الفرد بتحديد المهارات الناقصة والمعارف التي لا يعرفها كل عامل من أجل تنميتها، أما المستوى الثاني لتحليل يكون على مستوى الوظيفة حيث تحدد نقاط الضعف وتحدد لها برامج من أجل معالجتها، والمستوى الثالث على مستوى المؤسسة بالقيام بتحديد الوحدات التنظيمية المستهدفة من التكوين.

**2. مرحلة تخطيط التكوين الإداري:** بعد معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين في المنظمة، وتحديد الفجوة التي تستدعي التكوين من أجل سدها وتقليصها، تأتي مرحلة التخطيط التي هي عبارة " عن خطوات عمل معينة ومحددة ومرتبطة وفقا لحقائق مدروسة علمية."

يعتبر التخطيط في التكوين الإداري القاعدة الأساسية التي يركز عليها في تنفيذ الأعمال وتتعدد أنواع التخطيط بتعدد الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، ويعتمد التخطيط التكويني على إعداد برامج تكوين التي يقرر تنفيذها تماشيا مع سياسة وأهداف المنظمة، وذلك من أجل تنمية وتطوير الموظفين لديها. رغم أهمية التخطيط إلا أنه لم يلقى الاهتمام من قبل أصحاب العمل و الرؤساء، هذا يعود إلى الصعوبة التي يواجهونها في التخطيط، ولعدم وجود جهة مختصة أو أفراد متخصصين في عملية التكوين للقضاء عليها، وحتى يكون لتكوين فعالية في تحقيق أهدافه يجب أن يمر بمراحل علمية مدروسة.<sup>1</sup>

**3. مرحلة تحديد الأهداف ومحتوى التكوين:** تحدد الأهداف تحديدا دقيقا وبدون غموض، وأن تكون قابلة لتحقيق وهناك نوعين من أهداف:

أ- الأهداف الرئيسية: "الهدف الرئيسي هو النتيجة الكلية أو المحطة النهائية لبرنامج التكويني بأكمله، وهو الركيزة التي يعتمد عليها البرنامج " بمعنى أن كل الجهود تدور حوله وتهدف للوصول إليه.

ب- الأهداف الفرعية(المشتقة) "هي سلسلة النتائج المؤدية إلى هذه النتيجة الكلية وعادة ما تكون هذه الأهداف محور الدورات التكوين، وبعد أن يحدد الهدف الرئيسي و المشتق لابد أن تبلغ لكل الأطراف المعنية بهذه الأهداف وهذا حتى يفهم الكل هذه الأهداف والمغزى من البرنامج التكويني."<sup>2</sup>

أما تحديد المحتوى، يتم فيه تحديد موضوعات التكوين، أي الاتفاق على ما يتضمنه البرنامج من مواضيع ويكون الاتفاق بناء على أنواع التحليل المستخدمة التي توضح الأهداف المسطرة.

"والمادة التكوينية هي مجموعة المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق التي تشرح وتوضح موضوعا معيناً" وتقسم المادة التكوينية إلى عدة وحدات تتكون الوحدة من ثلاثة عناصر هي:

<sup>1</sup> أحمد عيادي، مرجع سابق، ص ص. 78، 79.

<sup>2</sup> بلال جغري، ص ص. 94، 95.

- ✓ المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف التنظيم.
- ✓ المهارات وطرق والأساليب الممكن استخدامها لتطوير الأداء.
- ✓ أنماط السلوك الواجب الاتجاه إليها و الالتزام بها في العمل.<sup>1</sup>

#### 4. مرحلة تحديد المكونين والمتكونين:

بنسبة لتحديد المكونين يتم اختيار الشخص أو الخبير الذي يملك خبرة كبيرة، ليقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة أو تغيير المواقف أو السلوك لفرد أو جماعة من خلال برنامج أو برامج تتميز بوجود تخطيط مسبق بهدف تحقيق غرض معين، والمكونين لهم دور كبير في نجاح أو فشل العملية ككل، ومن أهم أدوار المكون (ناصح، مرشد، مصدر للمعلومات، مخطط) ومن أهم مهاراته (التواصل، التفاعل، الإقناع، والملاحظة) ومن صفات التي يجب أن يتحلى بها (الموضوعية، الأدب، الثقة بالنفس، الصبر والهدوء، التعاون).

أما تحديد المتكونين يختلف حسب الهدف والبرنامج، فيمكن أن يكونوا موظفين جدد أو القدامى من مختلف المستويات الإدارية، فالمتكون "هو العنصر المستهدف من النشاط التكويني بالمؤسسة أو خارجها، وتمثل عملية الاختيار له إحدى العمليات الهامة في سياسة التكوين" كما يستحسن إرسال دعوات واستدعاء للمتكونين تتضمن أبرز المعلومات التوضيحية (التاريخ الإجراء، المدة، الأهداف والمكان... الخ).<sup>2</sup>

#### 5. مرحلة تحديد أساليب التكوين:

من أهم أساليب التكوين الإداري التي تطرقت إليها وسيلة حمداوي هي:

- أ- المحاضرات: هي أسلوب شائع يصلح لاكتساب معلومات ومعارف نظرية عامة كقواعد العمل والإجراءات وغيرها لعدد كبير من المتكونين.
- ب- دراسة حالة: تستخدم هذه الطريقة لاكتساب مهارات تحليلية حيث يواجه المشارك مواقف عملية يطلب منه تحليلها، اتخاذ قرارات مناسبة واختيار أسلوب العلاج ولهذا الطريقة فوائد كثيرة لما لها من تأثير على السلوك المستقبلي للمتكون.
- ت- تقمص الأدوار: أسلوب ضروري لاكتساب مهارات في التصرف في المواقف المختلفة.
- ث- المحاكاة والمباريات: طريقة تصلح لاكتساب المشارك في التكوين مهارات لتشخيص، التحليل الواجهة والتعامل مع مواقف معينة، حيث يتم وضعه في مكان

<sup>1</sup>بلال جفري، مرجع سابق، ص ص.95،96.

<sup>2</sup>محمد بوقطف، مرجع سابق، ص ص. 106-108.

مشابه لمكان العمل من حيث الظروف، ويطلب منه القيام بأنشطة تمثل الواقع الحقيقي للوظيفة.

ج- الندوة: وسيلة للتكوين والتطوير وهي تهتم بإنضاج معارف وقدرات تحليل العمل.<sup>1</sup>  
**6. مرحلة تحديد الميزانية:**

يرى برادات " أن حساب التكاليف وتقييم مردود التكوين ليس بالمهمة السهلة، خاصة إذا كانت الفعالية تتوقف على تعاون أطراف عديدة بالمؤسسة، مما يزيد من صعوبة تقييم الفعالية كونها تتم في نطاق... الخ"

وتكاليف هي عبارة عن تضحيات مالية من قبل المؤسسة اتجاه العملية التكوينية، تؤول إلى زيادة المصاريف، ونقص في الميزانية.

ويرى لوبوتست بأن التكاليف الواجب توفيرها تنقسم إلى:

تكليف التكوين خارج المؤسسة وتشمل الآتي:

- أ- الأتعاب المدفوعة إلى الجهاز المكلف بالتكوين.
- ب- مصاريف السفر والإقامة.
- ت- مصاريف الكتب والوثائق.
- ث- تكليف داخل المؤسسة:

حيث يصعب تحديدها بدقة اللازمة مقارنة مع تكاليف خارج المؤسسة، وتشمل العناصر مجموعة من العناصر مثل مصاريف مركز التكوين وتشمل المصاريف العامة، الإضاءة، الصيانة، صحة، الإيجار.

هذه التكاليف تنخفض إذا ساهم المتكون في الإنتاج أي إذا كان الإطار المؤسسة يشتغلون بوقت محدد كمكونين.<sup>2</sup>

### **7. مرحلة تنفيذ البرامج التكوينية:**

إن مرحلة تنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وتجسيده ميدانيا وحتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج والتحكم في جميع

<sup>1</sup>نجاة بزاید، التكوين وإستراتيجية التسيير المهارات التسيير، أطروحة دكتوراه غير منشورة، (جامعة وهران سانيا: كلية العلوم الاجتماعية، 2011)، ص ص.105، 106.

<sup>2</sup>نجاة بزاید، المرجع نفسه، ص ص.106، 108.

العوامل المحيطة بالدورة التكوينية (بشرية، مادية)، نوعية المتكويين ونوع المحتوى بالإضافة إلى توفير القاعات اللازمة لعقد الجلسات (أقسام، قاعات، مدرجات، مخابر...).

كما تحدد طريقة الجلوس وتوفير الوسائل المساعدة وضبط القوائم الاسمية للمتكويين وتنظيم توقيت سير الجلسات التكوينية وفترات الراحة وأماكن الإقامة، كل هذه الظروف يجب أن تضبط و توكل لفرد أو مجموعة أفراد لمتابعتها يوميا من أجل نجاح وتحقيق أهداف الدورة التكوينية.<sup>1</sup>

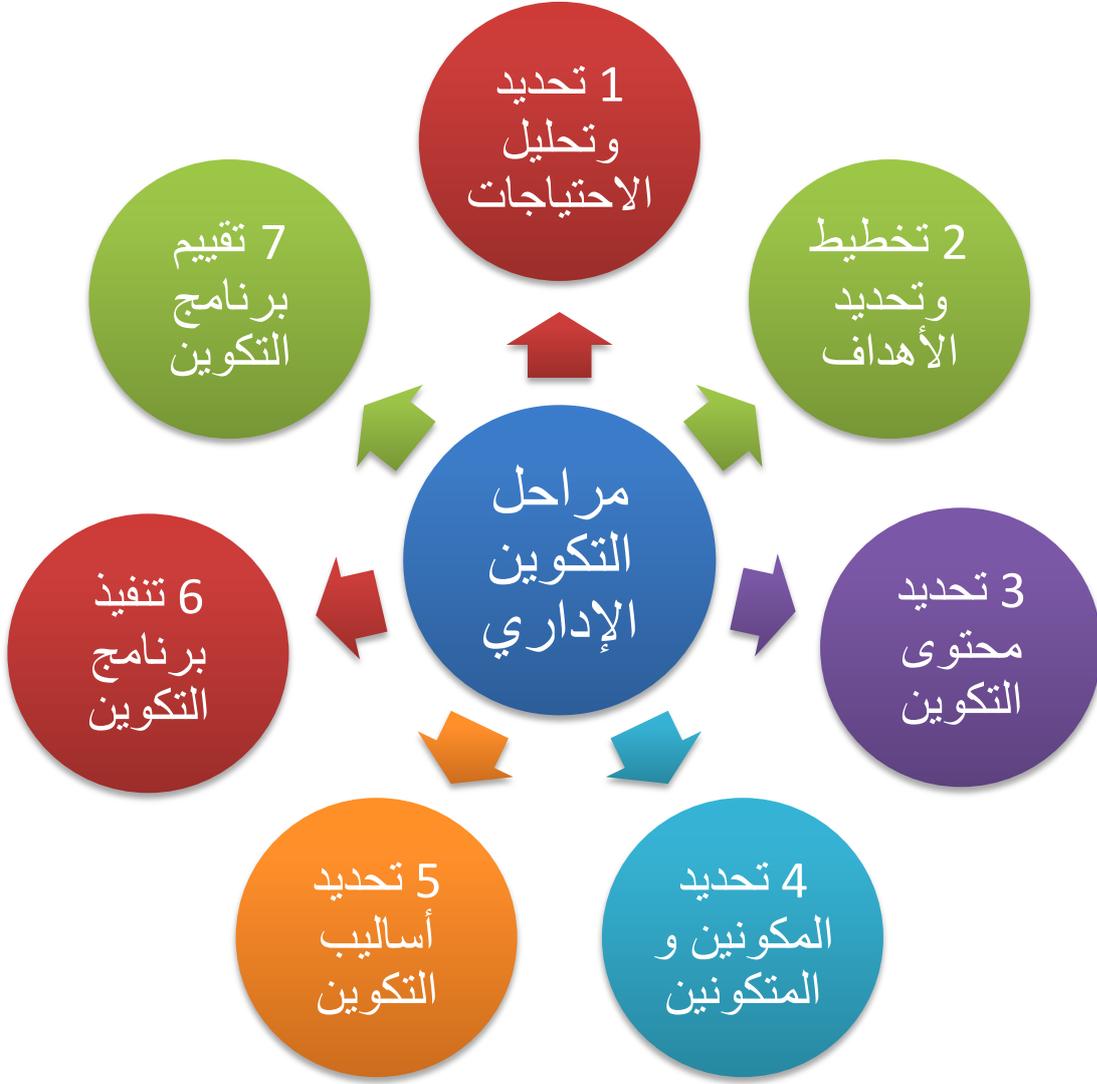
### 8. مرحلة تقييم البرنامج التكويني:

مرحلة التقييم هي المرحلة الأخيرة من كراحل التكوين الإداري، وتهدف إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التكوينية والوقوف على نقاط القوة والضعف لديها، ومحاولة الحصول على معلومات تتعلق بالتغذية العكسية، وذلك من خلال إجراء التجارب التطبيقية داخل الهيئة وقياس مدى التطور الذي حصل في الأداء بالمقارنة مع الإمكانيات التي سخرتها الهيئة لأجل رفع أداء موظفيها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمدبوقطف، مرجع سابق، ص.48.

<sup>2</sup> بن قمجة، نور الدين زحوفي، مرجع سابق، ص.133.

الشكل رقم (04): مراحل عملية التكوين الإداري.



المصدر: من إعداد الطلبة.

يتبين لنا من خلال هذا الشكل أن عملية التكوين الإداري هي عملية متكونة من مراحل منظمة بشكل تسلسلي، تبدأ بتحديد وتحليل الاحتياجات التكوينية داخل المنظمة، ثم تخطيط ورسم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة من إحداث تغييرات على أداء فرد وزيادة إنتاجها،

وترتيب أهدافها حسب الأهمية، ثم تليها مرحلة تحديد المواضيع ومحتويات البرامج وما يتناسب مع ما يحتاجه الفرد.

وبعدها يتم تحديد المتكويين الذين هم بحاجة إلى التكوين وفي نفس هذه المرحلة يتم تحديد المكونين الذين يملكون الخبرة اللازمة والقدرة على إحداث وتغيير وتوصيل الأفكار للمتكويين.

وفي المرحلة الموالية يتم تحديد أسلوب التكوين وكيفية تكوينهم وبعد الانتهاء من كل هذه المراحل السابقة تأتي مرحلة التنفيذ، التي فيها تطبيق البرنامج التكويني على المتكويين من أجل الوصول إلى الفعالية والنتائج المسطرة مسبقاً، وفي الأخير بعد الانتهاء من البرنامج التكويني، تقوم الإدارة العليا للمنظمة بتقييم العملية التكوينية ومدى تحقيق هذه العملية للأهداف المخطط لها.

### المطلب الثالث: مبادئ التكوين الإداري.

لتكوين الإداري عدد من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمؤسسة وذلك حتى نتوصل إلى أهداف التكوين الإداري وتحقيق النتائج المستهدفة ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

**1. الاستمرارية:** والقصد هنا أن التكوين ليس عملاً مؤقتاً تلجأ إليه الإدارة أو تتنازل عنه بمحض إرادتها، وليس حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة أو حلاً بديلاً يمكن للإدارة أن تبحث عن بدائل أخرى له، ولكن التكوين الإداري نشاط ضروري ومستمر، أي مواكب لتطور الوظيفي للفرد ومسايرته، فالتكوين المستمر يعد استثماراً في الأداء لذا يجب أن يتوقف عند حد معين<sup>1</sup>، ومنه يتبين أن التكوين نشاطاً مستمراً على مدار الحياة الوظيفية للفرد.

**2. التكامل:** يقصد به أن يكون تكامل وترابط في العمل التكويني فهو ليس نشاطاً عشوائياً يمس جانباً دون غيره، ولا يأتي من الفراغ وتكامل التكويني يكون كالاتي:

أ- التكامل بين المكونات الأساسية لتكوين:

✓ الأفراد المطلوب تكوينهم.

✓ الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب تقديمها للمتكوينين.

✓ القائمين بالعمل التكويني من مكونين ومسؤولين آخرين.

✓ المشكلات التي تعاني منها المؤسسة.

ب- التكامل في الأنشطة التكوينية وهي:

✓ توصيف وتحليل الأنماط التنظيمية والإدارية.

✓ توصيف سلوك الأفراد وتقييم أداءهم.

✓ تحديد الاحتياجات التكوينية.

✓ تنفيذ البرامج التكوينية.<sup>1</sup>

ت- التكامل في نتائج التكوين وهي:

✓ التكامل الاقتصادي المتمثل في انخفاض النفقات وتحسين النتائج وخفض وقت اللازم لأداء العمل.

✓ النتائج السلوكية المتمثلة في سلوك تجديد للمتكوينين وعلاقتهم الإنسانية وإقبالهم للعمل.

✓ النتائج البشرية والتي في أعداد متزايدة للعاملين الذين تتوفر لديهم المعلومات أو الخبرات وقدرات معينة.

<sup>1</sup> بلال جغري، مرجع سابق ص. 31.

- 3. التكوين نشاط إداري وفني:** "التكوين باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطط والبرامج، وتوفير الموارد المالية والبشرية وأخيرا توفر الرقابة المستمرة، كذلك يعتبر التكوين الإداري عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصه في تحديد الاحتياجات التكوينية وإعداد المناهج والموارد العلمية، وأيضا الخبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ومتابعتها وتقييمها".
- 4. الشمولية:** "بحيث لا يقتصر على فئة من العاملين دون أخرى، بل توجه إلى العاملين جميعهم فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد، فالعامل مهما كان عمله أو مسؤوليته داخل منظمته له دور فعال في استمرارية المنظمة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحويلات والتطورات التي تحدث فيها".<sup>1</sup>
- 5. نظرة مستقبلية:** "إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به وبأحدث إستراتيجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن تحقيقا لأهداف المنظمة"، فالمستجدات والتغيرات التي تحدث تتطلب من المنظمة أن تقوم بعمليات حتى تكون على استعداد لمواجهةها، مثل قيام المنظمة بإجراء عمليات التكوين لعمالها على أنماط متطورة وكيفية استخدام الأجهزة التكنولوجية، وهذا ما يسهل مهمة الوصول إلى الهدف المسطر.<sup>2</sup>
- 6. التكوين نشاط متغير ومتجدد:** يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغيير والتجدد فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة لتغير في عاداته وسلوكه، وكذا في مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع، وفي تقنيات العمل و مستحدثاتها، والرؤساء يتغيرون كما تتغير النظم وسياسات الشركات وتعديل أهدافها واستراتيجياتها.<sup>3</sup>
- 7. التدرج:** "يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة، ويفرض علينا هذا المبدأ أن نرتب التكوين أثناء التنفيذ، ليسير بطريقة متسلسلة منطقيا وترتيبيا بحيث تبنى مختلف الموضوعات على سابقتها".
- 8. المشاركة:** لبدأ من المشاركة خلال مدة التكوين لدى المتكويين تساعدهم على فهم ما تلقوه، فلفرد الذي يشارك بواسطة الحوار والمناقشة والاستفسار المباشر من الطاقم

<sup>1</sup>بلحاج فراحي، أحمد دن، "دور التكوين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في الجزائر"، إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، ع.01، ص.ص.6،7.

<sup>2</sup>عبد الرحمن برفوق، غنية بدوح، "استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية بالجزائر"، العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع.01، (مارس 2012)، ص.91.

<sup>3</sup>معوش عبد المجيد، "برنامج التكوين السريع"، العلوم الاجتماعية والإنسانية، ع.09، (جويلية 2015)، ص.123.

المكون تكون لديه فرصة وقدرة على التعلم جيدا أفضل من المتكولين الذين لا يشاركون ولا يستفسرون.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>احمد عبادي، مرجع سابق، ص.74.

الجدول رقم (01): مبادئ التكوين الإداري.

رقم	مبادئ التكوين الإداري	شرح المبدئ
01	مبدأ الاستمرارية	يقصد باستمرارية التكوين أن يبدأ مباشرة بعد انتهاء عملية التعليم وقبل استلام العمل أي التكوين قبل الخدمة، ويستمر التكوين ملازم للفرد فيجري تكوين مع بدء العمل، ثم يستمر في التكوين أثناء العمل.
02	مبدأ التكامل	يعني أن يكون تكوين مترابط في نشاطه وتجنب العشوائية في تطبيق البرامج التكوينية، يشمل تكامل بين المكونين والمتكويين وفي معالجة المشاكل والصعوبات... الخ
03	نشاط فني وإداري	أي تتوفر فيه مقومات النشاط الإداري كالتخطيط والرقابة ونشاط فني لاحتياجه للمسات موهوبة في طريقة التأقين والتكوين وتمارسها بكل سلاسة.
04	مبدأ الشمولية	ويعني أن يتم توجيه البرامج التكوينية ومواضيعه إلى كافة المستويات الوظيفية في المؤسسة، حيث يشمل جميع فئات الموظفين في الهرم الوظيفي.
05	نظرة مستقبلية	أي أن برامج التكوين تسعى بمحتواها إلى إحداث تغيير في المنظومة من أجل تجهيزها لمواجهة تحديات متوقع أن تحدث مستقبلا.
06	نشاط متغير ومتجدد	أن تراعي البرامج التكوينية التقنيات والتطورات التكنولوجية الجديدة ويساير تطور كل ما هو جديد وعصري، حتى يصل كل ما هو جديد في شتى المجالات للموظفين داخل المؤسسة، وهذا من بين العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها حسب ما تريد.
07	مبدأ التدرج	يعني به أن يبدأ التكوين بمعالجة الأمور البسيطة ثم يتدرج على الأكثر صعوبة ويفرض علينا هذا المبدأ أن نرتب التكوين أثناء الخدمة وأن يتم بطريقة متسلسلة وتبنى المواضيع على ما سبقها.

<p>وجود عملية المشاركة أثناء فترة التكوين لدى المتكويين تساعد على فهم ما تعلموه ولمدة طويلة، أي الفرد الذي يشارك بواسطة المناقشة وطرح الأسئلة من حين لآخر لديه فرصة وإمكانية أكبر لتعلم والفهم من المتكويين الذي لا يشارك، ويكون تواجهه سلبيات داخل التكوين.</p>	<p>08 مبدأ المشاركة</p>
--	-------------------------

**المصدر:** من إعداد الطلبة من خلال ما سبق.

يبين الجدول السابق أهم المبادئ التي يجب توفرها في عملية التكوين الإداري، والتي تعتبر أساس قيام العملية التكوينية سواء داخل المؤسسة أو خارجها، أو كان التكوين جماعي أو فردي، فغياب أي مبدأ من هذه المبادئ سيجعل العملية أقل جودة وتأثير على الفرد، بحيث إذا كان التكوين عشوائي وبدون دراسة للاحتياجات فحتمًا سيكون مجرد هدر للمال والوقت وبدون فائدة، كما لو كان يعالج جانب دون غيره في وظيفة معينة هذا ما يجعل الموظف لا يستوعب ما سيقوم به في الوظيفة التي يكونونه لأجلها.

كما يفقد التكوين دوره في بناء مهارات ومعارف لدى الموظف إذ قام المكون ببدء التكوين الموظف على مهام صعبة ومعقدة ثم ينتقل لمهام أقل تعقيدًا من الأولى، هذا ما يجعل الموظف ييأس ويشعر بالإحباط في فهم المادة التكوينية ما يؤدي به إلى النفور، ومذلك نجد بعض الدورات تقام من أجل القيام فقط كونها تعالج مواضيع غير عصرية ومهضومة من قبل الموظف ولا تتماشى مع التطور الحاصل في العالم الإداري ما يجعل الموظفين لا يشاركون في مثل هذه الدورات وحتى إن شاركوا فللمشاركة فقط وليس للاستفادة.

لهذا يجب على كل مؤسسة أو هيئة التكوين داخلها، أن تراعي يحذر توفر المبادئ الأساسية لتكوين الإداري، لأنها السبيل الوحيد الذي يضمن نجاح وفعالية العملية التكوينية، وتساهم في الوصول إلى الأهداف والفوائد المرجوة من العملية بطريق سليمة وجيدة.

### المبحث الثالث: عوامل نجاح التكوين الإداري.

تواجه الترقية المهنية لدى حاليا في معظم الإدارات عراقيل كثيرة، وهذا راجع للعديد من التغيرات والتحويلات التي طالت مختلف الجوانب في الحياة المعاصرة، ومست كافة الإدارات الخدمائية والاقتصادية، مما يرغم الرؤساء على معالجة المشاكل ومواجهة كل الخروقات.

### المطلب الأول: معوقات التكوين الإداري ومتطلبات نجاحه.

#### أولاً: معوقات التكوين الإداري.

يمكن الإشارة إلى المشكلات والمعوقات فيما يلي:

- ✓ جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه وبالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- ✓ عدم كفاءة الكثيرين من القائمين على هذه المصالح، حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارة تتماشى مع فهمهم لمهمة مسئول التكوين.
- ✓ اعتبار مصلحة التكوين داخل المؤسسة غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى وبذلك تقل أهميتها وأهمية الدور المكلفة به.
- ✓ عدم وضوح الإستراتيجية العامة للمنظمة، وعدم وضوح أهدافها التي تسعى إليها.
- ✓ عدم توفير التسهيلات اللازمة للقيام بالعملية التكويني، وجمود القوانين الخاصة بها.
- ✓ عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للعملية التكوينية وقلة الموارد المالية.
- ✓ وضوح أهداف البرامج التكوينية الذي يعتبر أساس نجاح الدورة.
- ✓ افتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التكويني.
- ✓ الاعتماد على أساليب تقليدية في أغلب الدورات التي تفشل في الغالب في تطوير الفرد وتحول دون تحقيق فعالية التكوين.<sup>1</sup>
- ✓ اختلاف برامج التكوين عن العمل المتكون.
- ✓ اقتصار أغلب الدورات التكوين على الجانب النظري، دون الجانب التطبيقي.
- ✓ عدم تمكن من توصيل المعلومات، وعدم اكترائه بتعليم المتكويين.
- ✓ نقص الحوافز المادية أو عدم وجودها للمتكويين سواء النقدية أو المعنوية.
- ✓ عدم وجود دوافع للعملية التكوينية أو نتيجة إيجابية على المتكون بعد انتهاء الدورة.
- ✓ غياب المتكويين وعدم اهتمامهم بالحضور المنظم.

<sup>1</sup>حورية زقندري، "دور التكوين في تحسين أداء المنظمة"، الحكمة للدراسات الاجتماعية، م.04، ع.07، بدون صفحة.

- ✓ عدم تحديد احتياجات المتكويين بدقة.
- ✓ عدم رغبة المتكويين في البرنامج المحدد لتكويين.
- ✓ افتقار المادة التكوينية للمحتوى العلمي الكامل والمنظم.<sup>1</sup>
- ✓ ضعف الثقة لدى المتكويين اتجاه عملية التكوين، فمنهم من يعتبرها فسحة ومنهم من يعتبرها أن الإدارة تنظر إليهم كموظفين ضعيفي المستوى في الأداء والبعض على أساس الترقية فحسب.
- ✓ العديد من الرؤساء والقيادة الإدارية يعتبرون التكوين فرصة للغياب وتهرب الموظفين مما يؤدي إلى تضييع العمل، فيرون بدل إجراء التكوين وإهدار الأموال من الأحسن توظيف عمال أصحاب كفاءة، فلا يقومون بتكويين موظفيهم.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى بعض المشاكل الأخرى:

- ✓ مشكل اللامركزية في تسيير التكوين، حيث نجد أن الإدارات ليس لها الحرية التامة في تسيير الدورة التكوينية، لأنها تابعة للمالح المركزية المتمثلة في المديرية مما يخلق مشكل في الفعالية في معالجة بعض النقائص، لأنها ملزمة دائما باستشارة المصالح المركزية.
- ✓ نقص الإمكانيات والظروف العامة المحيطة بتطبيق برنامج التكوين سواء كانت إمكانيات مادية أو بشرية مما يؤثر على التحصيل الأمثل.
- ✓ مشكل الوقت الذي تستغرقه الفترة التكوينية لأنه مرتبط أولاً بإجراءات التوظيف، لأن بداية الدورة التكوينية عادة ما تنطلق إلا بعد انتهاء إجراءات التوظيف، وهذا ما يدفع بالإدارة إلى التركيز على احترام المدة الزمنية على حساب التحصيل العلمي والمعرفي، وبالتالي قيمة الدورة التكوينية تصبح في احترام الوقت وليس في نوعية التكوين.
- ✓ محتوى برنامج التكوين، الملاحظ على المواد والوحدات التكوينية أنها غالباً ما تتعلق بكيفية ممارسة المهام المسندة للموظف دون التركيز على المواد الخاصة بالتكنولوجيات الحديثة المساعدة على أداء العمل.
- ✓ نقص اعتماد الإدارة على الأطارات ذات الكفاءة والخبرة المهنية بالخصوص المحالون على التقاعد، إذ بإمكان الإدارة الاستفادة من تجاربهم الميدانية سواء في العمل الميداني أو التسيير الإداري.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خالد رجم، وآخرون، "دراسة تحليل لكفاءة إستراتيجية التكوين، "دفا تر MECAS"، م.15، ع.01، (جولية 2019)، ص.179.

<sup>2</sup> زهرة بن قمجة، نور الدين زحوفي، مرجع سابق، ص.134.

<sup>3</sup> سمير أبو عبد الله، "دور سياسة التمويين الأولي في تحسين أداء الموظف إدارة الجمارك"، بحوث ودراسات، م.02، ع.07، ص ص.16، 17.

كما يمكن إضافة بعض المشكلات الأخرى التي تعيق تنفيذ ونجاح البرنامج التكويني وتتعلق هذه المشكلات بمسئولي التكوين أساسا وهي:

- ✓ جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي تلعبه مصلحة التكوين داخل المؤسسة.
- ✓ عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح، حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة التكوين.
- ✓ عدم وجود دعم كافي من قبل الإدارة العليا، وعدم اهتمامها بصياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة والإستراتيجيات الوظيفية الأخرى.<sup>1</sup>

### ثانيا: متطلبات نجاح التكوين الإداري

حتى يكتسب التكوين الإداري درجة من النجاح والفعالية يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المتطلبات الأساسية ومن أبرزها ما يلي:

✓ الفروق الفردية: أي لا بد من تنفيذ البرامج التكوينية، أن يتعرفوا بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتكويين، بحيث يكون الفرق واضح ومحدد، وذلك من أجل عدم تشتيت الجهود وتوجيهها نحو الهدف التكويني، وهذه العملية مستمرة ولا تقتصر على جوانب معينة وفترات محددة، بل تكون شاملة ومتواصلة، وذلك لمواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية في أغلب المجالات، وتجنب اتخاذ القرارات بصفة عشوائية لتفادي حدوث هوة بين ما يريده الموظف وما تريده المنظمة.

✓ الاختبار الدقيق للمتكويين: يجب أن يتم اختبار العناصر المرشحة لبرامج التكوين بصورة دقيقة وموضوعية، وأن تكون لدى المتكويين الرغبة الحقيقية في دخول البرنامج التكويني، لأن غياب الرغبة لدى المتكويين يؤدي إلى النفور وعدم التركيز، وبالتالي عدم الاستفادة من المحتوى التكويني، الذي يجب أن يكون متناسبا مع التخصص ووظيفة المتكويين ومع مستواه الوظيفي.

✓ متابعة المتكويين بعد عملية التكوين: بالإضافة إلى قيام المشرف بمعالجة الضعف لدى المتكويين بعد عملية التكوين، ومباشرة العمل فإنه من الضروري القيام بعملية المتابعة المنظمة من خلال إعداد استمارة خاصة لهذا الغرض لرصد التغيرات الحاصلة في سلوكه ومدى تأثير التكوين عليه.

<sup>1</sup> غنية بدوح، عبد الرحمان برقوق، " إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية الجزائرية"، العلوم الإنسانية والاجتماعية، م.01، ع.01، (مارس 2012)، ص ص. 125، 126.

- ✓ لا بد من توفر الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل.<sup>1</sup>
- ✓ أن يتم التكوين الإداري ضمن شروط وظروف جيدة في جو يسوده الاحترام والتسامح، وتوفير جو يسمح بفتح العقول.
- ✓ تركيز الموضوع المدروس على الاحتياجات والمشاكل الحالية للمشاركين.
- ✓ أن يشغل المشاركين في نشاطات صغيرة حيث يجب عليهم التفكير في النشاطات التي هم بصدد المشاركة فيها.
- ✓ السهر على أن يكون التكوين لينا، ويسمح بالتأقلم مع النشاطات المقترحة طيلة التكوين.
- ✓ خلق جو مادي وبسيكولوجي يمكن المشاركين من العمل والتعلم.<sup>2</sup>
- ✓ جعل الهدف التكويني يتصف بمجموعة من السمات بحيث يكون واضح وقابل للقياس بالكمية والزمن والنوعية، بغية تحقيق أكبر قدر من النتائج المستهدفة.
- ✓ تشخيص سلوك العامل داخل المنظمة أثناء العمل وتفاعله مع الجماعة، هذا من أجل الوقوف عند نقاط القوة والضعف عنده، نقاط القوة يتم تعزيزها وتنميتها، أما نقاط الضعف يتم ترميمها وتصحيحها، وتشخيص السلوك العمل، مما ينمي روح التعاون والمشاركة ويدمج بين أهداف المتكون والمنظمة.
- ✓ كما يتطلب نجاح التكوين الإداري توفير أموال كافية لتغطية الأعباء لتنفيذ البرنامج التكويني، وتشمل النقل وأجور المكونين والتجهيزات الضرورية.
- ✓ كما للوقت والزمن أهمية كبيرة في تجسيد وتطبيق البرامج التكوينية، لأن تكوين الموظفين لمهمة جديدة أو مركز إداري جديد يتطلب مدة زمنية معينة، ومن الأحسن أن يتم في أقل وقت ممكن، لهذا ينبغي التحلي بالواقعية، مع اختيار أساليب تكوينية يحتاج تنفيذها وقتا معينا.<sup>3</sup>

بالإضافة إلى توفير العوامل التي تحفز العمال على التكوين ومن أهم هذه العوامل نذكر:

- ✓ تعريف النتائج المستهدفة مسبقا.
- ✓ تعريف احتياجات التكوين والإعلان عنها بوضوح.
- ✓ وضع أهداف التكوين ونشرها.

<sup>1</sup> غنية بودوح، عبد الرحمان برفوق، المرجع نفسه، ص.90.

<sup>2</sup> مرزوق بن مهدي، هندسة التكوين أهدافها ومتطلباتها في الوقت الراهن"، العلوم الاجتماعية والإنسانية، ع.13 ص ص.82،83.

<sup>3</sup> محمد مولودي كريم، سعيدات نجمي، "فعالية وتقييم التكوين في المؤسسات الجزائرية"، دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، م.06، ع.02، 2017، ص ص.48-50.

- ✓ إعلام الأشخاص بالتغيير وإقناعهم بضرورة تطوير أنفسهم.
- ✓ وضع نظام واضح للحوافز مثل الترقيّة، علاوات، مسؤوليات جديدة وسلطة لتشجيع المشاركين على التكوين بجديّة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، (قائمة: مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004)، ص.102.

### المطلب الثاني: مسؤولية التكوين الإداري.

لتكوين الإداري أهمية كبيرة في تحسين أداء الفرد والمؤسسة، لهذا نجد هناك العديد من الأطراف التي تساهم في تنفيذ البرامج المسطرة، وتوفير الظروف اللازمة لتنجاح البرامج التكوينية، وهي كالتالي:

**1. الإدارة العامة:** تحظى العملية التكوينية باهتمام كبير من قبل الإدارة العامة للمؤسسة، فهي تعمل جاهدة إلى تجسيدها وإنتاجها، وهذا لأن التكوين حق قانوني، حيث تسعى للاستجابة لشركائها الاجتماعيين و التفاوض معهم، وتبحث عن الهدف من العملية التكوينية، كما أنها تراها أحيانا مكلفة هذا من جهة، ومن جهة أخرى ترى المؤسسة أن العملية التكوينية تساعد على تطوير المؤسسة وتحسين الصورة الخارجية لها، لهذا تسعى المؤسسة إلى توفير جميع الإمكانيات المالية والبشرية والمادية، وهذا لأن التكوين يعتبر هدفاً مثل باقي الأهداف العامة للمؤسسة والمتكويين في الغالب لا يأخذوا العملية على محمل الجد، إن لم تكن هناك جدية واهتمام من قبل الرؤساء من خلال التزامات يقومون بها والتي تضمنها مجموعة من الإجراءات:

- ✓ بيان إداري واضح شفاف وإيجابي حول سياسة التكوين.
- ✓ تأمين الموارد الملائمة للتكوين.
- ✓ مراجعة دائمة لاحتياجات التكوين وتقييم وتحليل النتائج سابقة.
- ✓ إشراك الإدارة مباشرة في العملية على المستويين الفردي والجماعي.<sup>1</sup>

حيث تقع مسؤولية التكوين على عاتق الإدارة العليا للمؤسسة، نظرا لأهمية التكوين والأهداف التي يمكن التوصل إليها بواسطته، فالإدارة العليا هي المسؤولة على أغلب المراحل الأساسية لتوصل إلى الهدف التكويني ونجاحه وفعاليتته وبذلك "فإن عملية التخطيط، تنفيذ وتقييم مختلف هذه المراحل المتعاقبة والمتصلة الواحدة بالأخرى تقع أولا وأخيرا على مسؤولية الإدارة العليا".<sup>2</sup>

**2. مصلحة التكوين:** موجودة هي داخل المؤسسة ويظهر دورها، عندما تدرك المؤسسة والإدارة العليا أهمية التكوين الإداري، وما يترتب عنه من تحسن الأداء، وجودة الخدمات المقدمة، فإنها تبحث وتوسع للوصول إلى تفعيل دور أعضاء مصلحة التكوين، بالإضافة إلى التأكيد على أهميتهم ووجودهم، نظرا للخبرات التي يتمتعون

<sup>1</sup>روشام بن زيان، "سياسة التكوين مقارنة معاصرة من وجهة نظر المؤسسة الاقتصادية"، مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية، م.01، ع.03، (أوت 2017)، ص.156.  
<sup>2</sup>بلحاجي فراحي، أحمد دن، مرجع سابق، ص.07.

بها وفهمهم لدور المناط بهم، كما تعتبر مصلحة التكوين وأعضاءها مؤثر فاعل وأساسي عند إعداد سياسة التكوين.

**3. المتكون:** انطلاقاً من خصائص سياسة الموارد البشرية، نجد أن للموظف والعامل الخاضع لعملية التكوين له دور كبير ومميز، في نجاح العملية التكوينية وخصوصاً استعداده النفسي لتلقي المعلومات وإدراكها، ومعرفة كيفية تطبيقها في مكان العمل، كما تلعب الحوافز بمختلف أنواعها دوراً في جعل الفرد والعامل جاهزاً لتلقي المعلومات التي تساعد على التأقلم مع التغيرات الهيكلية والتنظيمية للعمل، وهذا ما يكسب العامل حوافز مادية مقابل كفاءته في العمل، ومن أهم هذه الحوافز الترقية الداخلية، حيث إن العامل والموظف عندما ينجح في اكتساب كفاءة في العمل فغنه يصبح مؤهل للعمل في منصب أعلى مما هو فيه، ومن الأهداف البارزة التي يحقها المتكون أثناء العملية التكوينية، يكون أكثر تكيفاً مع المناصب الحالية والمستقبلية وتنمية وترقية ثقافة المنظمة وخلق مناخ اجتماعي ملائم وسد الحاجات الفردية.<sup>1</sup>

**4. الخبراء والمستشارين:** يرى الباحثون أنه من الواجب الاستعانة بخبراء ومستشارين في العملية التكوينية حيث تقوم بعض المؤسسات والمنظمات بإنشاء وظيفة أخصائي التكوين، وتكون مهمته تقديم كل أنواع المعلومات والمعارف التي يحتاجها الرؤساء الإداريين أو المشرفين على العملية التكوينية، وهذا نظراً للفائدة التي يقدمها الخبراء عند اللجوء إليهم، من خلال الخبرة والمعرفة التي يكتسبونها هؤلاء المختصين الذين لديهم الكفاءات والقدرات الكافية على شرح ما يريدونه لغيرهم مما يسمح برفع مستوى العاملين بالمنظمة وتحسين أداءهم واطلاعهم على ما هو جديد.

**5. العاملين القدامى:** "حيث يرى البعض أن تكوين الفرد الجديد يكون من مسؤولية فرد قديم عن طريق تعيينه مساعداً له في العمل"، أي من واجب المؤسسة التي تسعى إلى تكوين فرد وموظف يملك كفاءة وجودة إدارية، أن تضع هذا الموظف في مكان العمل الفعلي، بحيث يتلقى تكوينه من طرف الموظف القديم في ذلك المنصب، وبهذا يكون متابع ومشرف على العملية التكوينية لذلك الفرد الجديد.

"حيث غياب شخص يحمل لقباً رسمياً اسمه المكون لا يعني عدم وجود تكوين أو يجعله أقل أهمية عندما يتعلق التكوين بموضوع قيمة المال أو عائد التكلفة."<sup>2</sup>

**6. مسؤولية الرؤساء المباشرين:** في الكثير من المؤسسات نجد أن المسئولون عن العملية التكوينية هم الرؤساء المباشرين، إذ يتولى هؤلاء تكوين الموظفين ومحاولة حل مشاكل العمل خطوة بخطوة.

<sup>1</sup>دولي لخضر، وآخرون، "التكوين وتنمية الكفاءات في الإدارات مع الإشارة إلى مديرية الضرائب ولاية بشار"، العلوم الإنسانية، م.12، ع.02، (2019)، ص ص.318، 319.  
<sup>2</sup>أحمد دن، بلحاج فراحي، مرجع سابق، ص ص.07، 08.

"والواقع أن الرئيس المباشر أقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في مرؤوسيه والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تقوية وتدعيم بما يكفل رفع كفايتهم الإنتاجية."

فمن خلال المتابعة والإشراف وعن طريق التقارير التي يكتبها الرؤساء عن كفاءة مرؤوسيه يمكنهم معرفة الأشخاص والعمال الذين هم بحاجة إلى برنامج تكويني، كما يعتبر الرئيس المباشر المسئول الأول عن تنمية قدرات وكفاءات موظفيه الذين يرئسهم.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> بلال جغري، مرجع سابق، ص.50.

### المطلب الثالث: تقييم فعالية عملية التكوين الإداري

يعد تقييم العملية التكوينية من المراحل الرئيسية التي يتوجب على المؤسسة أن تولي لها أهمية واهتمام كبير، وهذا من أجل أن تتمكن من تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، وكذا معرفة مدى تحقيق هذه العملية للأهداف المخطط لها سابقا، وتأتي هذه العملية بعد تنفيذ العملية التكوينية، بحيث تعتبر عملية التقييم خطوة أساسية في مراقبة التكوين.

#### أولا: أنواع التقييم

- 1. التقييم الشخصي:** "تتم تلك العملية قبل التكوين، بحيث يتم تحديد الأشخاص المؤهلين لتكوين وفقا لخصوصيتهم المهنية، وكفاءتهم التعليمية، الشهادات المتحصل عليها وقدراتهم المعرفية."
- حيث يتم قبل إجراء العملية باختيار مجموعة من الموظفين الذين يحتاجون إلى تكوين في وظائفهم وهذا وفق معايير معينة وخصائص يتميز بها هؤلاء عن غيرهم من الموظفين في المؤسسة مثل نقص في المعلومات لديهم حول الوظيفة الحالية أو المستقبلية.
- 2. التقييم التكويني:** "يتم أثناء عملية التدريس للمتكونين، بحيث تسمح للمكون من تقييم الموظف المستفيد من التكوين وتحديد التطور المعرفي له وفقا للأهداف البيداغوجية المسطرة."
- 3. التقييم التحصيل:** "يحدث في نهاية مرحلة التكوين، بحيث تسمح المؤسسة بتقييم الاكتساب المعرفي للموظف وتحديد مستواه"، بحيث تقوم المؤسسة بإجراء مقارنة بين ما كان عليه الموظف وما أصبح عليه، وما الأثر الذي أحدثه التكوين على الموظف من تحسين مستوى ورفع الكفاءة، ومدى نجاحه في ذلك.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ميلودي محمد كريم، مرجع سابق، ص.681.

### ثانيا: مستويات التقييم

وينقسم التكوين حسب نموذج **patrck Donald** إلى أربعة مستويات:

- 1. تقييم ردود الفعل المتكويين:** ويتم قياس ردود فعل المتكويين وانطباعهم مقارنة بعملية التكوين وهذا بالنظر إلى محتوى هذا الأخير، المدة الزمنية، المنهج أو الطريقة المستعملة كذلك أجور الدراسة وهذا التقييم يتم بعد عودة المتكون من التربص، أما عن الأداة أو الوسائل المستعملة في التقييم تتمثل في تحليل الاستبيان الممنوح للمتكون.
- 2. التقييم التعلم:** ويتم من خلال قياس كمية المعرفة والمهارات المتكويين المتحصل عليها، الأدوات المستعملة في تقييم هي اختبار الموظفين وفقا للبرنامج التكويني الذي استفادوا منه.
- 3. تقييم السلوك:** وهو يسعى إلى ملاحظة وتقييم سلوك الموظف من خلال تحديد المهارات المتحصل عليها، الكفاءات والأداء عند العمال ويحتاج هذا النموذج إلى تجميع المعلومات والبيانات، كذلك استعمال الملاحظة من أجل قياس سلوك المتكون قبل وبعد مرحلة التكوين.
- 4. تقييم نتائج التكوين على المؤسسة:** ويتم من خلال قياس أثر التكوين على أداء المؤسسة وهذا باستعمال المؤشرات المالية (المردود، رقم الأعمال... الخ) وقبل البدء في عملية التقييم من المستحسن معرفة متى أو ما هي الفترة التي يتم فيها التقييم.<sup>1</sup>

### ثالثا: تقييم البرنامج التكويني:

من الممكن أن يأخذ أشكال مختلفة ومتنوعة نذكر أبرزها في النقاط التالية:

- ✓ استبيان نهاية الدورة ويشمل الاستبيان الذي يطبق على البرنامج التكويني أراء المكونين والمتكويين حول محتوى ومواضيع البرنامج وماذا استفادوا منه.
- ✓ تقارير المكونين بحيث يطالب المكونين بكتابة تقارير توضح آرائهم حول البرنامج للوقوف على نقاط القوة والضعف.
- ✓ تقارير الأجهزة التكوينية يعقد جهاز التكوين اجتماعا عقب كل دورة من أجل تقييمها والوقوف على النتائج التي حققتها.
- ✓ التقارير الميدانية.
- ✓ المتابعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ميلودي محمد كريم، مرجع سابق، ص.680.

التقييم من الوظائف الأساسية التي يستوجب على المكونين ممارستها في كل المؤسسات والإدارات بمختلف أنواعها وأنشطتها وهذا لكونها مكملة لوظيفة التخطيط والتنظيم والتنسيق.

كما أن لعملية التقييم في التكوين الإداري أهمية كبيرة خاصة في اتخاذ القرارات في العمل، وهذا من أجل معالجة نقاط الضعف وبما أن التقييم يعتبر المرحلة الأخيرة في العملية التكوينية، فإنه أيضا بداية جديدة لعملية تكوينية أخرى بناء على المعلومات والآراء وردود فعل المتكونين، والتقييم عملية مخططة وهادفة تسعى لمعرفة السلبيات ومعالجتها والتعرف على الإيجابيات وتعزيزها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلقاسم عطيات، "قراءة في عملية التكوين النسبة لمستشار التوجيه"، أفاق علمية، م.11، ع.02، (2019)، ص.369.

<sup>2</sup> مرزوق بن مهدي، مرجع سابق، ص.87.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يتضح لنا جليا أن التكوين الإداري هو الوسيلة التي من خلالها يتزود الموظفون والعمال لدى المنظمة بمزيد من المعارف والمعلومات والمهارات، من أجل تنفيذ المهام الحالية والمستقبلية المكلف بها.

حيث يتميز التكوين الإداري بأنه نشاط مستمر ومتجدد ومتكامل يسطر من قبل المؤسسة حسب احتياجات المنظمة والموظفين، كما هو عملية إدارية يتم التخطيط لها مسبقا بتحديد الاحتياجات لدى الموظفين وتحديد ما ينقصهم من معلومات خاصة بالنشاط الذي يمارسونه في المنظمة، ثم وضع خطة بطريقة منهجية من أجل نجاح تطبيق العملية التكوينية، وتحديد الموارد المادية والبشرية اللازمة لتسيير البرامج التكوينية مثل الحوافز والمكونين... الخ

وعند الانتهاء من العملية التكوينية تقوم المنظمة أو مصلحة التكوين داخل المؤسسة بتقييم النتائج المتحصل عليها، وقياس مدى تأثيرها على الموظف سلبا أو إيجابا، ومدى استفادة المؤسسة من العملية التكوينية، وهذا التقييم يتم من أجل اكتشاف النقاط الإيجابية وتقويتها، واكتشاف نقاط السلبية ومعالجتها وتصحيحها في المواعيد القادمة.

# الفصل الثاني

## الترقية المهنية

### تمهيد:

خلال الحياة المهنية للموظف في أي منظمة أو مؤسسة، يستفيد من مجموعة من الحقوق وبالمقابل يترتب عليه القيام بمجموعة من الالتزامات، وباعتبار فعالية أي منظمة ترتبط بكفاءة المورد البشري وقدرته على العمل، أصبح من الضروري تلبية حاجياته حتى يكون لديه دافعية للعمل أكثر، بحيث أصبح العنصر البشري أكثر طموحا ويرغب في تحقيق مجموعة من أهدافه، كما أصبح يخطط لمستقبله الوظيفي.

وتعتبر الترقية من أهم المؤثرات لما لها من أثر مادي ومعنوي وذلك لاتصالها بالحياة المهنية للموظف، ومدى مساهمتها في تطوير الأداء و تحفيز الموظف على بذل مجهود أكثر، لأن الموظف قد يطمح لتقلد أعلى المناصب التي تمكنه من تحقيق مكانة أفضل داخل المنظمة، وداخل المنظومة الإدارية، وتضمن له الاستقرار وكسب الخبرات الوظيفية و المهنية والحصول على امتيازات جديدة، حيث تتوقف قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها على مدى نجاح الإدارة في توفير حاجيات الموظفين ووضع برامج ترقية موضوعية، الشيء الذي أدى إلى اهتمام المنظمات والإدارات الحالية بما يحتاجه المورد البشري لديها و إيجاد توازن بين أهدافها وأهداف الموظفين ومن هذا تضمن الفصل الثاني على ما يلي:

### المبحث الأول: ماهية الترقية المهنية.

الترقية من أهم القرارات التي تتخذها المنظمات لما تحدثه من تأثير على مراكز الموظفين، ومعنوياتهم داخل المنظمة، وكذلك لارتباطها بالمسار المهني وبمصير حياة الموظف ككل، لذلك لا بد من معايير تحكمها حتى يتم الجمع بين المصالح المنظمة ومصالح الموظفين، لذا فإن ترقية الموظف من العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي الذي يدفع العامل للاجتهاد أكثر وتأدية مهامه بفعالية وكفاءة، ومن هذا تطرقنا في المبحث الأول إلى ما يلي:

### المطلب الأول: تعريف الترقية المهنية

نجد لترقية المهنية عدة تعريفات تختلف باختلاف الباحثين والمفكرين نذكر منها:

تعرف الترقية بأنها "شغل الأفراد العاملين إحدى الوظائف ذات المسؤوليات الصعبة بشرط أن يصاحب توفير المهارات والخبرات الإضافية في المتقدم على الترقية، ويصاحب الترقية عادة زيادة في الامتيازات الوظيفية إذا تنطوي الترقيات على التغيير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤوليات، ومجال السلطة وزيادة في الأجر."<sup>1</sup>

وتعرف أيضا بأنها "إعادة تعيين الفرد في وظيفة ذات مرتبة أعلى من الوظيفة الحالية، وتعتبر الترقية من الحوافز المعنوية والمادية، لأن الموظف الذي يتم ترقيته غالبا ما يزيد راتبه بسبب شغله الوظيفة الجديدة، ويمكن أن يرقى الفرد حسب الأقدمية أو حسب الكفاءة أو كلاهما."<sup>2</sup>

تعرف أيضا "بأنها عملية إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى، وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على واجبات ومسؤوليات وسلطات أكبر وأكثر صعوبة، من واجبات ومسؤولياته وسلطاته في الوظيفة الحالية (قبل الترقية)، كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الراتب أو الأجر."<sup>3</sup>

ويقصد بها كذلك "أن يتولى الموظف العام درجة أعلى من الدرجة التي يشغلها في السلم الإداري بحيث تتسع سلطاته واختصاصاته وتزايد تبعاته ومسؤولياته، والترقية بهذا المعنى تنصرف إلى كل ما يطرأ على الموظف من تغيير في مركزه القانوني على نحو يجعله متقدما عن أقرانه وتميز عنهم، ولذلك فهي تتحقق في كل حالة يتقلد فيها الموظف وظيفة

<sup>1</sup>وردية بوديسة، "الترقية وعلاقتها بالرضا المهني لدى الأستاذ، "مجتمع تربية العمل، ع.02، (ديسمبر 2016)، ص.39.

<sup>2</sup>مروان حسن البربري، ص 27

<sup>3</sup>نادر أحمد أبوشيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، (عمان: دار صفاء لنشر والتوزيع، 202)، ص.283.

تعلوا وظيفته في السلم الإداري حتى لو لم يصاحب ذلك نفع مادي للموظف، وتسمى الترقية الأدبية أو المعنوية.<sup>1</sup>

في حين عرفها عاطف عبيد على أنها "نقل الشخص من وظيفة إلى وظيفة أخرى، يتطلب القيام بها تحمل أعباء ومسؤوليات أكبر، وفي مقابل ذلك يكون مجال الزيادة في المرتب أمامه أكبر، شريطة أن يقبل الموظف هذا النقل ويسلم بأنه يحمل معنى التقدير من جانب المنشأة لجهوده أو لمدة خدمته."<sup>2</sup>

ويقصد بها أيضا "أنها شغل موظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والمركز والسلطة تفوق وظيفته التي يمارسها حاليا، بمعنى الانتقال من وظيفة إلى أخرى."<sup>3</sup>

ومن وجهة نظر العمال، الترقية وسيلة لتقدم في السلم الوظيفي وحافز على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف لأنها تمثل لهم تقديرا من جانب المنظمة لخدماتهم وجهودهم، أما من وجهة نظر المؤسسة فهي عملية إشباع الحاجات الخاصة بتحقيق الذات لدى الأفراد، بالسماح لهم بالاستفادة من هذه الفرص، نتيجة مواجهة التحديات، وشغل مراكز ذات أجور أعلى، وظروف عمل أفضل تقود إلى زيادة الإنتاج.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> محمد علي خلايلة، القانون الإداري، (الأردن، دار الثقافة لنشر والتوزيع، ط.01، 2015)، ص.203.  
<sup>2</sup> نسيم أحمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة: كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، 2008)، ص.07.  
<sup>3</sup> حمزة فرطاس، العدالة التنظيمية وعلاقتها بصحة النفسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، (جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017)، ص.79.  
<sup>4</sup> خير الدين ابن خورر، علاقة ضغوط العمل برضا الوظيفي للمدربين في المؤسسة التربوية الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، (جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2011)، ص.54.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف الترقية

### أولاً: أهمية الترقية

إن أهمية الترقية على مستوى المنظمة والموظف ضرورية لضمان وتحقيق الأهداف في أي مستوى إداري، وغيابها يقود العاملين الطامحين وأصحاب الكفاءات إلى مغادرة المنظمة، لأن أي موظف طموحه وهدفه التقدم في عمله ووظيفته، بحيث تصبح الترقية غايته لتحسين دخله ومركزه الإداري وتتجلى أهمية الترقية فيما يلي:

- أ- تلبية الترقية احتياجات المؤسسة من العاملين كما وكيفا.
- ب- تساعد في تخفيض معدلات دوران العمل وهذا ما يخفض تكلفة العنصر البشري.
- ت- تحقيق الموائمة بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة، ومنه الوصول إلى مستوى عالي من الرضا.
- ث- التعرف على كل وظائف المستوى الأعلى عند التقدم وشغل الوظيفة مما يسمح بالاتصال والإحساس بالمسئولية.
- ج- وجود نظام الترقية يظهر المؤسسة بصورة مشرفة ويكسبها سمعة واسعة في السوق الخارجي.<sup>1</sup>
- ح- رفع الروح المعنوية للعامل.
- خ- خفض الدواران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة.
- د- دفع الموظفين لتحقيق أعلى المستويات من الإنتاجية والأداء.
- ذ- تغيير الأفكار وإتاحة الفرصة للتجديد والتحسين بتغيير المنصب وخلق ديناميكية جديدة تكسر الجمود.
- ر- الاعتماد على أسس علمية وموضوعية تتوافق مع طموحات العمال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>نسيمة أحمد صيد، مرجع سابق، ص.10.

<sup>2</sup>محمد مولودي كريم، سعيدات نجمي، مرجع سابق، ص.70.

### ثانياً: أهداف الترقية

يهدف نظام الترقية في أي مؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- ✓ ضمان بقاء العدد الكافي من العاملين في خدمة المنظمة لتختار من بينهم من يصح لشغل الوظائف الشاغرة.
- ✓ إيجاد حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود والشعور بالاطمئنان نتيجة تحقيق تقدم مستمر في معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل، فتوفير فرص الترقية في المنظمة يضمن بقاء العناصر الصالحة فيها وعدم هروبها بحثاً عن فرص الترقية في منظمة أخرى.<sup>1</sup>
- ✓ تساعد الترقية على الإدارة في تقوية الروابط بينها وبين العاملين بحيث تمنح العاملين الطمأنينة والاستقرار في العمل.
- ✓ تسهم في توفير جو المنافسة في العمل وتشجيع العاملين على الإبداع والاهتمام بالواجبات الموكلة لهم.
- ✓ تساهم الترقية في جذب الكفاءات القدرات والخبرات تلك المنشأة التي تتميز بمنح الترقية.<sup>2</sup>
- ✓ تهيئة حافز لإشباع حاجات الموظفين إلى الأمن والتقدير وإثبات الذات، بإتاحة فرص التطوير والتقدم الوظيفي.
- ✓ زيادة فرص تحسين الإنتاجية عندما تؤدي الترقية لوضع الموظف المناسب في المكان المناسب.
- ✓ تعزيز روح التفاؤل بين الموظفين وزيادة ثقتهم بالمستقبل من أجل ضمان ما تحتاجه المنظمة من يد عاملة.
- ✓ تأمين استمرارية العمل من خلال ملئ الوظائف بالموظفين المناسبين من خلال المنظمة نفسها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نادر أحمد بوشیخة، مرجع سابق، ص. 285.

<sup>2</sup> طاهر محمد الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، (الأردن دار علم الثقافة لنشر والتوزيع، ط. 01، 2008)، ص. 139.

<sup>3</sup> نزيهة شاوش، المعوقات التنظيمية لترقية الوظيفية للمرأة العاملة، رسالة دكتوراه غير منشورة، (جامعة محمد خضير

بسكرة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017)، ص. 115.

### المطلب الثالث: شروط الترقية المهنية

تتمثل شروط الترقية المهنية عامة مهما كان شكلها فيما يلي:

- ✓ أن تكون الوظيفة التي سوف يتم ترقيته إليها شاغرة، وهذا الشرط بديهي لمنع التزام الاختصاصات ومنع التضخم الإداري، ومراعات التدرج.
- ✓ أن تكون الترقية للدرجة أو الرتبة التالية مباشرة للدرجة التي يشغلها حالياً، وهذا ما يكسب الموظف المهارات الوظيفية بتدرج، وهذا الشرط يحقق العدالة والمساوات بين الموظفين وتجسيد معيار الأقدمية.
- ✓ قضاء الموظف المدة اللازمة للترقية في الوظيفة الأدنى، مما تتاح له الفرصة لاكتساب الخبرات اللازمة، علة أن تكون هذه المدة منطقية لا طويلة ولا قصيرة.
- ✓ تحصيل الموظف المرشح للترقية للمهارات والمؤهلات المطلوبة وهذا من شأنه تحقيق الكفاءة لدى الموظف، بما يكفل له القيام بمهامه على أحسن وجه.<sup>1</sup>
- ✓ يشترط عدم وجود مانع من الترقية لدى الموظف مثل توقيع جزاء تأديبي عليه يحول دون ترقيته أو إحالته للمحاكم أو وقفه عن العمل حتى تثبت براءته، أو بعد انقضاء المدة النصوص عليها.
- ✓ أن يكون هناك اختلاف في المهام والمسؤوليات التي يتحملها بين الوظيفة الحالية والمستقبلية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>صفاء محمود السوليميين، " الرقابة الإدارية على قرارات ترقية الموظف العام في نظام الخدمة المدنية الأردني رقم 82 لسنة 2013"، دراسات علوم الشريعة والقانون، م.43، ع.02، 2016، ص.744.

<sup>2</sup> محمد ميلودي، دور التكوين التكميلي في الترقية داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، (جامعة محمد خيضر بسكر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2018)، ص.72.

### المبحث الثاني: أنواع الترقية المهنية ومصادرها.

أصبح الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة أمرا ضروريا، وهذا باعتباره الركيزة الأساسية للمنظمة، إذ تسعى لرفع كفاءته من خلال اختيار الأفضل والأحسن من العاملين لترقية، وتعتبر من الطرق الأساسية التي تطور العامل في المنظمة وتلبي حاجاته وتحقق طموحاته، وتفتح له الطريق للوصول إلى أعلى المراتب والمراكز الإدارية، وتؤدي إلى استقراره وتكسب المنظمة الولاء الوظيفي.

ومن خلال هذا تناولنا في المبحث الثاني ما يلي:

### المطلب الأول: أنواع الترقية المهنية.

يرتبط مفهوم الترقية المهنية عادة بتقسيم أداء كل موظف خلال مدة عمله، ويكون بشكل مستمر ودائم يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية، وهذا ما يتيح للموظف فرصة لترقي في الدرجات أو في الرتب، أو الحصول على امتيازات مقابل أداءه، وهو ما نصت عليه المادة 107,106 من قانون الوظيفة العمومية في الأمر رقم 06 - 03

**1. الترقية في الدرجة:** ترتبط هذه الصيغة من الترقية بالمسار المهني للموظف، فالموظف حسب طبيعة مركزه القانوني، وبالتالي يحق له أن يطمح إلى تحسين مستوى أجره ومركزه الإداري، بشكل تدريجي، خلال حياته الوظيفية، أي أنه عند الترقية في الدرجة يصعد الفرد العامل في المنظمة من درجة إلى أخرى تعلوها مباشرة في ذات الرتبة، وذلك بعد توفر شرط الأقدمية المطلوبة في السنة المعنية وتبعاً لتنقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين، وبعد إجراء دورة تكوين مما يعني أن الموظف الذي يملك أقدمية ولكن خضع لدورة تكوينية تؤهله مدتها للوصول إلى الأقدمية للانتقال إلى درجة أعلى فإنه يمكن ترقيته في الدرجة<sup>1</sup>.  
وهذا النوع من الترقية تضمنه الأمر 06 - 03 في المادة 106 من قانون الوظيفة العمومية " حيث تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى درجة الأعلى مباشرة تتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والطرق التي تحدد عن طريق التنظيم."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ضيف عبد القادر، "موانع الترقية في الوظائف العليا بالجزائر"، الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، م.02، ع.04، ص.506.

<sup>2</sup> أنظر الأمر 06 - 03. المادة 106 من قانون الوظيفة العمومية.

**2. الترقية في الرتبة:** تتمثل الترقية المهنية في الرتبة وفقا للمادة 107 من الأمر 03-06 من قانون الوظيفة العمومية الجزائرية<sup>1</sup> في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى مرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك الأعلى مباشرة.

وهذا حسب الطرق التالية:

✓ على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة.<sup>1</sup>

✓ بعد تكوين متخصص.

✓ عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني، على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، ومن بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة، كما أنه لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين، وتحدد القوانين الأساسية الخاصة بطرق تطبيق المادة 107 وكذلك يعفي الموظف الذي تمت ترقيته في إطار أحكام المادة 107 من التربص.<sup>2</sup>

**3. الترقية في الفئة:** "تنظم الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كاف، من حيث نوع العمل وماهيته ومستوى الصعوبة والمسؤولية ودرجة التأهيل المطلوبة، فهي تحيز معاملة موحدة من حيث الأجر وغيره من أوجه شؤون الأفراد"

أي أن هذا النوع يجمع بين الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة ولا يترتب عنها تغيير في الوظيفة، ولا تكون هناك زيادة في المسؤوليات والواجبات، وتستند إلى كفاءة العامل.

فهذا النوع يجمع بين المعايير التي تتم على أساسها الترقية في الدرجة وفي الرتبة لذا فالاختيار يتم وفق لدرجة الكفاءة العامل ولا ترافقها زيادة في المهام.<sup>3</sup>

**4. الترقية الاجتماعية:** حيث تعتبر الترقية الاجتماعية عملية تشمل كل أنواع التكوين والتأهيل، مهما كانت طبيعته أو المنهج الذي يسير عليه، فهي مرتبطة ومتعلقة بالأشخاص الذين يمارسون العمل، وسميت هذه الترقية بالترقية الاجتماعية لأنها تسمح للعمال الغير المؤهلين أن يعينوا في مناصب عليا أنه يتم ترقيتهم إلى مناصب عليا شاغرة بمجرد نجاحهم في اجتياز المسابقات والدورات التكوينية التي يخضعون لها.

<sup>1</sup>أنظر الأمر 06 - 03 في المادة 107 من قانون الوظيفة العمومية الجزائرية.

<sup>2</sup>نزيبه شاوش، مرجع سابق، ص 128

<sup>3</sup>جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة ماجستير غير منشورة، (جامعة منتوري قسنطينة: كلية العلوم

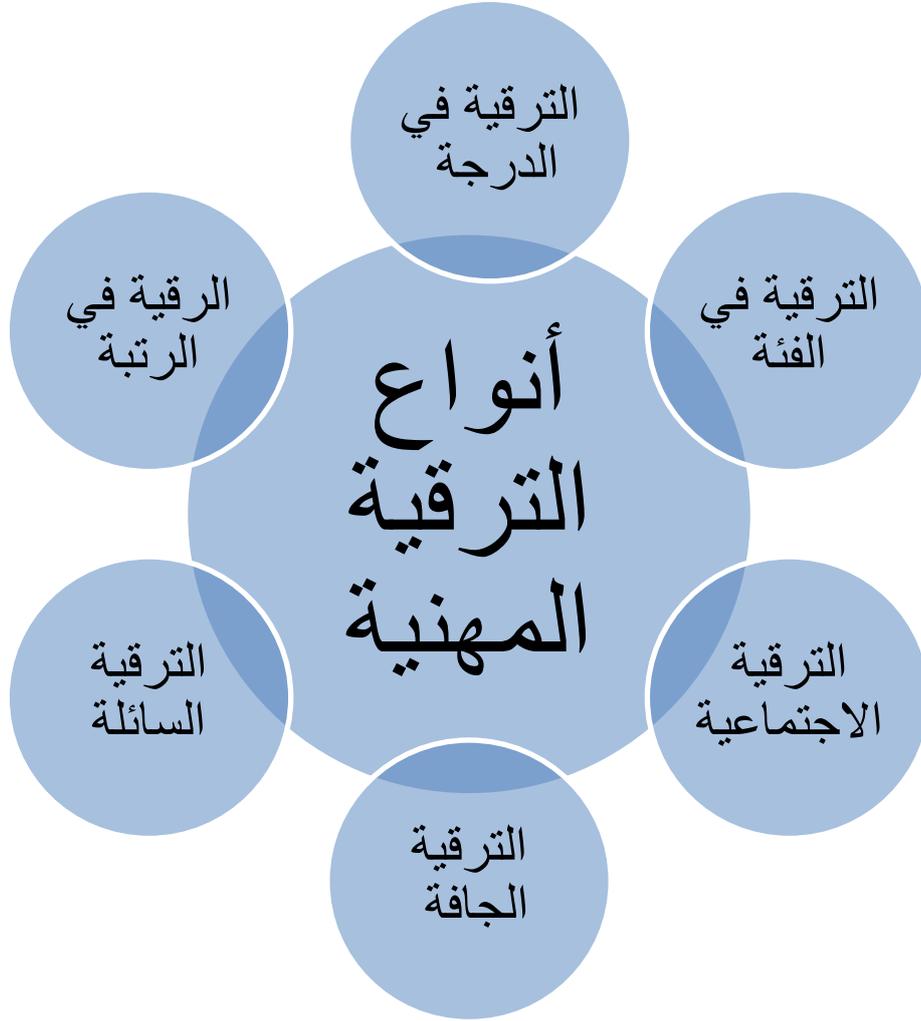
الإنسانية والاجتماعية، 2006)، ص. 30.

5. **الترقية الجافة:** يرتفع المركز الأدبي للموظف ولا يرتفع أجره، وتمنح للعامل كتعويض على المكافآت وتبرز أهمية هذا النوع بالنسبة للأفراد الذين يشغلون المراكز والمستويات العليا من التنظيم.
6. **الترقية السائلة:** يرتبط هذا النوع بزيادة الأجر وزيادة المسؤوليات والمهام، وتحسن المركز الأدبي للموظف، مما يؤثر على حالته النفسية ويرفع من معنوياته، ويكسب المؤسسة الثقة والرضا لدى العاملين لديها، مما يؤدي إلى تحسن جودة الخدمات المقدمة للمجتمع.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>عليش أحمد، الترقية الوظيفية والرضا الوظيفي في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر -02: كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2015)، ص ص. 36، 37.

الشكل رقم (05): أنواع الترقية المهنية.



المصدر: من إعداد الطلبة.

يبين المخطط السابق أهم أنواع الترقية التي تحدث في المؤسسات والإدارات عموماً، فنجد عدة أنماط للترقية حسب الحالة الموظف وحسب النصوص القانونية للوظيفة العامة، فالترقية في الدرجة مثلاً نصت عليه المادة 106 ضمن الأمر 06-03 من القانون الوظيفة العامة حيث يتم هذا النوع بانتقال العامل من درجة إلى درجة التي تليها مباشرة.

أما الترقية في الرتبة نصت عليها المادة 107 ضمن الأمر 06-03 من قانون الوظيفة العامة وتعني الانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى منها مباشرة، وتتم وفق شروط كالحصول على شهادات ومؤهلات، الخضوع لبرنامج تكويني وإجراء اختبار مهني، وفي يخص الترقية في الفئة فهي تجمع بين الترقية في الدرجة وفي الرتبة وتأخذ بمعيار الكفاءة بين العاملين ولا تصاحبها زيادة في المسؤوليات ولا في الاجر.

وبالنسبة للترقية الاجتماعية تكون خاصة بالموظفين الغير مؤهلين حيث تتاح لهم الفرصة لتكوين أنفسهم وتطوير مهاراتهم، وعند نجاحهم في الدورات التكوينية والمسابقات المهنية يتم ترقيتهم إلى مناصب عليا، في حين الترقية الجافة والسائلة الأولى يتم الرفع من المركز الأدبي للموظف دون زيادة أجره، أما الثانية فتكون برفع المركز الأدبي وزيادة الأجر والمهام، ويبقى نجاح المؤسسة في اجراء الترقية الوظيفية مرتبط بما تطبيق المعايير الموضوعية والابتعاد عن الممارسات السلبية.

### المطلب الثاني: معايير الترقية المهنية.

نجاح أي منظمة يرتبط بتوازن مصلحتها ومصلحة الموظفين لديها، وحماية الجانب الإنساني للموظفين من أجل خلق الرضا بين الطرفين، حيث يثير موضوع الترقية كثير من الجدل حول معيار الأمثل، الذي على أساسه تتم ترقية الموظفين، لهذا كان من الواجب تحديد أساسيات ومعايير موضوعية وعادلة لنظام الترقية في أي منظمة وهذا من أجل الوصول إلى إيجاد الفرد الأجدر أو الأصح لشغل هذه الوظائف وهذه المعايير هي:

1. **الترقية على أساس الأقدمية:** هذا المعيار يتميز بالعدالة المطلقة بين الموظفين، لأنه حال حدوث فراغ في منصب، أو وظيفة فإنه سوف يرقى إليها أقدم الموظفين، الذين عملوا في منصب أقل من المنصب شاغر، هنا تقوم الإدارة بترتيب الموظفين ترتيبا تصاعديا، بحسب أقدميتهم في التعيين أو الخدمة في تلك المنظمة، وتتم ترقية الموظفين حسب هذا المعيار كل فرد في دوره طبقا لأقدميته بالنسبة لزملائه في العمل، وبهذا الأسلوب يصبح الكل يشعر بالعدالة والطمأنينة وتنعقد فيه تماما مظاهر الفساد، مثل المحسوبية والرشوة والمحابيات واستغلال النفوذ.<sup>1</sup>

مزايا الترقية على أساس الأقدمية: يمتاز هذا المعيار بما يلي:

- ✓ هذا المعيار موضوعيا أكثر من غيره خاصة إذا وجد مجال لتحيز الرؤساء أو عدالتهم في التقييم، ويقلل ذلك من وجود خلافات بين الإدارة والعمال.
- ✓ خلق الولاء والانتماء للمؤسسة حيث تعتبر الترقية على أساس الأقدمية بمثابة حافز ومكافئة من جانب المنظمة لسنوات التي قضاها الموظف بها.
- ✓ استبعاد الاعتبارات الشخصية في تقرير مصير العامل بالمؤسسة.

<sup>1</sup>محمد رفعت عبد الوهاب، النظرية للقانون الإداري، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2009)، ص.420.

- ✓ بعث الرضا والاطمئنان في نفوس العمال الذين يعملون مسبقا أنهم ينالون الترقية بقضاء المدة المحددة.<sup>1</sup>
- ✓ إتباع هذا الأسلوب يجعل الإدارة حريصة ومهتمة بتدريب وتنمية كفاءة العاملين لديها.
- ✓ أنه هناك ارتباط مباشر بين الأقدمية والكفاءة وخاصة السنوات الأولى من الالتحاق بالعمل.<sup>2</sup>

**2. الترقية على أساس الكفاءة (الجدارة):** يختلف هذا المعيار عن سابقه في أنه " محكوم بمعايير معينة، أهمها الأداء الوظيفي، فالموظف المتميز بالديناميكية والمبادرة والذي يقوم بأعماله على أفضل وجه، ويثبت صواب قراراته، يكون هو الأجدر بالترقية، بغض النظر عن كونه أحدث زمنيا في العمل من غيره."

وهذا ما يجلب المنظمات تسعى إلى جذب أفضل الأفراد لشغل الوظائف، وتحفيزها للعمل بأقصى جهد وكفاءة من أجل الحصول على الترقية، وهذا ما يجمع بين مصلحة الفرد للرغبة في الحصول على الترقية، ومصلحة المنظمة في الحصول على أداء أفضل من الأفراد، كما أن هذا الأسلوب لا يوجد لديه معايير كفاءة دقيقة ومنصفة للجميع، كما يتيح الفرصة أمام إساءة استعمال السلطة (المحسوبية، الرشوة)، وهذا ما يؤدي على ظهور عدم الرضا الوظيفي الذي ينعكس على الإنتاج ورداءة الخدمة.<sup>3</sup>

وتوجد طرق لقياس الكفاءة نذكر منها:

- أ- الوضع تحت التجربة: "يبني هذا المعيار على أساس قيام الموظف بصفة مؤقتة بمهام الوظيفة الجديدة التي سيرقى إليها، وذلك على سبيل التجربة لفترة معينة حتى يتم التثبيت من صلاحيته لشغلها، وبناء على هذه المدة إما يرسم بصفة نهائية بالوظيفة الجديدة، وذلك لإثباته الكفاءة لشغلها أو يعاد إلى الوظيفة السابقة لعدم صلاحيته، أو يرشح لشغل وظيفة أخرى تتلاءم مع مهاراته وقدراته واستعداداته.<sup>4</sup>
- ب- الترقية على أساس الامتحان المهني: وتعتبر الترقية على أساس الامتحان المهني أحد أفضل الأنماط التي تأخذ بمعيار الكفاءة والأقدمية معا، حيث يشترط على

<sup>1</sup>ليلي غضبان، "دور الترقية في تحسين أداء الموارد البشرية"، الدراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، م.07، ع.01، 2020، ص.221.

<sup>2</sup>صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار الجامعية، 2000)، ص.328.

<sup>3</sup>عماد منصور، أحمد حلاوة، غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، (جامعة الإسلامية غزة: كلية التجارة، 2015)، ص.36.

<sup>4</sup>بالعربي عبد الكريم، "نظام الترقية في الوظيفة العمومي،" دراسات في الوظيفة العامة، ع.01، ديسمبر 2013، ص.41، 40.

المشارك في هذا الامتحان المهني أن يمتلك خبرة خمسة سنوات في رتبته الأصلية بتاريخ إجراء الامتحان، حيث يشمل مجموعة من المقاييس التي يختبر فيها الموظفين المترشحين بناء على تعليمة تحدد طرق تنظيم المسابقات والامتحانات المهنية وكذا البرامج المتعلقة بها.<sup>1</sup>

### 3. الترقية حسب الكفاءة والأقدمية:

تعني المزج ما بين أسلوب الترقية على أساس الكفاءة معاً في الترقية العاملين بهدف الاستفادة من مزايا كل منهما وتجنب عيوب التطبيق المطلق لكل من أسلوب الأقدمية والكفاءة ويقترح أن يتم التركيز على الآتي في تطبيق هذا الأسلوب، وبناء على ما سبق من خلال الدراسات التي أثبتت أهمية الاعتماد على المعياريين معاً، أصبحت المؤسسات تدمج بين معياري الأقدمية والكفاءة، لأن كلاً منهما يكمل الآخر ويخفي عيوبه.

ونجد من يضع مناهج للتوفيق بين المعيارين، حيث يتم اختيار المعيار حسب المستوى التنظيمي إذ تتم الترقية بالأقدمية المطلقة في مستوى الإدارة التنفيذية، ويكون المزج بين الأقدمية والكفاءة في مستوى الإدارة الوسطى مع اللجوء إلى الأقدمية عند تساوي كفاءة العاملين، أما في مستوى الإدارة العليا فيتم الاعتماد على الكفاءة المطلقة.

<sup>1</sup> رابح قميحة، باديس بوسعيد، "إشكالية الترقية في المسارات المهنية بين الطموحات الوظيفية والعراقل القانونية، "دراسات في علم اجتماع المنظمات، م.05، ع.01، 2016، ص.12.

الجدول رقم (02): معايير الترقية المهنية

المعيار	الشرح	المزايا
معيار الأقدمية	يعني ترقية الموظف الأكثر أقدمية بالنسبة لزملائه في العمل في حال وجود منصب شاغر داخل الهرم التنظيمي.	- الموضوعية والابتعاد عن التحيز. - العدالة في التقييم. - صنع الولاء التنظيمي. - تقليل من خلافات.
معيار الكفاءة	يقصد به ترقية الموظف الذي يقوم بتأدية مهامه بأفضل الطرق، ويثبت تفوقه على زملائه حيث يكون هو الأجدر بالترقية من غيره.	- يتميز بالحدثة والعصرية. - وجود معايير تحدد درجة الكفاءة لدى العامل. - الجمع بين مصلحة الإدارة ومصلحة الموظف. - تحفيز العمال على بذل جهد أكبر.
معيار الكفاءة والأقدمية	هو معيار يجمع بين المعيارين السابقين	- التقليل من الممارسات السلبية كالرشوة والمحسوبية. - إتاحة الفرصة لجميع الموظفين من أجل الترقى.

المصدر: من إعداد الطلبة من خلال ما سبق من معلومات

يتبن لنا من الجدول السابق أنه يوجد ثلاث معايير للترقية، كل معيار يتميز بمجموعة من المميزات عن غيره، أولاً معيار الأقدمية الذي يتصف بالعدالة والموضوعية ويقلل الخلافات داخل الكيانات، أما المعيار الثاني فهو حديث وعصري ويجمع بين مصلحة الموظف ومصلحة المنظمات، كما يسهل تحقيق النتائج، والمعيار الثالث يجمع بين الأول والثاني ويساهم في التقليل من الممارسات السلبية، وكل منظمة لها المعيار التي تستخدمه في نظام الترقية لديها.

### المطلب الثالث: مصادر الترقية المهنية

تتبنى المؤسسات طرق مختلفة في تطبيق الترقية المهنية، حيث تقوم إتاحة الفرصة للأفراد لشغل مناصب أعلى مما هم فيها، إذ تسعى لانتقاء الموظف المناسب لشغل ذلك المنصب فإن لم تتمكن من إيجاد الموظف المناسب داخل المنظمة لشغل ذلك المنصب، فإنه يتم البحث عن الموظف من خارج المؤسسة وفق معايير موضوعية تمكن الإدارة من القيام بالترقية وفق طرق صحيحة وناجحة وتصنع الحافز لدى الموظفين، وتعتمد المنظمات على مصدرين في القيام بالترقية وهي:

**1. الترقية الداخلية:** وهي التي تتم داخل المؤسسة حيث تحدد المؤسسة أية الوظائف التي يمكن أن يشغل بالترقي من داخلها وتلك التي تحدد من الخارج، حيث يرتبط نجاحها بتخصيص عدد معين من المناصب الشاغرة لترقية الموظفين داخليا، وتبسيط إجراءات تحسين قدرات المرشحين وإعدادهم لترقية الداخلية.

#### أ- مميزات:

- ✓ وسيلة داخل المؤسسة تساعد على تأقلم العاملين وانسجامهم.
- ✓ الترقية الداخلية تحفز أكثر على العمل وتدفع العاملين لزيادة الإنتاج.
- ✓ رفع الروح المعنوية وبذل جهود أكثر من قبل العاملين إذا علموا بأن تفانيهم في العمل سيؤدي إلى ترقية لهم.
- ✓ رغبة العاملين في الترقية داخل المؤسسة أين يوجد زملاءهم في العمل.<sup>1</sup>

#### ب- شروطها:

- ✓ الخبرة المهنية والمؤهلات التي اكتسبها الموظف في الهيئة المستخدمة.
- ✓ المعارف والشهادات التي اكتسبها الموظف من التكوين.
- ✓ لا تتم رقية الموظف إلى رتبة أعلى إلا لشغل منصب شاغر أو محدث وموجود في الهيكل التنظيمي الذي صادقت عليه الهيئة المستخدمة.
- ✓ يجب تطابق الرتبة المكتسبة مستوى تصنيف منصب العمل.
- ✓ إذا لم تتوفر في الموظف المثبت جميع المقاييس بالمنصب الأعلى من منصبه أن يقبل مؤقتا في هذا المنصب، ويمكن أن يدوم أكثر من سنة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>محمد ميلودي، مرجع سابق، ص.74.

<sup>2</sup>نزوية شاوش، المعوقات التنظيمية للترقية الوظيفية للمرأة العاملة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، (جامعة محمد خيضر: كلية العلوم الإنسانية، 2017)، ص.46،47.

**2. الترقية الخارجية:** تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقية من خارج المؤسسة، وتلجأ إلى هذا الأسلوب بحجة تدعيم الكفاءات العاملة داخل الهيئة المستخدمة بكفاءات جديدة، لتجنب الجمود وعمق الأفكار والبحث عن تنويع الأفكار وتعددتها، والتقليل من التكاليف،<sup>1</sup>

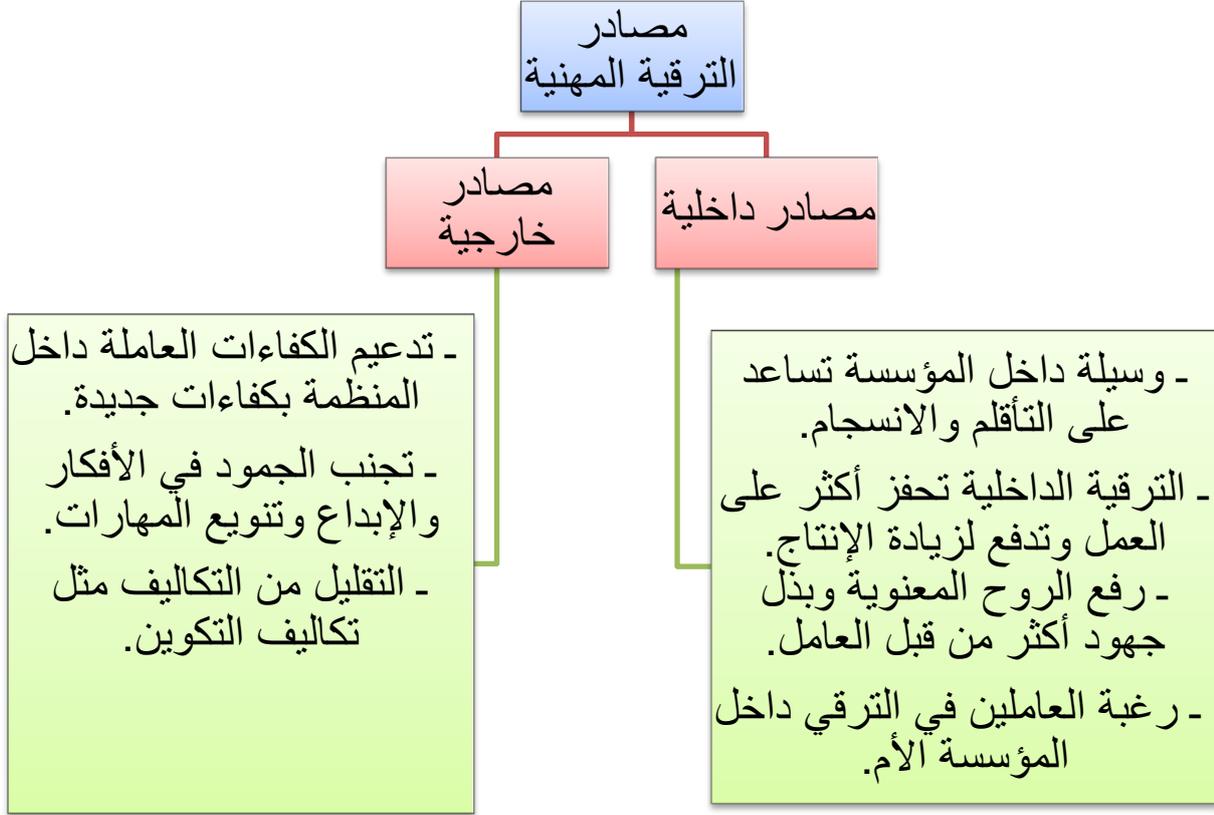
وفي كلتا الحالتين فإن أسس تقييم الموظفين المقبلين على الترقية، ومدى تناسبهم لشغل الوظيفة الشاغرة يتم بطريقة موضوعية وسليمة وعادة ما يتم اللجوء إلى الامتحانات والاعتماد على ما يسمى بمراكز التقييم وهو نمط يعتمد على امتحانات نظرية وملاحظة واختبار عملي للمتقدمين للعمل بما في ذلك تمارين لعب الأدوار وما ذلك من الوسائل التي تتشابه مع طبيعة العمل الفعلية للوظيفة الشاغرة.<sup>2</sup>

ومن هذا نرى أن المؤسسة الناجحة هي التي تعتمد في الغالب على الترقية الداخلية لأنه يصعب تعيين وانتقاء موظفين من خارج المؤسسة، وخاصة في المستويات الوسطى والعليا، وهذا لوجوب إجراء تكوين للموظفين القادمين من الخارج لشغل الوظائف، لهذا نجد أن استخدام الترقية الخارجية إلا في حالات نادرة جداً، في كل الحالات تسعى المؤسسة لتطبيق سياسة سليمة في ملئ المناصب الشاغرة، من أجل التوصل لمستوى عالي من الأداء وتحقيق النتائج المرجوة من الترقية، وليس إجراء الترقية من أجل الترقية فقط.

<sup>1</sup>نسيمة أحمد صيد، مرجع سابق، ص.11.

<sup>2</sup>نزوية شاوش، مرجع سابق، ص.148.

الشكل رقم (06): مصادر الترقية المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة من خلال المعطيات التي سبقت

يتضح لنا من خلال المخطط السابق المصادر التي تعتمد عليها المؤسسات والإدارات، في إيجاد موظفين ذات كفاءة عالية من أجل شغل مناصب عليا في الهرم الوظيفي، حيث نجد أن بعض المنظمات تتبنى أسلوب الترقية الداخلية، أي أنها تقوم بترقية موظفين من داخل الهيئة نفسها، لشغل مناصب عليا وفق معايير موضوعية وعادلة، وتلجأ المؤسسات إلى هذا المصدر من أجل كسب الولاء من قبل العاملين لديها، وجعل العامل يبذل أقصى جهد من أجل إبراز إمكانياته في العمل.

كما يساعد هذا المصدر على خلق التجانس لأن العامل يبقى مع فريق العمل الذي كان يعمل معه، ولا يحتاج زقت أطول من أجل التأقلم عكس الترقية الخارجية التي تستوجب وقت معين من أجل التأقلم مع فريق العمل الجديد لهذا نجد أغلب الموظفين يفضلون الترقية داخل المؤسسة الأم.

أما فيما يخص الترقية الخارجية نجد أن هناك قلة من المؤسسات التي تلجأ إلى هذا المصدر، ويكون في حالة عدم وجود أفراد داخل المؤسسة مؤهلين لقيام بالمهام التي تستوجب الترقية، هنا تسعى المؤسسات إلى البحث عن كفاءات جديدة من خارج المؤسسة تتناسب و المنصب الشاغر، كما تجنب المؤسسة تكاليف والوقت لتكوين وتجهيز موظفين لهذه المهام.

### المبحث الثالث: آليات الترقية المهنية ومشاكلها

تعتبر الترقية من أبرز الموضوعات التي تلقى اهتمام واسع داخل أي هيئة أو مؤسسة، وهي من الأمور التي تساهم في حيوية الإدارة وتطورها، ومن أهم الوسائل التي تدفع العامل لتنمية مهاراته وكفاءته، وتجعل منه فردا جاهزا لتحمل عبء ومسؤولية المهام الموكلة إليه في كل الظروف، إذن الترقية تساهم في توفير الدافعية اللازمة لدى العنصر البشري لشغل مناصب عليا في السلم الوظيفي.

### المطلب الأول: آليات الترقية المهنية

**1. الترقية عن طريق التكوين المتخصص:** لقد نصت المادة 107 من الأمر 03-06 في بندها الثالث على الترقية بعد إجراء العملية التكوينية في الاختصاص، فهذا النوع من الترقية ينتج عن تحسن المعلومات والمعارف حول التخصص وتطور الكفاءات الأساسية للموظفين بعد الخضوع لتكوين المتخصص، ومن أجل تجسيد هذا النوع من الترقية تقوم المؤسسة أو الإدارة المعنية بإعداد مخطط سنوي أو لعدة سنوات في التكوين وتحسين المستوى، وهذا يكون وفق أهداف المؤسسة واحتياجات الموظف... الخ

ولتنظيم هذا النوع من الترقية أحدثت المرسوم التنفيذي رقم 26-92 المؤرخ في مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم، حيث منح امتيازات في الالتحاق برتبة عليا، ويمكن أن يدوم التكوين المتخصص ثلاث سنوات.<sup>1</sup>

**2. الترقية عن طريق الاختيار:** وهذا النمط من الترقية يكون على أساس الأقدمية، ويشترط للدخول في قائمة التأهيل أو في جدول الترقية أن يكون للموظف على الأقل عشرة سنوات أقدمية في رتبته الأصلية، حيث يتم وضع المترشحين الذين يملكون الأقدمية اللازمة في جدول الترقية، ويفصل بينهم بحسب عدد المناصب المتوفرة من خلال عدة معايير، وتشرف لجنة متساوية الأعضاء على دراسة وتقييم الملفات حسب معايير نذكر منها: الأقدمية، معيار معدل نقطة تقييم المسؤول المباشر خلال 05 سنوات الماضية، وعدد كذا عدد الدورات التكوينية التي خضع فيها الموظف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد القادر ضياف، "موانع الترقية في الوظائف العليا بالجزائر"، الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، م.02، ع.04، ص. 508.

<sup>2</sup> رابع قميحة، باديس بوسعيد، مرجع سابق، ص.12.

**3. الترقية عن طريق الامتحان:** تعتبر أحد أحسن الأليات التي تأخذ بمعيار الكفاءة والأقدمية معاً، حيث تقوم الإدارة بالتنسيق مع مصالح الوظيف العمومي والهيئات المكلفة بإجراء امتحانا مهنيا، ويشترط للمشاركة في الامتحان أقدمية مدتها 05 سنوات كاملة يوم الامتحان، وعند نجاح الموظف في الامتحان المهني هنا تصبح ترقيته حتمية إلى درجة أعلى من الأولى، وطبعاً ينجم عن ترقيته تغيير في المهام والواجبات مما يوجب عليه التأقلم مع وضع جديد، يقابل هذا التغيير زيادة في الأجر والامتيازات.<sup>1</sup>

**4. الترقية عن طريق الشهادة:** يتم هذا النوع من الترقية بحصول الموظف على شهادات خلال حياته المهنية والتي تسمح له بالالتحاق برتبة أعلى من رتبته الأصلية مباشرة على أساس الشهادة في حدود المناصب المالية الشاغرة المخصصة لذلك بعد توافر الشروط نذكر منها:

- ✓ وجود نص قانوني ينص على نمط من الترقية كما نصت المادة 110 من الأمر رقم 03-06 على تحديد النسب المخصصة لمختلف أنماط الترقية المنصوص عليها.
- ✓ تناسب التخصص الشهادة عليها مع التخصصات المطلوبة للالتحاق برتبة الترقية.
- ✓ أن تتم عملية الترقية في نفس الشعبة التي تنتمي إليها الرتبة الأصلية للموظف.
- ✓ توفر منصب مالي شاغر خاص بمنصب الترقية.

وبناء على هذا يقوم كل موظف تحصل على شهادة لاحق توظيفه، يقدم طلب ترقية إلى رتبة أعلى التي تتناسب مع الشهادة الحاصل عليها، مرفقا بنسخة من الشهادة إلى السلطة المختصة في إطار احترام الشروط السابقة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ضيف عبد القادر، مرجع سابق، ص. 508.

<sup>2</sup>هني رشيد، "موانع الترقية في الرتبة في الإدارات العمومية الجزائرية"، القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، ع.03، م.02، (ديسمبر 2019)، ص ص. 148، 149.

### المطلب الثاني: معوقات الترقية

#### أولاً: معوقات الترقية المهنية

تواجه الترقية المهنية مشاكل وصعوبات عديدة عند تطبيقها وعادة ما تحول هذه الصعوبات والمعوقات الترقية من وسيلة تحفيز إلى أداة لإثارة الفتنة بين العاملين أنفسهم وبين العاملين والمنظمة، ونلخص هذه المشاكل والصعوبات في النقاط التالية:

- ✓ الطبيعة الهرمية للسلم الوظيفي الذب يجعل فرص الترقيات تتضاءل تدريجياً كلما صعدنا السلم رغم أن طموح الموظف بالترقيات يتزايد بمرور الوقت.
- ✓ في بعض الترقيات يتخذ بعض الرؤساء الترقيات مكافأة على نجاح سابق في الوظيفة الحالية أو التي قبلها، دون اعتبار لمؤهلات المرشح للنجاح في الوظيفة المنتظرة أو القادمة.
- ✓ الخيبة في الترقية لدى طرف بعض الموظفين الطموحين تأثر سلباً على روحهم المعنوية مما يؤثر على أداءهم في الميدان.
- ✓ عدم تكافؤ فرص الترقية والتي تنجم عن عدم قدرة المؤسسة على توفيرها فعلياً.<sup>1</sup>
- ✓ إحالة الموظف على المحاكمة حيث اعتبر الإحالة المحاكمة مانع من موانع الترقية.
- ✓ عدم توفر شروط الترقية إن اشتراط وجود وظيفة شاغرة لا يعني أن تتم الترقية ولكن يجب توفر جملة من الشروط والتي تختلف باختلاف نوعية الترقية وفي حالة عدم وجودها فإنها تكون كمانع من موانع الترقية.
- ✓ عدم وجود درجة شاغرة.
- ✓ عدم تحقق شرط المدة اللازمة للترقية.
- ✓ العقوبات الانضباطية تدخل ضمنها العقوبات التأديبية مثل التنبيه والإنذار.
- ✓ الأخطاء المهنية وتصنف أخطاء من الدرجة الأولى وثانية وثالثة ورابعة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عليلش أحمد، الترقية الوظيفية والرضا الوظيفي في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة الجزائر2: كلية العلوم الإنسانية، 2015)، ص ص. 42، 43.

<sup>2</sup> ضيف عبد القادر، مرجع سابق، ص ص. 114، 115.

### المطلب الثالث: علاقة التكوين الإداري بالترقية المهنية

يعتبر التكوين حقا معترف به للموظف خلال حياته المهنية، من أجل تحسن المستوى وتجديد المعارف طبقا للمادة 38 من الامر 03-06 فهو عملية تهدف لرفع كفاءة الافراد والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية، وهذا بهدف تنمية المهارات ورفع الكفاءة في العمل وتحسين الخدمات المقدمة للمجتمع.<sup>1</sup>

كما تنص المادة 104 من نفس الأمر: " يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته وتأهيله لمهام جديدة.

ويتم تنظيم دورات تكوين المتخصص في المنظمات بقرار من الهيئة المسئولة عن التعيين، ويحدد فيها ما يلي:

- أ- الرتبة أو الرتب التي فتح من أجلها التكوين.
- ب- عدد المناصب المتوفرة طبقا لمخطط التسيير السنوي للموارد البشرية.
- ت- الشروط القانونية للقبول في مختلف الدورات، وطبيعة الزيادات التي يستفيد منها بموجب التشريع المعمول به.
- ث- كيفية مراقبة إجراء الدورات.

وتتمثل شروط الترقية على أساس التكوين المتخصص في:

- أ- إعداد المخطط القطاعي السنوي أو المتعدد السنوات للتكوين، طبقا للمادة 111 من الأمر 03-06.
- ب- إعداد مقرر فتح تكوين متخصص للالتحاق بالرتب المخصصة لها منصب مالي.
- ت- إجراء إعلان لهذه العملية لتمكين الموظفين المستوفين على الشروط القانونية في التقدم والترشح.
- ث- إعداد قرار الترقية في الرتبة المعينة بعد نجاح الموظفين في الدورة التكوينية المتخصصة، والحصول على شهادة في التخصص الذي كونه فيه.<sup>2</sup>

إن كما هو معلوم أنه لا يستفيد الموظف إلا من دورة واحدة خلال مساره المهني وهذا ما تقره التشريعات والتنظيمات المعمول به في الوظيفة العامة، وبعد الانتهاء ونجاح دورة التكوين، تعدد الهيئة التكوينية محضر يوقع عليه المسئول تلك الإدارة.

<sup>1</sup>أنظر المادة 38 من الأمر 03-06 من قانون الوظيفة العمومي.

<sup>2</sup>هني رشيد، مرجع سابق، ص ص، 151، 152.

وعلى إثر هذا المحضر يتم ترقية الموظفين الناجحين في التكوين إلى رتبة أعلى ابتداء من تاريخ الإمضاء، ويعين الموظفين الذين حصلوا على الترقية مع الاحتفاظ بالخبرة المهنية التي حصلوا عليها في رتبهم الأصلية.

### خلاصة الفصل:

تمحور الفصل الثاني من هذه الدراسة حول عملية الترقية في المؤسسات الإدارية، ومن خلاله قمنا بتوضيح عملية ونظام الترقية من حيث المفهوم والأهمية والأهداف وكذا المعايير المتبعة في اجراء الترقية، المتعلقة بكل نوع من أنواع الترقية سواء في الدرجة أو الرتبة أو الفئة، وبكل مصدر من مصادر الترقية الداخلية والخارجية، حيث تعتبر الترقية هدف وطموح كل موظف، وهذا لأنها تسمح له بتنمية ذاته والوصول إلى مناصب عليا تحقق له دخل جيد ويشعر بتقدير والاحترام داخل مجموعة العمل وتكسبه مزايا جديدة، مما يجعل كل فرد يبذل أقصى جهد في العمل من أجل إبراز مهاراته وتفوقه على باقي زملاءه في الوظيفة، ويظفر بالترقية.

كما تعتبر الترقية من الأمور الهامة التي وجب الاهتمام بها، وذلك من خلال وضع برامج ومعايير سليمة وعادلة، لأنه إذا كانت الترقية تجرى عن طريق طرق غير قانونية وموضوعية كالوساطة والرشوة والمحسوبية... الخ، وإذا أصبحت الترقية بهذا الشكل فلن تكون هناك جودة في الخدمات وهذا يعود إلى عدم اجتهاد العامل الذي لا يملك لا وساطة ولا محسوبية، لأنه يعلم مسبقا مهما بذل من جهد لن يحصل على الترقية، وكذلك العامل صاحب الوساطة لن يقوم بأداء مهامه بطريقة جيدة لأنه يعلم أنه الترقية لا تأتي بالجد في العمل بل هي شيء آخر، وبهذه الطريقة تصبح المنظمة غير قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة سهلة، حيث تواجه مشاكل من طرف عناصر البشرية التي تملكها، كما تفقد الثقة بين الرئيس و المرؤوس وتكسب ولاء مستخدميها، لهذا نجد أن نجاح المؤسسات و تطورها مرتبط بمدى تطبيق الطرق السليمة في تحفيز وترقية المورد البشري داخل كيان المنظمة.

خاتمة

## خاتمة:

بعد دراستنا لموضوع التكوين الإداري والترقية المهنية، وجدنا أنه من أهم المواضيع الحساسة، وذلك أن التكوين يساهم بشكل مباشر في تطوير المنظمات والإدارات لما يحدثه من تغيير واضح على سلوك العامل ومهاراته ومعارفه حول الوظيفة المكلف بها، وكذلك ما يحدثه على نفسية المورد البشري بشعوره باهتمام المؤسسة به وباحتياجاته في العمل.

فقد أوردنا في ثنايا هذه الدراسة ما للتكوين من أهمية في تنمية واستمرار المؤسسة وتفوقها، كما يعتبر أهم الأساليب المتبعة في العصر الحديث في رفع مستوى الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمجتمع، وذلك لما يترتب عليه من تغيير شخصية الموظف ونظراته لوظيفته، وهذا ما يؤدي إلى ظهور ديناميكية وظيفية جديدة.

كما تطرقنا إلى الترقية المهنية وكيفية تطبيقها والأنظمة التي تطبقها وما تحدثه من حافز لدى الموظف، وتدفعه للعمل بكل جهد خاصة إذا ربطت بكفاءة الفرد في المؤسسة، وتناولنا كذلك لدور الترقية في تحسين الأداء.

وتوصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية أهمها:

1. رغم تعدد التعاريف حول التكوين الإداري وتعدد الباحثين، إلا أن هذه التعاريف تتفق أغلبها في أنه يشير إلى التقدم والتحسين والتغيير والتطوير.
2. أهمية التكوين لا تقتصر فقط على المنظمات لتحقيق فعالية وإنتاجية أكبر، إنما تشمل كل فرد في زيادة كفاءته ورضاه وكذلك تحقيق تنمية في المجتمع.
3. هدف التكوين العام الذي يسعى لتحقيقه هو تحسين وتجديد المعارف ومعلومات وتطوير الكفاءات والمهارات وتغيير السلوك وتعديل الاتجاهات، حيث يصبح هذا الهدف العام وسيلة لتحقيق أهداف أخرى تساعد المؤسسة في التطور إفادة المجتمع.
4. احتياجات التكوين هي منطلق هذه العملية، فهي تمثل الأساس في إدارة التكوين الذي تركز عليه العملية، لأن إهمالها وعدم تحديدها يطرق علمية ومدروسة يؤدي غالبا إلى فشل العملية التكوينية.
5. تعتبر عملية تصميم البرامج من أهم حلقات التكوين وترتكز على نتائج الحلقة الأولى، حيث تعتبر ترجمة فعلية للأهداف التي يسعى إليها التكوين، وهذه نجاح هذه البرامج لا يعتمد فقط على حسن التخطيط والتصميم وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ.
6. عملية تنفيذ البرامج التكوينية هي مرحلة إخراج الخطط إلى الواقع، وهنا تتضح سلامة تخطيط البرامج وينعكس نجاحها وفشلها إيجابا أو سلبا على المراحل القادمة.

7. ضرورة التقييم والمتابعة المستمرة لعمليات التكوين لدراسة المعوقات ومعالجتها وإيجاد حلول في الدورات القادمة، من أجل تصحيح المسار وتحقيق الأهداف.
8. تساهم امتيازات الترقية المهنية في الاستقرار الوظيفي في المنظمة.
9. تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.
10. يؤثر التنافس وصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة
11. تؤثر الممارسات السلبية مثل المحسوبية عند تنفيذ عملية الترقية على العلاقة بين الرئيس والمرؤوس داخل المؤسسة.

حيث قمنا بتقديم مجموعة من التوصيات فيما يتعلق بموضوع البحث انطلاقاً من النتائج المقدمة سابقاً ويمكن اختصارها في النقاط التالية:

1. يجب أن تنظر المؤسسات إلى التكوين على أنه وسيلة وليس غاية فهو يسعى إلى توفير المعارف والمعلومات بشكل كافي وتطوير الأداء والهدف من هذا هو تنمية المؤسسة وزيادة فعاليتها.
2. ضرورة إدراج التكوين ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمات، وهذا من خلال إنشاء مصلحة دائمة خاصة به تكون مستقلة عن مصلحة تسيير الموارد البشرية من أجل تجنب الإجراءات المعقدة والعراقل.
3. توفير الإمكانيات والتسهيلات اللازمة والمتمثلة في الإطارات والكفاءات وخبراء القادرين على إنجاز العملية التكوينية.
4. كتابة مطبوعات ومنشورات للتوعية بأهمية التكوين وأهدافه، لأن المفهوم الصحيح للتكوين لدى الرئيس والمرؤوس والشعور بأهميته ينعكس على الاهتمام به من قبل الإدارة والإقبال عليه من طرف الموظفين.
5. يجب اختيار موضوعات البرامج بحيث تستجيب لطبيعة وظروف عمل المتكون واحتياجاته التكوينية.
6. يجب أن يشارك المتكونين بأرائهم واقتراحاتهم عند التخطيط للعملية، وهذا ما يلبي رغباتهم واحتياجاتهم ويصنع لديهم دافعية وتحفيز.
7. يجب استخدام الأساليب والوسائل العصرية في التكوين، وتوفير وسائل الراحة والإيضاح.
8. توفير الوقت اللازم لتغطية كل موضوع في العملية.
9. ضرورة قيام المشرف بتذليل الصعوبات والمشاكل التي تعترض كافة المتكونين حتى يتفرغوا ذهنياً ونفسياً وبدنياً للاستفادة من التكوين، فمن دلائل نجاح المشرف

في القيام بواجباته هو نجاحه في القضاء على المشاكل التي تعترض تنفيذ برامج التكوين.

10. ضرورة التجانس بين أفراد المجموعة، خاصة التجانس في نوع العمل ومستوى الخبرة والمهارة.
11. ضرورة توفر نوع من الشفافية والموضوعية في منح الترقية حتى يكون هناك رضا من الموظفين، والبعد عن المحسوبية والعلاقات الشخصية.
12. يجب تعريف الموظفين بمجالات الترقية المتاحة مستقبلاً.
13. ضرورة توفير فرص ترقية أكثر أمام الأفراد الموظفين المستحقين لها.
14. ضرورة العمل على اختيار أنسب المعايير للترقية للموظفين والتي تكون متلائمة مع طبيعة الوظيفة المرقي إليها، مما ينعكس إيجاباً على تطوير الجهاز الإداري والارتقاء به وبالتالي تجنب الفساد.
15. اصلاح نظام تقييم الذي تعتمد عليه الترقية وذلك من خلال التركيز على المعايير الموضوعية وتصنيفها حسب أنواع الوظائف وطبيعتها.
16. شرح إجراءات الترقية وطرقها لجميع الموظفين.
17. خلق نوع التكافؤ بين موظفين في فرص الترقية.
18. ضرورة ترسيخ العدالة وخصوصاً فيما يخص منح الحوافز والمكافآت والقضاء على المحسوبية في منحها، بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء.

أخيراً من خلال النتائج المتوصل إليها بناءً على الدراسة النظرية التي تمت، ت اقتراح مجموعة من التوصيات كمحاولة لعلاج القاط التي يمكن اعتبارها نقائص يتم تغطيتها من أجل الاستفادة من الدورات التكوينية والتوصل إلى نتائج جيدة، والعمل بنظام ترقية يستجيب لمعايير موضوعية بما يكفل حق الموظفين فيها مستقبلاً، ونظراً للوضع الصحي الذي ميز هذه السنة والمعوقات المترتبة عنه ورغم الجهود المبذولة في إطار هذا البحث يبقى هذا الموضوع الواسع يحتاج إلى دراسات أخرى أعمق مستقبلاً.

# قائمة المراجع والمصادر

## قائمة المراجع:

### أولا الكتب:

1. إبراهيم عباس الحلابي، تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها، القاهرة: دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، 2013.
2. أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط.01، 2013).
3. حريم حسين، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الحامد لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013.
4. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، (قالمة: مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004).
5. رفعت محمد عبد الوهاب، النظرية للقانون الإداري، (الإسكندرية: دار الجامعة، 2009).
6. صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط.01، 2000).
7. طاهر محمود كلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الأردن: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط.01، 2008).
8. عمر وصفي العقيلي، الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، الأردن: دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005.
9. مجمد رفعت عبد الوهاب، النظرية القانون الإداري، (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ط.01، 2009).
10. محمد علي خلاية، القانون الإداري، (الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط.02، 2015).
11. هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، (عمان: دار النشر والتوزيع ط.01، 2013).

### ثانيا: مقالات في مجلات

12. بالعربي عبد الكريم، "نظام الترقيّة في الوظيفة العمومي"، دراسات في الوظيفة العامة، ع.01، (ديسمبر 2013)، ص ص 21-45.
13. برقوق عبد الرحمان، " إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية الجزائرية"، الدراسات الاجتماعية، ع.01، (مارس 2012)، ص ص 87-107.
14. بعداش مسيكة، مروان عبد الرزاق، "واقع التكوين في المسار المهني في المؤسسة الجزائرية"، علوم الاقتصاد والتسيير التجاري، ع.31، (2015)، ص ص 57-77.

15. بلحاجي أمين، " التكوين والتدريب كمدخل لبناء الراس المال البشري"، التنمية البشرية، ع.11، (مارس 2019)، ص ص.143-160.
16. بن قمجة زهرة، زحوفي نورالدين، "السياسات المتبعة إدارة نظم التكوين والترقية والتحفيز في الهيئات العمومية"، الحقوق والعلوم الإنسانية، م.23، ع.01، ص ص.129-148.
17. بن مهدي مرزوق، "هندسة التكوين أهدافها ومتطلباتها في الوقت الراهن"، العلوم الاجتماعية والإنسانية، ع.13، ص ص.75-88.
18. بوديسة وردية، "الترقية وعلاقتها بالرضا المهني لدى الأستاذ" مجتمع تربوية العمل، ع.02، (ديسمبر 2016)، ص ص.35-44.
19. الحاج ميهوب عقيلة، " دور الدولة في تثمين المورد البشري لدى الجماعات المحلية من خلال التكوين"، الفكر القانوني والسياسي، ع.4، ص ص.246-269.
20. حجاج مراد، دبون عبد القادر، " تقييم فاعلية التكوين في المؤسسات الطاقوية"، الدراسات المالية والمحاسبية، ع.7، (2016)، ص ص.474-492.
21. دن أحمد، "دور التكوين في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال في الجزائر"، إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، ع.01، ص ص.1-22.
22. دولي لخضر وآخرون، "التكوين وتنمية الكفاءات في الإدارات مع الإشارة إلى إطارات مديرية الضرائب ولاية بشار"، العلوم الإنسانية، م.10، ع.02، (2019)، ص ص.308-328.
23. رجم خالد، وآخرون، "دراسة تحليلية لكفاءة إستراتيجية التكوين"، دفاتر MECAS، ع.15، ع.01، (جويلية 2019)، ص ص.174-187.
24. روشام بن زيان، " سياسة التكوين: مقارنة معاصرة من وجهة نظر المؤسسة الاقتصادية"، مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية، م.01، ع.03، (أوت 2017)، ص ص.152-172.
25. زقندري حورية، " دور التكوين في تحسين أداء المنظمة"، الحكمة لدراسات الاجتماعية، م.04، ع.07، ص ص.157-170.
26. سماش أمينة، ثابتي الحبيب، " تحليل واشراف نظام التكوين من وجهة نظر الفاعلين" معارف، ع.22 (جوان 2017)، ص ص.439-458.
27. سميرة بوعبد الله، "دور سياسة التكوين الأولي في تحسين أداء موظف إدارة الجمارك"، بحوث ودراسات، م.02، ع.07، ص ص.01-21.
28. الشيهاني سيهام، "دور التكوين في التغيير التنظيمي"، الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، م.02، ع.01، (جانفي 2018)، ص ص.268-277.

29. ضياف عبد القادر، "موانع الترقية في الوظائف العليا بالجزائر"، الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، م.02، ع.04، ص ص. 519-503.
30. عبد الله إبراهيم، حميدة مختار، "دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية"، العلوم الإنسانية، ع.07، (فيفري 2005)، بدون صفحة.
31. عطيات بلقاسم، "قراءة في عملية التكوين بالنسبة لمستشار التوجيه"، أفاق علمية، م.11، ع.02، (2019)، ص ص. 373-357.
32. غضبان ليلي، "دور الترقية في تحسين أداء الموارد البشرية"، دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، م.07، ع.01، (2020)، ص ص. 236 - 206
33. فراحي بلحاج، دن أحمد، "دور التكوين الإداري في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال في الجزائر"، إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، ع.01، (2012)، ص ص. 21-01.
34. قميحة رابح، باديس بوسعيد، "إشكالية الترقية في المسارات المهنية بين طموحات الوظيفية والعراقل القانونية، دراسات في علم اجتماع المنظمات، م.05، ع.01، (2016)، ص ص 09 - 29
35. معوض عبد المجيد، "برنامج التكوين السريع"، العلوم الاجتماعية والإنسانية، ع.09، (جويلية 2015)، ص ص. 143-118.
36. ميلودي محمد كريم، سعيدات نجمي، "فعالية وتقييم التكوين في المؤسسات الجزائرية"، دراسات في الاقتصاد والتجارة المالية، م.06، ع.02، (2017)، ص ص. 690-675.
37. هني رشيد، "موانع الترقية في الرتبة في الإدارات العمومية الجزائرية"، القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، م.03، ع.02، (ديسمبر 2019)، ص ص. 181-144.

#### أولا: رسائل ومذكرات

38. أحمد صيد نسيم، الترقية والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، غير منشورة، (جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة: كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، 2008).
39. بزايد نجاه، التكوين وإستراتيجية التسيير والمهارات التسييرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة وهران السانبا: كلية العلوم الاقتصادية، 2011
40. بن خروور خير الدين، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2011).

41. بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2013.
42. جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مذكرة ماجستير غير منشورة، (جامعة منتوري قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2006).
43. جغري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة منتوري قسنطينة: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2009.
44. شاوش نزيهة، المعوقات التنظيمية للترقية الوظيفية للمرأة العاملة، رسالة دكتوراه غير منشورة، (جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017).
45. عبادي أحمد، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2013.
46. عليلش أحمد، الترقية الوظيفية والرضا الوظيفي في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 02: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015.
47. عماد منصور أحمد حلاوة، غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2015).
48. فرطاس حمزة، العدالة التنظيمية وعلاقتها بصحة النفسية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، (جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2017).
49. ميلودي محمد، دور التكوين التكميلي في الترقية داخل المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2018.

#### القوانين:

50. الأمر رقم 03-06 من قانون الوظيف العمومي.
51. الأمر رقم 03-06 من قانون الوظيف العمومي.

الملاحق