



جامعة مولود معمري تيزي وزو  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس



# علاقة التكوين بالترقية لدى موظفي بلدية واضية و بلدية بني زمنزار

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذة الدكتورة:

أ.د. خمنو دنيا

إعداد الطالبتين:

حجال فاطمة

السنة الجامعية: 2024/2023

# شكر و تقدير

الحمد لله حمدا كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه والصلاة والسلام على أشرف مخلوق أناره الله بنوره واصطفاه

أشكر الله العلي القدير الذي أنار لي درب العلم والمعرفة وأعانني على إتمام هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتورة **خمنو دنيا** على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة، نسأل الله أن يجعل ذلك في ميزان حسناتها ويجزيها عنا خير الجزاء على كل ما قدمته من مجهودات لإنجاز الرسالة العلمية فكان بحق نعم المرشدة والموجهة حفظها الله ورعاها وجعلها خير قدوة لطلبة العلم جزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة لجهودهم في إثراء هذا الجهد العلمي المتواضع من خلال توجيهاتهم وآراءهم.

# إهداء

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه، إلى كل من صلى على خير البرية محمد عليه الصلاة والسلام.

إلى أعظم امرأة بين نساء الكون أُمي ..

أُمي الغالية التي حملتني وهنا على وهن جنينا وسقتني لبن التوحيد مع الأخلاق رضيعا وعلمتني صغيرا و ارفقتني بدعائها كبيرا

إلى كل من كابد الصعوبات و قهر المستحيالات من أجلي أُمي العزيز

إلى دفء البيت وسعادته اخي الوحيد و العزيز « سعيد »

إلى كل الأهل والأقارب من قريب أو من بعيد.

إلى كل هؤلاء وبكل معاني الحب والوفاء أهدي ثمرة جهدي.

فاطمة

الصفحة	فهرس المحتويات
ا	شكر وعرفان
ب	إهداء
ج	فهرس الجداول
هـ	فهرس الاشكال
خ	فهرس الملاحق
ح	ملخص الدراسة
1	مقدمة
<b>الجانب النظري:</b>	
<b>الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية الدراسة</b>	
4	1. الإشكالية
6	2. فرضيات الدراسة
7	3. المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة
7	4. أسباب الدراسة
8	5. أهداف الدراسة
9	6. أهمية الدراسة
10	7. الدراسات السابقة
14	8. التعقيب على الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: التكوين</b>	
18	تمهيد
19	1. مفهوم التكوين
20	2. أهمية التكوين
24	3. أهداف التكوين
26	4. أنواع التكوين

29	5. إجراءات التكوين
30	6. مبادئ التكوين
32	7. أساليب التكوين
33	8. مراحل التكوين
42	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الترقية</b>	
44	تمهيد
45	1. تعريف الترقية
47	2. أهمية الترقية
48	3. أهداف الترقية
49	4. أنواع الترقية
51	5. شروط الترقية
51	6. إجراءات الترقية
53	7. أشكال الترقية
54	8. معايير الترقية
62	9. الآثار الناجمة عن الترقية
64	خلاصة الفصل
<b>الجانب التطبيقي:</b>	
<b>الفصل الرابع : الإجراءات النهجية</b>	
67	تمهيد
68	1. التذكير بالفرضيات
68	2. منهج البحث
69	3. الدراسة الاستطلاعية
70	4. التعريف بالمؤسسة
71	5. عينة البحث و خصائصها

76	6. أدوات جمع البيانات
76	7. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
81	8. الوسائل الإحصائية المستعملة
<b>الفصل الخامس : عرض و تحليل و مناقشة النتائج</b>	
83	تمهيد
84	1. عرض و تحليل النتائج
87	2. مناقشة النتائج
93	3. استنتاج عام
94	4. الاقتراحات
96	قائمة المراجع
103	الملاحق

## فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان
23	يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين و المنظمة: 01

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
50	يوضح وتائر الترقية في الدرجة	01
71	يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية وفق لمتغير الجنس	02
72	توزيع مفردات العينة الأساسية حسب السن	03
73	يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية وفق لمتغير المستوى التعليمي	04
74	يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية وفق لمتغير الأقدمية	05
75	يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية وفق لمتغير الحالة الاجتماعية	06
77	يوضح الصدق الذاتي لاستبيان التكوين	07
77	يوضح الصدق الذاتي لاستبيان الترقية	08
78	يوضح ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرومباخ	09
79	يوضح ثبات متغير التكوين بطريقة التجزئة النصفية :	10
79	يوضح ثبات متغير الترقية بطريقة ألفا كرونباخ:	11
80	يوضح ثبات استبيان متغير الترقية بطريقة التجزئة النصفية:	12
84	يبين نتائج الفرضية الأولى	13
84	يبين نتائج الفرضية الثانية	14
85	يبين نتائج الفرضية الثالثة	15
86	يبين نتائج الفرضية الرابعة	16

## ملخص الدراسة:

تمت الدراسة على مستوى بلدية واضية و بلدية بني زمنزار ,في مصلحة المستخدمين و التكوين و كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على علاقة التكوين بالترقية لدى عمال بلدية واضية و بلدية بني زمنزار .

و انطلقت دراستنا من تساؤل رئيسي مفاده كالتالي:

- هل توجد علاقة بين التكوين و الترقية لدى عمال بلدية واضية و بلدية بني زمنزار؟
  - و للإجابة على هذا التساؤل اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات ,و قد شملت دراستنا على 70 عينة من بينهم ذكور و إناث تم جمعها بطريقة عشوائية.
  - توصلت نتائج الدراسة إلى:
  - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و الترقية لدى موظفي بلدية واضية و بلدية بني زمنزار
  - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد احتياجات العمال و الترقية لدى موظفي بلدية واضية و بلدية بني زمنزار
  - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى و محتوى الدورات التكوينية و الترقية لدى موظفي بلدية واضية و بلدية بني زمنزار
  - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التكوين و أهميتها و الترقية لدى موظفي بلدية واضية و بلدية بني زمنزار
  - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين التكميلي و مواجهة التطورات العرفية و الترقية لدى موظفي بلدية واضية و بلدية بني زمنزار
  -
- الكلمات المفتاحية:التكوين، الترقية، العينة ،العمال ، البلدية ، احتياجات العمال.الدورات التكوينية,برامج التكوين,التكوين التكميلي,التطورات المعرفية.

## **Résumé de l'étude :**

L'étude a été réalisée au niveau de la commune ouadhias et de la commune beni zmenzar ,dans l'intérêt des usagers et la formations , le but de cette étude était d'identifier la relation entre la formation et la promotion parmi les travailleurs de la commune ouadhias et nbeni zmenzer.

Notre étude est partie d'une question principale comme suit :

-existe-il une relation entre la formation et la promotion parmi les travailleurs de ouadhias et beni zmenzer ,et pour répondre à cette question ,nous nous sommes appuyés dans cette étude sur l'approche descriptive , et en utilisant le questionnaire comme outil de collecte d'informations. notre étude a porté sur 70 échantillons, comprenant des hommes et des femmes recueilli au hasard.

-les résultats de l'étude concluent :il existe une relation statistiquement significative entre la formations et la promotion parmi les employés municipaux la commune ouadhias et beni zmenzer.

-il existe une relation statistiquement significative entre l'identification des besoins des travailleurs et les promotions des employées de la commune de ouadhias et beni zmenzer.

- il existe une relation statistiquement significative entre l'entend et le contenu des formations et des promotions employées de la commune des ouadhias et beni zmenzer.

- il existe une relation statistiquement significative entre les programmes de formations et leurs importance et de la promotion parmi les employées de la commune des ouadhias et beni zmenzer.

- il existe une relation statistiquement significative entre la formations complémentaire et la gestion des développements cognitifs et la promotion auprès des salariées de la commune des ouadhias et beni zmenzer

**Mots clés :** formations, promotions, échantillons des travailleurs, municipalité, besoins des travailleurs, cours de formations.

# مقدمة

### مقدمة:

إن الكثير من العمال يقضون معظم أوقاتهم في مكان عملهم، وبهذا يكون لديهم مهام مختلفة فيما بينهم بحيث يعملون على تحسين أدائهم الوظيفي و ذلك من خلال التكوين بحيث يؤثر بشكل كبير على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين و للبلدية ، ويحظى موضوع التكوين المهني باهتمام كبير في معظم المجتمعات المتقدمة و النامية على حد سواء، باعتباره من المواضيع التي أثارت و لا زالت تثير الكثير من الجدل، حيث يعتبر نقطة تقاطع العديد من العلوم كالاقتصاد، علم النفس و الاجتماع، و ذلك للأثر الذي يزرعه التكوين المهني في المتكون في ميدان تكوينه و ميدان عمله لاحقاً.

و من اجل رفع مستوى المهارات و الخبرات المهنية كان لزاما على المسير التطلع إلى رغبات العمال و دفعهم إلى الإبداع و الابتكار كل في مجال تخصصه أو وظيفته و لعل السر في ذلك هو المعرفة الإدارية تعني الاستقلال الأفضل للموارد البشرية و بالتالي ترقية العامل أي رفعه من منصب إلى منصب أعلى مع الزيادة في المسؤوليات و الأجر، و في ما يلي نقدم محتويات كل فصل:

-الفصل الأول تناول الإطار العام للدراسة و يتضمن عرض إشكالية الدراسة بتحديدتها و صياغتها مع ذكر تساؤلاتها،و الإجابة على هذه التساؤلات، ثم صياغة الفرضيات ثم ذكر أسباب اختيار الموضوع ، أهميته و أهدافه ثم تحديد أهم المفاهيم المعتمدة بالموضوع و التعقيب عليها.

- الفصل الثاني تناولنا فيه مفاهيم عامة حول التكوين حيث تطرقنا فيه إلى خصائص و أهمية التكوين و إجراءاته و أنواعه و أساليبه و مراحلته .

-في الفصل الثالث تطرقنا فيه إلى تعريف الترقية و ذكر أهميتها وأهدافها،أنواع وشروط وكذا نظم الترقية و إجراءاتها و أشكالها تم الآثار الناجمة عنها

- أما الفصل الرابع المتعلق بالجانب الميداني الذي يتضمن إجراءات منهجية للدراسة وفيه يتم التذكير بالفرضيات و منهج البحث و الدراسة الاستطلاعية و التعريف بالمؤسسة و عينة البحث و خصائصها أدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المستعملة .

-و أخيرا الفصل الخامس الذي يتم فيه عرض و تحليل النتائج و المناقشة و كذا الاستنتاج العام و الاقتراحات و مختلف الملاحق و المراجع.

# الجانب النظري

الفصل الأول:

الإطار العام لإشكالية الدراسة

1. الإشكالية
2. فرضيات الدراسة
3. مفاهيم ومصطلحات الدراسة
4. أسباب ومبررات الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. أهمية الدراسة
7. الدراسات السابقة
8. التعقيب على الدراسات السابقة

## 1- الإشكالية:

من أجل التسيير الحسن للبلدية و التكيف مع التحولات الحالية و المستقبلية، و خاصة مع التقدم التكنولوجي في شتى المجالات و تطور تقنيات التسيير أصبح لزاما على البلدية التفكير الجدي في تنمية و ترقية موظفيها، و تجديد و تحديث معلوماتهم و معارفهم و تعديل اتجاهاتهم و تغيير سلوكهم و تطوير مهاراتهم و ذلك عن طريق تكوينهم.

بحيث تعتبر عملية التكوين من العناصر الأساسية التي تساهم في تطوير كفاءة العمال في مختلف المجالات ، و خاصة في القطاع العمومي. في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها البلديات، حيث يصبح من الضروري الاستثمار في تدريب العمال لضمان تحسين الأداء و تقديم خدمات أفضل للمواطنين .

إن العلاقة بين التكوين و الترقية تعد من القضايا المهمة التي تحتاج إلى دراسة معمقة بحيث تلعب البرامج التدريبية دورا محوريا في تعزيز فرص الترقية للعمال، فكلما زادت مهارات العمل و معرفته، زادت فرصه في الترقية و تحمل مسؤوليات اكبر .

فالتكوين تعتبر سمة المؤسسة الناجحة في هذا العصر الذي يشكل تطورا سريعا و متلاحقا في مختلف الميادين و لا يمكن تصور جهاز متقدم يعمل بكفاءة عالية ما لم يكن قد اهتم بتكوين موظفيه و تحسين و زيادة كفاءاتهم، و ذلك للقناعة بان التكوين هو احد المقومات الأساسية التي تساعد في تزويد الموظفين بالمعارف و المهارات و السلوكيات المختلفة التي تساهم في رفع مستوى أدائهم الوظيفي، و هو ما يعني قدرة البلدية على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف و الجهد معا، وعلى هذا الأساس شهدت السنوات الأخيرة اهتماما كبيرا بالتكوين من قبل مختلف المؤسسات التي تهدف من وراء تكوينها للموارد البشرية و رفع الكفاءة و الإنتاجية و تحسين أساليب العمل، و ذلك عن طريق إحداث تغيير في مهارات الأفراد و قدراتهم من ناحية و تطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى، حيث توجد عدة دراسات اهتمت بموضوع التكوين من بينها بوقطف فمحمود بعنوان « التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية» (بوقطف محمود، 2014).

حيث توصلت دراسة بوقطف محمود إلى أن التكوين أثناء الخدمة للموظفين تعتبر أحد الأسس و المتطلبات الضرورية لأنه سياسة تتبناها المؤسسة من أجل تحسين مستوى الموظفين و تطور قدراتهم و تنمية مهاراتهم و تعديل سلوكياتهم و تحفيزهم و استخراج أقصى ما لديهم من الطاقات و تعميق قدراتهم

من أجل مسايرة و مواكبة مختلف التطورات و كذا دراسة عوض الله محمد علي محمد الهدى بعنوان: دور التدريب في أداء العاملين (عوض الله محمد علي محمد الهدى، 2017).

كما توصلت دراسة عوض الله محمد علي محمد الهدى إلى التعرف على الإطار العام للتدريب و كذا التعرف على العلاقة بين وسائل التدريب و أداء العاملين، و العلاقة بين البرامج التدريبية و أداء العاملين و للتكوين مؤشرات منها مؤشرات الأداء الوظيفي حيث يتمثل في دراسة كفاءة أداء المنظمة و التمثل بالمعدلات الإنتاجية (سلع أو خدمات) و معدلات استغلال الإمكانيات المتاحة و التجهيزات و مؤشرات استخدام الموارد البشرية من حيث تكوين و حركة هذه الموارد و كذا مؤشرات حاجة الأفراد للتكوين (أحمد صقر عاشور، 1983، ص 489) الذي يعتبر خطوة من أدق الخطوات؛ ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب ، وفي هذه الخطوة يتم قياس الاستعدادات وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل ، إضافة إلى متغير التكوين الذي يعتبر متغير مستقل، يوجد متغير تابع اعتمدنا عليه في دراستنا و يتمثل في الترقية التي تعرف بأنها تغير في التكليف من عمل في مستوى أدنى إلى آخر في مستوى أعلى داخل التنظيم، و تصاحب الترقية عادة زيادة في الأجر وفي المركز الأدبي، إلى أنه يلقي على عاتق الفرد واجبات ومسؤوليات أكبر و الهدف من الترقية هو الاستفادة من قدرات ومهارات الفرد بما يحقق مصلحة المنظمة، كما تعتبر حافز للعمال لتحسين أدائهم ولهذا فالمؤسسات اهتمت بالجوانب التحفيزية للعاملين حيث يعتبر من ابرز التحولات الحديثة والمهمة في مجال إدارة الموارد البشرية للوصول إلى نتائج أفضل، حيث سعت القيادات الإدارية إلى توليد الحماس لدى العاملين ورفع الروح المعنوية وزيادة روح الأداء لديهم، فالترقية إذن تعتبر حافز على العمل حيث ربطت بين الكفاءة والإنتاج، فهي إحدى مزايا الوظيفة العامة بحيث تهدف إلى غرس الحماس وتشجيع العمال على بذل أفضل الجهود التي تنعكس إيجاباً على الجهاز الإداري ويجعله يتقدم ويتطور بشكل سليم، فالترقية تحقق غرضين معا: الأول يتمثل في النفع المعنوي الذي يتمثل في الترقية إلى وظيفة أعلى وكذا النفع المادي الذي يتجسد في زيادة الراتب والغرض الثاني يتمثل في تحقيق نفع المؤسسة عن طريق ضمان سير المرافق العامة بالانتظام، وتوجد عدة دراسات اهتمت بموضوع الترقية من بينها دراسة (ليلى غضبان 2010) المتعلقة بالترقية كحافز لتحسين أداء العاملين حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن الترقية تعتبر كحافز يعمل على تشجيع العمال لتحسين أدائهم و توضيح أسس و معايير و أهمية هذا الحافز بصفة خاصة ، و حوافز أخرى بصفة عامة و مدى مساهمتها بالروح المعنوية للعاملين، و كذا دراسة حالة مركب

(نسيمه احمد الصيد -2008) المتعلقة بالترقية و الفعالية التنظيمية حيث توصلت هذه الدراسة إلى استخراج نتائج منها :المزاوجة في الترقية بين المعايير الموضوعية و الذاتية، و أفراد العينة غير راضيين عن معايير الترقية المعمول بها ووجود هوة بين الإدارة العليا و الإدارة التنفيذية

و للترقية مؤشرات منها الرضا من المزايا حيث يعد هذا المؤشر مفيد في تقليل دوران الموظفين، حيث يتم قياس الرضا من خلال تحليل مشاركة الموظفين و مدى رضاهم، و كذا مؤشر الترقية الداخلية حيث تعتبر الترقية الداخلية من أكثر الأمور التي تلجا إليها بحيث أنها توفر توظيف أسرع و تقلل من مخاطر التوظيف الخارجي، و كذا مؤشر جودة التوظيف الذي يشير إلى مدى فعالية إدراك الموارد البشرية في اختيار و توظيف المرشحين، و هذا المؤشر عبارة عن حساب النسبة المئوية للموظفين الجدد الذين حصلوا على تقييم مرتفع من قبل مديرهم و ذلك أثناء مراجعة الأداء الخاصة بهم، فمن خلال ما سبق يتضح لنا أن هناك تداخل بين المتغيرين وبالتالي يمكن طرح التساؤل التالي: هل توجد علاقة بين التكوين و الترقية لدى عمال بلدية واضية و بلدية بني زمنزار؟

## 2- فرضيات الدراسة:

### 1-2- الفرضية العامة :

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و الترقية لدى موظفي بلدية واضية و بني زمنزار

### 2-2- الفرضيات الجزئية :

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد احتياجات العاملين و الترقية لدى موظفي بلدية واضية و بني زمنزار
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى و محتوى الدورات التكوينية و الترقية لدى موظفي بلدية واضية و بني زمنزار
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التكوين و أهميتها و الترقية لدى موظفي بلدية واضية و بني زمنزار
4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين التكميلي و مواجهة التطورات المعرفية و الترقية لدى موظفي بلدية. واضية وبلدية بني زمنزار

### 3- المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

3-1- التكوين: هو عملية تعليمية تهدف إلى تعزيز مهارات و معارف الأفراد في مجال معين, و يتضمن التكوين تقديم برامج تدريبية في البلدية و كما يركز على تحسين أداء الموظف و تطوير قدراته .

3-2- الترقية: تعني الانتقال من وظيفة إلى وظيفة أو منصب إلى منصب أعلى في البلدية , مع زيادة في المسؤوليات و الأجر , و تعكس الترقية عادة تقدير الموظف لجهوده و كفاءته و أدائه المتميز , ويمكن أن تشمل الترقية أيضا تغيير في المهام مما يوفر فرص جديدة للتطور و النمو المهني.

### 4- أسباب الدراسة:

#### 4-1- أسباب اختيار الموضوع:

يشكل موضوع التكوين وعلاقته بالترقية واحد من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث و التققيب في أي تنظيم بما له من تأثير على كفاءة الموظفين وأدائهم، وقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية .

عملية البحث والاختيار ليست عملية سهلة في حد ذاتها،فإنها عملية معقدة تتطلب البحث و التققيب،و تخضع لجملة من العوامل النفسية والخارجية، وعليه من الأفضل أن يكون الموضوع الذي وقع عليه الاختيار للدراسة نابعا من كم الأفكار و الخبرات الخاصة بصاحب البحث، ويكون ضمن الاختصاص العلمي وتتضمن هذه المبررات:

#### 4-2- أسباب ذاتية:

-الاهتمام بموضوع التكوين أكثر من غيره من المواضيع الأخرى و الرغبة الشخصية في الاطلاع ومعرفة موقع هذه العملية ضمن سياسات المنظمة.

-طبيعة الاختصاص المتمثل في إدارة الموارد البشرية، خاصة و أن العملية التكوينية تعتبر من بين أهم موضوعات هذا التخصص.

-السعي وراء الكشف عن بعض الجوانب المساهمة في تحسين أداء الموظف ونموه واستقراره بالمنظمة.

### 3-4- أسباب موضوعية:

-محاولة التعرف على كيفية تكوين الموظفين بالمنظمة مساهمة للتغيرات و التطورات في المجال الإداري.

-يعد التكوين واحد من الموضوعات التي يمكن دراستها ميدانيا،حيث من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات يمكن الإجابة عن التساؤلات التي تحتاج إلى توضيح، وبالتالي يمكن معرفة الدور الذي تساهم به الإدارة في تحسين كفاءة الموظفين ومؤهلاتهم و قدراتهم ورفع روحهم المعنوية وبالتالي رضاهم عن العمل.

-قلة الدراسات التي اعتنت بهذا الموضوع خاصة إذا اقترن المتغير المستقل "التكوين" بمتغير تابع 'الترقية' بالإضافة إلى نقصها إذا تعلق الأمر بالمنظمات ذات الطابع الخدماتي.

-الوقوف على مدى التقدم في تطبيق برامج التكوين،والتعامل مع الواقع التنظيمي و من هذا المنطلق تزايدت رغبتنا في محاولة التعرف على واقع برامج التكوين من الناحية النظرية و العلمية و علاقته بأداء الموظفين.

### 5- أهداف الدراسة:

-إن أي باحث يقوم ببحث علمي في أي مجال كان لا بد أن يكون له هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة يربوا بلوغها من خلال بحثه،ونظرا لأهمية موضوع'التكوين أثناء الخدمة و علاقته بالترقية' و كذا بسياسة التوظيف و كيفية التخطيط للقوة العاملة و تمنيتها من خلال برامج التكوين لتأهيل الموظفين و رفع كفاءاتهم المهنية بما يوافق مؤهلاتهم و متطلبات الوظيفة.

- وفي ضوء الإشكالية البحثية و بالاطلاع على مختلف الدراسات النظرية الامبريقية التي تناولت هذا الموضوع بالدراسة و التحليل إلى جانب البيانات الواقعية و اطلعنا على جملة من الحقائق المتعلقة بالتكوين أثناء الخدمة في البلدية ' فان هذه الدراسة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي.

- معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات و سلوك موظف البلدية.
- التعرف على مدى تطبيق البلدية لبرامج التكوين أثناء الخدمة و اعتمادها عليه في تحسين أداء الموظفين.
- الكشف عن دور البلدية في توجيه وتنظيم الدورات التكوينية أثناء الخدمة، ومعرفة دور ذلك في زيادة أداء الموظفين.
- الكشف عن مدى تأثير برامج التكوين و المكونين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة.
- محاولة التعرف على مدى إسهام التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف موظفي البلدية.
- التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في التقدم الوظيفي (الترقية) للموظفين بالبلدية و الكشف عن مدى مساهمته في خلق و تنمية الولاء داخل البلدية و الرفع من معنويات العمال.
- التعرف على علاقة التكوين أثناء الخدمة بتحسين صورة البلدية في المجتمع.

## 6- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف الموارد البشرية في المؤسسة، ألا وهي وظيفة التكوين عامة والتكوين أثناء الخدمة خاصة، وعلى كيفية تسييرها، خاصة وان هذه الوظيفة تساهم بفعالية في تحقيق أهداف البلدية وتحسين أدائها، ويمكن تحديد أهمية الدراسة فيما يلي:
- الاطلاع على كيفية الاهتمام بالتكوين أثناء الخدمة بالنظر إليه كنتيجة حتمية لواقع النظام الإداري الجزائري، وكاستجابة للنظرة الحديثة للموظف الذي يجب أن يتطور وفق المنظور العالمي في مجال التطور العلمي و الإداري.
  - الاطلاع على وعي الموظف الجزائري بأهمية تحديد المعرفة الإدارية وحقه في التكوين لمواكبة تطورات العصر.
  - السعي لتكثيف الموظف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية .
  - التنمية الشخصية و الوظيفية للموظف من خلال تكوينه .
  - تجديد معلومات و معارف الموظف وتعديل سلوكه واتجاهاته.

توطيد وتحسين العلاقات الإنسانية بين مختلف الأطراف في البلدية ومتعا مليها.

## 7- الدراسات السابقة:

### 1-7- دراسات خاصة بالتكوين:

أ-دراسة سلاطنية بلقاسم "التكوين المهني و سياسة التشغيل في الجزائر"(سلاطنية بلقاسم،1996،ص28-29)، حيث قامت على ثلاثة فروض وهي :

التكوين المهني يساهم في استقرار العامل في عمله و قد شملت هذه الفرضية على 06 مؤشرات .

-يرتبط التكوين المهني بتنمية القدرات الجسمية و العقلية للعامل و شملت هذه الفرضية 07 مؤشرات.

-هناك علاقة ارتباطيه بين التكوين المهني و سياسة التشغيل و شملت هذه الفرضية 03 مؤشرات

و قد أقيمت هذه الدراسة بقسنطينة في مركب المحركات و الجرارات بواد حميم و مركي المضاعط و المرصصات في عين سمارة قسنطينة، و تكونت من عينة عشوائية بحيث كان العدد الفعلي 117 من بين 4349 عامل موزعة حسب الورشات و الفئات المهنية و قد اعتمد الباحث فيها على المنهج الوصفي و المنهج الإحصائي و استعمل الملاحظة العمل على السجلات و الوثائق و المقابلة و تقنية ديلفي للربط بين التكوين المهني و سياسة التشغيل كأدوات لجمع البيانات،وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التكوين يساهم في استقرار العامل في عمله و يلبي قدراته الجسمية و الفكرية و أن هناك علاقة ارتباطيه بدرجة محدودة من الايجابية بين التكوين المهني و سياسة التشغيل و أن التكوين المهني يشكل استثمارا و رأس مال لا يمكن الاستغناء عنه.

ب-دراسة صبرينة ميلاط التي تتمثل في " التكوين المهني و الفعالية التنظيمية "(صبرينة

ميلاط،2007 ، ص 29-31 ) وهذه الدراسة تطرقت إلى التساؤلات التالية:

-هل التكوين المستمر للعمال يؤدي إلى تحسين الأداء و زيادة الإنتاج؟

-هل هناك علاقة بين زيادة مهارات العامل و كفاءته و بين ارتفاع الروح المعنوية لديه؟

-إلى أي مدى يسهم التكوين في زيادة معدلات الرضا و الاستقرار المهني؟

و قد تكونت هذه الدراسة من 207 فردا في المؤسسة نظرا لعدم تجانس مجتمع البحث حيث اعتمد على أسلوب المسح بالعينة، و قامت هذه الدراسة على 03 فرضيات من أهمها الفرضية العامة التي تقول بان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية و استخرجت منها الفرضيات الجزئية التالية:

-هناك علاقة بين التكوين المستمر و زيادة الإنتاج

-يؤدي التكوين المهني إلى ارتفاع الروح المهنية لدى العمال

-هناك علاقة ارتباطيه بين التكوين و الرضا الوظيفي

-التكوين وزيادة معدلات الانتماء و الاستقرار في المؤسسة

قد اتبع فيها المنهج الوصفي و ذلك باستخدام أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة و المقابلة و الاستمارة و السجلات و الوثائق، و قد توصلت إلى النتائج التالية:

-التكوين المستمر يلعب دور مهم في تحقيق فعالية اكبر لدى العمال فكلما زادت استفادة العامل من فرص التكوين كلما زادت قدراته المهنية و ثقته في أداء المهام و الوظائف المستندة إليه و قلة نسبة الأخطاء ما ينعكس بالضرورة على تحسين الأداء و الزيادة المرودية الفردية و الجماعية التي تؤثر سلبا و إيجابا على إنتاجية المؤسسة ككل و توصلت أيضا هذه الدراسة إلى أن التكوين يلعب دورا في إحساس العامل بالراحة و الطمأنينة في تلبية حاجاته الأساسية في الإشباع النفسي و الاجتماعي التي يحقق بها ذاته و يولد لديه الشعور بالأمن و السلامة على مستقبله و مستقبل عائلته و كذا أن التكوين يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة حيث وضحت النتائج أن اعتماد المؤسسة على تكوين و تنمية المورد البشري و تخطيطها حسب الاحتياجات أصبحت ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية و النجاح و ذلك من خلال تنمية و تحسين أداء العمال و تطوير قدراتهم حتى تتحقق اكبر إنتاجية ممكنة، ويعتبر التكوين كأول عنصر ضروري لهذه العملية.

ج- دراسة قويجيل منير "سياسة التكوين المهني و سوق العمل في الجزائر": (قويجيل منير، 2014، ص33-34) وهذه الدراسة طرحت الفرضية التالية: هل توجد علاقة بين سياسة التكوين المهني و سوق العمل في الجزائر؟ و قد تطرقت إلى الفرضيات التالية:

- هناك علاقة بين سياسة التكوين المهني و سوق العمل في الجزائر

- يساهم التكوين المهني في تعزيز سوق العمل باليد العاملة المؤهلة في الجزائر

- هناك تطابق بين مخرجات التكوين المهني و احتياجات سوق العمل في الجزائر

وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي معتمدا على الملاحظة و المقابلة و العمل على السجلات و الوثائق و تطبيق استمارة الاستبيان، و قد اعتمد على عينة عشوائية طبقية أو نسبية تكونت من 30 متربص تشمل كل من نمطي التمهين و الدروس المسائية و توصلت هذه الدراسة إلى أن شروط الالتحاق بالتمهين التسجيل عن طريق وكالة التشغيل و نستنتج أيضا أن الدروس و البرامج المقدمة في المركز تساعد على تعلم المهنة، كما أن أهمية التكوين المهني تكمن في الحصول على عمل و الترقية فيه و التكوين يمنح الاستقرار في العمل ، و نستنتج أيضا أن زيادة خلق فرص العمل بالنسبة للحاصلين على شهادات من فئة خريجي التكوين المهني وعليه فان مخرجات التكوين المهني تتماشى مع احتياجات سوق العمل في الجزائر و قد تبين من خلال النتائج أن الفرضية الثالثة ايجابية و مؤكدة.

## 2-7- دراسات خاصة بالترقية:

أ- دراسة نسيمه احمد الصيد بعنوان "نظام الترقية و الفعالية التنظيمية" حيث تمحورت حول سؤال رئيسي وهو: هل هناك علاقة ارتباطيه بين الترقية و الفعالية التنظيمية؟ و تطرقت إلى أربعة تساؤلات فرعية وهي: (نسيمه احمد الصيد، 2007،).

- هل هناك إستراتيجية موضوعية للتدرج بما يضمن فعالية المؤسسة ؟

- إلى أي مدى تستند المؤسسة إلى مقولات موضوعية في موضوع الترقية؟

- هل تساهم مرتبات الترقية في زيادة الفعالية التنظيمية؟

- ما مدى مساهمة عمليات الصراع و المنافسة في انجاز الالتزامات التنظيمية؟

و لقد اعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي باستخدام الاستمارة و الملاحظة و المقابلة و السجلات كأدوات لجمع البيانات و لقد توصلت إلى نتائج منها أن المعايير الموضوعية للترقية تساهم في زيادة الرضا الوظيفي، و تساهم امتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار، و يؤثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة.

ب-دراسة جبلي فاتح تمثلت في "الترقية الوظيفية و الاستقرار الوظيفي" (جبلي فاتح، بس، ص205-206) و تمحورت أسئلتها حول:

-هل هناك علاقة بين التدرج المهني و الشعور بالرضا لدى الموظف؟

-هل تساهم العلاوات و المكافآت التي تمنح للموظف المرقفي رفع روحه المعنوية؟

-هل هناك علاقة بين زيادة المسؤوليات و الالتزامات المهنية و بين الحضور الفعلي للعمال و عدم تغييبهم عن العمل؟

و قد هدفت دراسة جبلي فاتح إلى رصد واقع الترقية الوظيفية و التعرف على أبعادها و دلالاتها و علاقتها بالاستقرار الوظيفي إضافة إلى إبراز المتغيرات المرتبطة بالترقية و حاجة العامل إلى هذا النموذج و الدور الذي تلعبه الإدارة في عملية استقرار العمال و عدالتها في ترقية الأفراد و لقد اعتمدت هذه الدراسة على منهج المسح الاجتماعي باستخدام الملاحظة و المقابلة و الاستمارة كأدوات لجمع البيانات و يتشكل مجتمع دراسة في المؤسسة الوطنية للتبغ و الكبريت وحدة الخروب بقسنطينة، و من أهم نتائج هذه الدراسة هي أن الترقية و الاستقرار المهني متغيران يرتبطان في كثير من الأوجه و هذا دون إغفال تأثير التغيرات التنظيمية الأخرى على مسألة الاستقرار.

ج-دراسة الباحث ناصري مختار بعنوان "اثر الترقية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، تمحورت حول سؤال رئيسي و هو ما مدى اثار الترقية على الرضا الوظيفي للعاملين في العيادة الطبية الجراحية الضياء؟وهذه الدراسة تطرقت إلى التساؤلات التالية:(جبلي فاتح، بس، ص205.206).

-ما مستوى اعتماد المؤسسة على أساليب فعلية و مرضية فيما يخص الترقية؟

-ما مستوى اهتمام المؤسسة بالرضا الوظيفي للعاملين؟

-هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة نحو الرضا الوظيفي تغزي إلى سماتهم الشخصية و الجنس و السن و المستوى التعليمي و المركز الوظيفي و الخبرة المهنية؟ و قد هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف المتمثلة في التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة و التعرف على اثر الترقى و أثرها على الرضا الوظيفي و قياس مدى ارتباط الترقية بالرضا الوظيفي،ولقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها كميًا و كيفيًا،بأسلوب دراسة الحالة لتدعيم مختلف جوانب البحث مستخدما الاستبانة و المقابلة و الملاحظة كأدوات لجمع البيانات و قد توصل إلى نتائج منها وجود أهم اساليب الترقية كالتقييم السنوي الجيد و الخبرة المهنية كذا أن بعض العاملين يرون بان نظام الترقية لتقييم السنوي نظام غير عادل لأنه يعرقل مساره الوظيفي و أن معظم العاملين راضون على ظروف العمل بالمؤسسة و أن اغلب العاملين محايدون بخصوص فرص الترقية بالمؤسسة.

#### 8- التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا لأهم الدراسات و الأبحاث الميدانية التي أجريت حول مسألة التكوين و علاقته بالترقية، تبين لنا أن هذه الدراسات تناولت الموضوع من زوايا مختلفة و متعددة، لكن الهدف واحد و يتمثل في إبراز مدى أهمية التكوين و الترقية بالنسبة للفرد لتحقيق الراحة الجسمية و الفكرية في العمل.

حيث اتفقت معظم دراسات التكوين على أن للتكوين دور مهم ي تحقيق فعالية اكبر لدى العمال و كذا زيادة معدل الانتماء و زيادة خلق فرص العمل و تنمية قدرات الفرد و استقراره في العمل.

بحيث تشابهت دراسة التكوين المهني و سياسة التشغيل في الجزائر من إعداد الطالب سلاطنية بلقاسم مع دراسة التكوين المهني و الفعالية التنظيمية من إعداد الطالبة صبرينة ميلاط في المنهج المستخدم في الدراسة و كذا في أدوات جمع البيانات، و تشابهت أيضا دراسة التكوين المهني و سياسة التشغيل مع دراسة سياسة التكوين المهني و سوق العمل في المنهج و أدوات جمع البيانات .

كذلك تشابهت دراسة سياسة التكوين المهني و سوق العمل في الجزائر مع دراسة سياسة التشغيل في استخدام العينة العشوائية في البحث، و كما تشابهت الدراسات في استخدامها للأسلوب الإحصائي س ب

س س .

و اختلفت دراسات التكوين في مجال الدراسة و مجتمع الدراسة و في حجم العينة المستخدمة في البحث.

و اختلفت دراسات التكوين في الفرضيات المستخدمة في البحث.

كما نلاحظ ن خلال هذه الدراسات السابقة أن هناك دراسات تتشابه فيما بينها كالدراسات المحلية الخاصة بالترقية مثال دراسة احمد الصيد التي توضح العلاقة بين نظام الترقية و الفعالية التنظيمية.

و أما دراسة الباحث ناصري مختار 2016 توضح اثر الترقية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

و وجود علاقة بين الدراسة الأولى و الدراسة الثانية كونهما يقومان على إرضاء الموظف وترقيته و الدراسة الثالثة هي دراسة جبلي فاتح التي تتعلق بتأثير الترقية كحافز في أداء الموظفين و تتعلق أيضا بالترقية و الفعالية التنظيمية، و كذلك نلاحظ وجود اثر بين التكوين و الترقية في الدراسة الأولى و الثانية ، و تختلف الدراسات الخاصة بالتكوين و الترقية فقط في العنوان ، المنهج، العينة، فكل دراسة تختلف عن دراسة أخرى من حيث النتائج المتوصل إليها أما الهدف واحد.

كما تكمن دراستنا الحالية على أوجه التشابه:

حيث تشابهت دراستنا مع دراسة احمد الصيد بعنوان نظام الترقية و الفعالية التنظيمية في اعتماده على المنهج الوصفي، وتوصلت دراسة جبلي فاتح على انه هناك علاقة بين متغيرين التكوين و الترقية مثلما هو الحال في دراستنا الحالية.

و اعتمدت دراسة صبرينة ميلاط في درستها على الاستبيان كأداة لجمع البيانات و على المنهج الوصفي مثلما هو الحال مع دراستنا الحالية.

كما اعتمدت دراسة سلاطية بلقاسم بعنوان التكوين المهني و سياسة التشغيل في الجزائر على استخدام العينة العشوائية و المنهج الوصفي مثلما هو الحال مع دراستنا الحالية .

اما أوجه الاختلاف تتمثل فيما يلي :

حيث اختلفت دراسة جبلي فاتح بعنوان الترقية الوظيفية و الاستقرار الوظيفي في استخدامه لمنهج المسح الاجتماعي حيث استخدم المقابلة و الملاحظة و الاستمارة، كذلك اختلفت دراستنا مع دراسة صيرينة ميلاط في أسلوب المسح و استخدام الملاحظة و المقابلة و الاستبيان بينما نحن اعتمدنا على الاستبيان فقط، و اختلفت دراسات الترقية السابقة الذكر في الفرضيات وفي مجتمع البحث.

## الفصل الثاني:

### التكوين

تمهيد .

1. مفهوم التكوين .
  2. أهمية التكوين .
  3. أهداف التكوين .
  4. أنواع التكوين .
  5. إجراءات التكوين .
  6. مبادئ التكوين .
  7. أساليب التكوين .
  8. مراحل التكوين .
- خلاصة الفصل

**تمهيد:**

التكوين يعد من العناصر الأساسية في تطوير الكفاءات البشرية و تعزيز المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف في البلدية, كما يهدف التكوين إلى تزويد الأفراد بالمعرفة و المهارات الضرورية لزيادة إنتاجيتهم و تحسين أدائهم في العمل.

و يتضمن التكوين مجموعة متنوعة من الأنشطة التعليمية و التدريبية, سواء كانت نظرية أو علمية, مما يسهم في بناء قاعدة قوية من المعارف التي تساعد الأفراد على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل , كما يعزز التكوين من قدرة البلدية على الابتكار و التطور مما ينعكس إيجاباً على أداء العمال و هذا ما سوف نوضحه في هذا الفصل.

## 1- مفهوم التكوين:

هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من تصرفات محددة. (محمد سعيد سلطان، دس، ص 181).

و يعرف أيضا انه عملية مستمرة محورها الفرد في جملة تهدف إلى أحداث تغيرات ذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد، والعمل الذي يؤدي والمنظمة التي يعمل فيها. (حسن احمد العطاني، 2007، ص 14).

و كما يعرف بأنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات الفرد لتحقيق هدف معين. (محمد عثمان اسماعيل، 1993، ص 181).

## 1-1 مفاهيم و مصطلحات ذات صلة بالتكوين:

- التعليم: هو اكتساب الشخص المعرفة و المهارة لتطوير عاداته و اتجاهاته و ميولاته و قدراته.
- التطوير: يشمل تكوين الفرد العامل، على الوظيفة الحالية إضافة إلى تأهيله أو إعداده للقيام بمهام أكبر و أوسع إذا كانت القدرات و الاهتمامات التي تؤهله لذلك.
- الإعداد (التكوين): هو تزويد المتدرب بالمعارف و المهارات التي تتطلبها الوظيفة كحد أدنى لتمكينه من القيام بأعباء هذه الوظيفة.

## 1-2 الفرق بين التعليم و التكوين:

- التعليم: يهدف إلى إهداء الأفراد بالأساس العريض الذي ينطلقون منه كل في مجال تخصص.
- التكوين: أكثر تخصصا و تحديدا من نطاق التعليم و يهدف إلى تمكين الأفراد من إتقان العمل.

ملاحظة: التكوين و التعليم متلازمان و مكملان لبعضهما.

## 1-3 الفرق بين التطوير و التكوين:

- التطوير: يتوجه إلى إعداد وظائف كثيرة.
- التكوين: هو موقف يهدف إلى تحسين أداء الموظف لوظيفته الحالية.

#### 4-1- يعرف التكوين حسب جوانب عدة منها:

أ- الهدف: التكوين يسعى إلى اكتساب الأفراد المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة لأداء عمل محدد بأكثر الطرق.

ب- المضمون: التكوين نموذج لتنمية منتظمة أي عملية مخططة موضوعها المعارف والمهارات و إنتظامها بمعنى الاستمرار.

ج- النشاط: التكوين نشأ يتضمن مجموعة من العمليات الفرعية التي تتعلق بتحديد الاحتياجات التكوينية وتحديد الإمكانيات التكوينية، وتصميم برامج التكوين وتنفيذها ومتابعة و تقييم البرامج.

د- العملية: التكوين عملية لها مكونات تتفاعل بعلاقة ديناميكية و هذه المكونات تشمل المدربين و المتكويين، البرامج، مساعدات التكوين، و نتيجة لتفاعل هذه المكونات تتحقق عملية التكوين و الهدف التكويني. (جابر عوض السيد، 2004، ص156)

من التعاريف التي وردت بشأن التكوين ما يلي: هو عبارة عن " البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين و العمال على كسب الفاعلين و الكفاية في أعمالهم الحالية و المستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية و العملية المناسبة و المهارات و المعارف و الاتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة (عبد الرحمان عبد الباقي، 1975 ، ص 205).

#### 5-1- تظهر مستويات التكوين في 3 نواحي:

- مستوى المعارف والمعلومات (نواحي نظرية) ← العقل.
- مستوى المهارات والقدرات (نواحي عملية) ← الحواس.
- مستوى السلوك و الاتجاهات (نواحي نفسية و إنسانية ) ← القلب.

#### 2- أهمية التكوين:

##### 1-2- أهمية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للأفراد:

- توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية، وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية.
- رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية.

- تقليل الأخطاء والانحرافات واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية.
- تحديث المعلومات وإثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية.
- زيادة الفهم للقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات.
- إثراء الخبرات والتجارب وتبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة بمجال العمل (عامر خضير الكبيسي، 2010، ص 18)

## 2-2- أهمية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للمؤسسة:

- معالجة الخلل في الأداء الكلي أو في المخرجات النهائية للمؤسسة.
  - تقليل معدلات الدوران والتسرب وترك العمل بسبب عدم التكيف والتأقلم.
  - تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع المتعاملين من الجمهور.
  - إشاعة ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة مما يحسن المناخ الوظيفي و يرفع الأداء التنظيمي.
  - الحفاظ على المعدلات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها، وتقليل العطل والإتلاف.
  - المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة (نطحي شهادة وآخرون، 2000، ص115)
- ## 3-2- أهمية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة:
- تتمثل هذه الأهمية فيما يلي: (سهلية محمد عباس، 2007، ص110).
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
  - تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.
  - توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.
  - يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.
  - المساهمة في تحسين علاقات الاتصال بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين والرؤساء.

**4-2- أهمية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للمجتمع:**

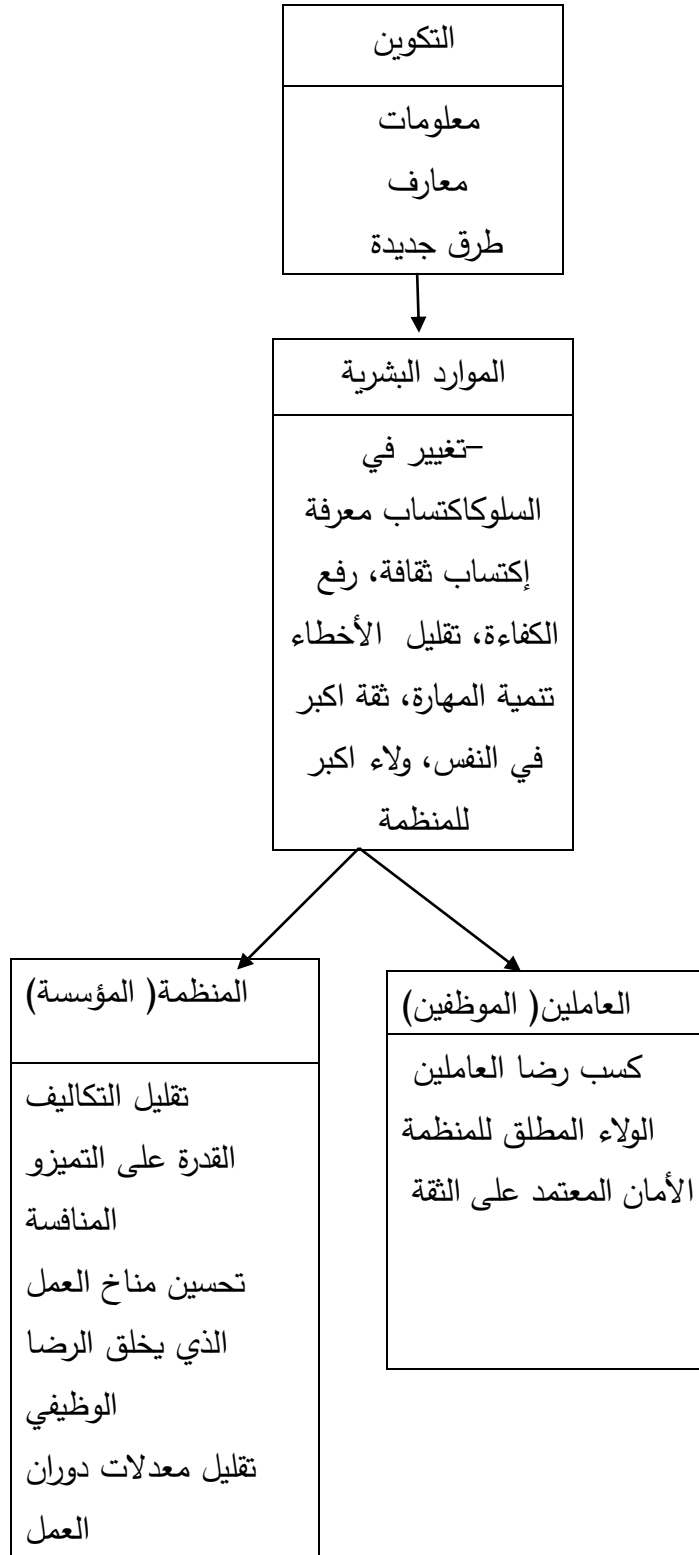
- إن تكوين الموظفين أثناء الخدمة يعد جهدا هادفا ضمن جهود وبرامج التنمية البشرية الشاملة للمجتمعات على اختلافها، وهو استثمار تنموي طويل المدى للدول والمؤسسات التي تحرص على النمو والبقاء.

- من خلال التكوين يمكن المحافظة على اليد العاملة المؤهلة من الموظفين، والسعي من أجل تنميتها وبقائها وزيادة فعاليتها، وبالتالي تحسن خدمات المؤسسة الشيء الذي يعود بالفائدة على المجتمع ككل.

- المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية .... باعتبار الموظفين أفراد في المؤسسة والمجتمع في نفس الوقت.

والشكل التالي يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة: (حمزاوي محمد سعيد، 2004 ص104).

الشكل رقم (1) يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة:



الشكل رقم (1) يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة:

المصدر: حمزاوي محمد السعيد، تحسين الأداء والتدريب، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1

(2004، ص104).

وحسب الشكل رقم (1) نلاحظ أن عملية التكوين لها أهمية كبيرة بالنسبة للموظفين والمؤسسة، حيث تتمثل أهمية في كسب رضا الموظفين وخلق لديهم روح الولاء لمؤسساتهم وثقتهم بها.

أما أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة تتضمن تقليل التكاليف العامة المصروفة على مواردها البشرية من خلال تكوينهم ومتابعتهم، حيث يؤدي التكوين المتميز إلى سرعة أداء المهام و إتقانها و المحافظة على التجهيزات من التلف و تقليل الغياب عن العمل....بالإضافة إلى القدرة على التميز والإبداع و منافسة المؤسسات التي تعمل في نفس المجال و ذلك بتحسين نوعية الخدمات و جودتها، وللتكوين كذلك في تحسين مناخ العمل الذي يخلق الرضا الوظيفي في تقليل معدلات دوران العمل.

### 3. أهداف التكوين:

يمكن تلخيص أهداف التكوين فيما يلي:(حمدي أمين، 1990، ص 83)

#### 1-3- الأهداف الإدارية:

- تخفيف العبء على المشرفين لان المشرف يحتاج إلى وقت اقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تكوينهم مقارنة مع غير المكونين.

- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم، يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف العليا(الأعلى) بصفة مستمرة، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

- نستنتج أن التكوين يهدف من الناحية الإدارية إلى:

التقليل من عملية الإشراف.

- تحقيق درجة عالية من الفهم وتحسين المهارات.

#### 2-3- الأهداف الفنية:

أ- تخفيض تكاليف الآلات وإصلاحها:تساعد برامج التكوين على تخفيض التكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لان تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثل تساعد على التقليل من الأخطاء.

- ب-تخفيض حوادث العمل: أغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد، فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث،نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير حركة الآلات.
- ج-التقليل من نسبة العادم والتالف:يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة لان العامل يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.
- د-المساهمة في معالجة مشاكل العمل:إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المنظمة مثل التقليل من الشكاوي.

نلاحظ انه من الناحية الفنية يهدف إلى:

- تخفيض الحوادث وإصابات العمل.
- التقليل من المشاكل والقدرة على حلها.
- تحسين نوعية وكمية الإنتاج.

### 3-3- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:

- أ-زيادة الكفاية الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتاجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج وتحسنه، وانخفاض التكاليف وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية.
- ب-ارتفاع الربح: مع ارتفاع الإنتاج وانخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المنظمة فيرتفع رقم أعمالها ويزداد بذلك ربحا.
- ج-زيادة القدرة التنافسية للمنظمة:بواسطة تنمية كفاءة الأفراد وتكوينهم تزداد القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بحيث يمكن رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها.
- د-رفع معنويات الأفراد: لاشك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي.

كما حدد محمد صرفي أهم أهداف التكوين فيما يلي:(بزويد نجاة،2010، ص95).

- اكتساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تتقصه.
- اكتساب الفرد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
- تحسين المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.

- زيادة درجة انتماء العاملين لمنظماتهم وذلك من خلال دمج مصلحة كل منهما في قالب واحد.
- نستنتج من خلال هذا العنصر أن التكوين يهدف إلى:
- تحسين جودة الإنتاج وبالتالي تحقيق القدرة التنافسية.

#### 4- أنواع التكوين:

هناك العديد من أنواع التكوين التي تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة، وحينما تستقر المؤسسة على مجموعة من الأنواع و الاختيارات تكون هذه المجموعة من الأنواع بمثابة فلسفة التكوين خاصة بالمؤسسة، كما تستطيع هذه الأخيرة أن تختار من بين أنواع التكوين ما يناسبها، و ذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها و طبيعة النشاط و التغيرات المرتبطة بالتكنولوجيا و تنظيم عمل المؤسسة، كما يجب الأخذ بعين الاعتبار سوق العمل و درجة توافر المهارات فيه و شكل مؤسسات التكوين و طبيعة ممارسة هذه المهنة في سوق العمل (أحمد ماهر، 1955، ص319).

- يختلف التكوين من حيث نوعه حسب مرحلة التوظيف و حسب نوع الوظيفة و حسب المكان، وهذا أن كل نوع من الأنواع يصلح في مرحلة معينة ، كذلك يبين التقدم الذي وصل إليه التكوين.

#### 1-4- حسب مرحلة التوظيف: (أحمد ماهر، 1955، ص319).

##### 1-1-4- توجيه الموظف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي يقدمها إلى عمله الجديد، وقد تؤثر المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد في الأيام الأولى من عمله على أدائه وتوجيهاته النفسية لسنوات مقبلة، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد إلى العمل بأهداف متعددة منها:

-الترحيب بالقادمين الجدد.

-تهيئة الموظفين الجدد للعمل.

-تدريب الموظفين الجدد على كيفية سيرورة العمل.

##### 2-1-4- التكوين أثناء العمل:

ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل، وليس في مكان آخر، وحتى تضمن كفاءة أعلى وأحسن للتكوين، حينها تشجع وتسعى إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات

التكوينية على مستوى فردي للمتكونين، مما يزيد من أهمية التكوين أن كثير من الآلات لليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يتماشى مع خبرة العمل الماضية. وبذلك عليه أن يتلقى تكويناً مباشراً على تلك الآلة ومن المشرف عليها، كما يعاب على هذا النوع من التكوين انه ليس هناك ضمان وأنه سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدرب ومكون وأمور هو الآخر.

### 3-1-4- التكوين بغرض تحديد المعرفة:

عندما تصبح مهارات ومعارف الأفراد تقليدية وعند إدخال أساليب عمل وتكنولوجيا جديدة يصبح من الضروري تقديم التكوين المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال: عندما تتدخل نظم المعلومات الجديدة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وكذا حفظ الوثائق.

يحتاج مسؤول هذه الأعمال إلى المعارف والمهارات الجديدة التي تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

### 4-1-4- التكوين بغرض الترقية والنقل:

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الجلية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها، وهذا الاختلاف مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر عندما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف مثلاً، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرز التحاق عمل برنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

### 5-1-4- التكوين للتهيئة المعاش:

في المنظمات الراقية والمتطورة، يتم تهيئة الموظفين الكبار في السن إلى الخروج للمعاش وبدل أن يشعر الفرد فجأة انه تم الاستغناء عنه كلياً يتم تدريبه عن البحث عن طرق جديدة لعمل أو عن طريق الاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج للمعاش.

4-2-4- حسب نوع الوظيفة: (عبد الباري إبراهيم ذرة، 2008، ص 308).

4-2-1- التكوين المهني و الفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية ومن أمثلها أعمال الكهرباء، التجارة، الصيانة، التشغيل..... الخ، ومثل التلمذة الصناعية « aptenticeship » نوعا من التكوين المهني والفني، وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العمال الصغار في السن، و يتحصلون على شهادة فنية و غالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

4-2-2- التكوين التخصصي:

يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات عن وظائف اعلي من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الاعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، هندسة الإنتاج، وغيرها كما أن المعارف و المهارات هناك لا تتركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، و إنما تتركز على حل المشاكل المختلفة و تصميم الأنظمة و التخطيط لها و متابعتها و اتخاذ القرار فيها.

4-2-3- التكوين الإداري:

يتضمن المعارف المهارات الإدارية والإشرافية اللازمة ليتقلد المناصب الإدارية الدنيا والوسطى وكذا العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم رقابة اتخاذ القرارات والتوصية والقيادة والتحفيز وإدارة العمل والتنسيق والاتصال. (عبد الباري إبراهيم، ص 128).

4-2-4- حسب المكان:

4-2-4-1- التكوين داخل المؤسسة:

قد يرغب بعقد برامجها التكوينية بداخلها، سواء بمدرسين من داخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي عليها تصميم البرامج أو دعوة مدرسين للمساهمة في تصميم البرامج لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة.

يمتاز هذا النوع من التكوين بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل ومنه سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى ارض الواقع والحقيقة.

#### 2-4-2-4- التكوين خارج المؤسسة:

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها ولذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارجها، يمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة "معاهد خاصة" أو بالالتحاق.

#### 3-4-2-4- مؤسسات التكوين الخاصة:

على أي مؤسسة تسعى للتكوين الخارجي بواسطة مكاتب خاصة على أن تطمئن على جدية التكوين فيه وان تخصص سوق التكوين بالإضافة إلى قيامها بعملية التقييم.

4-2-2-4- برامج الحكومة: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين وذلك من خلال مؤسسات الخدمة المدنية في الدولة مثلا: الجهاز المركزي للتنظيم في مصدر أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية مثل الغرفة التجارية في الجزائر العاصمة.

#### 5- إجراءات التكوين:

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي:(وسيلة حمداوي,2004,ص126).

1-5- إعداد المكون وتأهيله: يجب أن يكون المكون مؤهلا وقادرا على القيام بتكوين الأفراد.

2-5- إعداد وتهيئة المكون: يتطلب هذا الأعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة، وكذا تهيئة ذهن المتكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التكوين.

3-5- استعراض أسلوب أدائه: وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي.

4-5- عطاء فرصة الممارسة: توجد عدة بدائل مختلفة لممارسة التكوين فهناك من يستخدم غالبا طريقة التفسير على أن يستعين في شرح بعض النقاط إلى وسائل أخرى لمساعدة التكوين، وإذا ما كان العمل بالضرورة ذو طبيعة مادية فان أفضل طريقة للتكوين هي العرض العملي.

5-5- المتابعة: حيث يجب مراجعة الفرد من وقت إلى آخر للتحقيق من انه يمارس العمل بطريقة سليمة وحتى يكون التكوين فعال ويفرز أثاره الايجابية فانه لا بد من أن يتبع هذه الإجراءات وعملية تقييم برامج التكوين لاستدراك الأخطاء واتخاذ الإجراءات الصحيحة (حمداوي وسيلة، 2004، ص108).

## 6. مبادئ التكوين:

توصلت الأبحاث والدراسات حول التكوين إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير ترشيدية لنقل المهارة والمعرفة وتغيير الاتجاه، بما يتلشى مع مصلحة المنظمة ومن هذه المبادئ ما يلي: (عبد الغفار حنفي، 1990، ص126)

### 1-6- ضرورة خلق الدوافع لدى المتكون:

فكلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة اكتساب المعارف والمهارات الجديدة ويعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب في تحقيقه المتكون

- نستنتج انه يجب أن يكون لدى المتكون هدف يرغب في تحقيقه كالترقية .

### 2-6- متابعة المتكون وتقديمه:

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين المعلومات التي تعطى للمتكونين والسرعة والفعالية لديهم، لأن كثرة المعلومات التي لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة وإنما يتحقق ذلك بالفهم السليم لما تعينه هذه المعلومات ومدى استيعابها، وقد نجد صعوبة في ذلك وهذا ما يظهر دور المكون في متابعة درجة تقدم المتكونين والتحقق من الاستيعاب النظري والعملية.

- نستنتج ضرورة متابعة المتكون من طرف المكون ومدى استفادته واستيعابه للمعلومات الملقاة عليه.

### 3-6- ربط التكوين ببرامج التدعيم:

بعد اكتساب المعارف من خلال التكوين، لا بد من ربط النتيجة أو الأثر التكويني بنظام المكافأة والعقاب، ومن الدعامات الايجابية وجود فرصة الترقية و زيادة الأجر أو توجيه الشكر لما قام به العامل من انجاز، لذلك يجب التحقق أن المكافأة هي مقابل الانجاز للفرد المتكون مع وجود نوع من التناسب بين برامج التكوين و احتياجات الأقسام التشغيلية وفقا لمتطلبات الوظائف و الاعمال، وإذا كان سلوك

المتكون لا يتماشى مع السلوك التنظيمي للمنظمة في استخدام العقوبات، ما هو إلا للتقوية والتدعيم والحفاظ على السلوك التنظيمي.

-نستنتج ضرورة ربط الأثر التكويني بنظام المكافأة والعقاب.

#### 4-6- ضرورة الممارسة العلمية للمتكون:

من أجل اكتساب المهارة أو المعرفة أو الاتجاه السليم بفعالية، لا بد من مشاركة المتكون و إعطائه الفرصة و الوقت المناسب للتعليم مع توفير الأدوات و السائل التكوينية المشابهة لما هو موجود في بيئة العمل.

-نستنتج ضرورة إعطاء المتكون الفرصة والوقت الكافي للتعليم مع ضرورة توفير الأدوات والوسائل التكوينية المشابهة لبيئة عمله.

#### 5-6- ضرورة مراعاة التفاوت:

على الرغم من أن التكوين الجماعي اقل تكلفة ولكن نظرا لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستيعاب، يدعوا هذا إلى بناء برنامج التكوين يتلاءم مع الاختلافات الموجودة بين الأفراد باستخدام أجهزة التكوين والتعليم الفردية لمواجهة شتى الاختلافات مما يجعلها منطقية وعلمية.

-نستنتج ضرورة مراعاة الاختلافات الموجودة بين الأفراد المتكونين من حيث مستوى الذكاء والاستيعاب.

#### 6-6- الانتقال من الكلي إلى الجزئي:

كما تعقد العمل وكان مركبا، كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء ببعضها البعض وكيفية ترابطها وتداخلها لتكوين العمل ككل.

-نستنتج ضرورة تفكيك العمل إلى أجزائه وتجميعها ببعضها البعض لمعرفة كيفية تداخلها وترابطها

## 7. أساليب التكوين:

للتكوين عدة طرق وأساليب تتحقق بها الأهداف المرسومة لبرامج التكوين ويعتمد استخدام كل طريقة على قدرات القائمين بالتكوين والمتكونين والأهداف المطلوب الوصول إليها، كما تختلف طرق التكوين باختلاف الظروف والمتمثلة في اختلاف خبراتهم وثقافتهم، إضافة إلى اختلاف الإمكانيات المادية المتاحة، ومن أهم الأساليب التكوينية شيوعا واستخداما هي: (عمر بلخير جواد، 2015، ص 82، 83).

### 1-7- أسلوب المحاضرة:

يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب شيوعا ومن أقدمه، حيث يقوم المكون بإلقاء مادة تكوينية بشكل مباشر، بحيث تكون عملية بين المتكون والمكون من جانب واحد وهو المكون (المحاضر) و يتناسب هذا النوع من التكوين في حاجة للإيصال لمعلومات و قواعد و إجراءات و طرق أداء العمل لأكبر عدد ممكن من المتكونين و في اقصر السبل و بأقل تكلفة، كما يتوقف نجاح هذا الأسلوب على كفاءة المحاضر و تمكنه من الموضوع و قدراته على إيصال المعلومات للمتكونين و التأثير فيهم.

نستنتج أن هذا الأسلوب يصلح في اكتساب المعلومات والمعارف وقواعد وإجراءات طرق أداء العمل لعدد كبير من المتكونين، ويكون من طرف واحد وهو المكون.

**2-7- أسلوب المناقشة:** يعتبر أسلوب المناقشة أسلوب دراسي وتكويني ناجح و له ميزة كبيرة على أسلوب المحاضرة في أنها توفر تغذية عكسية من التحكم في سير المناقشة و توجيهها نحو الموضوعات المهمة والابتعاد بها عن الأمور الجانبية، و توفر المناخ لتبادل الآراء ووجهات النظر بجدية تامة، و تتميز الآثار التي تحدثها المناقشة بنوع من الثبات، حيث يشارك جميع المتكونين في النتائج التي يتم التوصل إليها وتتيح الفرصة لتنمية الاتجاهات السليمة نحو التعاون و العمل الجماعي و التفاوض و اكتساب المهارات وتبادل التجارب لممارسة الأساليب الديمقراطية في حل المشكلات. (عمر بلخير جواد، 2015، ص 82، 83).

-ويلعب المكون دورا مهما في نجاح هذا الأسلوب من خلال قدرته على إدارته للمناقشة بصورة منظمة وعلى عدد المتكونين في حلقة النقاش و لمدة زمنية ملائمة للموضوع، بحيث لا تكون قصيرة فتذهب فائدة

المناقشة، أو طويلة فتبعث الملل للعامل المتكون، بحيث يكون عدد النموذجي في حلقة النقاش لا يزيد عن (25) متكونا و أن لا تزيد المدة عن ساعتين.

نستنتج أن هذا الأسلوب يصلح في اكتساب المهارات وتبادل التجارب وحل المشكلات، ويشترك جميع المتكونين في النتائج على أن يكون المكون متحكم في هذا الأسلوب.

### 3-7- أسلوب دراسة حالات:

يتم بموجب هذا الأسلوب تقديم إلى المتكونين حدث أو مجموعات من الأحداث يتعلق لمواقف ومشكلات إدارية معينة واجهتها المؤسسة أو مؤسسة أخرى في مستويات إدارية مختلفة ومجالات متعددة ويطلب من المتكونين دراسة وتحليل واستخراج المؤشرات والدلالات منها وصولا إلى تقدير أو حكم أو قرار في شأن ما حدث وأسلوب علاجه.

### 4-7- أسلوب تمثيل الأدوار:

يعتبر هذا الأسلوب توصيف محدد للأدوار التي سيؤديها العمال لإلقاء الضوء على المشاكل السلوكية التفاعلية وبما يتماشى مع واقع المشاكل الافتراضية في مجال العمل، وبموجب هذا الأسلوب يتم استحداث موقف أو حالة معينة، أو مشكلة من المشاكل الشائعة في المنظمات نتيجة العلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية، ثم يقوم المشرف على التكوين بإعطاء العامل دورا معيناً ويطلب منه القيام بتمثيله وإتخاذ القرار المناسب (عمر بلخير، 2015، ص 82.83).

-ومن مزايا هذا الأسلوب أنها توضح التصرف الصحيح للعامل إزاء قضية مهنية، وكذلك شعوره بالحرج من تصرفاته التي يلاحظها العمال الآخرون وقد يؤدي هذا إلى ظهور نزاعات بين العمال وزيادة حدة النقاش، وعليه يمكن استنتاج أن من أبرز المجالات التي تستخدم هذا الأسلوب هي المجالات ذات العلاقة بالعلاقات الإنسانية والإشراف السليم.

نلاحظ أن أسلوب تمثيل الأدوار يصلح في اكتساب مهارات في التصرف حيث يواجه العامل دورا معيناً ويطلب منه القيام بتمثيله وأخذ القرار المناسب في شأنه.

## 8- مراحل التكوين:

هناك جملة من المراحل التي تتبعها العملية التكوينية والمتمثلة في:

## 1-8- تحديد الاحتياجات التكوينية:

1-1-8- تعريفها: تعرف الاحتياجات التكوينية بأنها "جملة من التغيرات والتطورات التي من الواجب إحداثها في معلومات واتجاهات ومهارات العمال بموجب مواجهة أي موقف يمكن أن يحدث في العمليتيطلب تحديد هذه الاحتياجات التعرف على الأفراد المطلوب تكوينهم ومعرفة مستوى ونوع التكوين المناسب لكل فردلأنه إذا كانت لدينا فكرة على العمال الذين هم بحاجة إلى التكوين فيكون من السهل تحديد نوع التكوين المطلوب لهم"، وبالتالي قد تأخذ هذه الاحتياجات أحد الأنواع التالية:(بوعريوة الربيع،2007،ص14.15).

-احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات أو المعارف التي لدى بعض الأفراد أو جميعهم، وذلك فيما يتعلق ببعض مجالات العمل وأهدافه أو سياسات المؤسسة أو الظروف المحيطة به.

-احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تعديل المهارات والقدرات لدى بعض المعارف أو جميعهموذلك فيما يتعلق بأساليب وطرق الأداء في عدد من الوظائف.

-احتياجات تتعلق بتغيير أو تطوير سلوك بعض الأفراد أو الجماعات (بوعريوة الربيع،2007، ص 14، 15).

## 2-8- طرق تحديد الاحتياجات التكوينية:

### 1-2-8- تحليل التنظيم:

تستطيع الإدارة من خلال تحليل التنظيم الوقوف على كثير من المشاكل التنظيمية و التي قد تكون من بين الأسباب التي تحول دون تحقيق هدف معين أو تتسبب بشكل أو بآخر في عدم بلوغ هدف آخر بشكل جيد و قد يدور هذا التحليل حول مدى وضوح أو غموض الأهداف و مدى كفاءة الموارد البشرية والمادية لتحقيق هذه الأهداف، ومدى تناسب توزيع أعباء العمل وتناسب الاختصاصات مع قدرات الأفراد ومدى تفويض السلطة إلى المرؤوسين ، ومدى وجود خطوط الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفةونظرا للتغيرات و التطورات الداخلية و الخارجية و مدى تأثيرها على نمو المنظمة و تطورها، فان عملية تحليل التنظيم أصبحت عملية مستمرة لا بد من القيام بها.

**2-2-8- تحليل العمل والمهام:** يفيد تحليل مناصب العمل في توفير معلومات بالنسبة لكل وظيفة من حيث أوجه القوة والضعف، وتلك التي تحتاج إلى تكوين، وتساعد هذه المعلومات في تحديد الاحتياجات التكوينية، ويتناول تحليل مناصب العمل دراسة تفصيلية لخطوات العمل ومراحله المختلفة لكل وظيفة ودراسة كل مرحلة ومدى إمكانية تطويرها للأدوات المستخدمة وإمكانية إدخال المعدات والآلات الجديدة ثم المهارات المطلوبة لأداء العمل، وما هي تلك المهارات الجديدة المطلوبة لأداء عمل ما على ضوء التغيرات المتلاحقة.

**3-2-8- تحليل الأفراد:** يقوم هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من حيث قدراته الفنية العلمية والعملية، وكذا مؤهلاته و دوافعه و اتجاهاته، حاجاته و سلوكه الوظيفي و قدرته على الاتصال و مدى انسجامه مع الآخرين، و هكذا للتأكد من أن كل هذه القدرات و الصفات كافية لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة في عمله الحالي، أو المتوقع أن يشغله مستقبلا وهذا ما يستوجب توافر وصف لكل وظيفة لدى المنظمة من الضروري كذلك عند تحليل الفرد التعرف على أهدافه و عما إذا كانت تتفق أو تتعارض مع أهداف المنظمة، حيث أن التكوين يكون فعالا إذا ما اتفقت أهداف كل من الطرفين، وعلى هذا الأساس تبرز أهمية دراسة دوافع الفرد عند تحديد الاحتياجات التكوينية (قريشي محمد الصالح، 2005، ص 46، 47).

### 3-8- تصميم البرامج التكوينية:

تعتبر الاحتياجات التكوينية القاعدة الأساسية لمرحلة تصميم البرنامج التكويني، فنقوم الإدارة بتصميم برنامج التكوين وتخطيطه بشكل دقيق وواضح يضمن تلبية الاحتياجات وللوصول إلى برنامج تكويني مجدي لا بد من تخطيط البرنامج بدقة من خلال:

#### 1-3-8- تحديد أهداف البرنامج:

الأهداف هي الغايات التي تأمل تحقيقها من وراء البرنامج التكويني، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدما، ويتم وضع أهداف البرنامج التكويني في ضوء تحديد الاحتياجات التكوينية التي سبقت الإشارة إليها.

#### 2-3-8- تحديد نوع المهارات التي سيكون عليها:

هذه المهارات يمكن أن تكون المهارات اللغوية الأساسية كالقراءة وأصول وقواعد الكتابة، أو المهارات الأساسية ذات الطبيعة الفنية اللازمة لأداء عمل معين، مثل الكتابة على الآلة الكاتبة وتصنيف وحفظ

الملفات، أو مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين كالاتصالات والقيادة الإدارية أو المهارات الفكرية مثل التخطيط، التنظيم، وإعداد السياسات، واتخاذ القرارات.

### 3-3-8- وضع المنهاج التكويني:

يقصد بالمنهاج التكويني الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي ستدرس ويتكون عليها المتكويين، ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التكوينية حتى يكون المنهاج التكويني جيدا ويحقق الأهداف المطلوبة فيجب أن يكون نابعا من البيئة الواقعية وليس مستوردا وأن يتسم بطابع المعقولية.

### 4-3-8- اختبار سلوك التكوين:

يمكن للمؤسسة اختيار أسلوب التكوين اختياريًا يحقق الغرض منه بإتباع خطوتين هما:

-تحديد الفاعلية أو الكفاءة النسبية لأساليب التكوين المختلفة.

-التعرف على المبادئ التعليمية التي يتضمنها كل نوع من أنواع التكوين والأساليب الفنية والعلمية التي يتطلب الأمر استخدامها.

### 5-3-8- إختيار المكونين:

إن توفير المكون الكفاء يمثل عاملا من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشرا مسبقا على زيادة احتمالات نجاح البرامج التكوينية، التي يتم إعدادها وتوجيهها للقوى العاملة على اختلاف مستوياتها وتخصصاتها.

### 6-3-8- تحديد مكان التكوين:

لتحديد مكان التكوين يمكن تقسيم التكوين إلى نوعين رئيسيين هما:

التكوين الجماعي الذي يتم فيه تكوين مجموعة من الأفراد، والتكوين الفردي الذي فيه كل فرد على حدى و في ضوء هذا التقسيم لأنواع التكوين ضمن 03 اختيارات هي:

-في مكان الوظيفة أو العمل نفسه، أي في المؤسسة نفسها وهذا يتناسب مع التكوين الفردي.

-في (قاعة) مخصصة لتكوين داخل المؤسسة.

-في مكان خارج العمل والمؤسسة كان يكون في معهد تكوين متخصص او عن طريق استئجار في أحد الفنادق مثلا.

-الحالتين الأخيرتين تتناسب التكوين الجماعي.

### 7-3-8- تحديد فترة برنامج التكوين:

بشكل عام يمكن القول انه يتعين إقامة برنامج التكوين في الوقت المناسب وفي فترة تتناسب مع موضوعه، وقد تقسم برامج التكوين من منظور المدة اللازمة لها إلى برامج طويلة المدى وأخرى قصيرة المدى، ففي النوع الأول يكون التكوين عملية مستمرة تخطط لها المنظمة العامة في قطاعات تتأثر بصورة دائمة بالتغيرات التكنولوجية أو الآلة، إما برامج التكوين قصيرة الأجل فتتمثل في تلك التي يتطلب الأمر إعدادها لأهداف محددة أو معروفة.

### 8-3-8- توفير مستلزمات البرنامج التكويني:

أي توفير كافة الاحتياجات و الإمكانيات و الوسائل اللازمة للتكوين، و يشمل هذا مكان التكوين المناسب و الأدوات و المعدات أو الوسائل السمعية أو البصرية أو الآلية أو التصويرية التي يتطلب التكوين استعمالها، يشمل أيضا إعداد المطبوعات أو المذكرات و الكتيبات و الإرشادات و النماذج التي يتطلب التكوين استخدامها أو الرجوع إليها(هالة الطيب، 2016، ص 26، 28).

### 9-3-8- تنفيذ البرنامج التكويني:

يلي مرحلة التصميم لبرنامج التكوين مرحلة أخرى هي مرحلة تنفيذ هذا البرنامج و يقول (الهاني، 2003، ص 241) إن بعد مرحلتي تحديد الاحتياجات و تصميم البرنامج التكويني يصبح البرنامج جاهزا للتنفيذ حيث يقوم المسئولين عن البرنامج سلسلة من الخطوات التي تهدف إلى توفير المستلزمات و الإمكانيات اللازمة لتهيئة البيئة التكوينية، التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المخطط لها وتتضمن مرحلة التنفيذ نقل البرنامج من الواقع النظري إلى الواقع العملي، حيث تبدأ مرحلة التنفيذ الفعلي للبرنامج، وعلى المنظمة عند تحديد وقت التنفيذ يجب أن تأخذ بعين الاعتبار حجم العمل و ضغوطاته، بحيث يكون وقت تنفيذ البرنامج في مواسم أو أوقات قلة العمل في المنظمة، و كذلك على من يقوم بتنفيذ البرنامج (منسق البرنامج) العمل على تذليل الصعوبات التي قد تعترض تنفيذ البرنامج التكويني، وفي هذه المرحلة يظهر فيها حسن وسلامة تخطيط البرنامج التكويني وسواء كان هذا البرنامج داخل المنظمة أو خارجها، فعلى مدير التكوين الإشراف على التنفيذ و التأكد من أن التصميم الذي وضعه أمكن تنفيذه، ويتضمن تنفيذ برامج التكوين أنشطة هامة وضحاها كل من (عبد الرحمان، 2010) وهي:

- وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج.

- ترتيب مكان وقاعات التكوين (المرافق والتسهيلات التكوينية).

- المتابعة اليومية لسير البرنامج (شادي خضر العرنجي، 2018، ص 33).

### 3-8- مرحلة تقييم التكوين:

1-3-8- تعريف التقييم: هو مدى معرفة تحقيق البرنامج التكويني لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القوة لتدعيمها و نواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلاقيها في البرنامج (سوسن معروف، 2016ص31).

2-3-8- طرق تقييم التكوين: هناك مجموعة من الطرق التي يتم استخدامها من اجل تقييم البرامج التكوينية التي استخدمت سواء من قبل الباحثين أو من قبل القائمين على هذه البرامج نذكر من أهمها ما يلي:

-الاستبانة:وهي عبارة عن مجموع من الفقرات يتم صياغتها حسب أبعاد الدراسة،و يتطلب من الأشخاص المستهدفين الإجابة عنها حسب ما يجدونه ينطبق مع آرائهم و قناعاتهم، و من ثم تجمع هذه الإجابات و تحلل بالطرق الإحصائية اللازمة و يشترط في هذه الاستبانة الوضوح و الدقة و الموضوعية و سهولة فهم فقراتها.

-الاختبارات: و هي إما تكون شفوية أو تحريرية ، و تهدف إلى التعرف على أهم الاحتياجات التكوينية للأفراد العاملين و كذلك معرفة استيعاب المتكويين لموضوعات البرنامج التكويني، و تتميز الاختبارات بسهولة إعدادها و مقارنة نتائجها.

-المقابلة: وهي عبارة عن لقاء شخصي بين القائم عن التقييم و بين المتكويين ، وذلك بهدف التعرف على مدى الفائدة التي حققها المتكويين من خلال اشتراكهم في البرامج التكوينية، و يراعي عند إجراء المقابلة وضوح الأسئلة المطروحة و الإصغاء الجيد للمبحوثين و تقادي الأحكام و الاستنتاجات الفورية على الإجابات من قبل الباحثين.

-تحليل المشكلات: و تتم من خلاله مراقبة سلوك المتكون أثناء عملية التكوين ، و التعرف على مدى استيعابه و فهمه للمادة التكوينية و ملاحظة أداء الفرد نتيجة التكوين.

-مراجعة السجلات و التقارير: حيث تفيد هذه المراجعة التعرف على معدلات الإنتاج و حوادث العمل و دورانه و عدد تغيب العاملين عن العمل، و من خلال المعلومات المتوفرة لدينا يمكننا الحصول على مؤشر بمدى فعالية البرامج التكوينية في تحقيق أهدافها(عفاف احمد النجار، 2011، ص 45،46).

### 4-8- مراحل تقييم ومتابعة التكوين:

وتمر مرحلة التقييم بالمرحل التالية:

-مرحلة التقييم قبل التنفيذ: تهتم هذه المرحلة بتقييم الخطوة الأولى و الثانية في العملية التكوينية (تحديد الاحتياجات التكوينية و تصميم البرامج التكوينية) و في هذه المرحلة يقوم أخصائي التكوين (المكون) أو مدير التكوين بالتقييم للتأكد من:

-ارتباط احتياجات التكوين بأهداف وسياسات المؤسسة.

-التنبؤ بعوائد التكوين و منفعه على المؤسسة والوظيفة و العاملين و إعلام العاملين بذلك لتنمية الاستعداد و الدافعية للتكوين لديهم.

-اختيار البرنامج التكويني المناسب أو تصميم برنامج تكويني يتفق مع احتياجات المؤسسة و العاملين، فتقييم البرامج التكوينية قبل التنفيذ يعني ضرورة التأكد من احتواء البرنامج التكويني على الخبرات و المهارات و المعلومات الأساسية التي يراد تزويد المكونين بها و التأكد من تصميم البرنامج التكويني و أساليب التكوين المتبعة ووسائله من حيث التوقيت و تسلسل المواضيع و احتواء المادة التكوينية للتحقق من تلبية المنهج التكويني لمتطلبات الحاجة التكوينية التي صمم لها و لأجلها البرنامج.

انطلاقاً من أن التكوين يساهم في تغيير السلوك الوظيفي و المهني إلى الأفضل، فان المتكون هو المحور الأساسي لنظام تقييم التكوين، حيث أن هذا النظام سيتضمن متابعة و تقييم المتكون قبل و أثناء و بعد انتهاء البرنامج بهدف التعرف على مدى التقدم الذي يحرزه المتكون أولاً بأول في معلوماته و مهاراته و سلوكياته، لذا يتم تقييم المتكون قبل تنفيذ التكوين للتعرف على نواحي القصور لديه في المعارف و المهارات و السلوكيات المطلوب تعديلها أو تطويرها حيث يتم تقييم 03 جوانب و هي:

-السلوك المهني للمتكون: من حيث معدلات أدائه في عمله و مدى جودة هذا الأداء.

-السلوك التنظيمي: من حيث ولاءه لعمله و إيمانه بالمؤسسة التي يعمل بها، و تعامله مع زملائه و رؤسائه.

-المعلومات و الخبرات الموجودة لديه قبل التكوين: من حيث إلمامه بلوائح و نظم و قوانين المؤسسة التي يعمل بها(بوغريس لامية،2012-2013،ص37-38).

## 5-8- مرحلة التقييم أثناء التكوين:

تتم عملية التقييم في هذه المرحلة من خلال محورين أساسيين هما:

-تقييم خطوة تنفيذ البرنامج التكويني: و تشمل تقييم منهج و أسلوب التكوين،الوسائل المستخدمة في التكوين، الوقت المخصص للتكوين و توزيعه بين المهارات و المعارف، الطرق و التقنيات المستخدمة في التكوين.

-تقييم أداء المكون والمتكون خلال تنفيذ البرنامج التكويني: ويشمل هذا المقياس على مدى ارتباطهم بالمهام والواجبات التي يقومون بها في ميدان العمل ويأتي دور التقييم في هذه المرحلة لتصحيح مسار البرنامج بما يتلاءم مع متطلبات وقدرات المتكونين، إلى جانب توفر متطلبات التكوين ومكانه فهذه المرحلة تشمل:

- التأكد من أن نسب الحضور للمتكونين في البرنامج التكويني تقارب 100%.
- ضرورة التمسك بقيام كل اداري بواجباته و تنفيذ مسؤولياته في البرنامج، ويشمل ذلك اشراكه في المناقشة و ابداء الراي و الاجابة على الاسئلة.
- ضرورة تحديد مواعيد الحضور والموضوعات المطروحة والواجبات التي سيكلف بها كل متكون ومواعيد تسليمها كتابة.

-اكتشاف مدى استفادة المتكونين من المنهج التكويني من خلال ردود فعل المشاركين في البرنامج و نسبة تعلمهم و سلوك الفرد في العمل(بوغريس لامية، ص،3938).

## 6\_8\_ مرحلة التقييم بعد التنفيذ:

تهدف هذه المرحلة الى قياس ما حققه البرنامج التكويني ككل من تلبية للاحتياجات التكوينية المصمم لأجلها، ومدى مساهمتها في تحقيق اهداف خطة التكوين، حيث يتم تقييم العناصر السابق ذكرها في متابعة و تقييم البرنامج اثناء التنفيذ مرة اخرى لجميع مكونات البرنامج التكويني للتعرف على ثغرات الاداء و نقاط الضعف و الخلل الذي حدث اثناء التنفيذ و العمل على تطوير البرنامج للمرات القادمة.

-ترتكز هذه المرحلة على نوعين من التقييم:

**1-6-8- تقييم رد فعل المتكونين:** عادة تتم هذه العملية في اليوم الأخير للبرنامج التكويني، إذ يقوم المتكونين بتقييم التجربة التكوينية التي مروا بها خلال أسابيع أو أيام التكوين، و هنا يتم استنقضاء آراء المتكونين عن جميع خطوات و مراحل البرنامج التكويني، و يشمل هذا أهداف البرنامج، موضوعات التكوين، وسائل التكوين، الطرق المستخدمة في التكوين، وقت البرنامج و مدته، قاعات التكوين و المكون، و غيرها من مقومات البرنامج التكويني، و يعتمد على هذا النوع من التقييم في تطوير عملية التكوين بصفة عامة، وهو عامل رئيسي في وضع تصورات و استراتيجيات التكوين و اتخاذ قرارات التغيير.

**2-6-8- تقييم اثر التكوين:** يعتبر هذا الجزء من التقييم ما بعد التكوين الهدف النهائي لعملية التقييم، و تأتي أهمية تقييم اثر التكوين من منطلق أن هدف التكوين هو في النهاية رفع كفاءة أداء العاملين و بالتالي زيادة و تطوير مخرجات المؤسسة، و إذا كان الأمر كذلك فان معرفة نتائج التكوين التطبيقية في

ميدان العمل و نقل المهارات و المعارف المكتسبة و المطورة خلال البرنامج التكويني ، و التأكد من ذلك هو احد و أهم أولويات مدير التكوين في المؤسسة و هدفه الأخير .  
ويتم من خلال هذا التقييم قياس اثر التكوين على سلوك أداء الموظفين و التي يجب أن يكون مرتبط بالعوامل الآتية:

-سياسة وأهداف المؤسسة والمشكلات التي تواجه المؤسسة.

-توقعات وخطط المؤسسة المستقبلية.

-الاحتياجات التكوينية للمؤسسة والعمل و الفرد.

### خلاصة الفصل:

يمكن القول مما سبق أن التكوين عنصرا هاما في تعزيز قدرات الأفراد و تطوير مهاراتهم , مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام لعمال البلدية و هذا من خلال الاستثمار في التكوين بحيث يمكن للمنظمات تحقيق نتائج ايجابية على المدى الطويل, حيث يصبح الأفراد أكثر كفاءة و ابتكارا, لذا يجب أن يكون التكوين جزءا أساسيا من استراتيجيات التنمية البشرية, لضمان تحقيق الأهداف و تلبية احتياجات العمال .

## الفصل الثالث

### الترقية

#### التمهيد.

1. تعريف الترقية.
2. أهمية الترقية.
3. أهداف الترقية.
4. أنواع الترقية.
5. شروط الترقية.
6. إجراءات الترقية.
7. أشكال الترقية.
8. معايير الترقية.
9. الآثار الناجمة عن الترقية.

#### خلاصة الفصل.

**تمهيد:**

الترقية هي عملية هامة في مجال الموارد البشرية, حيث تعكس التقدم المهني للعمال داخل البلدية , كما تهدف إلى تعزيز الدافع لدى العمال و تحفيزهم على تحقيق أداء أفضل و هذا من خلال منحهم فرصا جديدة للتطوير و النمو, و تشمل الترقية عادة زيادة في المسؤوليات و المهام, بالإضافة إلى تحسين في المرتب و المزايا , و تعتبر الترقية وسيلة فعالة للاحتفاظ بالموظفين المتميزين, مما يسهم في بناء بيئة عمل ايجابية و يعزز من ولاء العمال للبلدية.

**1- مفهوم الترقية:**

إن الترقية وسيلة ضرورية ' لأنها توزع نوعان هما التنافس الايجابي و الحيوي و الحركة بين موظفي الإدارة لتحقيق نتائج مرضية وقسمنا هذا المطلب إلى فرعين ' تضمن الفرع الأول تعريف الترقية و أهميتها و الفرع الثاني أنواع الترقية(شعبي أمينة،2004،ص56).

**1-1- تعريف الترقية:**

**أ:التعريف اللغوي:** هي اسم من فعل رقى يرقى ترقية و يقصد بها رفع شخص أو أشخاص من مرتبة إلى مرتبة أعلى(شعبي أمينة،2004،ص56).

**ب:التعريف الفقهي:** تعددت تعاريف الترقية بتعدد آراء الكتاب والباحثين و أهم هذه التعريفات :

يقصد بالترقية نقل الموظف إلى وظيفة ذات درجة اعلي من وظيفته في السلم الإداري للوحدة التي يعمل بها(عبد الغني بسيوني،2003،ص324).

الترقية هي عملية انتقال الموظف أو العامل من مركزه الحالي إلى مركز أعلى من حيث الصلاحيات أو السلطات و المسؤوليات، أو الحقوق و الواجبات، و هي عادة ما تكون مصحوبة بزيادة في الأجر و كذا في الامتيازات الوظيفية(محمد ماهر عليش،ب س،ص481).

تعرف الترقية أنها رفع الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى ذات مستوى اعلي في السلطة و المسؤولية،وذلك بعد استيفائه لاشتراطات شغل الوظيفة المراد الترفيع إليها(نواف كنعان،2009،ص122).

**ج:التعريف التشريعي:**أحاطها المشرع الجزائري أهمية كبيرة وهذا قصد تشجيع الموظفين على بذل الجهود للرفع من مستوى أدائه و هذا ما يظهر من خلال النصوص القانونية للمؤسسة للوظيفة في الجزائر من خلال موضوع الترقية و في هذا الصدد عرفت المادة 1/54 و 2 من المرسوم رقم 59-85 الترقية كما يلي: عملا بالمادة 117رقم من القانون رقم 78-12 المؤرخ في 15 أوت (تتمثل الترقية في التحاق بمنصب عمل أعلى حسب التسلسل السلمى و ترجع إما بتغيير الرتبة في السلك ذاتها و بتغيير السلك(الجريدة الرسمية،1985،ص340).

و قد فرق المشرع الجزائري في الأمر 06-03 بين الترقية في الدرجة و الترقية في الرتبة كما يلي: ( تتمثل الترقية في الرتب و تقدم الموظف في مساره المهني و ذلك بالانتقال من الرتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى منها مباشرة ، كما عرفت المادة 106 من الأمر 06-03 الترقية في الدرجات كما يلي: ( تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى درجة مباشرة و تتم بصفة مستمرة حسب الوتائر و الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم (الجريدة الرسمية، 2006، ص10).

#### د-التعريف الاصطلاحي:

يقصد بها انتقال الموظف من وضعية إلى وضعية أخرى ذات مستوى اعلي و مرتب اعلي حاليا و مستقبلا، كما قد تصاحب هذه الترقية زيادة في الامتيازات الوظيفية كالتغيير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤولية في مجال السلطة، فالموظف في اغلب الحالات يبدأ حياته المهنية في ادني درجات السلم الوظيفي، ثم يعلو مركزه ويزداد دخله، و الترقية أمر مرغوب فيه بالنسبة للفرد داخل المجتمع، و تعتبر جزء من ثقافة المجتمعات(صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص145).

وتعرف الترقية بأنها عملي إعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى، و عادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على واجبات، مسؤوليات و سلطات اكبر و أكثر صعوبة من واجباته و سلطاته في الوظيفة السابقة، كما أنها عادة ما ترتبط بالزيادة في الرواتب أو الأجر(نادر احمد أبو شيحة، 2000، ص138).

#### 2-1- مفاهيم ومصطلحات ذات صلة بالترقية:

أ-الترقية في العمل:هي النقل من مركز أو وظيفة أعلى و غالبا ما تتم الترقية إلى مستوى أعلى نتيجة لتقييم الوظائف أو تصنيف المهام.

المؤسسة: كلمة مؤسسة في اللغة العربية مشتقة من فعل أسس و هو يدل على بناء حدود الشيء و إقامته ورفع قواعده.

ب-الموظفين: و هم مفرد موظف و هو كل شخص يساهم بطريقة دائمة في إدارة مرفق عام مهما كانت طبيعة الأعمال التي يقوم بها، و في دراستنا نقصد بهم موظفي البلدية و هم مجموعة من الأشخاص الذين يعينون في وظيفة معينة.

ج-الجدارة: مجموعة من العناصر و الصفات تتعلق بالكفاءة الفنية و الإدارية و الانضباط في العمل و حسن التعامل و السلوك، و هي أيضا مجموعة من المهارات و المعارف التي تؤدي إلى الأداء الفعال و يمكن القول بان الجدارة هي خيط من المعرفة و المهارة و السلوك و القدرات التي ترتبط ارتباطا مباشرا بالأداء.

د-القدرة: تعتبر القدرة عاملا أساسيا في تحديد الأداء،و تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا في الأداء وهي محصلة كل من المعرفة و المهارة و مدى وضوح الدور.

هـ-الدافعية: هي مجموعة من القوى الداخلية و الدوافع المحركة التي تثير الحماس لدى الفرد و تحرك سلوكه اتجاه تحقيق هدف معين لإشباع حاجته.

خ-الكفاءة: كفاءة انجاز عمل بشكل صحيح بإتباع أفضل الطرق و الوسائل الموصلة للأهداف ( انجاز الأعمال بأفضل أداء ممكن )

ص-الفعالية: هي العلاقة بين الأهداف المخططة و النتائج المتوصل إليها و تفسر مدى تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح.

## 2- أهمية الترقية:

### 1-2- بالنسبة للإدارة:

-الكشف عن قدرات الأفراد العاملين وعن انجازاتهم' مما يعني دعم فعالية إدارة الموارد البشرية في التخطيط لسياستها المختلفة.

-تمكين الإدارة من استثمار و توظيف نظام الترقية لتخطيط برامجها الإنتاجية، و دفع العاملين لتحقيق أعلى مستوى الإنتاجية رغبة منهم في الحصول على مركز وظيفي أعلى .

-الحاجات المادية والمعنوية التي يرغب الأفراد العاملين في إشباعها،و من خلال الحوافز المادية التي ي المنصب يحصلون عليها لقاء المنصب الأعلى من ناحية أخرى.

-تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المؤسسة،وجذب العمالة المطلوبة في المستقبل(نادر احمد أبو شيخة،2000، ص 186).

## 2-2- بالنسبة للعاملين:

-رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين.

-توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج و الميزة في العمل.

-ضمان استمرارية العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل في المنظمة.

-خفض الدوران الوظيفي و المحافظة على الخبرات داخل المنظمة.

-زيادة الاستقرار و الأمن الوظيفي للعاملين.(يوسف حجي و آخرون 2006. ص469'497).

## 3- أهداف الترقية:

✓ تضع المؤسسة برامج لترقية العاملين و الموظفين فيها و ذلك من اجل تحقيق الأهداف التالية:

(مصطفى نجيب شاويش ،2000،ص276).

✓ تلبية احتياجات المنشأة من الأفراد العاملين من حيث العدد و النوع إذ أن وجود نظام مخططو

معروف للترقيات في المؤسسة يعتمد على أسس موضوعية تمكن إدارة المنشأة من تحقيق العمالة

المطلوبة و اللازمة لها بسبب إقبال الأفراد الراغبين في العمل على الالتحاق بهذه المؤسسة

للاستفادة من المميزات الجاذبة للعمل فيها .

✓ ضمان بقاء العدد الكافي من القوى العاملة التي اكتسبت المهارات الفنية و الإدارية في مجال

الأداء و المهام و الأعمال الملقاة على عاتقها و من ثم الاختيار و من بينها من يصلح لشغل

الوظائف الشاغرة و ذلك عن طريق الترقية (علي غربي و آخرون ،2002،ص127).

✓ خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل المزيد من الجهود و شعور الموظفين بالطمأنينة نتيجة تحقيق

تقدم مستمر في وظائفهم و بالتالي في معيشتهم دون الحاجة إلى تغيير مكان العمل.

- ✓ التوصل إلى مستوى عال من الرضا بين الأفراد العاملين .
- ✓ استثمار الطاقات الإنتاجية التي تتوفر عليها الموارد البشرية
- ✓ الإعداد للتقدم إلى وظائف أكبر سلطة و مسؤولية من خلال الحركة الراسية، حيث يتعرف الفرد على كل الوظائف في المستوى الأعلى إضافة إلى : (جبلي فاتح، 2006، ص 34).

**1-3- أهداف نفسية:** تتمثل في الرضا عن العمل و شعور العامل بوجوده الفعلي داخل المؤسسة ، هذه الأمور المعنوية تشجع على الابتكار و إيجاد المهارة.

**2-3- أهداف ثقافية:** المهارة و الخبرة و التدريب و التكوين لها اثر في توسيع الأفق الثقافي للعامل و بالتالي اكتساب ثقافة تساهم في التطور الاجتماعي

**3-3- أهداف اجتماعية:** تطوير الكفاءة الإنتاجية و حسن الأداء يجعل العامل يبذل أقصى جهد للفوز بالترقية و إيجاد عمال مهرة داخل المؤسسة.

#### 4- أنواع الترقية:

تعتبر الترقية من الطرق الأساسية التي تميز قابلية الأفراد العاملين في المؤسسة دون اللجوء إلى ملئ الشواغر من الخارج و يتجسد ذلك من خلال آلياتها التي تسمح بالتساوي بين الموظفين في الصعود إلى إحدى درجات السلم الوظيفي أو بتغيير الرتب داخل نفس السلك أو من سلك لآخر و من هنا نتعرف على أنواع الترقية المتمثلة في نوعين وهما على التوالي: الترقية في الدرجة، و الترقية في الرتبة .

##### 1-4- الترقية في الدرجة:

الترقية في الدرجات تعني الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة ( نور الدين خارووش، 1011، ص151) و ذلك بعد توفر شروط الاقدمية المطلوبة و تبعا لتتقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين، و بعد إجراء دورة تكوين مما يعني أن الموظفين الذين لا يتوفر فيهم شروط الاقدمية و لكنهم خضعوا لدورة تكوينية تؤهلهم مدتها للوصول على الاقدمية المطلوبة إلى درجة أعلى فإنه يمكن ترقيتهم في الدرجة .

لقد نصت النصوص القانونية للمؤسسة للوظيفة على الترقية في الدرجة و منها لأمر 06-03- الذي نص في المادة 106 منه على هذا النوع من الترقية حيث جاء نص المادة على ما يلي: "تتمثل

الترقية التي تغيير في المنصب تبعاً لكفاءة العامل و يتضمن شغل وظيفة ذات اختصاصات و مسؤوليات أعلى و تصاحبها زيادة في المرتب و هذه الزيادة ليست الأساس الحقيقي الذي يميزها و تطبيقها بطريقة منتظمة و مستمرة أي من درجة لأخرى اعلي منها مباشرة ( محمد انس قاسم جعفر، 1973، ص123).

فالترقية في الدرجة تتم بصفة مستمرة حسب ثلاثة وتائر و هي: المدة الدنيا و المدة المتوسطة و المدة القصوى ، هذه التوائر تتوزع على (12) درجة نوضحها في الجدول التالي:

**الجدول رقم (1) يمثل وتائر الترقية في الدرجة:**

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة الوسطى	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	سنتان و ستة أشهر	ثلاثة سنوات	ثلاثة سنوات و ستة أشهر
المجموع 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

- المصدر: المرسوم الرئاسي رقم 07 - 304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين، و نظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61 لسنة 2007.

**2-4- الترقية في الرتبة:**

يقصد بها في إطار القوانين المنظمة للوظيفة انتقال الموظف من وظيفة بمستوى معين و نظام قانوني معين و حقوق وواجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى بمعنى تقدم الموظف في مسيرته المهنية الذي يوافق تقدمه في السلم الوظيفي و يكون ذلك برتبة معينة و تتميز بارتباطها بواجبات و مسؤوليات اكبر و كذلك حقوق و تعويضات مالية تتناسب مع حجم هذه المسؤوليات (بن احمد عبد المنعم، 2003، ص17).

و الترقية في الرتبة تتم حسب الحالات التالية:

-الترقية على أساس الشهادة أي الحصول على شهادات و مؤهلات مطلوبة.

-بعد تكوين مختص.

-عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني (نور الدين خاروش، بس، ص85).

## 5- شروط الترقية:

- هناك مجموعة من الشروط يجب توفرها قبل حدوث الترقية نذكر منها ما يلي:
- يشترط أن تكون هناك وظيفة خالية يرقى إليها الموظف.
- يجب أن يتوفر في الموظف المراد ترقيته الاشتراطات القانونية اللازمة لشغل الوظيفة المرقي إليها و من أهم الشروط أن يكون الموظف قد أمضى المدة القانونية اللازمة في الدرجة قبل أن يصعد إلى الدرجة المالية الأعلى و هو ما يسمى بشرط قضاء المدة.
- يجب أن تكون من الدرجة إلى الدرجة التي تعلوها مباشرة لان القانون يمنع القفز على الدرجات .
- يجب أن تتم الترقية في الدرجة داخل المجموعة النوعية المعين فيها الموظف لأنه مع ترتيب وتصنيف الوظائف أصبح الموظف معيناً في مجموعة وظيفية تحتوي على الوظائف و الدرجات نفس المجموعة التي ينتمي إليها كل موظف احتراماً لمبدأ ترتيب الوظائف و ما يكلفه من تخصص.
- عدم جواز ترقية الموظف بسبب نقل تمويل الوظيفة ، و إذا لم يكن بين العاملين بالوحدة المنقول إليها من استوفى الشروط اللازمة التقنية خلال السنة (محمد انس قاسم، 1989، 194ص).
- لا يجوز ترقية موظف محال إلى المحاكمة التأديبية أو المعاملة الجنائية أو موقف عن العمل و ذلك لمدة ، إلا إذا ما وقع عليه أمر بسيط مدته 05 خمسة أيام فأقل و يجب عندها ترقيته مع احتساب اقدميته في الدرجة أو الوظيفة.
- لا يجوز ترقية الموظف الذي تمت معاقبته تأديبياً إلا بعد قضاء المدة المنصوص عليها في القانون.
- تعتبر الترقية نافذة و نهائية بصدور القرار لها من السلطة المختصة (محمد انس قاسم، 1989، 195ص).

## 6- إجراءات الترقية:

- تمر عملية ترقية الموظف العمومي من درجة إلى درجة أعلى مباشرة وفق عدة مراحل و إجراءات أهمها ما يلي:

-تقوم الإدارة المستخدمة في نهاية السنة بتحفيز بطاقات التقييم السنوي لجميع الموظفين و إرسالها إلى مسؤوليتهم المباشرين لمنحهم نقطة مرقمة مرفقة بتقدير عام يبين القيمة المهنية لكل موظف و طريقة أدائه لمهام وواجبات وظيفية، وقد نظم المشرع الجزائري عملية تقييم الموظف ضمن الفصل الرابع من الباب الرابع تحت عنوان "تقييم الموظف من الامر 06-03 حيث حدد أهداف هذا التقييم في المواد 97-98 من الأمر 03-06

(خضير عبد الوهاب، 2015، ص17).

-يطلع الموظف على النقطة المرقمة فقط ويوقع على بطاقة التنقيط كما يمكنه أن يتقدم بشأنها تظلمًا إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة .

-بعد إرسال بطاقة التقييم السنوية إلى الإدارة المستخدمة، ترفق المستخدمة، ترفق باجر مستخرج أو قرار ترقية الموظف في الرتبة أو ترتيب هذه البطاقات حسب الأسلاك و الرتب، وداخل كل رتبة يتم ترتيبهم حسب الدرجات المشغولة و تحدد كل درجة لوحدها، ثم يتم إعداد جدول الترقية الذي يجب أن يتوقف بتاريخ 31 ديسمبر من السنة الماضية ( السنة السابقة لسنة الترقية ).

-يقوم رئيس اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء باستدعاء و تحديد جدول الأعمال وكذا التاريخ الذي تجتمع فيه.

-تقوم اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء بدراسة جميع الملفات المرفقة بجدول الترقية (تمثيل جداول الترقية بمجموعة القوائم التي تعدها السلطة التي لها صلاحية التعيين، و يرتب فيه الموظفين حسب الأولوية في النقطة الاستدلالية دون أن يتجاوز عدد المسجلين عدد المناصب المفتوحة لتلك السنة).

-بعد حصول الموظف على الترقية في الدرجة الجديدة يعاد تصنيفه وفقا للرقم الاستدلالي للدرجات التي يقابلها و يحتفظ بباقي الاقدمية لتأخذ في الحسبان عن ترقيته في الرتبة الجديدة، و هذا طبقا لما نصت عليه المادة 15 من المرسوم الرئاسي 07-304 و التي جاء فيها "يعاد تصنيف الموظف الذي رقى إلى رتبة أعلى في الدرجة المرافقة للرقم الاستدلالي الذي يساوي أو يعلو مباشرة الرقم الاستدلالي للدرجة التي يجوزها في رتبته الأصلية و يحتفظ بباقي الاقدمية و يؤخذ في الحسبان عند الترقية في الرتبة الجديدة "المرسوم الرئاسي رقم 07-30 من المادة 15 (خضير عبد الوهاب، 2015، ص18).

-نلاحظ مما سبق أن المشرع الجزائري أحاط عملية الترقية في الدرجات بجملة من الضمانات و التي تصب جمعها في مصلحة الموظف العام، و إن كانت الترقية في الدرجات لا تثير أي أشكال من الناحية العملية نظرا لاعتمادها على معيار الاقدمية بالدرجة الأولى و على نظام التقييم ثانيا.

## 7- أشكال الترقية:

تتم الترقية على شكلين متميزين إما عن طريق الترقية الداخلية أو الترقية الخارجية و سنوضح ذلك من خلال:

### 1-7- الترقية الداخلية:

تتم هذه الترقية داخل الإدارة بعد الإعداد و المصادقة على خطط التوظيف عن طريق اقتراحات سابقة تحدد فيها نسب الترقية الداخلية الشهادة او التكوين المتخصص أو عن طريق الامتحان المهني أو الفحص المهني عن طريق الاختيار و الترقية لها اثر بليغ في الحياة المهنية للموظف و أن العلاقة التنظيمية و القانونية المتمثلة في قرار التعيين و الترسيم يزد من تقاني الموظف في خدمة الإدارة و بالتالي ينعكس على الموظف من الناحية المعنوية و المادية(طبي فاتح،2019،ص13).

-من مميزات الترقية الداخلية نجد:

-وسيلة داخل المؤسسة تساعد على تأقلم العاملين و انسجامهم حيث أن الأفراد الذين تم اختيارهم لتوفر الشروط المطلوبة للترقية يتأقلمون أكثر مع التنظيم و يستقرون بسهولة:

-الترقية من الداخل تحفز أكثر على العمل و تدفع الموظفين في زيادة إنتاجهم و رفع الروح المعنوية و يتقانون في بذل جهود أكثر إذا علموا بان ذلك سيؤدي إلى ترفيتهم وزيادة على ذلك فان العاملين يتقربون دائما الصعود و التدرج للوظائف العليا في نفس مؤسستهم أين يوجد زملائه(أسماء بقي،2018ص26)

لنجاح عملية الترقية الداخلية يجب إتباع ما يلي:

تخصيص عدد معين من المناصب الشاغرة لترقية الموظفين داخليا

تبسيط إجراءات تحسين قدرات المرشحين و إعدادهم للترقية الداخلية

## 2-7- الترقية الخارجية.

تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج و ذلك بحجة تدعيم الكفاءات العامة داخلها بكفاءات جديدة لتجنب الجمود و عقم الأفكار، و تتلخص الطرق المستعملة لتنظيم هذا النوع من مسابقات خاصة بالموظفين تقام بالتوازي مع المسابقات الخارجية تعيينات استحقاق بالتوازن مع توافق القانون(هاشمي خرفي،2010،ص184).

فالإدارة الأكثر نجاحا هي التي تميل إلى سياسة الترقية من الداخل لأنه ليس من السهل تعيين شخص من خارج المؤسسة في المستويات الإدارية الوسطى و العليا بحيث يجب أن تتوفر سياسة التدريب لشغل الوظائف و لذلك لا يتم استخدام ترقية من الخارج إلا في ضيق الحدود(أسماء بقي،2018،ص27).و من حيث مجالها هناك أنواع منها:

أ-ترقية مفتوحة: تشمل جميع أفراد المؤسسة باعتبارهم مرشحين محتملين لشغل الوظائف الأعلى و إمكانية الانتقال تكون مشروطة بانطباق شروط الترقية على المرقي.

ب-ترقية مغلقة:وهذا لا يتيح لكل الأفراد فرصة الترقى،و إنما تكون الترقية مقتصرة على بعض الفئات التي تعينها عملية الترقية و خاصة في المناصب العليا التي تحتاج مؤهلات كبيرة.

من حيث امتيازاتها نجد أن هناك أنواع منها:

ج-الترقية في الأجر: تحدث نتيجة للكفاءة أو الاقدمية فيترتب عنها أثرا ماديا عينيا يتقاضاه المرقي في حالة انتقاله من مستوى وظيفي لأخر أو من درجة لأخرى،

د-الترقية في المستوى التنظيمي: و تحدث عندما تتوفر مواصفات شاغل الوظيفة الأعلى للفرد الذي يشغل مستوى تنظيمي ادني(أسماء بقي ,2018،ص20).

## 8- معايير الترقية:

تعتبر الترقية من الطرق الأساسية التي تميز و تطور قابليات الموظفين للارتقاء في المناصب الوظيفية العليا، دون اللجوء إلى ملئ الشواغر من الخارج ، و من المعروف أن المناصب العليا قليلة العدد حصرا مع المسؤوليات الإدارية الوظيفية الأخرى، لذلك يكون العرض اكبر من الطلب مما يتطلب

استخدام معيار مناسب يتم على أساسه توزيع الفرص المحددة على الأعداد الكبيرة من الأفراد الطالبين لها، لذا يعتبر وضع اسس و معايير علمية و سليمة للترقية من أهم المعوقات التي تواجه القائمين على نظم الوظيفة العامة، فعادة يزيد عدد الموظفين الصالحين للترقية عن عدد الوظائف المتاحة ، حيث أن فرص الترقية تكون محدودة عادة لذلك تظهر مشكلة اختيار الموظفين للترقية و ضرورة تحديد الأسس و المعايير التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند إجراء عملية الاختيار (محمد يوسف، 1984، ص70).

### 1-8- معيار الأقدمية:

يقصد بها الفترة التي قضاها الموظف في وظيفته الحالية بصفة خاصة، و الفترة التي قضاها في الإدارة بصفة عامة، و بموجب الاقدمية تقوم الإدارة بترقية الموظفين الذين يكتسبون سنوات عمل أكثر في الإدارة و تعرض معيار الاقدمية للنقد كونه يقطع الطريق أمام الموظفين الأكفاء الذين لهم القدرة على ممارسة وظائف عليا دون الحاجة إلى انتظار سنوات طويلة (بلقاسم تسعديت، 2015، ص 12).

و الفكرة الأساسية التي تقوم عليها هي أن الوقت كفيلا بان يحدد الممتاز من الضعيف و أن هناك علاقة وثيقة بين مدة خدمة الشخص و بين كفاءته الوظيفية أي أن الموظف يكتسب بالاقدمية خبرة و دراية ، كما تمتاز هذه الطريقة بأنها آلية إذ يرقى إلى درجات عليا التي تخلو أقدم الموظفين في الدرجات السفلى ثم من يليه و هكذا ( محمد انس قاسم، 1989، ص172).

يقضي تطبيق هذا الأسلوب ترتيب الموظفين من الفئة الوظيفية الواحدة في الجهة الإدارية الواحدة، في كشف واحد بحسب اقدميتهم في وظائفه الحالية، و في حدود الوظائف الشاغرة في الرتب التي يرد الترقية إليها، على أن يستبعد الموظف غير الكفاء لان تأسيس الترقية في الاقدمية وحدها تفترض بالضرورة تمتع الموظف المراد ترفيعه بقدر من الكفاءة ( نواف كنعان، 2009، ص125).

تعتمد الترقية وفق هذا الأساس على طول مدة الخدمة و نفترض أن هناك علاقة وثيقة بين طول مدة خدمة الموظف و بين كفاءته فكلما زادت اقدميته كلما زادت خبرته و كفاءته ، كذلك فان أعباء الموظف و تكاليفه المعيشية تزداد مع مرور الوقت، لذلك فان ترقيته على أساس الاقدمية يمكنه من مواجهة تلك الأعباء المتزايدة (غريب بوخالقة، 2013، ص61).

و قد يوضع الأفراد الجدد تحت الاختبار لفترة معينة ، حيث تختلف هذه المدة حسب القوانين المعمول بها و الأنظمة الداخلية المطبقة في المؤسسة، فلا تدخل هذه الفترة في حساب الاقدمية إلا إذا احتفظ بهم فيعتبر تعيينهم اقدميتهم منذ اول تاريخ استلامهم للعمل أي فترة التجربة، كما يدخل في حساب

الترقية عن طريق الاقدمية التي يغيب فيها الفرد عن العمل بسبب مرض أو حادث سواء كان في كان العمل أو خارجه ، أو الانجازات الممنوحة بموافقة المشرع كأداء للخدمة العسكرية مثلاً، أو أداء واجب انتخابي أو إنجاب أطفال و غير ذلك من الأسباب المشروعة.

### 1-1-8- مزايا معيار الترقية بالاقدمية:

-لقد أثار اعتماد معيار الترقية كأسلوب لترقية الموظفين جدلاً فقهيًا واسعاً، حيث يعتقد أن هذا الأسلوب غير ناجح لكون معظم الذين كتبوا عنه قد أوردوا مزايه ثم اتبعوه بالعيوب ، و لكن الأفضل أن نوضح في البداية أن أمر الاقدمية كمعيار للترقية هي ناجحة إذا أخذت و أدمجت مع معيار آخر، و بأنه لا يمكن التخلي عنها كلية حتى مع وجود عيوب لها لأنه لا يوجد أمر يخلو من العيوب و بهذا لا بد لنا من عرض أهم مزايا معيار الاقدمية و التي نلمسها في:

-يحقق هذا الأسلوب العدالة و الرضي بين الموظفين كما يقضي على المحسوبية و المحاباة(مازن ليلو،2005،ص275).

-الترقية بالاقدمية سهلة التطبيق فهي منزهة عن الاعتبارات الشخصية ، إذ تؤدي إلى إدخال الطمأنينة في نفس الموظف بدلا من إثارة الأحقاد و المشاحنات بين الموظفين(ماجد راغب،2004،ص226).

-ارتفاع الروح المعنوية للموظف عند تفضيل المصدر الداخلي و الترقية على أساس الاقدمية مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائهم،وبالتالي تحقيق الاستغلال الأمثل لكفاءة الموظفين الحاليين مما يمكن الاستفادة من قدراتهم (بلقاسم تسعديت، ص13).

- التقليل من المنازعات الداخلية و الخلافات الخاصة بالترقية بين الإدارة و الموظفين

-إتباع هذا المبدأ يجعل الإدارة حريصة على توفير التدريب اللازم لشغل الوظيفة الجديدة

-تعتبر الترقية على هذا الأساس مكافأة من جانب المؤسسة للموظف مقابل السنوات التي قضاها في خدمتها

-تجعل الاقدمية الجميع يقوم بواجباتهم في العمل دون قلق أو خوف على مستقبلهم

-يتميز بالبساطة و السهولة في التطبيق

-تعتبر مكافأة سنوات الخدمة بالنسبة للموظف من قبل الإدارة

-تحفيز الإدارة على توفير التدريب اللازم للموظفين حتى يصبحوا أكثر كفاءة وجدارة لشغل الوظيفة المرقى لها غير أن هناك بعض الفقهاء قاموا بتنفيذ هذه المزايا و نعتها بالظاهرية و هذا ما يطرح لنا التساؤل حول ماهي عيوب معيار الاقدمية؟

### 2-1-8- عيوب معيار الاقدمية:

-بالرغم من المزايا التي تبدو على ذلك الاعتبارات و المبررات التي للأخذ بمعيار الاقدمية كأساس أو كمعيار للترقية إلا أنها لم تسلم من الانتقاد و قد لاحظ بعض الشراح أن اختبار أسلوب الاقدمية كأساس أو كمعيار لترقية الموظفين (محل نظر) لكونه ينطوي على الكثير من العيوب التي قد تفوق تلك المزايا و المبررات التي صيغت لإبراز أفضلية الاقدمية و من أهم العيوب:

-قتل الطموح وروح الابتكار والإبداع عند الفرد بسبب اطمئنانه إلى الترقية بمجرد انقضاء مدة زمنية لازمة لذلك

-فيما يتعلق بالقول أن الاقدمية تؤدي إلى تحقيق الموضوعية و العدالة بين الموظفين فيه مغالطة ذلك أن إتباع مبدأ الاقدمية في الترقية يؤدي إلى مساواة الموظفين دون تفرقة بين المجد و غيره و هذا محجف في حق الموظفين المجددين

-تؤدي الاقدمية إلى الأضرار بحسن سير العمل و ذلك بإسناد الوظائف

-تتجاهل الاقدمية للاستعدادات الفروق الشخصية بين الأفراد

إتباع هذا المبدأ يجعل آلية الترقية محصنة هذا يؤدي إلى إشاعة روح اليأس بين العاملين

جعل الترقية بالاقدمية يضعف من تأثير و فاعلية الرؤساء في معاملة رؤوسهم حيث لا رأي لهم في تقرير أمور الترقية التي تعتبر من أهم الأمور مما يجعلهم لا يعبؤون بتنفيذ أوامرهم

تعمل على تسرب الكفاءات إلى خارج المؤسسة بسبب عدم التمييز بين الموظف الكفاء و الأقل كفاءة

تجاهل الاستعدادات الشخصية لتفاوت قدرات الأفراد و طاقاتهم و تقدمهم العلمي خلال الوظيفة و من ثم قتل روح الابتكار لدى الموظف لاطمئنانه للترقية حيث يستوي الخامل و الممتاز من بين الموظفين و بالتالي ليس هناك من داع لبذل المجهود للنهوض بأعباء الوظيفة (سامي جمال الدين، 1996، ص319).

حرمان الإدارة من أصحاب الكفاءات المتميزة و ذلك لتسريبها إلى خارج المؤسسة بسبب عدم التمييز بين الموظف الكفء و الأقل جهد

- إذا كان أسلوب الاقدمية يقوم على أساس الانتقال للوظائف الأعلى يتم بطريقة آلية تلقائية بحيث يرقى للدرجات العليا التي تكون شاغرة من هو الأقدم في الدرجات السفلى أو الدنيا، أي أن الترقية تتم بطريقة آلية محصنة فهذا يعني أن المؤهل المطلوب من الموظف لاستحقاقه للترقية ينحصر في اقدميته فقط بغض النظر عن الشروط الأخرى، كما أن معيار الترقية بالاقدمية يتعارض مع الاستعدادات الفطرية بين الأفراد لكون الموظفين من حيث الواقع يختلفون اختلافا فيما بينهم من حيث الكفاءة و من حيث المقدرة على اكتساب المعرفة العملية خلال فترة خدمتهم الوظيفية(بلقاسم تسعديث ،ص15).

- عدم صلاحية شغل الوظائف القيادية العليا الشاغرة كونها تتطلب توافر قدرات و إمكانيات فنية و عملية و شخصية و مهارات إدارية عالية ، فلا يستطيع نظام الاقدمية الإيفاء به كما أن هذا النظام قد يأتي بغير الاكفاء لشغل الوظائف المهمة الشاغرة(نجم عبد الله،دس،ص499).

## 2-8- معيار الترقية بالاختيار(الكفاءة) أو (الجدارة):

- التطبيق العلمي لمعيار الترقية بالاقدمية اثبت بأنه لا يصلح كأساس للترقية الموظفين إذا كان منفردا هذا من ناحية و ن ناحية أخرى فان هذا المعيار (أي الاقدمية) لا يصلح بالمطلق كأساس لترقية في الوظائف العليا،التي تتطلب توافر صفات و مراعاة خاصة للموظف تمكنه من القدرة على تولي المواقع القيادية وهذه الصفات أو المواصفات لن تستطيع الاقدمية أن تكشف عنها و فالواقع العلمي اثبت بأنه اعتماد معيار الاقدمية يؤدي إلى الأضرار بسير العمل بالجهاز الإداري و بالتالي بالمصلحة العامة،وإزاء تلك المشكلات التي افرزها معيار الاقدمية كان لابد من إيجاد معايير أخرى وهذه المعايير قد تكون بديلا أو مكملا لمعيار الاقدمية فتعمل على سد النقص الذي الذي قد ينتج التطبيق العملي للاقدمية و تعالج العيوب التي واجهتها.

وما لا ريب فيه أن الترقية بالاختيار لها معنى و مفهوم مغاير تماما لمعنى و مفهوم الترقية بالاقدمية، فهي تعني تفضيل الاكفى و الأجدر من الموظفين، ممن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة لشغل الوظائف ذات المستوى الأعلى من حيث المسؤولية بغض النظر عن دورهم بالاقدمية أو مدة خدمتهم في الدرجة أو الوظيفة السابقة ، و الترقية بالاختيار لها حدود مؤكدة تتجلى في جعل اختيار الموظفين لتولي الوظائف الأعلى على أساس من الصلاحية و الجدارة و يترتب على ذلك أن شاغل الوظيفة الجديدة يقع على عاتقه مسؤوليات اكبر و يتحمل سلطات أكثر من قبل و مقابل ذلك يحصل على المزايا المادية و المعنوية.

### 1-2-8- تعريف معيار الترقية بالاختبار (الكفاءة):

- يعني تفضيل الاكفى و الأجدر من الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة لشغل الوظائف ذات المستوى الأعلى من حيث المسؤولية و السلطة في التنظيم الإداري ، كما أن هذا المعيار يخلق حافز الموظفين من اجل تطوير أدائهم و مهاراتهم الوظيفية إذ يقوم على أسلوب الجدارة و المهارة التي يتمتع بها الموظف .

2-2-8- عيوب و مزايا معيار الترقية بالاختيار(الكفاءة): تبرز أهمية الكفاءة من حيث كونها أداة مهمة من الأدوات الرئيسية لقياس كفاءة الموظفين فهي المعين الذي يحتوي على المعلومات الوفيرة و الدورية للأداء الموظف كما تساعد على وجود حافز العاملين من اجل تحسين أدائهم في العمل، إذ تشير المنجزات التي حققها الفرد في الماضي كما تظهر في سجله مما يشير أيضا إلى طاقاته أو قدرته و استعداداه مقابل متطلبات الترقية إلى مرتكز أعلى ذات مسؤوليات اكبر ، كما يوفر هذا النظام الترقية الفرصة أمام المؤسسة لانتقاء أفضل العناصر مما يحقق الفائدة لها، إلا انه يؤدي إلى التحفيز و المحاباة لذلك يفضل استعانتة في الوظائف العليا و الاعتماد عليه على أساس كفاءة الموظف في عمله الحالي لا يعني بالضرورة صلاحيته لشغل الوظيفة الأعلى المرقى لها.

### 3-2-8- مزايا معيار الترقية بالاختبار(الكفاءة):

-تكشف الترقية على أساس الكفاءة عن مدى خبرة الموظف في مجال العمل، كما أن الاختيار هذا يتم على أساس موضوعي عادل بعيد عن الأهواء الشخصية و الاعتبارات الأخرى (بلقاسم تسعديت، ب س، ص17).

- تتيح للإدارة فرصة أعمال سلطاتها التقديرية لكفاءة المجتهدين في عملهم وفق الشروط و الضوابط المقررة لهذا الغرض (محمد احمد، 2015، ص115).

- تمتاز هذه الطريقة بأنها تعطي الترقية لأكثر الموظفين إنتاجا و أشدهم ابتكارا في وظيفته بغض النظر عن اقدميته في الدرجة و هذا ما يدفع الموظفين إلى الإجابة و الإنتاج.

#### 4-2-8- عيوب معيار الترقية بالاختيار: (الكفاءة):

- أنها غير موضوعية لأنه لا يوجد حتى الآن طريقة مبسطة لوضع معايير الكفاءة الوظيفية التي يرضى عنها الجميع

- تقع الإدارة أحيانا تحت ضغوط خارجية لترقية بعض الموظفين

- كفاءة الموظف في المنصب الذي يشغله لا يعني بالضرورة الكفاءة في الوظيفة المرقى لها.

- تفتح باب المحسوبية على مصارعيه فتشيع روح التذمر و عدم الاستقرار بين الموظفين.

- يفتح الباب الواسع أمام الانحراف الإداري كما يسمح هذا النظام بتدخل الاعتبارات و الضغوط السياسية كما يؤدي إلى عدم اطمئنان الموظف العام و عدم استقراره النفسي.

#### 3-8- معيار الترقية بالاقدمية و الاختيار معا:

- الاعتماد على أسلوب الاقدمية من جهة و ذلك لقصوره و من جهة أخرى عدم إمكانية اعتماد

أسلوب الكفاءة لوحده، لما فيه من إعطاء سلطات واسعة للرئيس الإداري اقتضت ضرورة الجمع بين

الأسلوبين و هو بالفعل ما اعتمده المشرع الجزائري إذ بالرجوع إلى النصوص القانونية نجد أن المادة 34

من الأمر رقم 133 /66

المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية نصت على: "تتم الترقية من درجة إلى درجة بصفة

مستمرة مع الزيادة في المرتب و هي مرتبطة في أن واحد بالاقدمية و النقط المرقمة و التقدير

العام" (بلقاسم تسعديت ،بس، ص19) كما أن المادة 55 ن المرسوم رقم 59/85 السابق الذكر نص على

: "تتم الترقية حسب الكيفيات التالية:

- الاختيار من بين الموظفين الذين تتوافر فيهم بعض شروط الاقدمية و يثبتون الخبرة المهنية الكافية

عن طريق التسجيل في جداول الترقية السنوية بعد استشارة لجنة الموظفين

-كما نصت المادة 107 من الأمر 03/06 السابق الذكر على أن الترقية تتم في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني و ذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات التالية:

"على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد اخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء من بين الموظفين الذين يثبتون الاقدمية المطلوبة (المادة 107 من الأمر رقم 06-03).

### 1-3-8- تعريف الترقية بالاقدمية و الكفاءة معا:

يعتمد هذا المعيار على المزج بين أسلوب الترقية على أساس الاقدمية و الترقية على أساس الكفاءة بهدف الاستفادة من مزايا كل منهما و تجنب عيوب التطبيق المطلق

### 2-3-8- مزايا الترقية بالاقدمية و الكفاءة معا:

-من مزايا هذا الأساس في الترقية انه يكفل إتاحة الفرصة للكفاءات لكي تتطرق دون أن يحددها إطار جامد يتمثل في اعتبارات زمنية مطلقة(الاقدمية) و في نفس الوقت سيرايعي اعتبار الاقدمية -تحفيز الموظفين على الاستمرار في المؤسسة كما يحفزهم على جودة الأداء -يساعد في اختيار الموظفين الأكفاء ذوي الخبرات الطويلة و القدرات و المهارات الممتازة -يحقق الرضا الوظيفي لقناعة العمال بعدالة الترقية -يحد من التمييز و المحاباة و المؤثرات الشخصية - ان يكون نظام ترتيب الوظائف في المنشأة مطبق تطبيقا سليما بحيث يمكن التعرف على سلطات و مسؤوليات كل وظيفة على حدة

-يجب أن تكون الترقية مصاحبة بزيادة في الرتب أو الأجر حتى يشعر الفرد بالعائد المادي المصاحب للترقية و بخصوص هذه الطريقة ( الترقية على أساس الاقدمية و الكفاءة) يقول الأستاذ محسن العبودي بأنها تتمثل حقيقة المساواة بين العاملين فهي تعتمد على الاقدمية و الاختيار معا بحيث تكون الترقية للوظائف السفلى من السلم الإداري بالاقدمية و هي الوظائف المكتبية و الوظائف العليا و المناصب القيادية الرئيسية التي تحتاج إلى مهارات ذاتية و قدرات خاصة إلى جانب طول مدة الخبرة بالوظيفة (محسن العبودي،1995،ص13).

- كما نستنتج في الأخير أن معيار الكفاءة و الاقدمية يعتبران أساسيان لكنهما ليسوا في الوزن الأكبر و هو التوافق بين الفرد و الوظيفة فهما معياران لا يعبران عن مدى توافق الفرد للوظيفة الجديدة.

## 9- الآثار الايجابية و السلبية للترقية:

### 9-1- الآثار الايجابية:

-تتمثل فيها تحمله من مزايا مختلفة للفرد إذا قام بالعمل المطلوب،و نقدم له غطاء ملموس أو غير ملموس، و تعتمد على الترغيب و الأمل و التفاؤل.

-هذه الحوافز يدخل فيها كافة المغريات المادية و المعنوية عند زيادة الإنتاج أو تحسين مستواه، ويعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تشجع مناخا صحيا مناسباً في ظروف العمل المحيطة و لتنوعها لتشمل اكبر شريحة من العاملين. : (ثابت زهير، 2001، ص121).

-الحوافز الايجابية تنمي روح الإبداع و التجديد في العمل لدى العاملين لأنها تتلاءم مع رغبات العامل بحيث تترك بعض النتائج الايجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافآت النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير .

-الهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد العاملين و حثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه، و خير مثال على هذا النوع من الحوافز هو عدالة الأجور الأساسية، منح الأكفاء علاوات استثنائية، ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله.

-الحوافز الايجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز و الأداء، فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل انجازا متميز وجيدا يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنتاج في الأداء و هذه الحوافز تكون فعالة و مؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الايجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان و هما:

-أن تكون الحوافز مشروطة و متوقعة على معدل الأداء الكمي و مستواه النوعي، فكلما كان الإنتاج عاليا و جيدا يزداد تبعا لذلك حجم الحافز .

-أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجات معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها، فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات و الرغبة لدى العاملين فانه يفقد قدرته التحفيزية و تكون فائدته شبه منعدمة(ثابت زهير، 2001، ص121).

## 2-9- الآثار السلبية للترقية على أداء الموظفين:

-هي التي تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب والوعيد و التأديب المتمثل في إجراءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة و الترقية -الحافز السلبي يتضمن نوعا من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ،حتى يتجنب العقاب،و كيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل،فالخوف من الفصل مثلا وسيلة رقابة و تحكم غير سلبية من الناحية السيكولوجية و لا تؤدي بذلك إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي تعرضه للفصل، إن الحوافز السلبية تتمثل بالدرجة الأساسية في التخويف أو التهديد بالعقاب، أو غير ذلك من العوامل ذات الصفة الإلزامية أو الايجابية التي تحول إيجاب الفرد على التصرف بصورة معينة، و إلا فإنهم سيخضعون لعقوبة، و من ابرز صور هذه العقوبة التهديد بالفصل أو تخفيض الراتب أو الحرمان من الإجازة أو النقل إلى مكان بعيد و غير مرغوب ( ثابت زهير، 2001، ص123).

## خلاصة الفصل:

بعد ما قدمنا في فصل الترقية يمكن أن نستخلص أن الترقية خطوة أساسية في تطوير المسار المهني للموظفين,حيث تعكس التقدير و الاعتراف بجهودهم, كما تساهم الترقية في تعزيز الرضا الوظيفي و تحفيز الأفراد على تقديم أداء أفضل, مما ينعكس إيجابا على البلدية, لذا يجب أن تكون الترقية مدروسة بعناية , مع الأخذ بعين الاعتبار كفاءة الموظف و احتياجات البلدية لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.

**الجانب التطبيقي**

## الفصل الرابع :

### الإجراءات المنهجية الدراسة

#### تمهيد

1-التذكير بالفرضيات

2-دراسة البحث

3-الدراسة الاستطلاعية

4-التعريف بالمؤسسة

5-عينة البحث و خصائصها

6-أدوات جمع البيانات

7-صدق و ثبات الاستبيان

8-الوسائل الإحصائية المستعملة

**تمهيد:**

بعد أن تطرقنا إلى الجانب النظري و إلى أهم العناصر المتعلقة بموضوعنا، سنتطرق إلى الجانب التطبيقي الذي يملك أهمية كبيرة في مشروع أي بحث و لا يمكن الاستغناء عنه، وسنتناول في هذا الجانب: التذكير بالفرضيات،دراسة البحث،الدراسة الاستطلاعية،التعريف بالمؤسسة،أدوات جمع البيانات،الأساليب الإحصائية المستعملة.

## 1- التذكير بالفرضيات:

### 1-1- الفرضية العامة :

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و الترقية لدى موظفي بلدية واضية و بني زمنزار

### 1-2- الفرضيات الجزئية :

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد احتياجات العاملين و الترقية لدى موظفي بلدية واضية و بني زمنزار

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى و محتوى الدورات التكوينية و الترقية لدى موظفي بلدية واضية و بني زمنزار

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التكوين و أهميتها و الترقية لدى موظفي بلدية واضية و بني زمنزار

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين التكميلي و مواجهة التطورات المعرفية و الترقية لدى موظفي بلدية. واضية و بني زمنزار

## 2- دراسة البحث:

إن الانطلاقة الميدانية و العلمية لكل بحث تتطلب منهجا، و اختيار المنهج المستخدم في البحث يعتبر أمر تحدده طبيعة مشكلة البحث التي نريد دراستها و المنهج بصفة عامة هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة، و بالتالي فان لكل منهج خصائصه و مميزاته التي يستفيد منها كل باحث، و عليه فقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي الأكثر استخداما في الدراسات النفسية، الاجتماعية و التربوية و كون الدراسة ذات طابع نفسي اجتماعي تبين انه من المناسب استخدام هذا المنهج الذي يعرف بأنه احد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة( بلخاوص بلقاسم، 2017 ، ص78).

### 3- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة أولى و هامة في أي بحث علمي، فمن خلالها يتمكن الباحث من تكوين صورة أولية على ميدان الدراسة للتعرف على مختلف الظروف و الإمكانيات المتاحة أمامه، و التي تساعد حتما في الدراسة، كما تسمح للباحث بتجريب أداة القياس و الخروج ببعض الملاحظات الأساسية (بلخاوص بلقاسم 2017، ص106).

كما تعتبر الدراسة الاستطلاعية ذات أهمية كبيرة بحيث تهدف إلى:

- معرفة العينة الأساسية و خصائصها و الكشف عن الصعوبات التي تواجه الباحثين في التطبيق
- معرفة التفاصيل الأساسية و الإعدادات و المخاوف
- الحصول على رؤية واضحة للحالة التي يجري تطورها
- تقدير فيما إذا التجربة تكون مجدية في المستقبل
- الحصول على المزيد من التحقيقات المنهجية و صياغة أسئلة بحث جديدة
- التوجيه لتطوير أبحاث و تقنيات مستقبلية
- تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بإجرائها بغرض التحقق من الشروط السيكومترية لأدوات القياس من 30 عامل بكلا من بلدية واضية و بلدية بني زمنزار، حيث كان عدد الإناث (22) و عدد الذكور (08)

#### 1.3. مراحل الدراسة الاستطلاعية:

- التقدم بطلب إلى البلدية
- التقدم إلى البلدية و التعرف على المشرف أو المكلف بالتربص
- الاتفاق مع المشرف على مدة و نوعية التربص
- زيارة مختلف المكاتب و المصالح الموجودة ف البلدية
- التعرف على مجتمع الدراسة
- تحرير الاستبيان
- تحكيم الاستبيان من طرف (05) أساتذة
- تعديل الاستبيان و تصحيحه
- توزيع الاستبيان على (30) عامل

#### 4- حدود الدراسة:

- حددت هذه الدراسة بعدد من المجالات البشرية والزمانية و المكانية تتمثل في:
- الحدود البشرية: أقيمت الدراسة على موظفي بلدية واضية و بلدية بني زمنزار تيزي وزو
- الحدود الزمنية: جريت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية: 2023-2024
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بولاية تيزي وزو بالضبط ببلدية واضية و بلدية بني زمنزار.

#### 1-4- الحدود الموضوعية:

تناولنا موضوع التكوين و علاقته بالترقية

#### 2-4- الحدود المكانية:

##### أ- التعريف ببلدية واضية:

أنشأت عام 1956 من طرف الوزير الأول الفرنسي في الجزائر روبرت لاكوست، و قد كانت من قبل تابعة لبلدية أربعاء ناث ايراثن بعد التقسيم الإداري لعام 1984 تحت قانون رقم 09/84 المؤرخ في 04 فيفري 1984 حيث أصبحت بعد ذلك بلدية أم لدائرة واضية و هذا لتقريب الإدارة من المواطن.

##### ب- إحصائيات العمال:

الموظفين الدائمين: 96 موظف

الموظفين المتعاقدين بالتوقيت الكامل: 100 موظف

الموظفين المتعاقدين بالتوقيت الجزئي: 56

##### ج- التعريف ببلدية بني زمنزار:

أنشأت عام 1985 يحدها من الشرق بلدية بني عيسي و من الغرب بلدية سوق الاتنين و من الشمال مدينة تيزي وزو و من الجنوب بلدية بني دواله.

##### د- إحصائيات العمال:

الموظفين الدائمين: 69 موظف

الموظفين المتعاقدين بالتوقيت الكامل: 54 موظف

الموظفين المتعاقدين بالتوقيت الجزئي: 51

### 5- عينة البحث و خصائصها:

تعني مجتمع البحث جميع مفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث، ولكن السؤال المطروح : هل يستطيع الباحث أن يدرس جميع أفراد مجتمع البحث؟ و هل يملك وقتا كافيا لدراسة جميع أفراد مجتمع البحث؟ ففي واقع الأمر لدراسة مجتمع البحث الأصلي كله يتطلب وقتا طويلا و جهدا شاقا و تكاليف مادية مرتفعة و يكفي أن يختار الباحث عينة ممثلة لمجتمع البحث بحيث تحقق أهداف البحث و تساعده على انجاز مهمته (سامي محمد ملحم، 2000، ص 269-170).

قمنا باختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية، حيث أننا قمنا بزيارة مختلف مراكز العمل ووزعنا 70 استبيان بطريقة عشوائية من بين 120 عامل.

### 1-5- الجنس:

#### الجدول (02) :يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية وفق لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	37	53%
أنثى	33	47%
المجموع	70	100%

من خلال الجدول (02) الذي يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية وفقاً لمتغير الجنس، يمكننا ملاحظة أن نسبة الذكور تبلغ 53% (37 فرداً)، بينما تبلغ نسبة الإناث 47% (33 فرداً)، مما يشير إلى أن هناك توازن نسبي بين الجنسين في العينة الأساسية، مع تفوق بسيط للذكور. هذا التفاوت في النسب قد يعود إلى طبيعة المهام المطلوبة في الدراسة، والتي قد تتطلب قدرات أو خبرات أكثر تواجداً بين الذكور. عند تحليل علاقة التكوين بالترقية، نجد أن التدريب والتطوير المهني يلعبان دوراً كبيراً في تحسين كفاءة الأفراد واستعدادهم لتحمل مسؤوليات أكبر، مما يعزز من فرص ترقيتهم. التكوين يساهم أيضاً في تزويد الأفراد بمهارات جديدة تلبي احتياجات العمل، مما يجعلهم مرشحين بارزين للترقية. بالإضافة إلى

ذلك، يظهر الأفراد الذين يتفوقون في الأداء بعد حصولهم على التكوين فرصًا أفضل للترقية. لضمان العدالة والمساواة في بيئة العمل، يجب أن تكون الفرص التدريبية والترقية متاحة بالتساوي لكلا الجنسين، مما يعزز بيئة عمل متوازنة ومنصفة.

2-5- السن:

جدول رقم (03) توزيع مفردات العينة الأساسية حسب السن:

النسبة	التكرار	التوزيع السن
5.5%	04	من 20 إلى 30 سنة
41.5%	29	من 31 إلى 40 سنة
45.5%	32	من 41 إلى 50 سنة
7%	05	أكثر من 51 سنة
100%	70	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن الغالبية العظمى من العينة تتراوح أعمارهم بين 31 و50 سنة، حيث تمثل هذه الفئة مجتمعة نسبة 87% من إجمالي العينة. قد يكون ذلك بسبب طبيعة الدراسة أو المهام التي تتطلب خبرة وكفاءة قد تكون أكثر تواجداً في هذه الفئات العمرية. في المقابل، تمثيل الفئات العمرية الأصغر (من 20 إلى 30 سنة) والأكبر (أكثر من 51 سنة) منخفض نسبياً، مما قد يشير إلى أن هذه الفئات ليست جزءاً رئيسياً من العينة لأسباب تتعلق بتجربة العمل أو التقاعد. بناءً على هذه البيانات، يمكن أن نستنتج أن الفئات العمرية الوسطى هي الأكثر نشاطاً وإسهاماً في الدراسة، مما قد يعكس توزيعاً عمرياً نموذجياً في بيئات العمل التي تتطلب خبرة عملية طويلة ومعرفة متقدمة في مجال معين.

## 3-5- المستوى التعليمي

جدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية وفق لمتغير المستوى التعليمي

التوزيع المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	29	41,4%
جامعي	41,4	58,6%
المجموع	70	100%

من خلال الجدول رقم (04) الذي يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية وفقاً لمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن 41.4% من العينة يمتلكون تعليماً ثانوياً، بينما 58.6% منهم يحملون مؤهلات جامعية. يشير هذا التوزيع إلى أن العينة تتضمن تنوعاً في المستويات التعليمية، مع تركيز أكبر على الأفراد ذوي التعليم الجامعي. يعكس ارتفاع نسبة الحاصلين على التعليم الجامعي أهمية الشهادات الجامعية في هذه الدراسة أو بيئة العمل المعنية، حيث قد تكون المهام المطلوبة تتطلب مستوى معين من المعرفة والمهارات المكتسبة من خلال التعليم العالي. في المقابل، تمثل الأفراد ذوي التعليم الثانوي بنسبة كبيرة يشير إلى وجود عدد كبير من الوظائف التي تعتمد على المهارات المكتسبة من التعليم الثانوي أو التدريب العملي. بناءً على هذه البيانات، يمكن الاستنتاج أن التعليم الجامعي يلعب دوراً رئيسياً في التكوين المهني لأفراد العينة، مما يعزز من فرصهم في الحصول على وظائف تتطلب مهارات ومعرفة متقدمة، بينما يظل التعليم الثانوي كافياً للعديد من الوظائف الأخرى.

4-5- الأقدمية في العمل :

- جدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية وفق لمتغير الأقدمية:

النسبة	التكرار	التوزيع السن
12,9%	9	20 الى 30 سنة
38,6%	27	31 الى 40 سنة
45,7%	32	41 الى 50 سنة
2,9%	2	اكثر من 51 سنة
100%	70	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (05) توزيع أفراد العينة الأساسية وفق لمتغير الأقدمية ، بحيث من خلال الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية وفقاً لمتغير الأقدمية، نلاحظ أن الأفراد الذين يمتلكون أقدمية تتراوح بين 20 إلى 30 سنة يشكلون نسبة 12.9% من العينة، بينما يشكل الأفراد الذين يمتلكون أقدمية تتراوح بين 31 إلى 40 سنة نسبة 38.6%. الفئة الأكبر تمثيلاً في العينة هي تلك التي تتراوح أقدميتها بين 41 إلى 50 سنة، حيث تشكل 45.7% من إجمالي العينة. أما الأفراد الذين يمتلكون أقدمية تزيد عن 51 سنة، فإنهم يشكلون نسبة 2.9% فقط من العينة. هذا التوزيع يشير إلى أن الغالبية العظمى من العينة، بنسبة 84.3%، تمتلك خبرة تتراوح بين 31 و50 سنة، مما يعكس أهمية الخبرة الطويلة في البيئة العملية المدروسة. الفئة ذات الأقدمية التي تتراوح بين 20 و30 سنة تمثل نسبة أقل، ربما لأنهم في المراحل الأولى من حياتهم المهنية، في حين أن الفئة التي تمتلك أقدمية تزيد عن 51 سنة تمثل نسبة ضئيلة، مما قد يشير إلى أن معظم الأفراد في هذه الفئة العمرية قد تقاعدوا أو يشغلون مناصب إدارية عليا.

5-5- الحالة العائلية :

- جدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية وفق لمتغير الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	التوزيع السن
68,6	48	متزوج
18,6	13	عازب
10,0	7	أرمل
2,9	2	مطلق
%100	70	المجموع

من خلال الجدول رقم (06)، نلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من المتزوجين، حيث يمثلون 68.6% من إجمالي العينة، مما يعكس أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يعيشون في حالة اجتماعية مستقرة. العازبون يشكلون نسبة 18.6%، مما يدل على وجود عدد ملحوظ من الأفراد الذين لم يتزوجوا بعد. الأرمال يشكلون نسبة 10% من العينة، مما يشير إلى وجود عدد من الأفراد الذين فقدوا أزواجهم. المطلقون يمثلون أقل نسبة في العينة، وهي 2.9%.

بناءً على هذه البيانات، يمكن الاستنتاج أن الحالة الاجتماعية الأكثر شيوعاً بين أفراد العينة هي الزواج، مما قد يعكس طبيعة العينة المدروسة حيث يفضل الأفراد الاستقرار الأسري. النسب الأقل للعازبين والأرمال والمطلقين تشير إلى تنوع في الحالة الاجتماعية للأفراد، ولكن بأعداد أقل مقارنة بالمتزوجين.

## 6- أدوات جمع البيانات:

من اجل بلوغ هدفنا قمنا بتصميم استبيان ا لذي هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، و تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية (محمد عبيدات،1999،ص 208).  
و الذي استخدمناه كأداة رئيسية و التي تعتبر أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث البحث عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيبين(سامي محملم،2000،ص307).

حيث قسمنا الاستبيان إلى ثلاثة أقسام التي هي كالتالي:

ا. القسم الأول: يشمل البيانات الشخصية

ب.-القسم الثاني:يشمل التكوين حيث يتكون هذا الأخير من 16 بند موزعة على 04 محاور بحيث يحتوي المحور الأول على تحديد احتياجات العمال أما المحور الثاني يحتوي على مدى و محتوى الدورات التكوينية بينما المحور الثالث يحتوي على برامج التكوين و أهميتها و أخيرا المحور الرابع يحتوي على التكوين التكميلي و مواجهة التطورات المعرفية

ج. القسم الثالث:يشمل الترقية التي تحتوي على إدارة الترقية في المؤسسة و يحتوي على 14 بند .

حيث يتطلب من العامل اختيار الإجابة الصحيحة من بين الإجابات التالية: موافق،أحيانا،أبدا.

## 7- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة :

## 7-1- صدق الاستبيان(صدق المحكمين):

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة و المعرفة في مجال البحث العلمي، الذي يقدر عددهم (05) أساتذة بهدف تقييمه و إبداء آرائهم و اقتراحاتهم للتأكد من سلامة اللغة و مدى ملائمة و ترابط فقرات الاستبيان، و بالتالي قمنا بإجراء ما يلزم من حذف و تعديل في ضوء مقترحاتهم.

أ- الصدق الذاتي:

جدول رقم(07) يوضح الصدق الذاتي لإستبيان التكوين

الصدق الذاتي	القيمة	قيمة الثبات بطريقة
0,81	0,66	ألفا كرونباخ
0,88	0,79	التجزئة النصفية

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن قيم الصدق الذاتي لإستبيان التكوين جاءت مرتفعة مما يدل على أن الإستبيان صمم لقياس الظاهرة وهي التكوين .

أن استبيان التكوين يتمتع بقيم عالية من الصدق الذاتي، مما يدل على أنه صُمم بشكل فعال لقياس ظاهرة التكوين. أظهرت نتائج الثبات بطريقة ألفا كرونباخ قيمة قدرها 0.66، في حين أن الصدق الذاتي المستخرج من هذه الطريقة بلغ 0.81، مما يشير إلى مستوى متوسط من الثبات ولكنه مقبول في بعض السياقات البحثية، مع صدق ذاتي مرتفع يعزز فعالية الأداة في قياس الظاهرة المستهدفة. من جهة أخرى، أظهرت نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية قيمة قدرها 0.79، وبلغ الصدق الذاتي المستخرج 0.88، مما يدل على مستوى جيد من الثبات ودقة عالية في قياس التكوين. في سياق دراسة التكوين وعلاقته بالترقية، تُظهر هذه القيم المرتفعة للصدق الذاتي أن الاستبيان يمكن الاعتماد عليه لتقديم قياسات دقيقة وموثوقة لتحديد مدى تأثير برامج التكوين على فرص الترقية. بالتالي، تُعد الأداة مفيدة لتقديم توصيات واستنتاجات حول كيفية تأثير التكوين على الترقية في بيئة العمل، مع إمكانية تحسين قيمة ألفا كرونباخ وزيادة الثبات لمزيد من الثقة في النتائج.

جدول رقم(08) يوضح الصدق الذاتي لإستبيان الترقية

الصدق الذاتي	القيمة	قيمة الثبات بطريقة
0,84	0,72	ألفا كرونباخ
0,89	0,80	التجزئة النصفية

يتضح من خلال الجدول رقم(08) أن قيم الصدق الذاتي لإستبيان الترقية جاءت مرتفعة مما يدل على أن الإستبيان صمم لقياس الظاهرة وهي الترقية .

أن استبيان الترقية يتمتع بقيمة عالية من الصدق الذاتي، مما يدل على أنه صُمم بشكل فعال لقياس ظاهرة الترقية. أظهرت نتائج الثبات بطريقة ألفا كرونباخ قيمة قدرها 0.72، في حين بلغ الصدق الذاتي المستخرج من هذه الطريقة 0.84، مما يشير إلى مستوى جيد من الثبات ودقة عالية في قياس الظاهرة المستهدفة. من جهة أخرى، أظهرت نتائج الثبات بطريقة التجزئة النصفية قيمة قدرها 0.80، وبلغ الصدق الذاتي المستخرج 0.89، مما يدل على مستوى عالٍ من الثبات ودقة أكبر في قياس الترقية. القيم المرتفعة للصدق الذاتي تشير إلى أن الاستبيان يمكن الاعتماد عليه لتقديم قياسات دقيقة وموثوقة لتحديد مدى تأثير مختلف العوامل على الترقية. بناءً على ذلك، تُعد الأداة فعالة ومفيدة في تقديم توصيات واستنتاجات حول كيفية تحسين فرص الترقية في بيئة العمل.

### جدول رقم (09) يوضح ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرومباخ:

#### ب- الثبات :

الأبعاد	قيمة ألفا كرونباخ
تحديد احتياجات العمال	0,04
مدى ومحتوى الدورات التكوينية	0,44
برامج التكوين وأهميتها	0,41
التكوين التكميلي و مواجهة	0,52
الاستبيان ككل	0,66

يتضح من خلال الجدول رقم (09) قيم الثبات الخاصة بمتغير التكوين بطريقة ألفا كرونباخ حيث جاءت قيمة ثبات الاستبيان ب 0,66 فهي أكبر من قيمة 0,64 مما يدل على إمكانية الاعتماد على هذا الاستبيان .

القيم الفردية المنخفضة لبعض الأبعاد تستدعي الاهتمام بمراجعة وتحسين بنود الاستبيان المتعلقة بهذه الأبعاد لضمان ثبات أكبر. يجب على الباحثين التركيز على تحسين بنود الأسئلة لجعلها أكثر وضوحًا واتساقًا، مما يساهم في زيادة الثبات الكلي للاستبيان. على الرغم من ذلك، يمكن الاعتماد على الاستبيان بشكل عام نظرًا لأن قيمة الثبات الكلية تتجاوز الحد الأدنى المقبول، مما يسمح باستخدامه في القياسات المبدئية مع توخي الحذر وتحسينه في الدراسات المستقبلية.

**جدول رقم (10) يوضح ثبات متغير التكوين بطريقة التجزئة النصفية :**

قيمة العلاقة بين البنود الفردية والبنود الزوجية	قيمة الثبات بعد التصحيح في المعادلة التصحيحية لسبيرمان براون
0,658	0,79

يتضح من خلال الجدول رقم(10) ثبات استبيان التكوين بطريقة التجزئة النصفية ، حيث قدرت قيمة الثبات بعد التعويض في المعادلة التصحيحية ل سبيرمان براون ب 0,79 ، حيث أن هذه القيمة مقبولة مما يؤدي بنا إلى الاعتماد على هذا الاستبيان في الدراسة الأساسية . يمكن الاعتماد على استبيان التكوين في الدراسة الأساسية نظراً للقيمة المقبولة للثبات بعد التصحيح. هذه النتائج تعزز من موثوقية الاستبيان وتدعم استخدامه في القياسات المستقبلية لظاهرة التكوين. ومع ذلك، ينبغي دائماً النظر في تحسين الأبعاد الفردية للاستبيان لزيادة دقة وثبات الأداة بشكل أكبر.

**جدول رقم (11) يوضح ثبات متغير الترقية بطريقة ألفا كرونباخ:**

المتغير	قيمة الثبات بطريقة ألفا كرونباخ
الترقية	0,72

يتضح من خلال الجدول رقم (11) قيم الثبات الخاصة بمتغير الترقية بطريقة ألفا كرونباخ حيث جاءت قيمة ثبات الاستبيان ب 0,72 فهي أكبر من قيمة 0,64 مما يدل على إمكانية الاعتماد على هذا الاستبيان .

يمكن الاعتماد على استبيان الترقية في الدراسة الأساسية نظراً للقيمة المقبولة للثبات بطريقة ألفا كرونباخ. هذه القيمة تشير إلى أن الاستبيان موثوق ويمكن استخدامه بثقة لقياس الترقية في بيئة العمل. ومع ذلك، يبقى من المهم تحسين وتحليل البنود الفردية داخل الاستبيان لضمان أعلى مستوى ممكن من الدقة والثبات في الدراسات المستقبلية.

جدول رقم (12) يوضح ثبات استبيان متغير الترقية بطريقة التجزئية النصفية :

قيمة الثبات بعد التعويض في المعادلة التصحيحية ل سبيرمان براون	0,80
قيمة العلاقة بين البنود الفردية والزوجية	0,673

يتضح من خلال الجدول رقم(12) ثبات استبيان الترقية بطريقة التجزئية النصفية ، حيث قدرت قيمة الثبات بعد التعويض في المعادلة التصحيحية ل سبيرمان براون ب 0,80 ، حيث أن هذه القيمة مقبولة مما يؤدي بنا إلى الاعتماد على هذا الاستبيان في الدراسة الأساسية.

قيمة الثبات البالغة 0.80 بعد التصحيح تعتبر قيمة جيدة، مما يدل على أن استبيان الترقية يتمتع بموثوقية كافية ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة الأساسية. هذا يشير إلى أن البنود داخل الاستبيان متسقة في قياس مفهوم الترقية، مما يعزز من دقة النتائج التي يمكن الحصول عليها باستخدام هذا الاستبيان.

بالتالي، يمكن استخدام استبيان الترقية بثقة في الدراسات المتعلقة بترقية الموظفين وتقديم توصيات بناءً على نتائجه. ومع ذلك، من الجيد دائماً مراجعة وتحليل البنود الفردية بشكل دوري لضمان استمرار الثبات والدقة في القياسات المستقبلية.

**ملاحظة:**

قمنا بحذف أربعة 04 بنود من أصل عشرين 20 بند من اجل تقوية ثبات الاستبيان, وهذه البنود حسب ما أشار إليه برنامج التحليل الإحصائي أنها لا تقيس الظاهرة المراد دراستها و هذه البنود هي :

البند رقم 02: يتم تحديد احتياجات التكوين من خلال تقسيم الأداء.

البند رقم 03: يتم الاحتياج للتكوين نتيجة لشغور مناصب عمل .

البند رقم 10: برامج التكوين متنوعة بحسب أهمية القطاع .

البند رقم 17: يعمل التكوين على تبادل الخبرات المهنية بين العمال و مناقشتها.

كما حذفنا أيضا بندين من أصل 16 بند من المتغير التابع المتمثل في الترقية من اجل تقوية ثبات الاستبيان و هذه البنود هي :

البند رقم 06: أنت متطلع على القوانين المتعلقة بالترقية.

البند رقم 08: الترقية هي الزيادة في الراتب الشهري فقط.

## 8- الأساليب الإحصائية المستعملة:

- بعد تفريغ البيانات و التوصل إلى معطيات كمية تمت معالجتها اعتمادا على الأساليب التالية:
- حساب النسب المئوية للبيانات الشخصية.
  - حساب الصدق و الثبات بالمعامل ألفا كرونباخ و التجزئة النصفية.
  - حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
  - و قد تمت المعالجة الإحصائية اعتمادا على برامج التحليل الإحصائي (س ب س س).

## الفصل الخامس :

### عرض و تحليل و مناقشة و تفسير نتائج الدراسة

#### تمهيد

1- عرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة

2- مناقشة نتائج الدراسة

3- استنتاج عام

4- الاقتراحات

**تمهيد:**

بعدها تطرقنا في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة، سيتم التعرف في هذا الفصل الأخير إلى عرض و تحليل نتائج الفرضيات، حيث نبدأ بالفرضية الجزئية الأولى ثم الفرضية الجزئية الثانية و من ثم الثالثة و الرابعة و من خلالها نستخلص الفرضية العامة، ثم مناقشة النتائج، و استنتاج عام و نختم بخلاصة للبحث مع تقديم بعض الحلول والاقتراحات.

1- عرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة:

1-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

الجدول رقم (13) يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى التي مفادها هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تحديد احتياجات العاملين و الترقية لدى موظفي بلدية واضية و بلدية بني زمنزار

القرار الاحصائي	الدلالة المعتمدة	الدلالة الإحصائية	معامل إرتباط بيرسون	متغيرات الفرضية	حجم العينة
دالة احصائيا	0.01	0.010	0.307**	تحديد احتياجات العمال	70
				الترقية	

حيث انه يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن معامل ارتباط بيرسون بلغت قيمته  $0.307^{**}$ ، في حين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.010، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.01، وبالتالي توجد علاقة ارتباطية بين تحديد احتياجات العمال و الترقية لدى موظفي بلدية واضية و بلدية بني زمنزار.

بمعنى أن تحسين تحديد احتياجات العمال يمكن أن يسهم في تحسين الترقية في البلدية.

2-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

الجدول رقم (14): يبين نتائج الفرضية الثانية التي مفادها هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى و محتوى الدورات التكوينية و الترقية لدى بلدية واضية و بلدية بني زمنزار

حجم العينة	متغيرات الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	الدلالة المعتمدة	القرار الإحصائي
70	مدى ومحتوى الدورات التكوينية	0.538**	0.000	0.01	دالة احصائيا
	الترقية				

حيث انه يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن معامل ارتباط بيرسون بلغت قيمته \*0.538، في حين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.01، وبالتالي توجد علاقة ارتباطية بين مدى ومحتوى الدورات التكوينية و الترقية لدى موظفي بلدية واضية و بلدية بني زمنزر.

و هذا بأن تحسين مدى ومحتوى الدورات التكوينية يسهم بشكل كبير في الترقية بالبلدية من خلال تطوير مهارات الموظفين في استخدام أدوات وتقنيات الترقية، وتعزيز قدراتهم الإدارية.

### 3-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

الجدول رقم (15): يبين نتائج الفرضية الثالثة التي مفادها هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين برامج التكوين و اهميتها و الترقية لدى موظفي بلدية واضية و بلدية بني زمنزر

حجم العينة	متغيرات الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	الدلالة المعتمدة	القرار الإحصائي
70	برامج التكوين وأهميتها	0.645**	0.000	0.01	دالة احصائيا
	الترقية				

حيث انه يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن معامل ارتباط بيرسون بلغت قيمته  $0.645^{**}$ ، في حين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.01، وبالتالي توجد علاقة ارتباطية بين برامج التكوين وأهميتها في الترقية لدى موظفي بلدية واضية و بلدية بني زمنزر.

#### 4-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

الجدول رقم (16): يبين نتائج الفرضية الرابعة التي مفادها هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التكوين التكميلي و مواجهة التطورات المعرفية و الترقية لدى موظفي بلدية واضية و بلدية بني زمنزر

حجم العينة	متغيرات الفرضية	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية	الدلالة المعتمدة	القرار الاحصائي
70	التكوين التكميلي و مواجهة المعرفة	$0.673^{**}$	0.000	0.01	دالة احصائيا
	الترقية				

حيث انه يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن معامل ارتباط بيرسون بلغت قيمته  $0.673^{**}$ ، في حين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة 0.01، وبالتالي توجد علاقة ارتباطية بين التكوين التكميلي و مواجهة التطورات المعرفية و الترقية لدى موظفي بلدية واضية و بلدية بني زمنزر.

تحسين مدى ومحتوى هذه البرامج يسهم بشكل كبير في تعزيز مهارات الموظفين و ترفيتهم ، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية، وتقليل التشتت، وتحفيز الانضباط. وبالتالي، يعتبر الاستثمار في برامج التكوين خطوة استراتيجية لتعزيز الأداء العام وتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية أكبر.

## 5-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية العامة التي مفادها هناك علاقة ذات دلالة

### احصائية بين التكوين و الترقية لدى موظفي بلدية واضية و بلدية بني زمنزار

النتائج توضح أن هناك تأثيرًا إيجابيًا لإدارة وتكوين الموارد البشرية على الترقية لدى الموظفين. يمكن أن يعني ذلك أن البرامج والتدريبات التي تركز على تطوير مهارات الموظفين وتحسين بيئة العمل تؤدي إلى تحسين قدراتهم على إدارة وقتهم بكفاءة أعلى. هذه النتيجة تشير إلى أهمية الاستثمار في الموارد البشرية كعامل أساسي في تحسين الأداء العام للمؤسسة. من خلال الفرضيات الجزئية نستنتج أنه توجد علاقة بين التكوين و الترقية و منه أن الفرضية العامة تحققت .

## 2- مناقشة النتائج:

### 1-2- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

توصلت نتائج الفرضية الأولى إلى هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد احتياجات العاملين و الترقية لدى موظفي بلدية واضية و بني زمنزار .

يمكن تفسير هذه العلاقة بأن تحديد احتياجات الموظفين بدقة يسهم في توجيه استراتيجيات البلديتين لتلبية احتياجاتهم الفعلية والمستقبلية. على سبيل المثال، إذا كانت هناك عملية منظمة لتقييم الكفاءات والمهارات المطلوبة للترقية، بناءً على تحليل دوري للاحتياجات، فإن ذلك يزيد من فرص الموظفين للنمو والتقدم في مساراتهم المهنية. هذا التحديد الدقيق يعزز أيضًا شعور الموظفين بالاعتراف بجهودهم ومساهماتهم، مما يعزز رضاهم وولائهم للبلدية. وبالتالي، فإن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تركز على تحديد احتياجات الموظفين بشكل دقيق قد تكون أكثر فعالية في تحقيق أهداف الترقية وتحسين أداء الموظفين في البلديتين.

وقد تشابهت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة مرفت فهمي (2016) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحديد احتياجات التدريب وأداء الموظفين. كما ساعد تحديد احتياجات التدريب الموظفين على تحسين مهاراتهم ومعارفهم، مما أدى إلى تحسين أدائهم في مهامهم. وتشابهت أيضا مع نتائج دراسة أحمد عاطف (2018) التي أكدت أن تحديد احتياجات التدريب له تأثير إيجابي على أداء العاملين. كما ساعد تحديد احتياجات التدريب في سد فجوات المهارات لدى العاملين، مما أدى إلى تحسين كفاءتهم وإنتاجيتهم، كما تشابهت أيضا مع نتائج دراسة إيهاب عبيدات (2020) التي أشارت إلى أن برامج التطوير المهني، والتي غالباً ما تستند إلى تحليل احتياجات الموظفين، لها تأثير إيجابي على أدائهم.

بينما اختلفت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة . مروان الشيباني (2019) التي وجدت أن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على أداء الموظفين. كما اختلفت أيضا مع نتائج دراسة إسماعيل أبو عميرة (2021) التي وجدت أن كل من العوامل الشخصية والوظيفية لها تأثير على أداء الموظفين.

## 2-2- مناقشة و تفسير نتائج لفرضية الجزئية الثانية:

توصلت نتائج الفرضية الثانية إلى هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدى و محتوى الدورات التكوينية و الترقية لدى موظفي بلدية واضية و بني زمنزار .

وهذه النتيجة تعكس أهمية جودة التدريب في تعزيز فرص الترقية للموظفين. تفسير هذه العلاقة يعود إلى أن الدورات التكوينية التي توفر للموظفين المهارات والمعرفة الضرورية لأداء أعمالهم بكفاءة تزيد من فرصهم للترقية. على سبيل المثال، إذا كانت الدورات تركز على تطوير مهارات الإدارة، التواصل، التحليل، أو أي مجال يكمن فيه احتياجات البلدية، فإن ذلك يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على قدرة الموظفين على تلبية متطلبات الترقية. بالتالي، تشجيع البلديتين على تقديم دورات تكوينية متقدمة ومتخصصة يمكن أن يكون له تأثير كبير على تحفيز الموظفين وتعزيز استعدادهم للمنافسة في عمليات الترقية، مما يعزز الكفاءة العامة ورضاهم في العمل.

وقد تشابهت أيضا مع نتائج دراسة ريم عودة (2019) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب التطويري وأداء الموظفين في المؤسسات الحكومية الأردنية. وتناغمت

هذه النتائج مع نتائج دراسة بلدية واضية وبنى زمنزار في التأكيد على دور التدريب التطويري في تحسين أداء الموظفين، كما تشابهت أيضا مع نتائج دراسة أحمد السالمي (2018) التي أظهرت أن برامج التدريب التكويني لها تأثير إيجابي على تحسين مهارات العاملين في المؤسسات الخدمية بولاية مسقط. وتناغمت هذه النتائج مع نتائج دراسة بلدية واضية وبنى زمنزار في التأكيد على أهمية التدريب التكويني في تطوير مهارات الموظفين.

بينما اختلفت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة محمد عواد (2017) التي لم تجد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والدافعية لدى موظفي المؤسسات المصرفية التجارية في الأردن. وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة بلدية واضية وبنى زمنزار التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين التدريب وأداء الموظفين، كما اختلفت مع نتائج دراسة ميساء الشراونة (2016) التي وجدت أن لبرامج التدريب تأثيراً سلبياً على الولاء التنظيمي لدى موظفي شركات الاتصالات في فلسطين. وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة بلدية واضية وبنى زمنزار التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين التدريب وأداء الموظفين.

### 3-2- مناقشة و تفسير نتائج لفرضية الجزئية الثالثة:

توصلت نتائج الفرضية الثالثة إلى هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التكوين و أهميتها و الترقية لدى موظفي بلدية واضية و بنى زمنزار .

يمكن تفسير هذه العلاقة على أنها نتيجة لفعالية برامج التكوين في تعزيز مهارات وكفاءات الموظفين، وبالتالي تحسين أدائهم في العمل وتعزيز فرصهم للترقية. عمليات التدريب المستمرة تعزز الاستعداد والقدرات الفنية والإدارية للموظفين، مما يجعلهم أكثر تأهيلاً لتحمل المسؤوليات الأعلى داخل البلدية. علاوة على ذلك، يمكن أن تساهم برامج التكوين في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام بالعمل، مما يعزز فرص الترقية للموظفين المشاركين فيها بشكل أكبر.

وقد تشابهت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة سمر عبيدات (2020) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين برامج التطوير المهني وترقية الموظفين في المؤسسات الحكومية الأردنية. وتناغمت هذه النتائج مع نتائج دراسة بلدية واضية و بنى زمنزار في التأكيد على دور برامج التكوين في تحسين فرص ترقية الموظفين، كما تشابهت أيضا مع نتائج دراسة عمر خضر

(2019) أظهرت الدراسة أن برامج التكوين المهني لها تأثير إيجابي على تعزيز فرص ترقية الموظفين في البنوك التجارية الأردنية. وتناغمت هذه النتائج مع نتائج دراسة بلدية واضية وبنو زمنزار في التأكيد على أهمية برامج التكوين في تطوير مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم، مما يؤهلهم بشكل أفضل للترقية.

بينما اختلفت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة محمد السالم (2018) التي لم تجد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية والإمكانات الوظيفية لدى موظفي المؤسسات الحكومية في الأردن. وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة بلدية واضية وبنو زمنزار التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين برامج التكوين وتحسين فرص الترقية.

#### 4-2- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

توصلت نتائج الفرضية الرابعة إلى هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين التكميلي و مواجهة التطورات المعرفية و الترقية لدى موظفي بلدية. واضية و بنو زمنزار.

يمكن تفسير هذه العلاقة على أنها تعكس أهمية التكوين التكميلي في تعزيز قدرات الموظفين على مواجهة التحديات والتطورات المعرفية في بيئة العمل الحديثة. برامج التكوين التكميلي توفر للموظفين المهارات والمعرفة اللازمة لفهم التغيرات والابتكارات في مجالات عملهم، مما يعزز فرصهم للترقية من خلال تحقيق أداء متميز ومواكبة متطلبات العمل المتغيرة.

علاوة على ذلك، يمكن أن يسهم التكوين التكميلي في تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم وفي قدراتهم على التعلم المستمر، مما يجعلهم مستعدين لتحمل المسؤوليات الأكبر والأدوار القيادية داخل البلدية. بالتالي، تعتبر الاستثمارات في التكوين التكميلي استثماراً استراتيجياً يسهم في تطوير الموارد البشرية وتعزيز قدرات الإدارة العامة، مما يعود بالفائدة على البلدية من خلال تحسين كفاءة الخدمات المقدمة وتعزيز الاستدامة التنظيمية.

وقد تشابهت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة رنا صقر (2021) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين برامج التطوير المهني المستمر ومواكبة التطورات المعرفية لدى موظفي المؤسسات الأكاديمية الأردنية. وتناغمت هذه النتائج مع نتائج دراسة بلدية واضية و بنو زمنزار في التأكيد على دور التكوين التكميلي في مساعدة الموظفين على مواكبة التطورات المعرفية في مجالات

عمل، كما تشابهت أيضا مع نتائج دراسة أحمد أبو عيشة (2020) التي أظهرت أن برامج التكوين التكميلي لها تأثير إيجابي على تعزيز قدرات الموظفين على مواكبة التطورات التكنولوجية في المؤسسات الصناعية الأردنية. وتتأخر هذه النتائج مع نتائج دراسة بلدية واضية و بني زمنزار في التأكيد على أهمية التكوين التكميلي في تطوير مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم، مما يؤهلهم بشكل أفضل لمواكبة التطورات المعرفية في مجالات عملهم.

بينما اختلفت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة مريم العتيبي (2017) التي لم تجد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج التدريب والقدرة على التعلم لدى موظفي المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة بلدية واضية و بني زمنزار التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين التكوين التكميلي وتحسين قدرات الموظفين على التعلم ومواكبة التطورات المعرفية. كما اختلفت مع نتائج دراسة محمد المصري (2016) وجدت الدراسة أن لبرامج التدريب تأثيراً سلبياً على الأداء الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات في مصر. وتختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة بلدية واضية

و بني زمنزار التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين التكوين التكميلي وتحسين فرص الترقية.

## 5-2- مناقشة الفرضية العامة:

توصلت نتائج الفرضية العامة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و الترقية لدى موظفي

بلدية واضية و بلدية بني زمنزار

يمكن تفسير هذه العلاقة على أنها نتيجة لفعالية التكوين و الترقية لفعالية برامجها في تعزيز مهارات و

كفاءات العمال، حيث و بعد عرض النتائج و تحليلها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS

توصلنا إلى وجود ذات دلالة إحصائية بين التكوين و الترقية لدى موظفي بلدية واضية و بلدية بني

زمنزار، بحيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.706) و يمكن إرجاع هذا إلى حاجة موظفي بلدية

واضية و بلدية بني زمنزار إلى اكتساب خبرات في العمل و تطوير مهاراتهم و تتفق نتائج دراستنا مع

نسيمة احمد الصيد بعنوان نظام الترقية و الفعالية التنظيمية و من نتائجها وجود أهماساليب الترقية

كالتقييم السنوي الجيد و الخبرة المهنية , كما يرى العاملين بان نظام الترقية للتقييم السنوي نظام غير عادل لأنه يعرقل مساره الوظيفي ومن خلال بحثنا و نتائج الفرضيات الجزئية توصلنا إلى تحقيق الفرضية العامة التي مفادها هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و الترقية لدى موظفي بلدية وادمية و بلدية بني زمنزار .

### 3- الاستنتاج العام:

بناءً على نتائج التحليل توصلنا إلى ما يلي:

-استكشاف العلاقة بين التكوين والترقية لدى موظفي بلديتي واضية وبنو زمنزار.

- تطبيق استبيان على عينة تضم 70 منفذاً، تم جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS).

بناءً على نتائج التحليل توصلنا إلى ما يلي:

-تأكد الفرضية العامة التي مفادها هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و الترقية لدى موظفي بلدية واضية و بلدية بنو زمنزار.

-تحقق الفرضيات الجزئية التي مفادها:

.هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين احتياجات العاملين و الترقية لدى موظفي بلدية واضية و بلدية بنو زمنزار.

.هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى و محتوى الدورات التكوينية و الترقية لدى موظفي بلدية واضية و بلدية بنو زمنزار.

. هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين برامج التكوين و اهميتها و الترقية لدى موظفي بلدية واضية و بلدية بنو زمنزار.

.هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين التكوين التكميلي و مواجهة التطورات المعرفية و الترقية لدى موظفي بلدية واضية و بلدية بنو زمنزار.

-وجود تأثير ايجابي للتكوين على فرص الترقية لدى موظفي البلديتين.

-إبراز أهمية هذه الدراسة على تطوير المهارات و زيادة الكفاءات لدى الموظفين.

#### 4- الاقتراحات:

من خلال ما تم عرضه في الجانب النظري، و انطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية، استوجب الأمر تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات التي من شأنها أن تساعد المؤسسات في ترقية العمال و التي يمكن أن نجملها في:

-الاهتمام بظروف العمل

-محاولة معرفة دوافع العمال لتحفيزهم بها

-إعادة هيكلة سياسة الأجور

-تحسين جو العمل

-إعطاء العمال فرص ترقية عادلة

-تشجيع العمال بالحوافز المادية و المعنوية

-استماع الإدارة إلى الاقتراحات و آراء العمال

-محاولة معرفة مشاكل العمال و حلها

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

1. احمد صقرعاشور.(1983).الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي دار المعرفة الجامعية الإسكندرية،مصر .
2. احمد ماهر.(1995). إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية،الإسكندرية.
3. أسماءبقي.(2018).دور الترقية في رفع أداء الموظفين-دراسة ميدانية لمديرية الحالة المدنية،ادرار، مذكرة ماستر في علم الاجتماع العمل و التنظيم، جامعة درارية.
4. بزايدنجاة.(2011).التكوين و إستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة "سونطراك"، أطروحة دكتوراه في علم النفس عمل و تنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة سانيا وهران.
5. بلخووص بلقاسم.(2017).الحوافز و علاقتها بالولاء التنظيمي ، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة مولود معمري،تيزيوزو.
6. بلخووص بلقاسم.(2017).الحوافز و علاقتها بالولاء التنظيمي،مذكرة لنيل شهادة ماستر و تسيير موارد بشرية،دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لصناعة الاثاث المنزلي بتابوقرت.
7. بلقاسم تسعديت.(2015).النظام القانوني للترقية في الوظيفة العمومية،مذكرة ماستر تخصص إدارة مالية، قسم الحقوق، جامعة ألكي محند اولحاج، البويرة.
8. بن احمد عبد المنعم.(2004).علاقة العمل بين السلطة و الحرية في التشريع الجزائري، رسالة ماجستير،فرع الإدارة العامة،جامعة الجزائر .
9. بن شعبان سميرة.(2019).دور التكوين في تحسين أداء العاملين ، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة مولود معمري،تيزيوزو.
10. بوعريوة الربيع.(2007).تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة احمد بوقرة.
11. بوغريسلامية.(2013).التدريب و مدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية- دراسة حالة وزارة التهيئة- مذكرة ماجستير غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر .

12. بوقطف محمود. (2014). التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، رسالة ماجستير ، علم الاجتماع تنظيم وعمل ،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة عباس لفرور خنشلة.
13. ثابت زهير. (2001). كيف تقييم أداء العاملين و الشركات، القاهرة، دار قباء للنشر .
14. جابر عوض السيد ؛ أبو حسن، عبد الموجود. (2004). متغيرات الإدارة في المنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية.
15. جبلي فاتح. (2006). الترقية و الاستقرار المهني، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير موارد بشرية جامعة الإخوة منتوري قسنطينة.
16. جبلي فاتح. (2006). الترقية و الاستقرار المهني، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة.
17. الحاج رملي. (2020). أنماط الترقية في قانون الوظيفة العامة ، مذكرة ماستر في القانون الإداري ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة محمد خيضر بسكرة .
18. حسن احمد العطاني. (2007). التدريب و مفهومه و فعاليته في بناء البرامج التدريبية، دار الشرق للنشر و التوزيع ط1، عمان، الأردن.
19. حمد عثمان إسماعيل. (1993). إدارة الموارد البشرية. دار النهضة العربية، القاهرة.
20. حمد اويوسيلة. (2004). إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة.
21. حمدي أمين عبد الهادي. (1990). إدارة شؤون موظفي الدولة، دار الفكر العربي، القاهرة.
22. حمزاوي محمد سعيد. (1990). تحسين الاداء و التدريب ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1.
23. -خضير عبد الوهاب. (2015). نظام ترقية الموظف في الجزائر، مذكرة لاستكمال متطلبات الماستر، ميدان حقوق و علوم سياسية ، شعبة حقوق، تخصص قانون اداري ، بجماعة قصدي مرياح ، ورقلة .
24. سامي محمد ملحم. (2001). علم النفس، دار المعرفة بالجامعة الأزاريطة.
25. -سامي، جمال الدين. (1996). أصول القانون الإداري، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية.
26. سلاطنية بلقاسم. (1996). دراسة حالة الصناعات الميكانيكية قسنطينة، اطروحة دكتوراه الدولة في علم الاجتماع، معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة.

27. سهيلة محمد عباس؛ علي حسين، علي. (2007). إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن.
28. سوسن معروف؛ سلطة حي. (2016). فاعلية برامج التدريب من وجهة نظر المتدربين باستخدام تقنية تحليل (الأهمية-الأداء) - دراسة تطبيقية على الشركة السورية للاتصالات - ، مذكرة ماجستير الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
29. شادي خضر العرنجي. (2018). تقييم فعالية التدريب في المنظمات غير ربحية-دراسة تطبيقية على قسم الدعم النفسي الاجتماعي في الهيئة الطبية الدولية، دمشق- مذكرة ماجستير الجامعة الافتراضية السورية. سوريا.
30. شعيب يامينة. (2004). نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر حقوق، جامعة خميس مليانة.
31. صبرينة ميلاط. (2007).-دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء و الغاز جيجل- ، مذكرة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة.
32. صلاح الدين شاروخ. (2003). منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، الجزائر .
33. صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2000). إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية.
34. طبيفاتح. (2019). نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مذكرة ماستر، تخصص قانون إداري، فرع قانون عام، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
35. عامر خضير الكبسي. (2010). التدريب الإداري و الأمني، ط10، رؤية معاصرة للقرن الحادي و العشرون، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
36. عبد الباري إبراهيم ذرة. (2008). إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة و النشر .
37. عبد الرحمان عبد الباقي. (1975). إدارة الأفراد، مكتب عين الشمس، القاهرة.
38. عبد الغفار حنفي. (1990). إدارة الأفراد، الجامعة المصرية للنشر و التوزيع، مصر .
39. -عبد الغني بسويني عبد الله. (2003). النظرية العامة في القانون الإداري، بدون طبعة، منشأة المعارف، الإسكندرية.

40. عفاف احمد النجار.(2011).البرامج التدريبية و أثرها على أداء الموظف، وزارة التربية و التعليم الفلسطينية في محافظة الخليل، واقع و طموحات، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي،جامعة الخليل، فلسطين.
41. عمر بلخيرجواد.(2015).دور التكوين للموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.
42. عوض الله محمد علي ؛محمد، الهدى.(2017).دور التدريب في أداء العاملين ببنك فيصل الإسلامي السوداني كوستي -ربك-، رسالة ماجستير إدارة الأعمال،كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الإمام المهدي السودان.
43. -غريببوخالقة.(2013).شرح قانون الوظيفة العمومية، منشورات مكتبة اقرأ قسنطينة.
44. قريشي محمد الصالح.(2005).تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الاشغال العمومية، فرع مركب المجرف و الرافعات- ، مذكرة ماجستير غير منشورة،جامعة منتوري، قسنطينة.
45. قويجيل،منبيري.(2014).دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني بلعيد قاله بطولقة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التربوية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
46. ليلغضببان.(2010).الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين مشروع ضمن شهادة ماجستير في علوم التسيير دراسة ميدانية بمؤسسة باتنة.
47. -ماجد راغبالحلو.(2004).القانون الإداري، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع،الإسكندرية.
48. مازنليلو راضي، القانون الإداري،دار المطبوعات الجامعية الإسكندرية،2005.
49. المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية العدد 46 الصادر في 16 سبتمبر 2006.
50. محسنالعبودي.(بدون سنة).الاتجاهات الحديثة في شان الترقية و القيادات الادارية(دراسة تحليلية في الفقه و القضاء) ،دار النهضة العربية.
51. -محمد احمد عبد الله محمد .(1973).الوظيفة العامة، المكتب الجاملي الحديث.
52. -محمد انسقاسم.(1973).نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فعالية الإدارة،دار النهضة العربية، القاهرة.
53. محمد انسقاسم.(1989).مذكرات في الوظيفة العامة،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر.

54. -محمد انسقاسم.(بدون سنة).منكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر.
55. محمد سعيد،سلطان.(1993).إدارة الموارد البشرية، بيروت، الدار الجامعية للطباعة.
56. محمد عبيدات.(1999).منهجية البحثالعلمي،القواعد و المراحل والتطبيقات،دار وائل للنشر،عمان،ط2.
57. محمد ماهر عlish.(بدون سنة).إدارة الموارد البشرية،دراسات في إدارة الأعمال،بدونطبعة،مكتبة عين شمس،القاهرة.
58. محمد مولودي،(2017)،دور التكوين التكميلي في الترقية داخل المؤسسة الجزائرية،اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع،تخصص تنمية موارد بشرية،دراسة ميدانية لقطاعي التربية والصحةبولايةادرار.
59. -محمد يوسفالمعداوي.(1984).دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة و التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر.
60. مصطفى نجيب شاووش.(2000).إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر و التوزيع،ط، 3الإصدار الأول.
61. المواد 106-107 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15-07-2006.
62. نادر احمد أبو شيخه.(2000).إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، ط1،الأردن.
63. -نجم عبد اللهالغراوي.(بدون سنة).الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوزي العلمية للنشر و التوزيع، الأردن.
64. نسيمه احمد الصيد.(2006).الترقية و الفعالية التنظيمية،مشروع مقدم ضمن شهادة الماجستير، تسيير الموارد البشرية -دراسة ميدانية مطاحن الحر وش-.
65. نطحيشهادة و آخرون.(2000).إدارة الموارد البشرية،دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان.
66. -نواف كنعان.(2009).القانون الإداري (الوظيفة العامة،القراراتالإدارية،العقودالإدارية،الأموال العامة)، دار الثقافة و النشر و التوزيع، الأردن.
67. -نوافكنعان.(2009).القانون الإداري(الكتاب الثاني)،دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن.
68. -نور الدينخار ووش.(2011).إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، برج الكيفان،الجزائر.

69. -هاشميخرفي.(2010).الوظيفة العمومية في ضوء التشريعات الجزائرية ، دار هومة الجزائر .
70. هالة الطيبالستوسي محمد.(2016).اثر التدريب الفعال على أداء العاملين في المصارف السودانية،التطبيق على عينة من المصارف السودانية، مذكرة ماجستير، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان.
71. -يوسف حجيالطائي.(2006).إدارة الموارد البشرية، ط1.

الملاحق

## ملحق رقم 01: يمثل استبيان البحث

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية

### استبيان

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان التكوين وعلاقته بالترقية لدى عمال البلدية (بلدية واضية و بلدية بني زمزار) ، يطيب لنا أن نقدم لكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لأغراض علمية بهدف جمع المعلومات اللازمة، نرجو منكم الإجابة على جميع العبارات بكل صدق وموضوعية علما أن المعلومات التي تستدلون بها ستكون سرية، شاكرين لكم حسن تعاونكم مسبقا.

الرجاء وضع علامة (x) في المكان المناسب:

البيانات الشخصية:

1-الجنس: ذكر  أنثى

2-السن: 20-30  31-40  41-50  أكثر من 51

3-المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4-الأقدمية في العمل: أقل من 5  من 5 إلى 10  أكثر من 11

5- الحالة العائلية: متزوج (ة)  أعزب  أرمل  مطلق

اقرأ العبارات التالية ثم ضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

المحور الأول: إدارة تكوين الموارد البشرية:

الرقم	العبارة	نعم	أحيانا	أبدا
أولاً: تحديد احتياجات العمال				
01	يتم الاحتياج للتكوين نتيجة التغيرات التكنولوجية الجديدة في المؤسسة			
02	يتم تحديد احتياجات التكوين من خلال تقسيم الأداء			
03	يتم الاحتياج للتكوين نتيجة لشغور مناصب العمل أو استبدالها			
04	يتم تحديد احتياجات التكوين حسب متطلبات العمل			
05	يتم الإعلان عن دورات التكوين قبل اختيار المرشحين له			

ثانياً: مدى ومحتوى الدورات التكوينية

06	مدة برنامج التكوين كافية ليكتسب بها العامل المتطلبات المهنية الجديدة			
07	الوقت الذي يجري فيه التكوين مناسب للعمال			
08	تقام أيام الدراسة وندوات قصد توضيح المستجدات الخاصة بالعمل			
09	الدورات التكوينية تحقق أهداف المنظمة			

### ثالثا: برامج التكوين وأهميتها

			برامج التكوين متنوعة بحسب أهمية القطاع	10
			تتسم برامج التكوين بالانتظام والجدية	11
			تعطى حوافز ومكافآت للعمال أثناء التكوين	12
			تؤثر برامج التكوين في دعم واكتساب مهارات العمال	13
			يساعد تنوع برامج التكوين على مواكبة المتطلبات المهنية الجديدة	14

### رابعا: التكوين التكميلي ومواجهة التطورات المعرفية

			توجد رغبة عند العمال في تطبيق مهارات جديدة	15
			توافق على إدخال تكنولوجيا حديثة في العمل	16
			يعمل التكوين على تبادل الخبرات المهنية بين العمال ومناقشتها	17
			يعد التكوين من الحوافز المعنوية للعمال	18
			يهتم العامل بتطوير نفسه باستمرار	19
			أصبحت أقدم خدمات بجودة عالية وأداء أحسن	20

المحور الثاني: إدارة الترقية في المؤسسة.

الرقم	العبارة	موافق	أحيانا	ابدا
01	قمت بالترشح للترقية في حياتك المهنية			
02	الترقية في نظرك تزيد من ارتباطك بالمؤسسة			
03	الأجر الجديد بعد الترقية يلبي حاجياتك			
04	المؤسسة تقدم حوافز للعمال			
05	تمنح الإدارة فرص التكوين للعمال بصورة دائمة ومستمرة			
06	أنت متطلع على القوانين المتعلقة بالترقية			
07	فرص الترقية في المؤسسة متوفرة لجميع العمال دون تفریق			
08	الترقية هي الزيادة في الراتب الشهري فقط			
09	التقييم السنوي لأداء العمال المطبق في مؤسستك يعتبر المرجع الأساسي للترقية مستقبلا			
10	منحك للترقية يكون لك كحافز في زيادة مجهداتك وتحسين أدائك في العمل			
11	للحصول على الترقية يستغرق العامل سنوات طويلة من العمل			
12	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لفائدة العاملين للرفع من مهاراتهم			
13	تمنح الترقية على أساس الجدارة			
14	الترقية في المؤسسة تطبق بصورة موضوعية في رأيك			

			تساهم الحوافز في رفع أداء العمال	15
			تعلم أن الترقية في المنصب الأعلى يشترط فيها التكوين	16

**محمد مولودي, (2017), دور التكوين التكميلي في الترقية داخل المؤسسة الجزائرية, اطروحة**

لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع, تخصص تنمية موارد بشرية, دراسة ميدانية لقطاعي

التربية و الصحة بولاية ادرار .

## ملحق رقم 02: يمثل استبيان البحث نزع بعض البنود

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية

### استبيان

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان التكوين وعلاقته بالترقية لدى عمال البلدية (بلدية واضية و بلدية بني زمزار) ، يطيب لنا أن نقدم لكم هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لأغراض علمية بهدف جمع المعلومات اللازمة، نرجو منكم الإجابة على جميع العبارات بكل صدق وموضوعية علما أن المعلومات التي تستدلون بها ستكون سرية، شاكرين لكم حسن تعاونكم مسبقا.

الرجاء وضع علامة (x) في المكان المناسب:

البيانات الشخصية:

6-الجنس: ذكر  أنثى

7-السن: 20-30  31-40  41-50  أكثر من 51

8-المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

9-الأقدمية في العمل: أقل من 5  من 5 إلى 10  أكثر من 11

10- الحالة العائلية: متزوج (ة)  أعزب  أرمل  مطلق

اقرأ العبارات التالية ثم ضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

**المحور الأول: إدارة تكوين الموارد البشرية:**

الرقم	العبرة	نعم	أحيانا	أبدا
أولاً: تحديد احتياجات العمال				
01	يتم الاحتياج للتكوين نتيجة التغيرات التكنولوجية الجديدة في المؤسسة			
03	يتم تحديد احتياجات التكوين حسب متطلبات العمل			
04	يتم الإعلان عن دورات التكوين قبل اختيار المرشحين له			

**ثانياً: مدى ومحتوى الدورات التكوينية**

05	مدة برنامج التكوين كافية ليكتسب بها العامل المتطلبات المهنية الجديدة			
06	الوقت الذي يجري فيه التكوين مناسب للعمال			
07	تقام أيام الدراسة وندوات قصد توضيح المستجدات الخاصة بالعمل			
08	الدورات التكوينية تحقق أهداف المنظمة			

### ثالثا: برامج التكوين وأهميتها

### رابعا: التكوين التكميلي ومواجهة التطورات المعرفية

			09	تتسم برامج التكوين بالانتظام والجدية
			10	تعطى حوافز ومكافآت للعمال أثناء التكوين
			11	تؤثر برامج التكوين في دعم واكتساب مهارات العمال
			12	يساعد تنوع برامج التكوين على مواكبة المتطلبات المهنية الجديدة
			13	توجد رغبة عند العمال في تطبيق مهارات جديدة
			14	توافق على إدخال تكنولوجيا حديثة في العمل
			15	يعد التكوين من الحوافز المعنوية للعمال
			16	يهتم العامل بتطوير نفسه باستمرار
			17	أصبحت أقدم خدمات بجودة عالية وأداء أحسن

المحور الثاني: إدارة الترقية في المؤسسة.

الرقم	العبرة	موافق	أحيانا	ابدا
01	قمت بالترشح للترقية في حياتك المهنية			
02	الترقية في نظرك تزيد من ارتباطك بالمؤسسة			
03	الأجر الجديد بعد الترقية يلبي حاجياتك			
04	المؤسسة تقدم حوافز للعمال			
05	تمنح الإدارة فرص التكوين للعمال بصورة دائمة ومستمرة			
06	فرص الترقية في المؤسسة متوفرة لجميع العمال دون تفریق			
07	التقييم السنوي لأداء العمال المطبق في مؤسستك يعتبر المرجع الأساسي للترقية مستقبلا			
08	منحك للترقية يكون لك كحافز في زيادة مجهداتك وتحسين أدائك في العمل			
09	للحصول على الترقية يستغرق العامل سنوات طويلة من العمل			
10	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لفائدة العاملين للرفع من مهاراتهم			
11	تمنح الترقية على أساس الجدارة			
12	الترقية في المؤسسة تطبق بصورة موضوعية في رأيك			
13	تساهم الحوافز في رفع أداء العمال			
14	تعلم أن الترقية في المنصب الأعلى يشترط فيها التكوين			

**محمد مولودي, (2017), دور التكوين التكميلي في الترقية داخل المؤسسة الجزائرية, اطروحة**

لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع, تخصص تنمية موارد بشرية, دراسة ميدانية لقطاعي

التربية و الصحة بولاية ادرار .

الملحق 03: الأساتذة المحكمين:

الجامعة	الرتبة العلمية	الأساتذة المحكمين
مولود معمرى - تيزي وزو	أستاذ محاضر "ب"	ناتش فريد
مولود معمرى - تيزي وزو	أستاذ محاضر "ب"	بوتوتة لامية
مولود معمرى - تيزي وزو	أستاذ محاضر "أ"	حمر العين عبد الرزاق
مولود معمرى - تيزي وزو	أستاذ محاضر "ب"	كلتين أحلام
مولود معمرى - تيزي وزو	أستاذ محاضر "ب"	ساسى فضيلة

الملحق 04: تصحيح بعض عبارات الاستبيان بعد التحكيم:

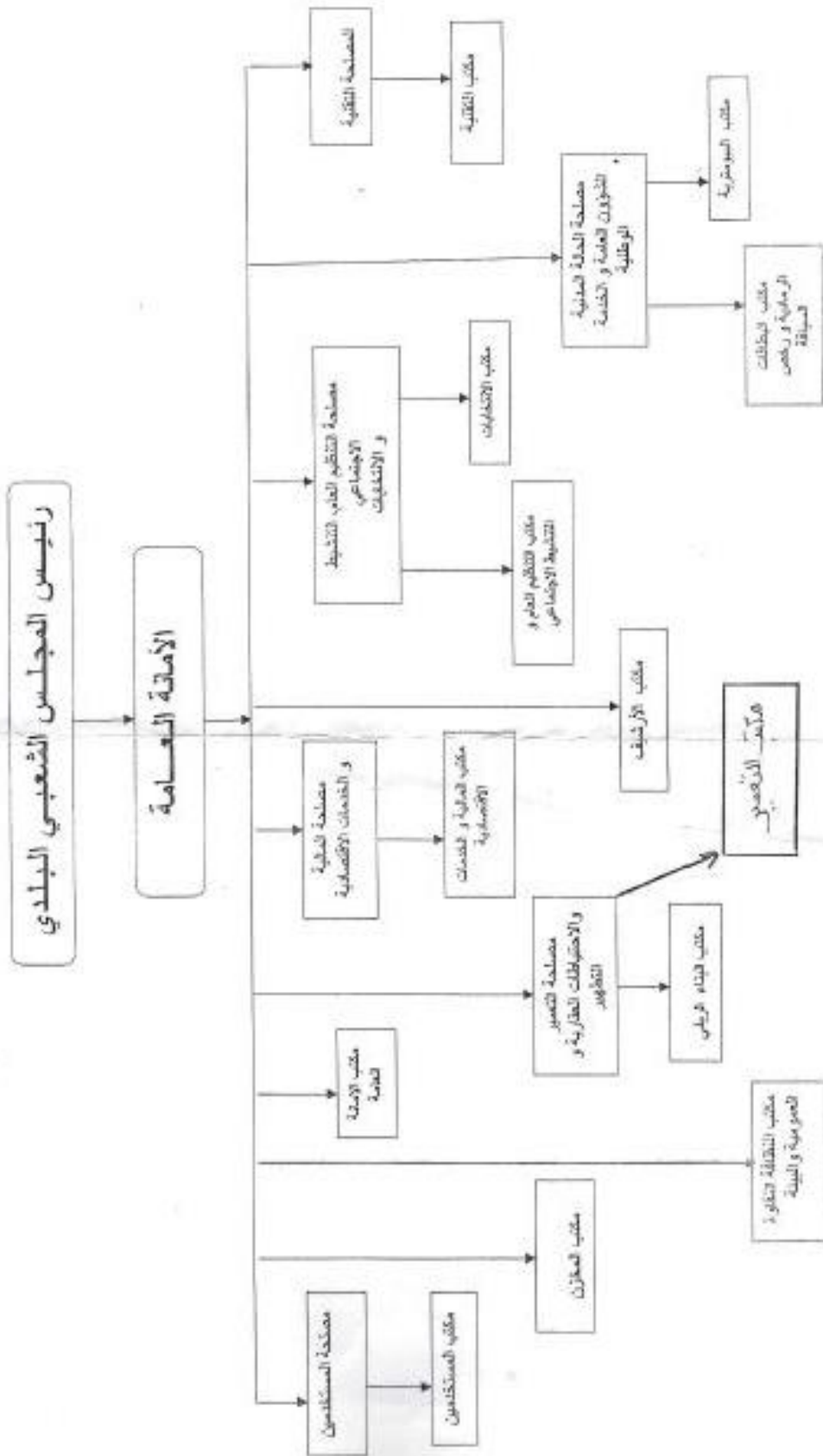
الجدول يمثل العبارات قبل و بعد التصحيح:

التكوين	الرقم	العبارة قبل التصحيح	العبارة بعد التصحيح
التكوين	09	الدورات التكوينية تحقق أهداف المنظمة	الدورات التكوينية تحقق أهداف المنظمة
	12	تعطى حوافز و مكافآت متجهة للعمال أثناء التكوين	تعطى حوافز و مكافآت للعمال أثناء التكوين
	13	تأثر برامج التكوين و اكتساب مهارات العمال	تأثر برامج التكوين في دعم و اكتساب مهارات العمال
	17	يعمل التكوين على تبادل الخبرات	يعمل التكوين على تبادل الخبرات المهنية بين العمال

الترقية	الرقم	العبرة قبل التصحيح	العبرة بد التصحيح
	5	للحصول على الترقية العامل سنوات طويلة من العمل	للحصول على الترقية يستغرق العامل سنوات طويلة من العمل
	4	المؤسسة تقدم حوافز للعمال	المؤسسة تقدم حوافز للعمال
	12	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لفائدة العاملين من اجل الرفع من مهاراتهم	تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لفائدة العاملين

الملحق 05: الهيكل التنظيمي بلدية بني زمنزر:

مخطط الهيكل التنظيمي لبلدية بني زمنزر



## الملحق 06: نتائج البرنامج الإحصائي SPSS

### Correlations

		تحديد احتياجات العمال	الترقية
تحديد احتياجات العمال	Pearson Correlation	1	,307**
	Sig. (2-tailed)		,010
	N	70	70
إدارة الوقت	Pearson Correlation	,307**	1
	Sig. (2-tailed)	,010	
	N	70	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Correlations

		مدى ومحتوى الدورات التكوينية	إلترقية
مدى ومحتوى الدورات التكوينية	Pearson Correlation	1	,538**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	70	70
إدارة الوقت	Pearson Correlation	,538**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	70	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

		برامج التكوين وأهميتها	الترقية
برامج التكوين وأهميتها	Pearson Correlation	1	،645**
	Sig. (2-tailed)		،000
	N	70	70
إدارة الوقت	Pearson Correlation	،645**	1
	Sig. (2-tailed)	،000	
	N	70	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

		التكوين التكميلي لمواجهة التطورات المعرفية	الترقية
التطورات المعرفية	Pearson Correlation	1	،673**
	Sig. (2-tailed)		،000
	N	70	70
إدارة الوقت	Pearson Correlation	،673**	1
	Sig. (2-tailed)	،000	
	N	70	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

		دائرة وتكوين الموارد البشرية الترقية	
دائرة وتكوين الموارد البشرية	Pearson Correlation	1	،706**
	Sig. (2-tailed)		،000
	N	70	70
إدارة الوقت	Pearson Correlation	،706**	1
	Sig. (2-tailed)	،000	
	N	70	70

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).