

دور التكوين التكميلي في ترقية العامل بالمؤسسة الجزائرية

أ.مولودي محمد

جامعة أدرار، الجزائر

الملخص :

الغرض من هذا البحث إثارة هذا النوع من التكوين والذي يعد شرط أساسي للاستفادة من الترقية وحسب ما يصدر من هناك وهناك من محتوى مادة التكوين أضف إلى ذلك المدة والمكان وقد يترتب على ذلك نقص في الخدمات المقدمة وخاصة في القطاعات الحساسة كالصحة والتعليم وقد يكون عبء اقتصادي كبير في التحولات الاقتصادية الجديدة.

Abstract:

The purpose of this research raise this kind of configuration, which is a prerequisite to benefit from the upgrade, according to what comes from there, and from there the content of configuration items Add to that the duration and the place was the consequent shortage of services provided, especially in sensitive health and education sectors may be significant economic burden in the new economic transformations.

مقدمة:

لقد اعتبر العامل البشري في الفكر الاقتصادي كجزء من العمل، وبعد أن كان كعنصر منافس للمورد المادي أصبح الشغل الشاغل لمسيري إدارة الموارد البشرية في المؤسسات حيث تُحدد مدى الحاجة إلى معرفة الإمكانيات التي تسخرها للرفع من كفاءة الموظف، و أن نجاح المؤسسة يأتي عن طريق نجاح مواردها البشرية إذ تعد الثروة الحقيقية للمؤسسات، كما أن الاهتمام بالموارد البشرية في جميع المؤسسات بصفة عامة، سواء كانت عمومية أو خاصة اقتصادية أو خدماتية، حيث أصبحت الموارد البشرية تمثل الركيزة الأساسية بالنسبة لأي تنظيم و كذلك الوظيفة الأساسية التي تسبق الوظائف الأخرى.

الإشكالية:

إن الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية وخاصة قطاعي التربية و الصحة لما لهما لكل منهما أهمية تكتسي زرع الأمل في وجوه المترددين والمحتاجين للعلاج ، وتلقين السلوك المعرفي الصحيح للمتعلمين في الأطوار المختلفة يحتاج إلى تكوين مستمر من أجل تقديم خدمة متكاملة وذات جودة عالية لمستحقيها، لذا أو لت المؤسسات التربوية في لسلك التربية والتعليم التابعة للوظيفة العمومية خاصة الجنوبية منها أضف إلى ذلك المؤسسات الصحية التي تكاد تخلو من المورد البشري المتخصص ، مما ينعكس ذلك سالباً على صحة المواطن القاطن في تلك المناطق ولرفع من قدراته وإمكاناته لا بد من توافر عنصراً بشرياً

مؤهلاً للقيام بعملية التعليم والتغطية الصحية ولكن يحتاج إلى شيء من الدافعية وخاصة تحسين في حياته المعشوية.

والدوافع التي تؤثر على سلوك الإنسان معقدة ومتشابكة، ومن النادر أن يتصرف إنسان في موقف معين نتيجة دافع واحد، بل أن سلوك الفرد ينبع من التأثير التبادلي والمتداخل لعدد من الدوافع⁽¹⁾، بل تلعب الدوافع دوراً مهماً في سلوك الإنسان وتحديد علاقة الفرد ببناءات المجتمع الثقافية والاجتماعية. وقد أعطيت الدوافع أهمية واضحة خلال السنوات الأربعين الأخيرة من القرن الماضي، ومن الدوافع التي تلعب دوراً مهماً في بيئة العمل، والتي احتلت حيزاً من الدراسات الغربية، ومن تلك الدراسات دراسة ماكلياند⁽²⁾، (الذي يُعتبر رائداً في هذا المجال وإليه يرجع الفضل في إبراز هذا الخط في البحوث وتطورها في الدراسات الاجتماعية) حيث ركز في أبحاثه على طبيعة دافعية الإنجاز وطرق قياسها وعلاقتها ببعض العوامل الثقافية العامة، وأرجع تقدم بعض الشعوب حضارياً إلى ارتفاع دافعية الإنجاز لدى أفرادها. ويعد مفهوم الدافع للإنجاز من أكثر الدوافع الاجتماعية والنفسية التي حظيت باهتمام الباحثين لأهميته وإسهامه في النمو الاقتصادي وازدهاره حيث برز هذا المفهوم منذ ستينيات القرن العشرين وما بعدها، بوصفه أحد المعالم المميزة للدراسة والبحث، وقد تعددت الدراسات التي هدفت تحسين مستوى الفرد الفكري والمادي، فرقي العمال وترقيتهم في منصب أعلى يحتاج إلى تكوين مهني مستمر يدفعه للمزيد من العمل الدائم المتواصل. أضف إلى ذلك الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تحتاج إلى طاقات بشرية تديرها.

اذ يعد التكوين كتاب مفتوح لزيادة المعرفة التي تمكن العامل من الإقبال على العمل، وقد أصبح مزوداً بمستوى يمكنه من الاستقرار في عمله. إذ يعد التكوين إحدى الوسائل لضمان السير الحسن وخلق جو من التنافس في الإنجاز، حيث يعتبر التكوين التكميلي استثماراً في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة في الإنتاج أو في جودة العمل المقدم، أما على مستوى الفرد فتظهر أهميته في زيادة المعارف والمهارات أضف إلى ذلك زيادة في راتب العامل والذي أصبح الشغل الشاغل للعامل بصفة عامة والعامل الجزائري بصفة خاصة، الأمر الذي أدى استحداث وسيلة جديدة إلى الترقية في مختلف وظائف الدولة للقطاع العمومي.

¹ مجدي الدفراوي، (الدوافع ونظرياتها) مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 1981، 29، ص 145.

² محمد مولودي، (أثر التدريب على دافعية الإنجاز لدى عمال الصحة العمومية-دراسة ميدانية حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأولف)، رسالة ماجستير مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2011، ص 16

فعملية التكوين تمهد الطريق للفرد العامل لمواجهة ظروف عمله المتجددة وسط عالم أصبح معدل تدفق المعلومات والمعارف فيه سريعاً، وخاصة في الوقت الذي تحول العالم فيه إلى قرية صغيرة، وتسارعت فيه عمليات البحث والتطوير التي ساهمت في اكتشاف أساليب وتقنيات جديدة، حيث يتم تكوين العاملين في مختلف التخصصات طبقاً لما تضمنته القوانين الأساسية لكل قطاع من قطاعات الوظيفة العمومية وبما جاءت به من تعديل وتغيير في الرتب والتصنيفات، لذا تولدت عنه عدة تصريحات ونداءات من مختلف ممثلي العمال من نقابات وجمعيات متسائلة عن كيفية التخطيط لإجراء هذا التكوين ومتى، علماً أن بعض المؤسسات لا تمتلك الموارد البشرية لتغطية العجز الذي سيحل في المصالح التابعة لهذه المؤسسات وتعرض مصالح التسيير للموارد البشرية إلى الضغط من أجل الحفاظ على تقديم الخدمة في شكلها العادي بمختلف المصالح التابعة لها.

وقد خصصت الدولة العديد من الجامعات والمعاهد للإشراف والتقييم لهذا النوع من التكوين من أجل تدارك النقائص والقضاء على التراكمات في الوسط الوظيفي لذا جاء هذا البحث لتسليط الضوء على هذا النمط من التكوين. ومن هنا نطرح الإشكال التالي:

ما مدى التخطيط لهذا النوع من التكوين وما علاقته بترقية الموظفين في تلك المؤسسات في ظل تراكم المستفيدين من الترقية أو التعديل في التصنيف؟.

مصطلحات الدراسة :

أولاً: مفهوم الدور: يشير الدور لغة إلى الاضطلاع بمهمة¹

إن مفهوم الدور يقوم به الفاعلين الاجتماعيين وفق ما يسمى بالوجبات المختلفة، فكل فاعل اجتماعي يتربح تصرف الآخر ضمن اطار معياري، كما أكد كل من بارسونز و مرتون على أهمية القيمة المتصلة² بالأدوار، كما يعتقد أن مفهوم الدور تطور على يد علماء الاجتماع بالرغم انه تطرق اليه علماء آخرون وربطه بالأداء المسرحي. لكن من حيث البحث هو كيف يسهم التكوين التكميلي في الترقية، وكيف يكون من معايير الترقية.

ثانياً: التكوين: إن معالجة موضوع التكوين و علاقته بالترقية مدلول هذين المصطلحين و المفاهيم المرتبطة بهما، وستن أو ل كل الجوانب المتعلقة بالتكوين و الترقية.

¹ المنجد العربي، دار الشرق، بيروت، ط1987، ص5، ص451

² خليل أحمد، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، دار الحداثة للطباعة والتوزيع والنشر، بيروت-لبنان، ط1984، ص1، ص98.

يعرف التكوين :

أ- يعرف التكوين لغة : كون الشيء أي أوجده وأنشأه أو أحدثه¹.

ب- تعريف التكوين اصطلاحاً: هو تزويد المتدرب بالمعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة كحد أدنى لتمكينه من القيام بأعباء هذه الوظيفة².

ت- التعريف الإجرائي للتكوين (التكوين التكميلي) في البحث:

كل تعليم وتكوين من أجل الانتقال إلى وظيفة أعلى أو إعادة في التصنيف في نفس الوظيفة. كما يهدف إلى اكتساب المعارف والمهارات والمواقف (أو الاتجاهات) للموظف في عمله كي يؤدي مهامه بشكل أفضل وبفعالية أكبر.

1- مفاهيم ومصطلحات ذات صلة بالتكوين : تتداخل مع التدريب مفاهيم من حيث

الهدف وهي:

(1) التعليم : يعرف إصطلاحاً هو اكتساب الشخص المعرفة والمهارة لتطوير عاداته و إتجاهاته

و ميولاته و قدراته.

الفرق بين التعليم والتدريب:

فالتعليم يهدف إلى إمداد الأفراد بالأساس العريض الذي ينطلقون منه كل في مجال تخصصه، بينما التدريب أكثر تخصصاً وتحديدًا من نطاق التعليم، فنشاط التدريب يهدف إلى تمكين الفرد من إتقان عمله، وهي عمليات بذاتها ترتبط بالتعليم عموماً وبأهداف الفرد أكثر من ارتباطه بأهداف المنظمة.

إن التدريب والتعليم متلازمان ومكملان لبعضهما، حيث يهدف التدريب للقضاء على الأخطاء وتخطي الصعاب وصقل المهارات العملية وقد يكون المتعلم لم يتلقاها في التعليم أو ضعف مستواه .

(2) التطوير (تنمية القدرات): يشمل تدريب الفرد (العامل) على الوظيفة الحالية إضافة إلى

تأهيله أو إعداده للقيام بمهام أكبر و أو سع إذا كانت القدرات والاهتمامات التي تؤهله لذلك.

الفرق بين التدريب والتطوير: فالتدريب هو موقف يهدف إلى تحسين أداء الموظف لوظيفته

الحالية، بينما يتوجه التطوير إلى إعداده لوظائف أخرى.

¹ بوسعادة قاسم، تكوين المتعلمين واشكاليته، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثاني جون 2011، جامعة ورقلة، ص295.

² محمد مولودي، (أثر التدريب على دافعية الانجاز لدى عمال الصحة العمومية-دراسة ميدانية حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأولف)، مرجع سابق، ص20

3) التدريب: الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين للمعارف والأفكار الضرورية لمزولة العمل والقدرة على إستخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال و إستخدام نفس الوسائل بطريقة أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء، والموقف بطريقة جديدة⁽²⁾.

ثالثاً: الترقية: يقصد بالترقية إتاحة الفرصة أمام العمال للرفع من مستواه وتحسين مكانته الاجتماعية والمادية، باعتبارهما حافز للعمل داخل المؤسسة للرفع من معنوياتهم خاصة إذا تمت الترقية على أساس المسابقة المهنية إضافة إلى اعتبارات كثيرة يمكن استغلالها في رفع كفاءة العامل هذا بدل من اعتبارها على أساس مادي فقط.

فقد تعددت التعاريف التي تعرضت إلى الترقية وهذا يتوقف على نظرة كل كاتب حيث نجد "برودار وطوبي" يعرفها انها الرفع من الرتبة أو المنصب⁽²⁾.

أما عند الطه أو ي: تعني أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية، أو تقليد الموظف درجة أعلى في السلم الإداري حتى وإن لم يترتب ذلك على الزيادة في المرتب⁽³⁾.

التعريف الإجرائي للترقية في البحث: كل ترقية سواء كانت في الرتبة أي أعلى من الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية، أو تقليد الموظف تدرج في التصنيف إلى أعلى.

1- مفهوم التكوين :

يعتبر التكوين مح أو لة لتغيير سلوك الأفراد مما يتطلب من المؤسسة إرسال منسوبيها إلى مؤسسات عامة أو خاصة تعنى بالتكوين للتعلم أساليب مختلفة وطرقاً جديدة ومتعددة من أجل محصلة تتجلى في تحقيق نتائج ايجابية للمؤسسة ولل فرد مثل تقديم الخدمة على أكمل وجه وبذل الجهد لإعطاء أفضل أداء للمساهمة في النمو الاقتصادي والتنمية الاجتماعية والارتقاء بالمؤسسة إلى المراتب الأولى.

كما يعد التكوين مساهمة للتنمية الإدارية، وقد أشار الدكتور "الشق أو ي" في بحثه (التكوين الإداري للتنمية) إلى أن التكوين عملية مستمرة . ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته المهنية وبمعنى آخر فالحياة العملية هي تعليم مستمر وهذا يؤكد أن عملية التطور الإداري التقني تفرض على الفرد أن يكون مطلعاً على كل ما هو جديد مدركاً لأسرار مهنته وما يطرأ عليها من تغيير. وعموماً فإن التكوين بمختلف أنواعه سواء كانت نظرية أو عملية، فهي تهدف إلى

(1) علي حسين، سهلية عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان -الأردن، 1999، ص109.

(2) برودار، طوبي، المنجد الفرنسي لاروس، باريس، 1968، ص305.

(3) سليمان محمد طهاوي، الوجيز في القانون الإداري - دراسة مقارنة، مطبعة عين شمس، ص33

تنمية الفرد وتجدد معارفه و تقوية مهاراته واتجاهاته وتزيد من قناعاته أن التكوين أصبح مطلباً حيوياً تفرضه ظروف العصر التقنية، ويشير "القاسم" إلى زيادة العائد من رأس المال البشري يتم عن طريق استثمار طاقات الأفراد الإنتاجية لتحقيق أقصى إنتاج ممكن⁽¹⁾.

كما يشير "هايسون ومايرز" في تعريفه للتكوين بأنه عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة أفراد تجعلهم أكثر كفاية ومقدرة على أداء أعمالهم الحالية والمقبلة وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة و إكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة. وبهذا يستطيع الأفراد العاملين مزو لة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة لأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة مختلفة.

مما سبق يتضح أن التكوين هو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم ولذلك فهم مبادئ التعلم والأخذ بها يعد من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات، وهناك عدة تعريفات للتكوين منها:

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، تزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل⁽²⁾.

ومن المفاهيم التي تضمن إضافات جديدة للمفاهيم السابقة: "... التكوين نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، لما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية..."⁽³⁾.

وهناك تعريف آخر للتكوين بأنه: "الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يستعملها الناس في المشروع"⁽⁴⁾.

ومن التعاريف التي وردت بشأن التكوين ما يلي: هو عبارة عن "البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة"⁽⁵⁾.

¹- بديع محمد مبارك القاسم، تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة، طبعة الأمة، بغداد، 1975، ص4

²- زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، 1989، ص255

³- عبد الكريم درويش، أصول الإدارة العامة، مطبعة الأنجو المصرية، 1976، ص594

⁴- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، ط3، مكتب غريب القاهرة، 1985، ص352

⁵- عبد الرحمان عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975، ص205

ونستخرج من هذه التعاريف ما يلي :

✓كسب الفعالية المستقبلية.

✓ تنمية العادات الفكرية والعلمية للأفراد.

✓رفع مهارات ومعارف العاملين.

1-1 تعريف التكوين:- تعريف سيتوجين بيار (J.Pierre) "هو مجموعة من الأنظمة أو الأجهزة

البيداغوجية المقدمة إلى العمال كي تسمح لهم بالتكيف مع المتغيرات البنيوية وتحولات تنظيم العمل نتيجة للتطورات التكنولوجية والاقتصادية، وكذلك لإفادة تطوهم المهني⁽¹⁾ ."

- تعريف (Boterf): "التكوين عبارة عن عملية تعديل ايجابي ذي اتجاهات خاصة تتن أو ل

سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد لرفع مستوى كفاءته في الأداء بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل، أي أن التكوين وسيلة لإعداد الكفاءات تنز أو ج فيها المعارف والكفاءات. و السلوكات بحيث تكون مؤهلة للعمل الناجح⁽²⁾"

1-2 خصائص ومبادئ التكوين: إن من الأنسب تعلم المهنة أو العمل دفعة واحدة أم على

مراحل متتالية وفقاً لمتطلبات الضرورة المهنية، ولذلك فإن خلق الحافر ضروري ومهم لدى المتكون للتعلم هي من الواجبات الأساسية للمكون⁽³⁾.

وبالتالي يعطي التكوين التصورات التالية:

• نظام متكامل: النظرة إلى التكوين باعتباره نظاماً متكاملًا من أجل وظائف تكون محصلتها

النهائية ما يحققه النظام كله، وما له من شمولية توضح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة المحيطة به.

• النظرة المستقبلية: إن برامج التكوين من خلال برامجها للموظفين في العمل تمكن المتكون من

التطبيق بأيسر الطرق واختصاراً للوقت والجهد تحقيقاً لأهداف المنظمة.

• الشمول : أي يغطي كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم

الوظيفي، حيث لا يقتصر على فئة دون أخرى من العاملين، بل يوجه إلى العاملين الصغير والكبير فيتبع أو ن الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد⁽⁴⁾.

• التدرج: أي يأخذ في الحسبان معالجة المواضيع ذات المشكلات البسيطة إلى المواضيع الأكثر

تعقيداً .

¹ J.PIERRE CITA, Gestion des Ressources humaines, 3^e édition, Ed, Dalloz, paris, 2000, p101.

² Boterf, (G), Barzucchetti (FN), Comment manager la qualité de la formation, édition Organisation, paris, 1992, p53.

³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص261

⁴ أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص183

- مواكبة التطور: أي التزود بكل جديد وحديث يتعلق بالعمل.
 - الواقعية: أي أن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين⁽¹⁾.
 - التكوين نشاط متغير ومتجدد: ويشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع المتغيرات المتجددة من غير جمود في قالب واحد، فالعامل يتلقى التكوين لتغيير سلوكه وكذلك تقوية مهاراته وتحقيق رغباته، وبالتالي فإن المادة والأساليب العملية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار كل ما هو جديد و بما يطرأ على الوظيفة من متغيرات بيئية تؤثر على المنظمة.
 - التكرار والمران: التكرار ساعد على تعلم أداء أي عمل، أما مقدار التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها وعلى شخصية المتعلم والطرق المستخدمة في التكوين.
 - الإرشاد والتوجيه: الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم ودقته، فالتكوين المقترن بالإرشاد أفضل بكثير من التكوين بدونه، حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول مح أو لة بدل من الحركات الخاطئة.
 - الدافع والحافز: كلما كان الدافع قوياً لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفة والمهارة الجديدة، فلكي تحقق الفاعلية للمتكون يجب أن يرتبط التكوين بالحاجة التي يرغب بإشباعها مثل:تحسين مستوى الأداء، أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل⁽²⁾.
 - الطريقة الكلية والجزئية للتعلم: الطريقة الكلية هي التي تقتضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة،أما الطريقة الجزئية فهي تقتضي تقسيم المادة التكوينية إلى وحدات جزئية يتم حفظها أو تعلمها على مراحل متتالية، فكلما تعقد العمل وكان مركباً اقتضى العمل بالطريقة الجزئية حتى تكون بصورة واضحة.
 - مراعاة الفروق الفردية: إن الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء والقدرات والطموح والاتجاهات لها أثر كبير في التدريب، ومن ثم فهذه الفروقات يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التكوين وتحديد الطرق المناسبة لإيصال هذه المعلومات للأفراد⁽³⁾.
- 2- أهمية وأهداف التكوين :**
- 1-2 أهمية التكوين: إن نجاح المؤسسات والمجتمع، مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد، فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي، والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله.

1 السيد عليوة،تحديد الإحتياجات التدريبية،إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع،الفاخرة،2001، ص (14-13)

2 صلاح الشنواني،إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية،مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 1987، ص153

³ صلاح الشنواني، نفس المرجع السابق، ص153

فالتكوين يعتبر أمراً هاماً من أجل تحسين كمية ونوعية العمل وتخفيض لتكاليف الإنتاج، ورفع من معنويات العاملين وتحفيزهم ويعتبر إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاية الإنتاجية بالمؤسسة. وتتمثل هذه الأهمية بما يلي:

- 1- الأفراد الذين يلتحقون بالعمل ل أول مرة يحتاجون إلى التهيئة المبدئية للقيام بأعباء الوظيفة التي يشغلونها وبالتالي التعريف بها أو التكوين لأجلها.
- 2- إن الوظائف هي الأخرى تتغير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد ولا يمارسون مسؤولية واحدة فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف ويتقلدون عدة مسؤوليات في حياتهم المهنية.
- 3- إن التطور التكنولوجي أو الاستخدام الآلي تواجبه تحسينات على عمليات الإنتاج، وقد يصاحبه الإبداع والابتكار وهي الصفة العالية في العمل⁽¹⁾.

2-2 أهداف التكوين: لاشك أن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد برامج التكوين هي تحديد الأهداف بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد على رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس.

أو لاً : الأهداف العامة للتكوين: إن أي برنامج تكويني يختلف من مؤسسة لأخرى تبعاً لاحتياجات التكوين في كل مؤسسة وحسب اختلاف الظروف الإنتاجية والإدارية المؤثرة في العمل في كل منها. وبالرغم من ذلك، فإنه يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب ترعيتها أي مؤسسة عند إعدادها للبرنامج التكويني.

1- **الأهداف الإدارية:** ويعني هذا النوع من الأهداف الخدمة الإدارية بكافة مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى، ومن ضمن هذه الأهداف ما يلي:

أ- تخفيف العبء على المشرفين⁽²⁾، لأن المشرف يحتاج إلى وقت في تصحيح أخطاء العاملين الذين تكونوا أو تم تدريبهم مقارنة مع غيرهم، كما أنه يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المكونين وذلك ثقة بقدراتهم وبمهارتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين.

ب- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم⁽³⁾: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبرامج معدة على أسس علمية.

¹ عبد الرحمان عبد الباقي، مرجع سابق، ص 206

² عبد الرحمان عبد الباقي، المرجع السابق، ص 206

³ محمد عثمان، حمدي مصطفى، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1990، ص 224

ت- مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
ث- تسهيل عملية الاتصال سواء كان من أعلى مستوى أو العكس، وإبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي تتعلق بأهداف المؤسسة وسياساتها ومراحل تنفيذ الأعمال حتى يقوموا بأعمالهم في ضوء هذه الأهداف والمعلومات.

2- **الأهداف الفنية:** ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، ومن أهم هذه الأهداف نجد:

أ- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها⁽¹⁾؛ حيث تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على الطريقة الإنتاج المثلى تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة تشغيل الآلة وأسلوب العمل المنوط بها.

ب- تخفيض حوادث العمل⁽²⁾؛ فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحادث نتيجة لفهم طبيعة العمل وسير حركة الآلة، إذ أن التكوين يعتبر صمام أمان يحيط العامل بحماية تعليمية وقواعد علمية وإرشادات عملية.

ج- التقليل من نسبة العادم أو التالف⁽³⁾؛ يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة لأن العامل المكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.

د- المساهمة في معالجة مشاكل العمل؛ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشك أو التظلمات.

هـ- تغيير نظرة الفرد العامل؛ التكوين يحسن من شعور العامل بالمؤسسة، بالشكل الذي يجعله أكثر إرتباطاً بها، من أجل تحقيق أهدافها وسياساتها.

3- **الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:** إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى النهوض بالنواحي الاقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح في المؤسسة وضمان البقاء في السوق وكذلك النهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين بما يتيح التكوين من فرص أفضل للكسب امام العاملين وسعوتهم بالأهمية والمكانة في المؤسسة.

ويمكن صياغة هذه الأهداف في النقاط التالية:

- زيادة الكفاءة الإنتاجية: حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة عن التكوين إلى ارتفاع الإنتاج، وانخفاض التكاليف، وهذا يعني زيادة الكفاية الإنتاجية.

¹ - عاطف محمد عبيد، الأفراد دراسة علمية وعملية، دار الجامعة بيروت، 1966، ص 282

² - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة بيروت، 1991، ص 259

³ - عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص 260

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة: تزداد القدرة التنافسية للمؤسسة عن تحسين الإنتاج، وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية الأفراد، يمكن المؤسسة من رفع حصتها في السوق وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها، والمتمثلة في النمو والبقاء.

- رفع معنويات الأفراد: لاشك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي والمهني، ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.

ثانياً : الأهداف المرحلية للتكوين: حتى يمكن تحقيق الأهداف العامة للتكوين سوى كانت إدارية أو فنية أو اقتصادية و اجتماعية، يجب أن يتدرج البرنامج التكويني في تحقيقه لهذه الأهداف على ثلاث مستويات من الأهداف هي:

- 1- الأهداف العادية: إن هذا النوع من الأهداف يشمل الأهداف التقليدية للتكوين منها ما يلي⁽¹⁾:
 - تكوين العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته.
 - تكوين رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب جديدة.
 - أعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكد من معلوماتهم الوظيفية الأساسية.
- 2- أهداف حل المشكلات: وتركز هذه المجموعة من الأهداف على إيجاد حلول محددة ومناسبة للمشكلات التي قد يعاني منها التنظيم في المؤسسة.

3-2 أنواع التكوين ومتطلباته:

ترتبط أنواع ومتطلبات التكوين على مدى كفاية العنصر البشري ومقدرته على العمل ورغبته في استخدام الموارد المادية المتاحة له لتحقيق أو تعظيم النتائج، ولذلك تعتمد إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية إلى ترشيد الموارد البشرية لاستغلالها عبر إشباع حاجات الأفراد (العمال) لذلك من الصعوبة بمكان الوصول إلى ذلك بما يوفر القدر الكافي، من تلك المتطلبات عبر تنوع الموارد المتدربة حسب طاقة المؤسسة ومواردها المادية والبشرية.

وللتكوين أنواع عدة متدخلة المفاهيم مع بعضها البعض ونذكر منها:

1. الإعداد: أن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم و التكوين وغير ذلك، إلا أننا نجد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يبتدئ التكوين بعد انتهاء الإعداد بالنسبة للفرد⁽²⁾.

¹ - علي السلمي، ساطع أرسلان، مرجع سابق، ص 16

² حسن الحلبي، معاهد الإدارة العامة في الوطن العربي، معهد الإنماء العربي، بيروت، 1976، ص 37

2. إعادة التكوين : يعتبر مصطلح إعادة التكوين كنوع من أنواع التكوين، مع أن البعض يستعمل مرادفاً بالفرنسية (Recyclage) أو ما يسمى بالرسكلة.

وتحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظراً لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحياناً ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل⁽¹⁾.

3. التكوين المتواصل (formation continue): يعرف "لخضر سكيو" التكوين المتواصل بأنه "مجموع العمليات و الإجراءات والدعائم التي من خلالها يتم تحسين وتطوير معارف واستعدادات وسلوك العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية"⁽²⁾.

4. التكوين التكميلي : جاء في المادة 189 من القانون الأساسي للشبه الطبي "...يخضع الموظفون المذكورين أعلاه بعد إدماجهم لمتابعة تكويناً لمدة تسعة (9) أشهر يحدد محتوى برنامجهم و كفاءات تنظيمه بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالصحة والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية..."⁽³⁾.
ويعد هذا النوع جديد ظهر في القانون الأساسي للقطاعات العمومية في الأصناف التي تفوق الصنف العاشر (10)، وسمي بهذا الاسم تكويناً تكميلياً للرتبة التي يدمج العامل ويرقى بعد تلقيه تكويناً يهدف إلى تحسين المستوى المعرفي والسلوكي والمهاري.

2- مفهوم الترقية :

يقصد بالترقية نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى لها مسؤوليات وواجبات أكبر ويدفع لها أجر أكبر⁴. ومن أجل الرفع من معنوياته والتي تؤدي من شأنها في الرفع من كفاءة الموظف، فلقد تعددت التعاريف التي تعرضت إلى الترقية كل حسب نظرته. من بين هذا التعاريف نذكر تعريف ديجي ماكثير حيث يقول "هي الاستعمال الأفضل للقدرات الشخصية لكل عامل خاصة القليلة الاستعمال أو غير المستعملة وذلك لتحسين العمل الحالي أو الأعمال الأخرى"⁵.

1- 2 أقسام الترقية:

تنقسم الترقية إلى قسمين هما⁶:

1 أحمد الباشات، أسس التدريب، دار النهضة الحديثة القاهرة، 1987، ص11

² L.Sekhiou, gestion du personnel, Ed Organisation, paris, 1990, p239.

³ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17، المؤرخ في 15 ربيع الثاني 1432 هـ / 20/03/2011، ص32

⁴ عادل حسن، الأفراد في الصناعة، دار الجامعات المصرية، ص414.

⁵ ديجي ماكثير، سلوك العمال، ط2، 1966، ص267.

⁶ أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

1- الترقية في الدرجة: (Avancement D'échelon) هذا النوع من الترقية يعرف بصعود وارتقاء العامل من درجة إلى درجة أعلى منها حسب الإجراءات المتعارف عليها وحس المدود التالية:

☑-المستوى الأدنى : ويحدد بـ (2سنتين ونصف) خدمة فعلية.

☑-المستوى المتوسط : ويحدد بـ (3سنوات) خدمة فعلية.

☑-المستوى الأقصى : ويحدد بـ (3سنوات ونصف) خدمة فعلية.

وتعرف هذه الترقية أيضا بالترقية الأفقية وعدد درجاتها من [1-12].

"...وهذا حسب ما جاء في الشبكة الاستدلالية للأجور في الجزائر المؤرخة في 29 سبتمبر 2007¹، فلقد أصبحت الدرجات 12 درجة بدلا من 10 درجات التي كانت في السابق. وبالطبع فإن الترقية في الدرجة يتبعها زيادة في راتب الموظف كل حسب ترتيبه في الشبكة الاستدلالية المشار إليها. وكل درجة محددة بنقطة معينة حسب الجدول المنصوص عليه في الشبكة الاستدلالية للأجور.

2- الترقية في الصنف (الرتبة أو الوظيفة): (Avancement de grade) هذا النوع من الترقية يتبعه ترقية وتدرج وظيفي وهو المقصود في بحثنا هذا، كما يتقلد الموظف أعباء جديدة من المسؤوليات والمهام كل حسب المهام والواجبات المترتبة عنها، حيث يحصل الموظف على الزيادة في الرتبة والتي ينجر عنها الزيادة في الراتب. وكل صنف محددة بنقطة معينة حسب الجدول المنصوص عليه في الشبكة الاستدلالية للأجور. وتعرف هذه الترقية أيضاً بالترقية العمودية، وتختلف هذا الترقية بحسب الشبكة الاستدلالية للأجور على سبيل المثال لا الحصر الجدول الأول من التصنيف يتدرج من [1-17] رتبة وتعتبر هذه الرتب داخل الصنف..."

2- 2 مصادر الترقية:

الهدف من مصادر الترقية هو تحقيق التوازن والحفاظ على القوى العاملة وتلبية حاجياتها وتوفير إمكانية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. حيث تنقسم هذه المصادر إلى :

أ- الترقية الداخلية : هذا النوع من الترقية للحفاظ على كفاءة الموظف وتقديرا له فيعتبر حافزا ماديا ومعنويا في سبيل تطويره للوصول إلى ترقيات أخرى²، وان تكون أو لوية هذه الترقية من داخل المؤسسة، ومن ايجابياتها نذكر ما يلي:

- التنسيق والتنظيم للتحكم في المورد البشري.
- التقليل من مصاريف التوظيف.
- المعرفة الجيدة للمرشحين وسهولة الاختيار.
- تحقيق التحفيز للمستخدمين بالنسبة للمستخدمين.

1- بتصريف من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد رقم (61)، المؤرخ في 17 رمضان 1438هـ/29/09/2007، ص9.

² محمد انس قاسم جعفر، (مذكورة في الوظيفة العامة)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص132

- الاعتراف بمساهمة العامل السابقة.

أ- الترقية الخارجية : وتعتبر هذه الترقية بمثابة ضح دماء جديدة في المؤسسة، أو تطعيم وتزويد العملية الانتاجية للوحدات داخل المؤسسة بكفاءات أخرى تلجأ إليها المؤسسة أو ما يطلق عليه أيضا بالتوظيف الخارجي.

2- 3 شروط الترقية:

تعد الترقية من أهم العوامل لاستقرار الموظف، لأنها سترفع من مرتبه من ناحية وتحسن من وضعه داخل المؤسسة من ناحية أخرى. وفي هذا الصدد يقول مجد ذكي "إن الإدارة التي تختار العامل الذي ترقيه ضمن مجموعة من الشروط غير الموضوعية فإن ذلك سيؤدي إلى إحداث تدمير في مجموعة العاملين داخل المؤسسة، ومن ثم تتأثر مصالح المؤسسة بصورة عامة مما يتسبب في عرقلة الإنتاج وخلق عدة مشاكل داخل المصنع"¹، ومن بين هذه الشروط مايلي:

- وجود المنصب الشاغر لرتبة أعلى من الكفاءات الموجودة داخل المؤسسة لا يمكن أن تتوفر بالأقدمية والكفاءة فقط، كما ينص عليها القانون الأساسي للعمل وهذا لسببين هما:

(أ) - السبب الاقتصادي: تخضع الترقية في المؤسسة في بعض الأحيان إلى رجل أكفاء من أجل خلق التوازن في الرتب المختلفة.

(ب) - السبب التنظيمي: إذا حللنا مسألة المناصب الشاغرة كعامل للترقية نجد أن قلة المناصب الشاغرة تؤدي بالعامل إلى التسابق من أجل رتبة أعلى أو البقاء في رتبته. قرار الترقية يخضع لموافقة مسؤول التسلسل الإداري.

- توفر الشروط اللازمة المطلوبة في الشخص المرشح.
- الاستعادة من المنصب مباشرة من حيث السلم الإداري وحسب المخطط السنوي للمؤسسة.

ومن اجل هذه الترقية لابد من الإجراءات الدستورية والقانونية والتنظيمية والإجرائية المقررة والنافذة.²

2- 4 أهداف الترقية:

تعتبر الترقية أهم عائد مادي واجتماعي ينتظره العامل للرفع من مستواه المهني والاجتماعي بحيث يبذل كل ما في وسعه من أجلها وتحقيق طموحاته المستقبلية وفق تحقيق الأهداف التالية:

1- الأهداف الاجتماعية: لاشك أن التطورات الحاصلة في الظروف المعيشية والاقتصادية تتوسع دائرتها لدى العامل للفوز بمنصب أعلى لتحسين صورته في المؤسسة والمجتمع.

¹ ذكي بدوي، دراسات تطبيقية في تشريع العمل والتأمينات، دار الفكر العربي، الاسكندرية، 1975، ص 64.

² عمار عوابدي، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرأسمية، المؤسسة الوطنية الجزائرية، 1984، ص 314.

- 2- الأهداف المادية: زيادة على المرتب أو الأجر الذي يحصل عليه العامل المستفيد من الترقية بزيادة مسؤولياته تجاه المؤسسة، إلا بعائد مادي نظير تلك الواجبات المقدمة.
- 3- الأهداف النفسية : حيث يشعر العامل بالرضا عن عمله و الاطمئنان على مستقبله وإحساسه بالأمان ومنه سيؤدي ذلك إلى الرفع من معنوياته.
- 4- الأهداف الثقافية: حيث سيحصل العامل على اكتساب مهارات وخبرات كان يجهلها وهذا نتيجة إلى المركز الجديد. ويتحقق هذا الهدف عند خضوع الموظف إلى دورات تكوينية تمكنه من التزود بمعارف إضافية جديدة.

2- 5 إجراءات الترقية:

- يتم الإعلان عن المناصب الشاغرة وفق النصوص القانونية بعد تقديم حصيلة التشغيل في نهاية كل سنة والإعلان عن المناصب الشاغرة أو الاحتياجات حسب كل مصلحة حسب الإجراءات التالية:
- 1- تقديم المناصب الشاغرة إلى اللجان المتخصصة بالترقية ومن ضمن هذه الجان لجنة الانتقاء الخاصة بدراسة الملفات المقدمة.
- تقديم مصلحة الموارد البشرية قائمة الأفراد المراد ترقيهم إلى مدير المؤسسة للمصادقة عليها.

2- 6 أسس وأشكال الترقية:

- يعتبر المعيار العلمي السليم المتبع في اغلب المؤسسات في عملية الترقية من أهم الصعوبات التي توجه مسيرو الموارد البشرية من ضمن هذه المعايير ما يلي:
- ☑- الترقية على أساس الكفاءة: "...هذا المعيار يولي أهمية كبيرة إلى كفاءة الموظف من أجل الحصول على الترقية وهذا حسب التقارير الدورية المقدمة من رؤساء المصالح المختلفة.
- ☑- الترقية على أساس الأقدمية: تعني ترقية العامل بعد قضاء العامل مدة محددة حسب ما جاء في القوانين والتعليمات التنظيمية المختلفة...."¹.

حيث أن هذه الترقية يراها عاطف محمد عبيد "أنها مكافأة من طرف الإدارة مقابل السنين التي قضاها الموظف في خدمتها فمن غير المعقول أن يلتحق الشخص بوظيفة معينة ويظل بها حتى التقاعد..."²

ولهذه الترقية عاملين هما:

- عامل الثقة.
- عامل الاستقرار.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مطبعة الشعاع، 1988، ص334.

² عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مطابع السلام، القاهرة، 1973، ص427.

✓- الترقية على أساس الاقدمية والكفاءة معاً: إن هذا المعيار يجمع بين الكفاءة والاقدمية ومبدأ العدالة يستوجب التمييز بين نوعين من الوظائف التخصيصية¹.
أن الترقية بالنسبة للوظائف العليا تتم وفق نظام الكفاءات وهذا راجع إلى المهارات والقدرات الادارية التي تتطلبها الوظيفة والتي لا تتوفر في جميع المرشحين على أساس الاقدمية².

2- 7 معوقات الترقية:

رغم أن الترقية وإجراءاتها تتم وفق شروط ومعايير إلا أن هناك صعوبات تقف امام ترقية العمال ومن (1- المحسوبية، 2- التخصص وتقسيم العمل، 3- الإحالة علة لجان التأديب.

خاتمة:

الغرض من هذا البحث إثارة هذا النوع من التكوين والذي يعد شرط أساسي للاستفادة من الترقية خاصة الرتبة الوظيفية التي تساوي أو تفوق "الصنف 10" وحسب ما يصدر من هناك وهناك من محتوى مادة التكوين أضف إلى ذلك المدة والمكان وقد يترتب على ذلك نقص في الخدمات المقدمة وخاصة في القطاعات الحساسة كالصحة والتعليم وقد يكون عبء اقتصادي كبير في التحولات الاقتصادية الجديدة.

مما تقدم ذكره من تعاريف للتكوين والترقية نجد أن قدوم الدولة على هذا الشرط من التكوين التكميلي من أجل الاستفادة من الترقية له مزايا وعيوب نذكر منها:

أولاً المزايا: يسهم في ترقية الخدمات ومواكبة التطورات التكنولوجية والأجهزة الجديدة التي تتطلب تكوين وتدريب في كيفية استخدامها من أجل تسريع وتيرة العمل والحفاظ على الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة.

ثانياً العيوب: قد لا يتناسب المستوى التعليمي للفرد على يقدم له من معارف جديدة وقد لا يتقن اللغة المستخدمة في التكوين.

ثالثاً التكلفة: قد لا تتوفر الأرصدة المالية للتكفل بهذا النوع من التكوين أضف إلى ذلك عدم كفاءة المكون ونقص الوسائل المساعدة لهذه العملية.
بينها:

¹ صلاح عبد الباقي مرجع سبق ذكره، ص 334.

² زكي محمد هاشم، أنظمة الترقيات في الدول العربية (دراسة مقارنة)، 1970، ص 30

* قائمة المراجع :

1- المراجع العربية:

1. أحمد الباشات، أسس التدريب، دار النهضة الحديثة القاهرة، 1987.
2. بديع محمد مبارك القاسم، تخطيط برامج التدريب أثناء الخدمة، طبعة الأمة، بغداد، 1975.
3. برودار، طوبي، المنجد الفرنسي لاروس، باريس، 1968.
4. حسن الحلبي، معاهد الإدارة العامة في الوطن العربي، معهد الإنماء العربي، بيروت، 1976.
5. ديجي ماكثير، سلوك العمال، ط2، 1966.
6. ذكي بدوي، دراسات تطبيقية في تشريع العمل والتأمينات، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 1975.
7. زكي محمد هاشم، أنظمة الترقيات في الدول العربية-دراسة مقارنة، 1970.
8. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الكويت، 1989.
9. سليمان محمد طهاوي، الوجيز في القانون الإداري، دراسة مقارنة، مطبعة عين شمس، دت.
10. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مطبعة الشعاع، 1988.
11. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 1987.
12. عادل حسن، الأفراد في الصناعة، دار الجامعات المصرية، دت.
13. عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مطابع السلام القاهرة، 1973.
14. عاطف محمد عبيد، الأفراد دراسة علمية وعملية، دار الجامعة ببيروت، 1966.
15. عبد الرحمان الشقاوي، التدريب الإداري، معهد الإدارة العامة، مصر، 1985.
16. عبد الرحمان عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.
17. عبد الرحمان عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.
18. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار الجامعة ببيروت، 1991.
19. عبد الكريم درويش، أصول الإدارة العامة، مطبعة الأنجو المصرية، 1976.
20. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، مكتب غريب القاهرة، ط3، 1985.
21. علي حسين، سهلية عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، للنشر، عمان، الأردن، 1999.
22. عمار عوابدي، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرأسيّة، المؤسسة الوطنية الجزائرية، 1984.
23. مجدي الدفراوي، "الدوافع ونظرياتها" مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 29، 1981.
24. محمد انس قاسم جعفر، مذكرة في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
25. محمد عثمان، حمدي مصطفى، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة.

الجرائد والقوانين:

26. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد رقم (17)، المؤرخ في 15 ربيع الثاني 1432هـ/20/03/2011.
27. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد رقم (61)، المؤرخ في 17 رمضان 1438هـ/29/09/2007.
28. أمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

الملتقيات والدوريات:

29. محمد بوزهرة (تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية)، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
2- المراجع الاجنبية:

1. D. C -McClelland,.. *The Achieving Society*, (Princeton, N. J.: Van Nostran , 1961.
2. L.Sekhiou, *gestion du personnel*, Ed Organisation, paris, 1990.
3. J.PIERRE CITA, *Gestion des Ressources humaines*, 3^e édition, Ed, Dalloz, paris, 2000.
4. Boterf, (G), Barzucchetti (FN), *Comment manager la qualité de la formation*, édition Organisation, paris, 1992

المواطنة: دلالات الممارسة في الواقع المغربي

د. زرفة بولقواس جامعة بسكرة، الجزائر

أ. يعقوب سالم جامعة الوادي، الجزائر

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم وممارسة المواطنة، كبعد حضاري وإنساني في المجتمعات المعاصرة، ودلالات الممارسة الفعلية والصور له، انطلاقاً من التوجه الحديث للمفهوم، الذي يتجاوز منطق الإنسان المتقبل وغير الفعال إلى الإنسان الفاعل، بالإضافة إلى أهمية المواطنة في الحياة الاجتماعية، أبعادها، صور ومقومات تحققها، دون غرض النظر عن الأسس النظرية للمفهوم. كما تم إسقاط أهم مرجعيات المفهوم على الواقع المغربي، الذي تشوبه ضبابيات عدة وخصوصيات شتى، قد تتفق في بعض جزئياتها، كما قد تختلف مع متطلبات المواطنة المعاصرة.

Abstract:

This study aims at analyzing the concept and practice of citizenship as a cultural and human dimension in contemporary societies, The study also aims to define the importance of citizenship in social life, its dimensions, images and elements to achieve it, without overlooking the theoretical foundations of the concept.

The most important references to the concept have been dropped on the reality of the Maghreb, which is fraught with various ambiguities and peculiarities, may be compatible in some of its molecules, and may differ with the requirements of contemporary citizenship.

مقدمة:

عرف مفهوم المواطنة تحولات في مضمونه واستخداماته ودلالات مبادئه، وما يرتبط به من ممارسات، وقيم سلوكية بسبب المتغيرات العالمية المعاصرة المتعددة الأبعاد والمتبلورة في إطار القوة الواحدة، وما تصبوا إليه من مصالح خاصة، فإذا كان البحث في المواطنة قديماً في الفكر السياسي الغربي، فإن تسويق المفهوم إلى الواقع المغربي، برز أكثر مع ما سمي بالإصلاحات السياسية التي تزامن معها بروز العديد من المفاهيم مثل: الديمقراطية، دولة القانون وحقوق الإنسان.

فالمواطنة ليست قالب جاهز يمكن تطبيقه بصورة آلية عندما تتحقق الرغبة في ذلك، وإنما هي سيرورة تاريخية، ودينامية مستمرة، كما هي ممارسة في ظل مجموعة من المبادئ والقواعد، وفي إطار مؤسسات تضمن ترجمة المفهوم على أرض الواقع، وليس شعار يتغى به في المناسبات السياسية، كاقتراب موعد الانتخابات، وفي ضوء ما تتطلبه الممارسة بخلاف الشعار يحتاج مفهوم المواطنة إلى قدر عميق من التحديد، والاجتهاد في تدقيق معانيه، ودلالات حملاته وشروط توطينه في الواقع المغربي، وما يتصف به من خصوصية وثقافية واجتماعية، قد تتعارض في بعض جزئياتها مع ما يوصف بالقواعد العالمية المعاصرة.