



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله
معهد الحقوق

الرقم التسلسلي:

الرمز:

القسم : حقوق

الشعبة: حقوق

التخصص: قانون إداري

تكوين الموظفين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في التشريع
الجزائري
-دراسة حالة بلدية فرجيوة-

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

إشراف الأستاذة:

بوخنفوف سميه

إعداد الطالبتين:

حراق دلال

حمادة كنزة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	أستاذ محاضر أ	بوعزة نظيرة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	أستاذ محاضر ب	بوخنفوف سميه
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف	أستاذ محاضر ب	صريك مسعودة

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

ص: الصفحة.

د.ب.ن: دون بلد النشر.

د.د.ن: دون دار النشر.

ج. ر.ج.ج: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

الشكر والتقدير

الشكر في عظيم الصنع قليل... وفي رواء الهمم نهرا بالخيرات يسيل.
نشكر الله العلي القدير الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة ووفقنا في
مسيرتنا العلمية وأعاننا على إتمام هذا العمل.

نتقدم بخالص الشكر والامتنان وفائق التقدير والاحترام إلى الأستاذة
"بوخنوف سمية" لقبولها الإشراف على هذه المذكرة وعلى ما قدمته لنا من
توجيهات وإرشادات، فقد كانت عوناً لنا وناصحة أمينة ساهمت بحسن
توجيهاتها ودقة تصويباتها في إنجاز هذا العمل المتواضع كنت نعم المشرفة
جزاك الله كل الخير.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر للأستاذة الأفاضل أعضاء
لجنة المناقشة لقبولهم قراءة هذه المذكرة ومناقشتها.
"فالحمد لله الذي لا يتم عملاً إلا بأمره ولا توفيقاً إلا بحكمه".

الإهداء

الحمد لله حمداً وشكراً وامتناناً على البدء والختام

" وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين "

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفورة بالتسهيلات لكنني فعلتها فالحمد لله الذي

بنعمته تتم الصالحات وبكل حب أهدي ثمرة نجاحي:

إلى نفسي الطموحة أولاً ابتدأت بطموح وانتهت بنجاح

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب من دعمي بلا حدود وأعطاني بلا مقابل من علمني أن

الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة سندي وقوتي "أبي العزيز حمادة فرحات".

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد

بدعائها إلى الشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات سر قوتي ونجاحي "جنتي أُمي سباحة

حسينة".

إلى من ساندوني بكل حب وقت ضعفي وأزاحوا عن طريقي كل المتاعب سندي والكتف

الذي استند عليه دائماً "إخوتي أحلام، أميرة وبلال".

إلى الذين غمروني بالحب والتوجيه وأمدوني دائماً بالقوة وكانوا موضع اتكاء في كل عثراتي

والذين رزقني الله بهم لأعرف من خلالهم طعم الحياة "أصدقاء العمر".

حمادة كنزة.

الإهداء

"وَ آخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ"

الحمد لله الذي يسر البدايات وأتم النهايات وبلغنا الغايات

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام.

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون... لم يكن الطريق محفوفا بالتسهيلات لكنني فعلتها... بكل حب أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي إلى:

من كلل العرق جبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبدا من بذل الغالي والنفيس واستمدت منه قوتي واعتزازي بذاتي "والدي العزيز".

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت الشدائد بدعائها إلى الإنسانية العظيمة التي لطالما تمننت أن تقرأ عينها في يوم كهذا "أمي العزيزة".

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا ينابيع ارتوي منها إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى قرة عيني إلى إخواني وأخواتي الغاليين.

لكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين لأصحاب الشدائد والأزمات.

إلى من أفاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة إليكم عائلتي أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيت.

فالحمد لله شكرا وحبا وامتنانا على البدء والختام.

حراق دلال.

مقدمة

مقدمة

إن تحقيق فعالية الإدارة العمومية لا يتحقق بمجرد توفير الهياكل أو الموارد المادية، بل يستوجب بالدرجة الأولى توفير موارد بشرية مؤهلة تملك القدرة على مواكبة التحولات المتسارعة في بيئة العمل الإداري والتكيف مع مستجدات العصر.

فالإدارة الحديثة لم تعد تقتصر على انجاز المهام الروتينية بل أصبحت مطالبة بتبني أساليب الإدارة الرشيدة واستخدام تكنولوجيا المعلومات وتطوير ثقافة تنظيمية قائمة على الجودة والابتكار، كما أن رقمنة الإدارة أصبحت ضرورة حتمية لتحسين الخدمات وتبسيط الإجراءات بما يعزز مبادئ الحوكمة الرشيدة ويكرس الشفافية والمساءلة.

حيث تعد الوظيفة العمومية من الدعائم الأساسية التي تستند إليها الدولة الحديثة في تجسيد سياستها العمومية وتحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال تقديم خدمات فعالة ومنتظمة للمواطنين، ويشكل الموظف العمومي محور هذه المنظومة بوصفه الأداة التنفيذية التي تعتمد عليها الإدارة العمومية في ضمان استمرارية المرافق العامة وتحقيق مبدأ المصلحة العامة الذي يعد جوهر العمل الإداري.

من هذا المنطلق فإن الإدارة العمومية مطالبة بتبني إستراتيجية شاملة لتنمية رأس المال البشري تكون منسجمة مع أهداف التنمية الشاملة وتستجيب لتطلعات المواطنين في خدمة عمومية فعالة وذات جودة عالية. استنادا إلى ما سبق، يعد التكوين بمختلف أشكاله ضرورة حتمية وليس مجرد خيار بالنظر إلى دوره الحيوي في تزويد الموظف بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامه على أكمل وجه وتعزيز كفاءاته وتطوير سلوكياته المهنية بما ينعكس إيجابا على جودة الأداء الوظيفي، فالتكوين يعتبر أداة فعالة لمواكبة التحولات السريعة في محيط العمل الإداري، ولمعالجة أوجه القصور الوظيفي الناجم عن التطورات التقنية والتغيرات التنظيمية المتلاحقة.

لا يقتصر دور التكوين على الجانب المعرفي فحسب، بل يتعداه ليشمل تنمية روح المبادرة وتحفيز الإبداع وتعزيز الانتماء المهني مما يسهم في خلق ديناميكية جديدة للإدارة العمومية، ويكتسي هذا الموضوع أهمية خاصة في ظل ما يشهده قطاع الوظيفة العمومية من إصلاحات تهدف إلى عصرنه الإدارة العمومية وترشيد تسيير الموارد البشرية وتفعيل مبادئ الكفاءة والاستحقاق والمردودية.

لقد كرس المشرع الجزائري هذه الأهمية من خلال الأمر رقم 06-03¹ المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، حيث نص على حق الموظف في التكوين وواجب الإدارة في ضمانه باعتباره وسيلة أساسية للرفع من كفاءة المورد البشري وتحقيق الأداء الأمثل، كما عزز ذلك المرسوم التنفيذي رقم 20-194² الذي وضع الإطار التنظيمي لآليات التكوين وتحسين المستوى محددات كفاءات تنظيم الدورات التكوينية وتكييفها مع حاجات المرفق العام وتطلعاته إلى الجودة والفعالية، ويظهر هذا التوجه رغبة الدولة في بناء إدارة حديثة تعتمد على الكفاءة والاحترافية، وذلك في سياق إصلاح شامل لمنظومة الوظيفة العمومية يتماشى مع متطلبات التسيير الفعال ويسهم في عصنة المرفق العام وترقية الخدمة العمومية.

أولاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع في:

أن التكوين يعد وسيلة فعالة لتعزيز أداء الموظفين من خلال تطوير مهاراتهم المهنية وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة كما يساهم في الارتقاء بالنمو الشخصي والوظيفي للعامل من خلال تزويده بالمعارف والخبرات الضرورية لمجال عمله إضافة إلى ذلك يعزز التكوين من جودة العلاقات المهنية داخل بيئة العمل مما يخلق مناخاً إيجابياً يساهم في زيادة الإنتاجية كما يمكن العاملين من اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية ويساعدهم على التعامل مع التحديات وحل المشكلات بطرق أكثر كفاءة.

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار هذا الموضوع نابع عن مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

الأسباب الموضوعية

- محاولة التعرف وفهم دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي.
- محاولة التعرف على كيفية وطريقة تكوين الموظفين في المؤسسة.
- الدور الذي يؤديه تكوين الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، الموافق لـ 19 جمادى الثانية 1427، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج.ر.ج.ج، عدد 46، الصادرة بتاريخ 16 جويلية 2006 الموافق لـ 29 رجب 1427.

² المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 25 يوليو 2020 الموافق لـ 4 ذو الحجة 1441، المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية، ج.ر.ج.ج، عدد 43، الصادرة بتاريخ 25 جوان 2024 الموافق لـ 17 ذو الحجة 1445.

- التوعية بأهمية التكوين لدى الموظفين باعتباره ركيزة لتحسين الأداء الوظيفي.
- تزايد الاهتمام بالتكوين حيث يعتبر التكوين الوظيفي أحد الركائز الأساسية في توجهات الإدارة الحديثة نظرا لدوره المحوري في تلبية الاحتياجات المتتاهية للمؤسسات، واستنادا إلى أهميته المستقبلية يعد التكوين ضرورة لضمان التطوير المستدام وتعزيز الكفاءة المستقبلية للمؤسسات.

الأسباب الذاتية

- اهتمامنا الشخصي بموضوع التكوين.
- ميولنا الشخصي لمجال الموارد البشرية.
- الرغبة في التعرف على العملية التكوينية.
- باعتبارنا طلبة في القانوني الإداري وكون الموضوع له علاقة بالتخصص أردنا معرفة العلاقة بين تكوين الموظفين والأداء الوظيفي.
- كون الموضوع قابل للدراسة والبحث.
- القناعة بأهمية التكوين كأداة فعالة لتطوير أداء الموظفين داخل المؤسسات.

ثالثا: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف هذه الدراسة في:

- التعرف على الأداء الوظيفي وأهميته.
- التعرف على تكوين الموظفين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي.
- إبراز أهمية التكوين في المؤسسة.
- بيان مدى مساهمة التكوين الفعال في الارتقاء بأداء الموظفين وتحسين كفاءتهم.
- إثراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بمجال إدارة الموارد البشرية.

رابعا: الدراسات السابقة

تم الاستناد إلى مجموعة من الدراسات السابقة من أبرزها:

• دراسة جمال قروف في مقال بعنوان "تكوين وتحسين مستوى الموظفين العموميين بين الأمر رقم 03-06 والمرسوم التنفيذي رقم 20-194"، وتوصل من خلال دراسته إلى أهمية التكوين وتحسين المستوى في الوظيفة العمومية باعتبارها أداة لتحقيق فعالية الإدارة وعصرنة الخدمة العمومية، حيث ركز على دراسة الأمر رقم 03-06 والمرسوم التنفيذي رقم 20-194 كإطار قانوني منظم لهذه العملية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هذه النصوص القانونية تم تقييمها بما يتلاءم مع التحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

• كما استعرض سمير بوعبد الله في أطروحة الدكتوراه بعنوان "إشكالية التكوين وترقية الأداء في الإدارة العامة الجزائرية"، وتوصل من خلال دراسته إلى ضعف فعالية التكوين في ترقية الأداء بالإدارة العامة الجزائرية بسبب غياب إستراتيجية واضحة وضعف التقييم، وأوصى بتشخيص دقيق للاحتياجات وتفعيل المتابعة لضمان تحسين النتائج.

• تناول محمود بوقطف في مذكرة ماجستير بعنوان "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية"، وتوصل من خلال دراسته إلى أن التكوين يساهم بفعالية في تطوير كفاءات الموظفين وتحقيق أهداف الدراسة رغم بعض النقائص في عدد الدورات ومدتها، وأوصى الباحث بتكثيف البرامج التكوينية ومراعاة تخصصات الموظفين واحتياجاتهم المهنية.

خامسا: صعوبات الدراسة

من البديهي أن يواجه الباحث صعوبات في سعيه لإتمام مشروعه، ومن الصعوبات التي واجهناها ما يلي:

- قلة المصادر والمراجع التي تدعم الموضوع.
- صعوبة الالتزام بالمنهجية العلمية والصياغة الأكاديمية السليمة.
- صعوبة التنقل للحصول على المراجع.
- صعوبة تنظيم الوقت بين متطلبات الدراسة والالتزامات الشخصية.
- صعوبة في الجانب المادي حيث تطلب البحث مصاريف تتعلق بطباعة الوثائق والتنقل لجمع المعلومات والبحث عن المراجع من مكتبات متعددة.

سادسا: الإشكالية

في ظل التحولات المتسارعة التي تعرفها البيئة الإدارية ولاقتصادية أصبحت المؤسسات العمومية مطالبة بتبني مقاربات حديثة تضمن فعالية أدائها وتحقيق جودة خدماتها، ومن بين أهم الآليات التي تعتمد عليها لتحقيق هذه الأهداف يبرز التكوين كوسيلة أساسية لتطوير كفاءات الموارد البشرية ومواكبة التغيرات المتجددة، غير أن واقع المؤسسات العمومية لا يخلو من تحديات متعددة قد تعيق تحقيق الأثر المرجو من برامج التكوين، ومن هنا نطرح الإشكالية التالية:

"إلى أي مدى يساهم التكوين في تحقيق الجودة في الأداء الوظيفي على مستوى المؤسسات العمومية في ظل الصعوبات الراهنة؟"

سابعاً: التساؤلات الفرعية

- ما المقصود بتكوين الموظفين؟
- ما هو الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي، وكيف يمكن تقييمه في الإدارة العمومية؟
- كيف عالج المشرع الجزائري موضوع التكوين في كل من الأمر رقم 06-03 والمرسوم التنفيذي رقم 20-194؟
- ما هي التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية كآلية فعالة لتجاوز صعوبات التكوين؟
- ما هو واقع تطبيق برامج التكوين في بلدية فرجوة وما أثرها على أداء الموظفين؟

ثامناً: منهج الدراسة

في هذه الدراسة تم الاعتماد على منهجين هما:

- **المنهج الوصفي:** وذلك لوصف ماهية التكوين والإحاطة بمختلف التفاصيل في الجانب النظري أما في الجانب التطبيقي فتم اعتماده في وصف عدد التكرار والنسب المئوية.
- **المنهج التحليلي:** وذلك من خلال تحليل النصوص القانونية المرتبطة بتكوين الموظفين ومعرفة تأثيره على الموظف والإدارة من جهة، ومن جهة أخرى تم اعتماده في الجانب التطبيقي وذلك لتحليل وتفسير نتائج الاستبيان.

تاسعا: خطة الدراسة

لمعالجة هذا الموضوع تم إتباع الخطة التالية حيث شملت مقدمة وفصلين وخاتمة.

- **الفصل الأول:** يتضمن الإطار المفاهيمي والقانوني للتكوين والأداء الوظيفي وتم تقسيمه إلى بحثين، يتضمن المبحث الأول مفهوم التكوين والأداء الوظيفي، بينما المبحث الثاني يتناول الإطار القانوني للتكوين.
- **الفصل الثاني:** يتضمن دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي، وينقسم إلى بحثين، يتناول المبحث الأول واقع وآفاق التكوين على الأداء الوظيفي، بينما يتناول المبحث الثاني بلدية فرجوة نموذجا عن تكوين الموظفين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي.

الفصل الأول

التكوين والأداء الوظيفي:

الإطار المفاهيمي والإطار

القانوني

يعد تكوين الموظفين من بين الآليات الجوهرية التي تعتمد عليها الإدارة الحديثة من أجل تحسين مردودية العمل، فيعتبر أداة إستراتيجية لإعداد الموظف وتمكينه من الكفاءات والمعارف التي تتيح له أداء مهامه على الوجه المطلوب بما ينسجم مع الأهداف العامة للإدارة واحتياجات المجتمع، فالتكوين ليس مجرد إجراء إداري تقليدي، بل هو عملية مستمرة وموجهة تهدف إلى تطوير الأداء المهني وتحسين جودة العمل الإداري وتعزيز قدرات الموظفين لمواكبة المستجدات القانونية والتنظيمية والتقنية، ويكتسب هذا المسعى أهمية مضاعفة حينما يقترن بمبدأ الأداء الوظيفي باعتباره مؤشرا حاسما في تقييم مدى نجاعة السياسات العمومية المرتبطة بالموارد البشرية، ومدى قدرتها على تحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة وتطلعات الموظفين.

ومن أجل ترسيخ ثقافة التكوين داخل الإدارة وضمان فاعليته أقر المشرع الجزائري جملة من النصوص القانونية والتنظيمية التي تؤطر هذه العملية وتمنحها الطابع الإلزامي والتوجيهي، ومن أبرزها الأمر رقم 06_03 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العامة وكذا المرسوم التنفيذي رقم 20_194 الذي يحدد كفايات تنظيم التكوين وتجديد معارف الموظفين وتحسين مستواهم، وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، ماهية التكوين والأداء الوظيفي (المبحث الأول)، الإطار القانوني لتكوين الموظفين (المبحث الثاني).

المبحث الأول: ماهية التكوين والأداء الوظيفي

يعد مفهوم التكوين والأداء الوظيفي من الركائز الأساسية في ميدان الإدارة والموارد البشرية لما لهما من دور محوري في تطوير الكفاءات وتحقيق الأهداف التنظيمية، فالتكوين يشير إلى مجمل العمليات التعليمية والتدريبية التي تهدف إلى تنمية معارف وقدرات الأفراد وتأهيلهم لمواجهة متطلبات مهامهم المهنية بكفاءة وفعالية، أما الأداء الوظيفي فيعبر عن مدى تنفيذ الموظف لمهامه ومسؤولياته، ويقاس من خلال جودة وكمية المخرجات التي يحققها في إطار وظيفته، فالعلاقة بينهم علاقة تكاملية حيث يعد التكوين أداة إستراتيجية لتحسين الأداء من خلال رفع كفاءة الأفراد وتمكينهم من مواكبة متطلبات العمل وتحدياته المتغيرة، ومن هنا سيتم التطرق إلى مفهوم التكوين (المطلب الأول) ومفهوم الأداء الوظيفي (المطلب الثاني).

المطلب الأول: مفهوم التكوين

تعد عملية التكوين داخل المؤسسات من الركائز الأساسية والمهمة في تطوير رأس المال البشري، إذ تساهم بشكل كبير في تمكين هذه المؤسسات من مواجهة التحديات والضغوطات المتزايدة، كما يعتبر الفرد العنصر الأساسي في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يرتبط مستوى أدائه بالوظيفة التي يشغلها، ويعتبر التكوين أداة فعالة تتيح للأفراد تحسين أدائهم وتحقيق المطلوب منهم، فمن خلال ذلك سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف التكوين (الفرع الأول) مع ذكر خصائصه (الفرع الثاني) وأهميته (الفرع الثالث)، مراحل (الفرع الرابع) وأهدافه (الفرع الخامس).

الفرع الأول: تعريف التكوين

تعددت تعاريف التكوين واختلفت وجهات نظر الباحثين حولها، حيث تناول كل تعريف العملية التكوينية من منظور مختلف، وسيتم التطرق في هذا الفرع إلى التعريف اللغوي (أولاً) والتعريف الاصطلاحي (ثانياً).

أولاً: التعريف اللغوي

يعرف التكوين لغة كالتالي:

تكون، تكوين: إخراج المعدوم من العدم إلى الوجود، ومعناه التدريب، التربية، التعليم، التأليف، الصنع، الإنشاء، الهيئة والشكل.¹

ثانياً: التعريف الاصطلاحي

يعرف التكوين على أنه عملية إدارية ديناميكية مستمرة تهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة في الفرد من حيث رفع كفاءته ومهارته وزيادة خبرته من أجل إتقان العمل والتميز والإبداع والوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة، أو هو حسب منظمة الأمم المتحدة "اليونسكو" هو رفع كفاءة الفرد بواسطة الأفراد من أجل الأفراد.²

من خلال هذا التعريف يلاحظ أنه ركز على تحسين وتطوير الفرد بشكل مستمر مما يساعده على التفوق والإبداع في العمل وبالتالي الوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة.

وعرفه فليبو (phlippo) على أنه كل نشاط خاص بإكساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين، والمقصود بالمعرفة هنا كم ونوع المعلومات والحقائق التي يعرفها الفرد من عمل معين.³

ويعرف كذلك "بالعملية التي من خلالها تتمكن المؤسسة من الحصول على المعارف الضرورية لأفرادها بشكل دائم لتمكينهم من تحقيق نجاحات في المهام الموكلة إليهم ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة".⁴

بناءً على ذلك يلاحظ أن التعريف يركز على الربط بين تطوير مهارات الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة مما يعزز من فعالية العمل ويحقق النجاح المشترك.

¹ حسين لراشي، أسامة مراري، دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة، مذكرة نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة يحي فارس بالمدينة، 2020، ص.7.

² عبد العزيز زواتيني، تنمية المورد البشري في التنظيم، الطبعة الأولى، د.د.ن، الأردن، 2019، ص.118.

³ مريم زعبيط، "مبادئ إعداد وتقييم عملية التكوين المهني في الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة 02، مجلد ب، العدد 42، ديسمبر 2014، ص.324.

⁴ إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص.42.

ويعرف أيضا بأنه "تزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة التي تساهم في تحسين الأداء وتصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم أو عند تغيير الوظيفة والترقية".¹

والملاحظ من خلال معنى التعريف أنه يركز على تحسين الأداء الفردي من خلال تطوير المهارات كما أنه يشير إلى دور التكوين في تصحيح الأخطاء التي قد تحدث أثناء العمل أو عند الانتقال إلى وظائف جديدة.

كما أنه يعرف من جانب آخر بأنه "عملية منظمة ومستمرة والتي من خلالها تقل المعارف والمهارات والاتجاهات المرغوبة للمتكون".²

كما قد عرفه **sekiou** على أنه "مجمع النشاطات، الوسائل، الطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكياتهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى بدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية".³

حيث يركز هذا التعريف بشكل رئيسي على التكامل بين تطوير الفرد وتحقيق أهداف المنظمة، فهو لا يقتصر فقط على تحسين مهارات الأفراد أو تصحيح أخطائهم، بل يشمل تحفيزهم على تحسين معارفهم وسلوكياتهم وقدراتهم الفكرية بما يتماشى مع أهداف المؤسسة.

الفرع الثاني: خصائص التكوين

يشير مصطلح خصائص التكوين إلى السمات والمميزات التي تميز عملية التكوين في مجال معين بحيث تتضمن عدة جوانب، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفرع من خلال خصائص التكوين.

¹ سعاد عبيدة، سهام قوجيل، "أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة البليدة 02، المجلد رقم 14، العدد 02، 2020، ص.496.

² بوبكر عبد الباقي، "أثر التكوين على أداء الموارد البشرية"، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس، المجلد رقم 09، العدد 02، 2022، ص.290.

³ نصيرة بولغالغ، أحمد قواري، "التكوين ودوره في تحسين أداء موظفي المؤسسات الصحية في الجزائر"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 02، مجلد رقم 11، العدد 01، 2023، ص.90.

أولاً: التكوين نشاط رئيسي مستمر

التكوين ليس بالأمر الذي تلجأ إليه المؤسسة أو تستفتي عنه باختيارها ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد ومن ثم تنفذ واجبات الوظيفة.

فالتكوين يستمر مع الموظف بعد شغله للوظيفة، حيث يتم تزويده بأحدث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه.¹

ثانياً: التكوين يتميز بالتدرج والتكامل

تتلخص هذه الخاصية في تقديم المادة التكوينية في البداية في شكل معلومات ومعارف أساسية ثم يتم تطبيقها بشكل بسيط، مع مرور الوقت تظهر مشكلات تتطلب الحل أو التفكير وبعد ذلك يتم الوصول إلى الحل الذي يسمح للمتعلم بإتباع المراحل من البداية إلى النهاية هذا يساهم في تراكم مختلف المعلومات مما يسهل الاستيعاب، أما التكامل فيتمثل في تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية في التكوين والجوانب العملية التطبيقية، حيث يتم دمج هذه العناصر في جميع البرامج التكوينية وذلك من أجل تحقيق الترابط بين عناصر العملية التكوينية، بالإضافة إلى التوافق بين الفكر والشعور والعمل وفقاً لمتطلبات المتكون.²

ثالثاً: التكوين نشاط متغير ومتجدد

يقصد به التفاعل مع المتغيرات المستمرة وعدم التوقف عند قوالب ثابتة، يجب أن يتصف بالتغيير المستمر والتجدد إذ تتغير الوظائف التي يشغلها المتكونون لتلبية متطلبات الظروف والأوضاع الاقتصادية المتجددة التي تشمل تقنيات العمل الحديثة وتطوراتها، كما تتغير نظم الشركات وسياساتها وتتعدد أهدافها

¹ أسماء الحاطم، خديجة بوقرص، دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2019، ص-ص: 49-50.

² سمير بوعبد الله، إشكالية التكوين وترقية الأداء في الإدارة العامة الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، 2015، ص.34.

واستراتيجياتها لذلك يجب أن تأخذ الأساليب العلمية بعين الاعتبار كل جديد وتواكب هذه التغيرات بشكل دقيق ومرن مما يضمن الفعالية والتكيف مع المتغيرات.¹

رابعاً: الشمولية

التكوين موجه إلى العمال جميعهم مهما كان تأهيلهم بغض النظر عن موقعهم أو مسؤولياتهم داخل المؤسسة، يهدف إلى تعزيز التعاون بين كافة الأفراد مما يساهم في تطوير الخبرات وتنمية المهارات ويعزز الدور الفعال في استدامة وتطوير العمل داخل المؤسسة.²

الفرع الثالث: أهمية التكوين

يعد التكوين أداة أساسية تساهم بشكل فعال في تحقيق التطور المستمر على مستوى الفرد والمؤسسة معاً، حيث تعود نتائجه الايجابية على الطرفين، سيتم في هذا الفرع التطرف لأهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة (أولاً) وأهميته بالنسبة للفرد (ثانياً).

أولاً: بالنسبة للمؤسسة

يعتبر التكوين من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة لتعزيز كفاءتها وتحقيق أهدافها بكفاءة، فتكمن أهميته بالنسبة للمؤسسة في:

- **تخفيض الحوادث:** أي يساعد التكوين العاملين على أداء الأعمال بشكل سليم وبدون أخطاء على تخفيف معدلات حوادث العمل، وهذا بدوره يقدم للمؤسسة فوائد كثيرة ووفرة كبيرة في النفقات.³

- **يعمل على ترقية المظاهر والمواقف التي تساعد على تحقيق المكاسب، كما يعمل على تحسين المعارف والمهارات الضرورية للعمل على كل المستويات بالمؤسسة.**⁴

¹ خيرة قويدر، محاضرات في مقياس هندسة التكوين، موجهة على طلبة السنة الأولى ماستر إرشاد وتوجيه، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة وهران، 2025، ص.2.

² بشرى ختو، فاطيمة بوهراة، **التكوين ودوره في تحسين أداء الموظفين**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت، 2020، ص.5.

³ عبد العزيز زواتيني، مرجع سابق، ص.127.

⁴ عبد اللطيف شليل، محمد سعيدان، محمد عيادي، "من التكوين إلى تطوير الكفاءات: ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة"، مجلة دفاتر بواذكس، جامعة تلمسان، العدد 01، 2012، ص.137.

- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة.¹
- يعمل على زيادة الإنتاجية باكتساب الفرد للمهارات من خلال التكوين تتعكس على حجم الإنتاج وحدته بالإضافة إلى التزايد الذي يكون مستمرا في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال، في الوقت الحاضر تدعو الحاجة إلى التكوين المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى الملائم لهذه الأعمال.²
- يساعد مزيدا من الأفراد على اعتبار أهداف المؤسسة من أهدافهم ويسهل تسيير النزاعات ويسمح بالرقابة على الضغوطات المتعددة.³
- المساهمة في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها، كما يساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.⁴
- يساعد مختلف الفاعلين في المؤسسة على تحسين وتطوير الأداء، كما يلعب دورا حساسا في الترقية وحسن تسيير الموارد البشرية بصفة عامة، كما أنه يضمن نقاء المؤسسة واستمراريتها مع تطورها.⁵

ثانيا: بالنسبة للفرد

يعد تكوين الموظفين نقطة انطلاق نحو التطور المهني داخل المؤسسات، ويتبع من سعي الفرد الدائم لاكتساب المهارات ومواكبة التحولات في بيئة العمل، ومن خلال ذلك سيتم التطرق إلى أهمية التكوين بالنسبة للفرد كما يلي:

¹ جريدة عسولات، "غياب التكوين وأثره على الروح المعنوية للموظفين"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة علي لونيبي، البليدة 02، المجلد 08، العدد رقم 02، 2021، ص.320.

² عبد العزيز زواتيني، مرجع سابق، ص.127.

³ عبد الله إبراهيمي، المختار حميدة، "دور التكوين في تهيئة وتنمية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، 2025، ص.246.

⁴ وردة بريس، ناجة ساسي هادف، دليلة بدران، "إستراتيجية إدارة وتكوين الموارد البشرية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، المجلد 09، العدد 01، 2020، ص.41.

⁵ محمد سالم، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار طليطلة للنشر والتوزيع، د.ب.ن، 2016، ص.74.

- يمكن الفرد من حل المشاكل بفعالية أكثر ويساعده على اتخاذ أفضل القرارات مما يساهم في طرد الخوف المتعلق بالمهام الجديدة.¹
- يكسب الفرد الثقة بالنفس.
- تطوير مهارات الاتصال شفويا وكتابيا.
- يساعد على الترقية في الرتب والوظائف العليا وبالتالي يؤدي إلى الرضا الوظيفي، إضافة إلى الحد من الأخطاء الإدارية وزيادة الاستفادة من مجهودات الأفراد مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد.²
- تطوير العادات والأساليب التي يستخدمها للنجاح والتفوق في العمل.³
- يساهم في تحسين أداء وقدرات ومهارات الفرد في المؤسسة.
- يهدف إلى تمكين الأفراد من التكيف مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة والمتعلقة بالمهام والوظائف.
- يعمل على تحسين الكفاءة الإنتاجية.
- يساعد الفرد على تحقيق أهدافه كالحوافز والترقية في العمل.⁴

الفرع الرابع: مراحل التكوين (الخطوات)

لا تعد عملية تكوين الموظفين هدفا بحد ذاتها بقدر ما تعتبر وسيلة لتحقيق أهداف إستراتيجية تتعلق بتطوير الأداء ورفع الكفاءة، ولذلك من الضروري أن يعتمد القائمون على هذه العملية منهجية واضحة وخطوات مدروسة لضمان فعاليتها وتحقيق نتائج ملموسة، حيث تمر عملية التكوين بمراحل تهدف إلى إعداد وتأهيل الموظفين بشكل فعال لتلبية متطلبات العمل، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا

¹ محمد الصالح جدي، "دور التكوين في ضمان جودة الخدمة العمومية"، مجلة دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، جامعة الجزائر 02، المجلد رقم 06، العدد 01، 2022، ص. 133.

² نورة داسي، محمد الصالح فنينشي، "تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري"، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر 01، المجلد رقم 06، العدد 01، 2022، ص. 1298.

³ فضيلة ساسي، "دور التكوين في تطوير كفاءات العمال في المؤسسة"، مجلة مجتمع تربية عمل، جامعة تيزي وزو، المجلد رقم 05، العدد 02، 2020، ص. 33.

⁴ جويذة عسولات، مرجع سابق، ص. 320.

الفرع من تحديد الاحتياجات التكوينية (أولاً)، تصميم البرامج التكوينية (ثانياً)، تنفيذ البرامج التكوينية (ثالثاً)، وتقييم البرامج التكوينية (رابعاً).

أولاً: تحديد الاحتياجات التكوينية

تشكل هذه المرحلة إحدى أهم الخطوات، حيث يقصد بها تحليل الفجوات المعرفية والمهارية والسلوكية الموجودة لدى الأفراد داخل المؤسسة، وذلك من خلال مقارنة الكفاءات الحلية بالكفاءات المطلوبة وفقاً لمتطلبات العمل، كما تتطلب هذه العملية اعتماد مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تساعد في تحديد التكوينات التي ينبغي برمجتها مستقبلاً، كما تعد تمهيداً لتحديد الأهداف العامة والخاصة للبرامج التكوينية.¹

وتعرف الاحتياجات التكوينية بأنها مجموعة التغيرات والتطورات الواجب إدخالها على مستوى معارف ومهارات الأفراد، بهدف تمكينهم من الاستجابة لمتطلبات العمل ومواجهة التحديات أو المشكلات التي قد تظهر داخل المؤسسة.²

ويتم تحديد احتياجات التكوين على ثلاث مستويات هي:

1. تحليل المنظمة

يمثل تحليل المنظمة الحجر الأساس في فهم السياق العام الذي يشتغل فيه العاملون حيث يشمل هذا التحليل دراسة شاملة للبنية التنظيمية للهيئة وثقافتها المؤسسية وطبيعة نظمها الإدارية، إلى جانب توجهاتها الإستراتيجية، والهدف من هذا التحليل هو الكشف عن نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة من حيث الهيكلية والموارد، كما يساعد هذا التحليل في اختيار الأساليب والوسائل المناسبة التي تستجيب بفعالية لطبيعة الاحتياجات المعبر عنها.

2. تحليل العمل

يرتكز تحليل العمل على دراسة مفصلة ودقيقة للوظائف المختلفة داخل المؤسسة، وتشمل هذه الدراسة التعرف على المهام الموكلة لكل وظيفة والمسؤوليات التي يتحملها شاغلها والعلاقات التفاعلية بين

¹ زينب عبد النوري، إسماعيل قيرة، "إستراتيجية التكوين كآلية الاستثمار في تطوير الموارد البشرية"، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، المجلد 17، العدد 01، 2023، ص.735.

² يزيد قادة، عبد القادر طلحة، "التكوين وأثره على أداء الموظفين بمديرية الضرائب لولاية سعيدة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة سعيدة، المجلد 16، العدد 01، 2020، ص.113.

مختلف الوظائف والأقسام، ويساهم هذا النوع من التحليل في جمع معطيات نوعية وكمية حول طبيعة العمل والمؤهلات المطلوبة وشروط الأداء الفعال مما يساعد في بناء محتوى تكويني موجه بدقة لكل وظيفة على حدى.¹

3. تحليل الفرد

يتعلق هذا التحليل بتقييم أداء العاملين بشكل فردي من خلال التركيز على مستوى كفاءاتهم الحالية ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة، يسمح هذا التقييم بالكشف عن نقاط الضعف أو القصور لديهم، ويعد أداة مهمة لتحديد نوع التكوين المناسب لكل فرد، كما يضمن تحسين أدائه ورفع مردوديته، كما يساهم في بناء مسارات مهنية تنموية تتماشى مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.²

ثانياً: تصميم البرامج التكوينية

عقب الانتهاء من عملية تحديد الاحتياجات التكوينية التي تمثل المرحلة الأولى من أي مسار تكويني منهجي تبدأ مرحلة تصميم البرامج التي يتم من خلالها تحويل تلك الاحتياجات إلى برامج عملية وتكوينية قابلة للتنفيذ، وتعد هذه المرحلة من المراحل المحورية إذ تقوم على مجموعة من المرتكزات الأساسية التي ينبغي دراستها بعناية والتوقف عندها لفهمها بشكل شامل، ومن أبرز هذه المرتكزات ما يلي:

- ضرورة تحديد الأهداف التي يراد بلوغها من خلال البرامج التكوينية، بالإضافة إلى تحليل المضمون الذي سيتضمنه البرنامج مم معارف ومهارات واتجاهات، كما تقتضي هذه المرحلة التفكير في المنهجية التي سيتم بها تنفيذ التكوين واختيار الأساليب البيداغوجية الأكثر ملائمة لطبيعة المحتوى والفئة المستهدفة.
- لا يمكن الحديث عن تصميم فعال للبرامج التكوينية دون التركيز على العنصر البشري المشارك في هذه العملية، سواء تعلق الأمر بالمتكون الذي يعد محور العملية التكوينية أو المكون الذي تقع على عاتقه مسؤولية التوجيه والإشراف والتنفيذ.

¹ زينب عبد النوري، إسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص.735.

² المرجع السابق، ص.736.

- إن عملية تصميم البرامج التكوينية تعد في جوهرها جسرا يربط بين الأهداف العامة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وبين الاحتياجات الخاصة التي يتم تشخيصها على مستوى الأفراد أو الفرق داخل المؤسسة، ويتطلب هذا التصميم توظيف وسائل وأدوات متنوعة لضمان تحقيق تلك الأهداف مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة والقيود المحتملة والفرص التي يمكن استثمارها.

- وبذلك فإن بناء برنامج تكويني ناجح لا يقتصر فقط على تجميع المحتوى بل يستوجب تخطيط إستراتيجية تشمل تحديد الأهداف، اختيار المضامين، انتقاء الوسائل والأساليب، وضمان توافق كل ذلك مع الرؤية العامة للمؤسسة وسياقها التنظيمي وطموحاتها التنموية.¹

ثالثا: تنفيذ البرامج التكوينية

تعد مرحلة تنفيذ البرامج التكوينية امتدادا لمرحلة التصميم، حيث تترجم الخطط النظرية إلى واقع عملي سواء أجري التكوين داخل المؤسسة أو خارجها، فإن مسؤولية المدير أو المشرف على التكوين تكمن في ضمان قابلية الخطة للتنفيذ ومطابقتها لما تم تصميمه وتتضمن هذه المرحلة القيام بعدة مهام تنظيمية لضمان نجاح البرنامج.

تشمل أبرز أنشطة التكوين وضع جدول زمني دقيق لتنفيذ البرنامج وتنظيم أماكن عقد جلسات التكوين ومتابعة سير البرنامج بشكل يومي، كما تعتمد مدة التكوين على طبيعة المحتوى ومستوى المتكويين مع ضرورة توزيع الوقت بطريقة تتناسب مختلف الأنشطة والأساليب التكوينية المدرجة ضمن البرنامج.

كذلك يعتبر تحديد مكان تنفيذ التكوين من الأمور الأساسية سواء تم داخل مقر المنظمة أو خارجها في مراكز متخصصة، ويراعي في اختيار المكان المناسب عاملان أساسيان:

- الإمكانات المتوفرة لدى الجهة المنظمة من حيث الأدوات والوسائل التي تتيح للمتكويين استيعاب المعارف والمعلومات المقدمة خلال البرنامج.

¹ يزيد قادة، عبد القادر طلحة، مرجع سابق، ص.113.

- مدى توفر مؤسسات خارجية تمتلك الأجهزة والظروف الملائمة لتوفير تكوين فعال وحيد المستوى.¹

رابعا: تقييم البرامج التكوينية

لا تقتصر فعالية البرامج التكوينية على جودة التخطيط وحسن إعدادها فحسب بل تتعدى ذلك لتشمل دقة التنفيذ ومتابعة مدى تحقيق الأهداف المرجوة منها، وإن تم إعداد برنامج تكويني على أسس عملية دقيقة فإن غياب التقييم والمتابعة قد يؤدي إلى ضعف في تحقيق النتائج المتوقعة لذلك يعد تقييم النشاط التكويني خطوة ضرورية وأساسية في أي مؤسسة تسعى إلى تطوير المهارات وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة ولا يتحقق ذلك إلا إذا توفرت عدة شروط، من أبرزها وجود حوافز ودوافع داخلية لدى المتكونين، توافر بيئة عمل مشجعة ومحفزة، بالإضافة إلى تنفيذ البرامج التكوينية وفق منهجية دقيقة وخطط مدروسة بعناية، ويشمل التقييم الجيد للبرامج التكوينية إخضاع البرنامج لنظام تجريبي يتم من خلاله مراجعة شاملة لمختلف مكونات العملية التكوينية، ويتم التأكد من مدى توافق المحتوى التكويني مع الأهداف السلوكية والمهارية المستهدفة، كما يتم تقييم مدى تدرج المحتوى وتسلسله المنطقي وملائمته لقدرات المتكونين واحتياجاتهم العملية.

إضافة إلى ذلك ينظر في مدى توفر الوسائل التعليمية والتقنيات المستخدمة ومدى فاعليتها في نقل المعارف والمهارات، كما يراعي في التقييم أن تكون هذه العناصر مجتمعة قادرة على إحداث تغيير فعلي في سلوك وأداء المتكونين بما يخدم الأهداف العامة للمؤسسة.²

وبالتالي فإن التقييم لا يعد مجرد إجراء شكلي، بل هو أداة إستراتيجية تساهم في تحسين جودة التكوين وتوجيهه نحو تحقيق نتائج ملموسة تنعكس إيجابا على الأداء المهني والفردى للمستفيدين من البرنامج.³

¹ حورية قندري، عثمان فكار، "دور التكوين في تحسين أداء المنظمة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 02، العدد الخامس، د، ت، ن، ص-ص: 205_206.

² عيسى بن صديقي، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، الطبعة الأولى، د.د.ن، د.ب.ن، 2006، ص.151.

³ المرجع نفسه.

الفرع الخامس: أهداف التكوين

تعد خطوة تحديد الأهداف بدقة ووضوح المرحلة الأولى والأساسية عند إعداد أي برنامج تكويني، إذ تمثل هذه الأهداف البوصلة التي توجه مسار البرنامج نحو تحقيق نتائجه المرجوة، كما تستخدم لاحقاً كمقياس لتقييم مدى نجاح النشاط التدريبي بعد تنفيذه من خلال مدى تحقق هذه الأهداف على أرض الواقع.

إن صياغة الأهداف بشكل واضح تسهم في تصميم البرامج التكوينية بشكل فعال وتساعد على ترتيب مراحلها وتحديد تفاصيلها بدقة، ويمكن تلخيص الأهداف العامة للتكوين في النقاط التالية:

- **تعزيز الاستقرار الوظيفي والمرونة التنظيمية:** يسهم التكوين في الاحتفاظ بالموظفين عبر تنمية مهاراتهم وتمكينهم من التكيف مع مختلف المهام والوظائف مما يمنح المؤسسة مرونة أكبر في إدارة مواردها البشرية.¹
- **توفير إمكانية الترقية:** يهدف التكوين إلى تحسين وزيادة مهارات الموظف وقدراته التي تؤهله لتولي الوظائف القيادية والترقية للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.²
- **تعزيز الكفاءة الإدارية وتخفيف العبء عن المشرفين:** من أبرز الأهداف الإدارية للتكوين هو تقليص حجم التدخلات الإشرافية اليومية، حيث يساهم تأهيل العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة في تقليل نسب الأخطاء التي قد تحدث أثناء أداء المهام وبالتالي ينخفض اعتماد الموظفين على التوجيهات المستمرة من المشرفين مما يتيح لهؤلاء المشرفين التركيز على مهام أكثر إستراتيجية بدلاً من الانشغال بتصحيح الأخطاء المتكررة.³
- **تعزيز العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل:** يهدف التكوين أيضاً إلى تنمية الجانب الإنساني والاجتماعي لدى الموظف عبر ترسيخ قيم التعاون والاحترام المتبادل وحسن المعاملة بين

¹ سعاد عبيدة، سهام قوجيل، مرجع سابق، ص.498.

² جريدة عسولات، مرجع سابق، ص.322.

³ سميرة بن شعبان، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2019، ص.27.

الزملاء وهو ما يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية وفعالة تعزز من الانتماء المهني وروح الفريق.¹

إضافة إلى أهداف أخرى تتمثل في:

- **تعزيز الدافعية نحو العمل:** إذ أن زيادة إنتاجية الفرد ترتبط بمدى رغبته واستعداده لأداء مهامه بحماس.
- **تعزيز الإحساس بالأمن الوظيفي:** من خلال تمكين العامل من اكتساب معارف ومهارات أوسع مما يعزز ثقته بنفسه ويقلل من معدلات الغياب والتغيب الوظيفي.
- **تحسين جودة الأداء وسد الثغرات:** من خلال تمكين العاملين من أداء مهامهم بفعالية وسرعة وتجاوز أوجه القصور التي تحددها الإدارة.²

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن التكوين يمثل إحدى الدعائم الإنسانية لتطوير الأداء الوظيفي داخل المؤسسات العمومية، حيث يعرف على أنه عملية هادفة ومستمرة تهدف إلى تنمية الكفاءات المهنية للموظفين عبر تزويدهم بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من أداء مهامهم بفعالية وكفاءة، ويتميز التكوين بجملة من الخصائص أبرزها الاستمرارية، التدرج، والتكيف مع حاجات الإدارة فضلا عن تنوع أساليبه ووسائطه، وتبرز أهميته من خلال دوره في تحسين جودة الخدمة العمومية ورفع المردودية وتسهيل عملية التكيف مع التحولات الإدارية والتكنولوجية، كما يمر التكوين بعدة مراحل تبدأ بتشخيص الاحتياجات ثم إعداد البرامج وتنفيذ التكوين وصولا إلى تقييم نتائجه، وتتمثل أهدافه الجوهرية في تحسين الأداء، تعزيز الاستقرار الوظيفي والمرونة التنظيمية، توفير إمكانية الترقية، تعزيز الكفاءة الإدارية، تخفيف العبء على المشرفين، تعزيز العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، ومرافقة الموظف في مساره المهني مما يجعله أداة إستراتيجية لتحقيق النجاح الإداري وتطوير الموارد البشرية في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المرفق العام.

¹ سميحة لعقابي، ترشيد قطاع الوظيفة العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 01، 2017، ص.112.

² عثمان فكار، قنذري حورية، مرجع سابق، ص.194.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي أحد المفاهيم الجوهرية في ميدان إدارة الموارد البشرية إذ يعكس مستوى كفاءة الموظف في تنفيذ المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتقه ومدى إسهامه في تحقيق أهداف المؤسسة، ويستخدم هذا المفهوم كأداة فعالة لتقييم الجهود الفردية والجماعية مما يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة بشأن التدريب، التحفيز أو الترقية، فمن خلال ذلك سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف الأداء الوظيفي (الفرع الأول) وأهميته (الفرع الثاني)، أنواعه (الفرع الثالث) وعناصره (الفرع الرابع).

الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من المواضيع التي تناولها العديد من المفكرين والباحثين في شتى المجالات المتنوعة سواء كانت مجالات اجتماعية أو اقتصادية أو غيرها من المجالات، وسيتم التطرق في هذا الفرع إلى تعريف الأداء الوظيفي لغة (أولاً) واصطلاحاً (ثانياً).

أولاً: لغة

جاء في معجم الوسيط بالمعاني التالية:

أدى الشيء، قام به، أدى الدين: قضاؤه، أدى الصلاة: قام بها لوقتها، أدى الشهادة: أدلى بها، أدى إليه الشيء: أوصله إليه.

الأداء: التأدية والتلاوة.

ويقابل اللفظ اللاتيني **performare** التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والتي اشتق منها اللفظ الانجليزي **performance** التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه وهو نفس المعنى ذهب إليه قاموس **petit la rousse**.¹

ثانياً: اصطلاحاً

يرى علي السلمي أن الأداء هو "الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والقدرة في العمل والمستوى في الأداء".²

¹ مريم أرفيس، "الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة"، مجلة التغير الاجتماعي، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد الخامس، ص.478.

² كمال بالشرس، الثقافة التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص.85.

فالملاحظ من هذا التعريف أنه يربط بين العامل الذاتي (النفسي) والعامل الموضوعي ويظهر أنهما لا يعملان بمعزل عن بعضهما بل يجب أن يتفاعلا سويا حتى يتحقق الأداء المطلوب، بمعنى أن الموظف يكون قادرا وراغبا في نفس الوقت.

ويعتقد **daft** بأن الأداء الوظيفي هو "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة استخدام الموارد".¹

والملاحظ من ذلك أنه ركز على جانبين أساسيين: تحقيق الأهداف بفعالية واستخدام الموارد بكفاءة فهم لا يكتفي بالنظر إلى النتائج التي تحققها المنظمة بل يهتم أيضا بالطريقة التي تستخدم بها الموارد للوصول إلى تلك النتائج.

ويعرفه توماس أنه "التفاعل بين السلوك والإنجاز، أنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس".²

والملاحظ من ذلك أن توماس يعطي أهمية متوازنة بين الطريقة التي يعمل بها الموظف من خلال سلوكه وما يحققه فعليا من نتائج وإنجازات، أي أنه يظهر توازنا بين الجهد المبذول وجودة الانجاز.

ويعرف كذلك أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".

فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا بينما الأداء منخفضا.³

والملاحظ أن التعريف يركز بشكل أساسي على نتائج العمل وليس فقط على كمية الجهد المبذول فهو يميز بوضوح بين الجهد (الطاقة) وبين الأداء الذي يقاس بمستوى الانجاز الفعلي.

ويعرف بأنه "قيام الموظفين بأي منظمة أو مؤسسة بأداء أعباء وواجبات ومسؤوليات وظيفية لتحقيق هدف أو أهداف محددة، إجراءات عمل معروفة، وفي إطار أخلاقيات استقرت سياسات المنظمة

¹ أديب برهوم، فداء الشيخ حسن، رشا سعيد، "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد رقم 39، العدد 01، 2017، ص.211.

² كمال بالشرس، مرجع سابق، ص.211.

³ حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص.209.

عليها، ويحدد أهداف هؤلاء الموظفين مستوى الكفاءة العامة للمنظمة وقدرتهم على القيام بالأنشطة والأعمال المخطط لها أو تحقيق الأهداف الموضوعية لها، ومن ثم فإن الموظفين يعتبرون من المجموعات التي توليها الإدارة قدرا كبيرا من الاهتمام في كافة المنظمات والمؤسسات¹.

كما عرفه كل من **millier** و **bromiley** أنه "محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"².

والملاحظ من ذلك أنه يركز على كفاءة وفعالية استغلال الموارد داخل المؤسسة سواء كانت مادية أو بشرية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

انطلاقا مما تم عرضه من تعاريف للأداء الوظيفي يمكن تعريفه على أنه "مجموعة من الأنشطة والمهام التي يضطلع بها كل موظف في المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف الخاصة به والأهداف العامة للمؤسسة والالتزام بالأخلاق الحسنة والآداب الحميدة والالتزام بمواعيد العمل.

الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي عنصرا استراتيجيا بالغ الأهمية لما له من دور فعال في استمرارية وبقاء المنظمات، ويمكن تلخيص أهميته في النقاط التالية:

- يساهم في تقييم مدى كفاءة استغلال المنظمة لإمكاناتها ومواردها، كما يعزز من الاهتمام بالكفاءات البشرية داخل المنظمة من خلال التركيز على توظيف المهارات والخبرات والمعارف بشكل فعال³.

- يعد أحد العناصر الأساسية التي ترتكز عليها المنظمات لتحقيق أهدافها كونه يمثل المحصلة النهائية لكافة الجهود والأنشطة التي تبذل داخلها، وتبرز أهميته على مستويات متعددة سواء

¹ مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، د.ب. ن، 2015، ص.42.

² مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2018، ص.18.

³ عادل بومجان، جوهرة أقطي، خالد الوافي، "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، المجلد رقم، 18، العدد 02، 2018، ص.128.

على صعيد الفرد أو المنظمة أو الدولة بشكل عام، فعندما يكون أداء الموظف عالي الجودة ينعكس ذلك بشكل ايجابي على استقرار المنظمة وفعاليتها وقدرتها على الاستمرار والتطور.¹

- يعد أحد العوامل المهمة والأساسية التي تستخدم في تقييم المؤسسات التي يديرها أو يترأسها أو يشرف عليها المسؤولون، فإن المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يولون اهتماما كبيرا بأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودفاعيته فحسب بل هو أيضا انعكاسا لأداء التنظيم ذاته ودرجة فاعليته، كما يعمل الأداء على نجاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.²
- يساهم في اكتساب الميزة التنافسية من خلال أداء فعال يعزز الإبداع والابتكار.³
- يعد العملية التي تكون من عدة مراحل وسلسلة من الخطوات ووسيلة أساسية لإنتاج منتج يحقق الأهداف المرجوة، وتعتمد هذه العملية على مجموعة من الموارد التي تتفاعل فيما بينها لإنتاج مادة جديدة ذات قيمة، ويعد الأداء هو العنصر المحوري في هذه العملية لكونه يمثل الجانب الحي المرتبط بالعنصر البشري، حيث يتولى الإنسان إدارة الموارد وتحويلها إلى منتجات نهائية ذات قيمة مادية.⁴
- كما تبرز أهمية الأداء في كونه معيارا يعتمد عليه لتقييم مدى كفاءة الفرد في أداء مهامه الحالية، كما يستخدم للتنبؤ بقدراته على تولي مهام أخرى في المستقبل مما يجعله أداة أساسية في اتخاذ قرارات الترقية والنقل.⁵

الفرع الثالث: أنواع الأداء الوظيفي

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه

¹ رشيد عميري، منور مارييف، "جودة التكوين ودورها في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة المعيار، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، العدد 01، 2023، ص.1167.

² عبد الغاني بوشمال، دور رأس المال الفكري في تطوير الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل م د، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2018، ص-ص: 100-101.

³ عادل بومجان، جوهرة أقطي، خالد الوافي، مرجع سابق، ص.128.

⁴ رشيد عميري، منور مارييف، مرجع سابق، ص.1167.

⁵ فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص.45.

يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعيار الشمولية ومعيار المصدر، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفرع من خلال معيار المصدر (أولاً)، ومعيار الشمولية (ثانياً).

أولاً: حسب معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار تم تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

1. الأداء الداخلي

يطلق على هذا النوع من الأداء مصطلح "أداء الوحدة" ويقصد به الناتج الذي تحققه المؤسسة انطلاقاً مما تمتلكه من موارد، ويتجلى هذا الأداء بشكل رئيسي في:

- **الأداء البشري:** ويتمثل في مساهمة الأفراد داخل المؤسسة إذ ينظر إليهم باعتبارهم مورداً استراتيجياً قادراً على خلق القيمة وتحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال استثمار مهاراتهم وتوجيهها بشكل فعال.
- **الأداء التقني:** ويعبر عن قدرة المؤسسة على توظيف مواردها التقنية والاستثمار فيها بفعالية بما يضمن تحقيق أفضل النتائج.
- **الأداء المالي:** ويتمثل هذا النوع من الأداء في مدى فعالية وكفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة.¹

2. الأداء الخارجي

يعد الأداء الخارجي الناتج عن التغيرات التي تطرأ على البيئة المحيطة بالمنظمة، ويظهر هذا النوع من الأداء في النتائج التي تحققها المنظمة مثل ارتفاع أسعار البيع، وتنعكس هذه التغيرات على الأداء التنظيمي إما بشكل إيجابي أو بشكل سلبي مما يستدعي من المنظمة تحليل نتائجها بدقة، وتزداد أهمية هذا التحليل خصوصاً عندما يتعلق الأمر بمتغيرات كمية يمكن قياسها وتحديد مدى تأثيرها بدقة.²

¹ كمال بالشرس، "إستراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة عنابة، العدد 10، 2017، ص-ص: 292_293.

² مريم أديفيس، مرجع سابق، ص. 484.

ثانيا: حسب معيار الشمولية

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

1. الأداء الكلي

وهو الأداء الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية داخل المؤسسة لتحقيقها بحيث لا يمكن إرجاع تلك الانجازات إلى عنصر واحد دون الأخذ بعين الاعتبار مساهمة باقي العناصر.

وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن أداء المؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.¹

2. الأداء الجزئي

هو الذي يقاس على مستوى الأنظمة الفرعية داخل المؤسسة، وينقسم إلى عدة أنواع تختلف بحسب المعيار المستخدم في تقييم مكونات النظام، فقد يصنف الأداء استنادا إلى الوظائف، مثل أداء الوظيفة المالية، وظيفة التمويل، وظيفة التسويق وغيرها من الوظائف.²

كما يعتبر الأداء الجزئي مدى تحقيق الأنظمة التحتية لأهدافها بتحقيقها يتحقق الأداء الكلي فالأهداف جميعها متكاملة.³

الفرع الرابع: عناصر الأداء الوظيفي

لا يمكن الحديث عن أداء وظيفي فعال دون الإشارة إلى مجموعة من العناصر والمكونات الأساسية، وقد سعى الكثير من الباحثين إلى تقديم إسهامات متنوعة بهدف دعم وتطوير فهمنا لهذه العناصر وتعزيز فعالية الأداء الوظيفي، وقد اختلفت تصنيفات هذه المكونات تبعا لاختلاف اهتمامات الباحثين والمفكرين، فمن خلال ذلك سيتم التطرق في هذا الفرع إلى الموظف وكفاءته (أولا)، معرفة

¹ كمال بوالشرس، مرجع سابق، ص.90.

² ايمان بن طالب، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل م د، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، بسكيكدة، 2018، ص.91.

³ سامية لحول، فطيمة زعزع، "أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص.237.

متطلبات العمل (ثانياً)، المثابرة والثقة (ثالثاً)، كمية العمل المنجز (رابعاً)، البيئة التنظيمية ومركباتها (خامساً) والوقت (سادساً).

أولاً: الموظف وكفاءته

تعد كفاءة الموظف من الركائز الأساسية التي تحدد مدى فاعليته في أداء مهامه داخل المؤسسة، وتشمل هذه الكفاءات ما يمتلكه من معارف ومهارات إلى جانب القيم والاتجاهات والدوافع التي توجه سلوكه المهني، وتعتبر الكفاءة عن مجموعة من الخصائص الجوهرية التي تمكن الفرد من تحقيق أداء فعال ومتميز سواء من حيث جودة الانجاز أو الالتزام بالمواعيد المحددة أو القدرة على تحمل المسؤولية والعمل بجدية.¹

وتتجلى أيضاً في قدرة الموظف على التكيف مع التغيرات المستمرة والتوجيهات المختلفة داخل بيئة العمل.

ثانياً: معرفة متطلبات العمل

يشمل العمل أو الوظيفة مجموعة من المهام والمسؤوليات التي يجب القيام بها لتحقيق أهداف معينة، بالإضافة إلى الأدوار التي تنتظر من الموظف أو العامل القيام بها وتتطلب كل وظيفة مجموعة من المهارات والمعارف، إلى جانب خصائص محددة تتعلق بالدقة، النظام، القدرة على التنظيم، سرعة الانجاز، الدقة في التنفيذ، التمكن الفني، الالتزام بإتقان العمل، وتقليل نسبة الأخطاء.

كما يتطلب العمل وعياً بعناصر التقنية الراجعة والانفتاح على التحسين المستمر مما يساهم في تطوير الأداء، وتشكل هذه الجوانب تحديات وفرص تميز كل وظيفة وتحدد مدى ملائمة الفرد لها واستعداده للنجاح فيها.²

¹ حسين لراشي، أسامة مزاري، مرجع سابق، ص. 71.

² محمد أحمد زيدان الفواعير، "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي"، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، 2023، ص. 13.

ثالثا: المثابرة والثقة

المثابرة والثقة بالنفس يقصد بها الجدية والاهتمام في أداء المهام إضافة إلى قدرة الموظف على تحمل المسؤوليات المتعلقة بالعمل وإنجاز المطلوب ضمن الأوقات المحددة مع قابلية هذا الموظف للتوجيه والإرشاد من قبل المشرفين وقياس نتائج أدائه وفقا لذلك.¹

رابعا: كمية العمل المنجز

أي مقدار العمل الذي يمكن للعامل إنجازه ضمن الظروف العادية للعمل وهو الذي يعتمد عليه لتحديد سرعة الأداء.²

خامسا: البيئة التنظيمية ومكوناتها

تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتشمل العوامل الداخلية كل ما هو موجود داخل حدود التنظيم ويخضع إلى سيطرته المباشرة مثل التنظيم وهيكله، أهدافه وموارده، مركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية، والقانونية.³

سادسا: الوقت

يعد الوقت من أهم الموارد التي لا يمكن تعويضها، ولذلك فإن حسن استغلاله يعكس جودة الأداء، فالموظف الذي يجيد إدارة وقته هو ذلك الذي يخطط جيدا ليومه ويرتب أولوياته ويحرص على تنفيذ المهام في أوقاتها المناسبة دون تأجيل فهو رأسمال وليس دخل.⁴

وعليه فإن الأداء الوظيفي هو الكيفية التي ينفذ بها الموظف مهامه ومسؤولياته داخل المؤسسة وفقا للمعايير المحددة، وتكمن أهميته في كونه أداة رئيسية لتقييم كفاءة الأفراد وتحسين الإنتاجية، كما يستخدم لتحديد الاحتياجات التدريبية واتخاذ قرارات الترقية وتنوع أنواعه حسب معيار المصدر إلى أداء داخلي

¹ باديس بوخلوة، سهيلة قمو، "أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 02، جوان 2016، ص. 168.

² محمد الصالح بوطوطن، زبدرة خمار، "دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة الدراسات المحاسبية والإدارية، جامعة عنابة، العدد 02، ديسمبر 2014، ص. 44.

³ محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص. 64.

⁴ مريم أديفيس، مرجع سابق، ص. 484.

وأداء خارجي، حسب معيار الشمولية إلى أداء كلي وأداء جزئي، أما عناصره فتشمل الموظف وكفاءته، معرف متطلبات العمل، المثابرة والثقة، كمية العمل المنجز، البيئة التنظيمية ومركباتها، وكلها تساهم في تحقيق نجاح المؤسسة وتقدمها.

المبحث الثاني: الإطار القانوني لتكوين الموظفين

يعد تكوين الموظفين أحد المحاور الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة العمومية في ترقية الموارد البشرية وتحسين أداء الموظف، وقد حظي هذا الجانب بإطار قانوني منظم يهدف إلى ضمان فعاليته واستمراريته من خلال النصوص التشريعية والتنظيمية وعلى رأسها الأمر رقم 06-03 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية والذي أقر بحق الموظف في تكوين وتحسين المستوى طيلة مساره المهني باعتباره حق وضمانة للترقية وتحقيق فعالية المرفق العام، كما جاء المرسوم التنفيذي رقم 194/20 الذي يحدد كليات تنظيم التكوين وتحسين المستوى داخل المؤسسات والإدارات العمومية، ويجسد هذا الإطار القانوني حرص المشرع على ترسيخ مبدأ التكوين المستمر كآليته لترقية الكفاءة وتطوير المرفق العام، وفي هذا الإطار سيتم التطرق إلى الجوانب القانونية والتنظيمية التي تؤثر تكوين الموظفين في الوظيفة العمومية وذلك من خلال مطلبين رئيسيين، تكوين الموظفين وفق الأمر رقم 06-03 (المطلب الأول)، وتكوين الموظفين وفق المرسوم التنفيذي 194/20 (المطلب الثاني) وذلك من خلال ما يلي:

المطلب الأول: تكوين الموظفين وفق الأمر رقم 06_03

يعد التكوين الوظيفي أحد الركائز الأساسية لتحديث الإدارة العمومية وتحقيق الفعالية في أداء المرافق العامة، حيث يمثل أداة إستراتيجية تهدف إلى تطوير كفاءات الموارد البشرية وتكييفها مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتسارعة، وفي هذا السياق أولى المشرع الجزائري أهمية كبيرة لتكوين الموظفين العموميين وجسد ذلك من خلال الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفروع التالية: الحق القانوني للموظف في تكوين وتحسين المستوى والترقية (الفرع الأول)، التزام الإدارة بتنظيم التكوين المستمر لضمان التأهيل والترقية المهنية (الفرع الثاني)، التقييم الوظيفي للموظف كآلية لمتابعة الأداء وترقية الكفاءة (الفرع الثالث)، التخطيط الاستراتيجي لمسار الموظف المهني من خلال مخططات تسيير وتكوين الموارد البشرية (الفرع الرابع)، الإطار التنظيمي للتكوين وتحسين المستوى (شروط الالتحاق وحقوق الموظف وواجباته) (الفرع الخامس).

الفرع الأول: الحق القانوني للموظف في تكوين وتحسين المستوى والترقية

وفقا للأمر رقم 03-06 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية فإن المشرع أقر بحق الموظف العمومي في تكوين وتحسين مستواه الوظيفي،¹ وقد تم التأكيد على هذا الحق من المادة 38 التي نصت على "الموظف الحق في تكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية"،² وهو حق ورد في المادة 38 من القانون 03-06 يمثل وسيلة قانونية تمكن الموظف من التدرج الوظيفي في المسار المهني ومنه تقلد رتب عالية ووظائف نوعية والتي يترتب عنها زيادة بالترقية في الرتبة بينما يزداد راتبه في الترقية في الدرجة.

فالترقية تسمح للموظف بتحسين مركزه الوظيفي والاجتماعي وتدفعه إلى تحسين كفاءته بحيث ينتقل الموظف من درجة إلى درجة أعلى مباشرة في رتبته أو الانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في السلك الذي ينتمي إليه أو السلك الأعلى مباشرة وفقا للشروط القانونية حسب ما يتحصل عليه من خبرة مهنية أو مؤهلات كما ترتبط غالبا بتوفر المناصب العالية ولا يستفيد منها الموظف بقوة القانون.³

فالمادة 38 من الأمر رقم 03-06 قد جعلت التكوين حقا من حقوق الموظف.⁴

ومن خلال هذه المادة يتضح أن من الحقوق المهنية للموظف العمومي الحق في التكوين وتحسين المستوى داخل الإدارة أو خارجها، وبناءا على ذلك قد تم التأكيد على هذا الحق ضمن المادة 38 التي نصت على أن للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية طيلة مساره المهني فإن هذا الحق يشكل إحدى ركائز التطوير الوظيفي للموظفين العموميين ويشمل الحق الواجب في طلب التكوين أو فرضه عليهم بقرار إداري متى كان ذلك ضروريا لرفع كفاءتهم وتطوير أدائهم وفقا لمتطلبات المرفق العام،⁵ وبالتالي فإن المادة 38 تعد حجر الزاوية في النظام القانوني للتكوين داخل الوظيفة العمومية إذ

¹ جمال قروف، "تكوين وتحسين مستوى الموظفين العموميين بين الأمر رقم 03-06 والمرسوم التنفيذي رقم 20-194"، دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، جامعة سكيكدة، الجزائر، المجلد 06، العدد رقم 01، 2022، ص.143.

² المادة 38 من الأمر رقم 03-06، مرجع سابق.

³ شهرزاد بوجمعة، محاضرات في الوظيفة العامة موجهة لطلبة السنة الثانية، قسم القانون العام، جامعة لونيبي علي، البلدة 02، السنة الجامعية 2022-2023، ص.84.

⁴ فاطمة طلحة، علالي فريال، التكوين الوظيفي وأثره على المسار المهني للموظف العام، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2022، ص.25.

⁵ جمال قروف، مرجع سابق، ص-ص: 143-144.

تحمل الإدارة مسؤولية توفير بيئة مهنية داعمة وتمنح الموظف حقا مضمونا في تطوير مساره المهني وفقا لمبدأ الاستحقاق والمساواة في الفرص.

وفي مقارنة مع التشريع الفرنسي نجد أن القانون العام للوظيفة العمومية الفرنسية (**statut général de la fonction publique**) قد كرس هو الآخر حق الموظف في التكوين والترقية، حيث تنص المادة 1-422 من قانون الوظيفة العمومية الجديد (2022) على أن للموظف الحق في التكوين المستمر طوال مساره المهني ويعد هذا التكوين أداة أساسية لتأهيله لمهام جديدة أو للترقية، كما يلزم القانون الإدارة بوضع خطة سنوية للتكوين تتماشى مع حاجيات المرفق العام وتطلعات الموظفين.

ويلاحظ من خلال المقارنة أن كلا التشريعين الجزائري من خلال المادة 38 من الأمر رقم 06-03 التي تنص على أن " للموظف الحق في تكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية"¹، والفرنسي من خلال المادة 1-422 من النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية الفرنسية (code général de la fonction publique) السارية منذ 1 مارس 2022 على أنه يحق للموظف النشاط:

- الحصول على إجازة للتكوين المهني.
- الحصول على إجازة لتوثيق المكتسبات من الخبرة.
- الحصول على إجازة لإجراء تقييم للكفاءات.²

ويتفقان في أن التكوين حق شخصي للموظف ووسيلة لضمان ترقيته وتحسين مردوديته غير أن التشريع الفرنسي يتميز أكثر بتفصيله للإجراءات والآليات مما يمنحه طابعا عمليا وتنظيميا أكثر وضوحا في حين لا تزال النصوص الجزائرية بحاجة إلى مزيد من التفعيل والتجسيد الميداني لهذا الحق.

¹ المادة 38 من الأمر رقم 06-03، مرجع سابق.

² Code général de la fonction publique (CGFP) , notamment les articles L422-1 à L422-9 relatifs à la formation professionnelle tout au long de la vie.

الفرع الثاني: التزام الإدارة بتنظيم التكوين المستمر لضمان التأهيل والترقية المهنية

أضافت المادة 104 من نفس الأمر أنه¹ "يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة".²

تجسد هذه المادة التزام الإدارة بترقية الموارد البشرية من خلال تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بشكل دائم ويعكس هذا النص إدراك المشرع لأهمية التكوين المستمر كأداة إستراتيجية لضمان تأهيل الموظف لمهامه الحالية والمستقبلية بما يساهم في تطوير الأداء الإداري ورفع جودة الخدمة العمومية، كما تربط المادة بين التكوين والترقية المهنية ما يعني أن الترقية لا تبني فقط على الأقدمية بل على الكفاءة المكتسبة من خلال التكوين، وهذا التوجه يكرس مبدأ الجدارة والاستحقاق ويحفز الموظف على تطوير معارفه ومهاراته باستمرار لمواكبة التحولات الإدارية والتكنولوجية وعليه فإن هذه المادة ألزمت الإدارة بضمان دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة لتحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة لذلك فإن تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بمثابة واجب ملقى على عاتق الإدارة تعمل على تجسيده وفقا للإجراءات التي يحددها التنظيم³، فتعد هذه المادة من الركائز الأساسية في بناء إدارة فعالة، عصرية وقائمة على الاستثمار في العنصر البشري.

وعليه فإن التكوين يمثل واجبا على الإدارة وحقا للموظف في آن واحد حيث تساهم هذه العملية في خلق موظف قادر على التجاوب مع تحديات الوظيفة العمومية الحديثة وفاعل في تحقيق أهداف المرفق العام بكفاءة وفعالية.

الفرع الثالث: التقييم الوظيفي للموظف كآلية لمتابعة الأداء وترقية الكفاءة

تنص المادة 97 من الأمر رقم 06-03 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على ما يلي: "يخضع كل موظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة".⁴

¹ جمال قروف، مرجع سابق، ص. 144.

² المادة 104 من الأمر رقم 06-03، مرجع سابق.

³ محمد شلالي، "المرافقة البيداغوجية للأستاذ الباحث بين الحق والواجب"، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، جامعة الجزائر 01، ص. 277.

⁴ المادة 97 من الأمر رقم 06-03، مرجع سابق.

تعد المادة 97 من الأمر رقم 03-06 خطوة مهمة في ترسيخ مبدأ التسيير الفعال للموارد البشرية داخل الوظيفة العمومية حيث تؤكد على أن التقييم هو أداة ضرورية لمتابعة تطور الموظف ودعمه في تحسين مستواه المهني، حيث تهدف إلى ضمان المتابعة لأداء الموظفين من خلال تقييم دوري يراعي الكفاءة والمردودية ويعتبر هذا التقييم وسيلة لتحسين الأداء المهني وتعزيز مبدأ الاستحقاق خاصة إذا تم وفق مناهج موضوعية وشفافة، غير أن نجاح تطبيق هذه المادة يرتبط بمدى توفير آليات تقييم عادلة ومعايير دقيقة إضافة إلى ضرورة تأهيل المسؤولين المكلفين بهذه العملية وتجنب التقييمات الشكلية أو المتأثرة بالاعتبارات الشخصية حتى يتحقق الغرض الحقيقي منها في ترقية الكفاءات وتحسين جودة الخدمة العمومية، وتعتبر معايير تقييم الأداء أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الموظفين¹، حيث يشكل التقييم طبقاً للمادة 97 من نفس الأمر أداة قانونية لتقدير كفاءة الموظف وهو يعد مرجعاً أساسياً لتحديد احتياجات التكوين باعتبار أن النتائج المتحصل عليها من التقييم توجه الإدارة نحو اتخاذ التدابير المناسبة لتحسين الأداء عبر التكوين المستهدف.

وتكمن أهمية هذه المادة في أنها تركز منطلق المتابعة المستمرة لمسار الموظف ما يعد خطوة ضرورية في بناء إدارة عمومية فعالة تركز على الكفاءة والنتائج.

الفرع الرابع: التخطيط الإستراتيجي لمسار الموظف المهني من خلال مخططات تسيير وتكوين الموارد البشرية

أشارت المادة 111 من الأمر رقم 03-06² إلى أنه "يتم تسيير المسار المهني للموظفين في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية تركز من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى، تحديد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم³."

جاءت المادة 111 من الأمر رقم 03-06 لتؤسس منظور حديث في إدارة الموارد البشرية داخل الوظيفة العمومية من خلال التأكيد على أن تسيير المسار المهني للموظفين يجب أن يتم في إطار سياسية

¹ عبد الله بونكانو، عبد اللطيف بكاروي، إشكالية تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية (دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الإستشفائية -صديقي محمد بركان)، مذكرة ماستر تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2019، ص.22.

² جمال قروف، مرجع سابق، ص.144.

³ المادة 111 من الأمر رقم 03-06، مرجع سابق.

تقديرية تستند إلى مخططات سنوية أو متعددة السنوات سواء على مستوى تسيير الموارد البشرية أو التكوين وتحسين المستوى.

ويفهم من هذا النص أن المشرع يربط بين ترقية الموظف وتطوره المهني وبين التخطيط المسبق من طرف الإدارة، حيث تصبح القرارات المتعلقة بالتكوين، الترقية، التأهيل أو حتى إعادة التوجيه جزءا من سياسية شاملة تقوم على استشراف الحاجات المستقبلية للإدارة من الكفاءات والمهارات، وتجسد هذه المادة انتقال الإدارة العمومية من منطق التسيير التقليدي إلى منطق التسيير الإستراتيجي القائم على الكفاءة والتخطيط مما يعزز زمن فعالية الأداء ويرسخ مبادئ الموضوعية والاستحقاق في مسار الموظف، كما تحيل المادة إلى التنظيم من أجل تحديد كفاءات التطبيق ما يعكس الحاجة إلى نصوص تنظيمية مكملة تفعل هذه الرؤية على أرض الواقع.

الفرع الخامس: الإطار التنظيمي للتكوين وتحسين المستوى (شروط الالتحاق وحقوق الموظف وواجباته)

أشارت المادة 105 من نفس الأمر¹ إلى "تحدد شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وكفاءات تنظيمه ومدته وواجبات الموظف وحقوقه المترتبة على ذلك عن طريق التنظيم".²

تحدد المادة 105 من الأمر رقم 03-06³ الإطار العام الذي تضبط فيه شروط الالتحاق بالتكوين وتحسين المستوى وتحديد المعارف إلى جانب كيفية تنظيمه ومدته وكذا تحديد واجبات وحقوق الموظف المرتبطة بذلك وذلك كله عن طريق التنظيم وتعكس هذه المادة حرص المشرع على تنظيم العملية التكوينية للموظفين وفق قواعد واضحة ومضبوطة بما يضمن العدالة والشفافية في الاستفادة من التكوين ويمنع أي استغلال تعسفي أو تمييزي لهذا الحق.

كما تركز هذه المادة البعد العملي للمادة السابقة (104) من الأمر رقم 03-06 حيث تنتقل من النص على الالتزام العام بالتكوين إلى تفصيل الجوانب الإجرائية والتنظيمية المتعلقة به ما يعد خطوة مهمة نحو ضمان فعالية هذه السياسة في الواقع الإداري.

¹ جمال قروف، مرجع سابق، ص. 144.

² المادة 105 من الأمر رقم 03-06، مرجع سابق.

³ جمال قروف، مرجع سابق، ص. 144.

كما أن تحديد الحقوق والواجبات المرتبطة بالتكوين تسمح بخلق توازن بين ما تقدمه الإدارة من فرص للموظف وما تنتظره منه من التزام وانضباط خلال فترة التكوين ما يساهم في ترسيخ ثقافة المسؤولية المهنية.

وقد ترك المشرع للتنظيم تحديد الكيفيات والتدابير المتعلقة بتنظيم دورات التكوين وهو ما يترجم توجهها واضحا نحو اعتماد مرونة تشريعية تتيح للسلطة التنفيذية الممثلة في الحكومة أو الوزارات المختصة إمكانية تكييف الأحكام التنظيمية مع متطلبات الواقع الإداري المتغير، فالمشرع عبر المادة 105 من الأمر رقم 03-06 لم يفصل في شروط وكيفيات التكوين بل وضع إطارا عاما وأسند مهمة التفصيل إلى التنظيم أي من خلال النصوص التنظيمية اللاحقة مثل المراسيم التنفيذية أو القرارات الوزارية.¹

أولى المشرع الجزائري أهمية خاصة لتكوين الموظفين وجعل منه ركيزة أساسية في إصلاح وتطوير الوظيفة العمومية وهو ما تم التأكيد عليه من خلال الأمر رقم 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ويظهر أن المشرع جعل من التكوين أداة إستراتيجية لتطوير أداء الموظف ورفع مردودية الإدارة العمومية في إطار رؤية شاملة لتحديث الوظيفة العمومية.

المطلب الثاني: تكوين الموظفين وفق المرسوم التنفيذي رقم 20_194

يعد التكوين إحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها فعالية الإدارة العمومية وتطورها إذ يساهم بشكل مباشر في تحسين أداء الموظفين وتكييف قدراتهم مع متطلبات الوظيفة العمومية والتغيرات التي تطرأ على المحيط الإداري والتشريعي، وفي هذا السياق جاء المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المحدد لكيفيات تنظيم التكوين وتحسين المستوى وتجديد التكوين لفائدة الموظفين ليؤطر هذا الجانب الحيوي بشكل دقيق ومنهجي من خلال وضع آليات واضحة ومضبوظة تهدف إلى رفع كفاءة المورد البشري وضمان مساهمته لمتطلبات الخدمة العمومية بجودة ونجاعة، ويكتسي هذا المرسوم أهمية بالغة كونه يكرس مبدأ التكوين المستمر كحق وواجب في آن واحد في إطار التسيير العصري للموارد البشرية في الوظيف العمومي ولفهم الإطار القانوني والتنظيمي الذي جاء به هذا المرسوم، وسيتم تقسيم الدراسة إلى شروط فتح دورات التكوين وتحسين المستوى (الفرع الأول)، مدة دورات التكوين وتحسين المستوى (الفرع الثاني)، الإطار التنظيمي للتكوين وتحسين المستوى (شروط الالتحاق وحقوق الموظف وواجباته)

¹ فاطمة طلحة، علالي فريال، مرجع سابق، ص.26.

(الفرع الثالث)، واجبات الموظف في مجال التكوين وتحسين المستوى (الفرع الرابع) والشهادات الممنوحة بعد التكوين وتحسين المستوى (الفرع الخامس)، ويتم ذلك من خلال ما يلي:

الفرع الأول: شروط فتح دورات التكوين وتحسين المستوى

نصت المادة 26 من المرسوم التنفيذي 20-194 على: "تفتح دورات التكوين وتحسين المستوى بموجب قرار أو مقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين أو السلطة الوصية حسب الحالة".¹

ويجب أن يحدد القرار أو المقرر المنصوص عليه في الفترة أعلاه على الخصوص كما يلي:

- الرتب المعنية بدورات التكوين وتحسين المستوى.
- عدد المناصب المالية المخصصة أو المقاعد البيداغوجية الموجهة لتحسين المستوى حسب الحالة طبقا لمخطط التكوين وتحسين المستوى المصادق عليه.
- تواريخ فتح واختتام دورات التكوين وتحسين المستوى.²

تجسد المادة 26 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194 الإطار القانوني المنظم لعملية التكوين وتحسين المستوى في المؤسسات أو الإدارات العمومية حيث تشترط أن يتم فتح الدورات التكوينية بموجب قرار أو مقرر صادر عن السلطة التي لها صلاحية التعيين أو السلطة الوصية³، حسب طبيعة القطاع، ويعد هذا التنظيم دليلا على الطابع الممنهج لعملية التكوين إذ يفرض ضرورة تحديد الرتب المعنية وعدد المناصب المالية أو المقاعد البيداغوجية المخصصة وذلك في إطار مخطط التكوين المصادق عليه، وتظهر هذه المادة بوضوح أن التكوين في الوظيفة العمومية لا يعد مجرد إجراء شكلي وإنما هو عملية مدروسة تهدف إلى تلبية احتياجات الإدارة من حيث تطوير الكفاءات والرفع من مستوى الأداء الوظيفي وفق معايير قانونية وتنظيمية مضبوطة.

ومن خلال المادة 26 من المرسوم التنفيذي يتضح أن دورا التكوين وتحسين المستوى في الوظيفة العمومية تفتح بموجب قرار أو مقرر من السلطة المختصة ويجب أن يتضمن هذا القرار أو المقرر تحديد الرتب المعنية بالدورات وعدد المناصب المالية أو المقاعد البيداغوجية المتاحة، إضافة إلى تحديد تواريخ

¹ المادة 26 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194 ، مرجع سابق.

² جمال قروف، مرجع سابق، ص. 197.

³ المادة 26 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194، مرجع سابق.

بداية ونهاية الدورات، ويستند هذا القرار إلى مخطط التكوين المصادق عليه مما يضمن أن عملية التكوين تتم بشكل منظم ومدرّس بما يتلاءم مع احتياجات الإدارة العمومية في تعزيز كفاءة الموظفين وتحسين الأداء.

الفرع الثاني: مدة دورات التكوين وتحسين المستوى

تنص المادة 16 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194 على أن: "تحدد مدة دورات التكوين كالتالي:"

- بموجب القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم الرتب أو المناصب العليا أو المناصب المتخصصة المعنية أو بموجب النصوص التنظيمية المتضمنة إنشاء وتنظيم مؤسسات التكوين، وكذا بموجب القرارات المنصوص عليها في المادة 18 أدناه بالنسبة لدورات التكوين.
- بموجب قرار أو مقرر من الهيئة التي لها سلطة التعيين المعنية حسب الحالة بالنسبة لدورات تحسين المستوى.¹

تحدد المادة 16 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194 الإطار القانوني لضبط مدة دورات التكوين وتحسين المستوى حيث فرقت بين نوعين من الدورات من حيث الجهة المخولة بتحديد مدتها، فبالنسبة لدورات التكوين فإن مدتها تحدد بموجب القوانين الأساسية الخاصة التي تنظم الرتب أو المناصب العليا أو المتخصصة، أو من خلال النصوص التنظيمية المتعلقة بإنشاء وتنظيم مؤسسات التكوين، وكذا بناءً على القرارات المحددة في المادة 18 من نفس المرسوم²، أما دورات تحسين المستوى فتحدد مدتها عن طريق قرار أو مقرر صادر عن الهيئة الإدارية التي تملك سلطة التعيين حسب طبيعة كل حالة.

ويظهر هذا التنظيم القانوني مرونة في التسيير الإداري من خلال تمكين كل قطاع أو هيئة من تكييف برامج التكوين وتحسين المستوى وفق احتياجات خاصة سواء من حيث المدة أو محتوى التكوين، ويعد هذا التنوع عاملاً مهماً لضمان فعالية العملية التكوينية وبالتالي تحقيق الهدف الأساسي منها وهو تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية في مختلف الإدارات والقطاعات.

إضافة إلى ذلك نجد المادة 17 من نفس المرسوم تنص على: "تنظيم دورات تحسين المستوى في شكل دورات طويلة المدى أو دورات متوسطة أو قصيرة المدى".

¹ المادة 16 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194، مرجع سابق.

² المادة 18 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194، مرجع سابق.

يعتبر تحسين المستوى طويل المدى عندما تفوق مدته ستة (6) أشهر وتقل عن سنة واحدة أو تساويها، ويكون متوسط المدى عندما تساوي مدته أو تفوق ثلاثة (3) أشهر وتقل عن ستة (6) أشهر أو تساويها، ويكون قصير المدى عندما تقل مدته عن ثلاثة (3) أشهر.¹

تحدد المادة 17 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194 التصنيف الزمني لدورات التكوين وتحسين المستوى وذلك وفق ثلاث فئات زمنية تختلف باختلاف طبيعة ومدة الدورة، فقد نصت المادة على أن هذه الدورات يمكن أن تكون:

- **طويلة المدى:** عندما تفوق مدتها ستة (6) أشهر وتقل عن سنة أو تساويها.
- **متوسطة المدى:** عندما تساوي أو تفوق مدتها ثلاثة (3) أشهر وتقل عن ستة (6) أشهر أو تساويها.
- **قصيرة المدى:** عندما تقل مدتها عن ثلاثة (3) أشهر.²

ويظهر هذا التصنيف رغبة المشرع في تنظيم الجهد التكويني وفق احتياجات كل فئة وظيفية أو إدارية، حيث تختلف طبيعة التكوين وعمقه حسب المدة الزمنية، فالدورات الطويلة عادة ما تكون مخصصة لإعادة تأهيل أو تطوير شامل للمهارات، في حين الدورات القصيرة تركز غالبا على مواضيع محددة أو مهارات دقيقة تلبي حاجة آنية.

هذا التقسيم يعزز من فعالية منظومة التكوين ويسمح بتكييف البرامج التكوينية مع الأهداف المسطرة لتحسين الأداء الوظيفي بما يتماشى مع متطلبات الترقية أو التأقلم مع التغيرات الإدارية والتكنولوجية.

ومن خلال تحليل المادتين 16 و17 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194 يتضح أن المشرع الجزائري قد وضع إطارا قانونيا دقيقا ومنظما لمسألة مدة دورات التكوين وتحسين المستوى من جهة وتصنيفها الزمني من جهة أخرى بما يضمن المرونة والفعالية في تسيير هذه العملية على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية.

¹ المادة 17 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194، مرجع سابق.

² نسرين حيدوسي، عفاف صديقي، تكوين الموظف العام في ظل المرسوم التنفيذي رقم 20-194، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في القانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2023، ص.58.

فالمادة 16¹ تبين الجهات المخولة بتحديد مدة الدورات سواء من خلال القوانين الأساسية الخاصة أو عن طريق قرارات إدارية تصدرها الهيئات ذات صلاحية التعيين ما يسمح بتكييف هذه المدد وفق خصوصيات كل قطاع، أما المادة 17² فقد قدمت تصنيفا زمنيا واضحا (قصير، متوسط وطويل المدى) يراعي الأهداف المرجوة من كل دورة ويمنح الإدارة حرية البرمجة والتخطيط حسب نوعية التكوين واحتياجات الموظفين.

وبناء عليه فإن هذا التنظيم القانوني يعد ركيزة أساسية في تعزيز نجاعة التكوين وتحسين المستوى المهني للموارد البشرية الأمر الذي ينعكس إيجابا على تحسين الأداء الوظيفي ويحقق تطلعات الإدارة الحديثة نحو الكفاءة والجودة في تقديم الخدمة العمومية.³

الفرع الثالث: شروط الالتحاق بدورات التكوين وتحسين المستوى

تنص المادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194: "تحديد شروط الالتحاق بدورات التكوين وتحسين المستوى" على:

- بموجب القوانين الأساسية الخاصة أو بموجب النصوص التنظيمية المتخصصة إنشاء وتنظيم مؤسسات التكوين بالنسبة لدورات التكوين.
- بموجب قرار أو مقرر من الوزير أو المسؤول المعني حسب الحالة بالنسبة لدورات تحسين المستوى.⁴

تعد المادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194 من المواد التأسيسية التي تحدد الإطار القانوني المنظم لشروط الالتحاق بدورات التكوين وتحسين المستوى في الوظيفة العمومية، ويستخلص من هذه المادة أن المشرع ميز بين نوعين من المسارات التكوينية، فبالنسبة لدورات التكوين فإن شروط الالتحاق بها تحدد بموجب القوانين الأساسية الخاصة بكل سلك من أسلاك الوظيفة العمومية أو من خلال النصوص التنظيمية التي تنظم وتتأش مؤسسات التكوين مما يضيف طابعا رسميا ومنهجيا على هذه

¹ المادة 16 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194، مرجع سابق.

² المادة 17 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194، مرجع سابق.

³ سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص.285.

⁴ المادة 14 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194، مرجع سابق.

العملية ويضمن انسجامها مع طبيعة المهام ومتطلبات كل قطاع واكتساب معارف ضرورية لممارسة المهام¹، أما فيما يخص تحسين المستوى فقد خول المشرع للسلطة الإدارية الممثلة في الوزير أو المسؤول المعني صلاحية تحديد شروط الالتحاق بموجب قرار أو مقرر وذلك حسب طبيعة كل قطاع وظيفي وحسب الاحتياجات التكوينية الظرفية، ويظهر هذا التمييز حرص المشرع على إيجاد توازن بين الإطار القانوني الثابت الذي ينظم التكوين وبين المرونة الإدارية التي تتيح تكييف برامج تحسين المستوى مع التحولات والمستجدات المهنية مما يعزز فعالية التكوين ويجعله أداة حقيقية لتطوير الأداء الوظيفي.

ومن خلال المادة 14 يتضح أن المشرع اعتمد على نهج مزدوج في تنظيم الالتحاق بالتكوين يجمع بين الصرامة في تنظيم التكوين الأساسي عبر نصوص قانونية وبين المرونة في تحسين المستوى عبر قرارات إدارية وهو ما يعكس الرغبة في ضبط العملية قانونيا دون إغفال خصوصية كل قطاع واحتياجاته الصغيرة ويبرز ذلك حرص المشرع على جعل التكوين أداة إستراتيجية فعالة لدعم جودة الخدمة العمومية وتحسين تكويناتهم الأولية للموظفين.²

الفرع الرابع: واجبات الموظف في مجال التكوين وتحسين المستوى

في إطار السعي إلى تحسين كفاءة الموظفين داخل الإدارات العمومية جاء التنظيم القانوني ليرسخ مبدأ التكوين المستمر كجزء لا يتجزأ من المسار المهني للموظف، وتحدد المواد 41، 42 و 43 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194 جملة من الالتزامات التي تقع على عاتق الموظف في هذا المجال والتي يمكن تحليلها كما يلي: الخضوع للنظام الداخلي لمؤسسة التكوين (أولا)، اعتبار الإخلال بالواجبات تقصيرا مهنيا (ثانيا) والجزاء القانوني المترتب عن الإخلال بالالتزامات الموظف بعد التكوين (ثالثا).

¹ عبد الحكيم بن مصباح سواكر، دليل حول تكوين الموظفين والأعوان العموميين، د.د.ن، الجزائر، 2021، ص.10.

² المرجع نفسه، ص.12.

أولاً: الخضوع للنظام الداخلي لمؤسسة التكوين

نصت المادة 41 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194: "يخضع المترشحون المقبولون للمشاركة في دورات التكوين أو تحسين المستوى للنظام الداخلي للمؤسسة للتكوين".¹

يلتزم الموظف العمومي أثناء مشاركته في دورات التكوين وتحسين المستوى باحترام النظام الداخلي لمؤسسة التكوين²، وهذا يعكس الطابع الرسمي والمهني لهذه الدورات حيث لا ينظر إليها كأنشطة اختيارية أو تكميلية بل كجزء من المهام التي تندرج ضمن التزامات الموظف مما يقتضي احترام القواعد والانضباط أثناء فترة التكوين، ويتضح من خلال هذه المادة أنها تكرر مبدأ الانضباط داخل مؤسسات التكوين وتبرز أن التكوين ليس حقاً فقط بل هو أيضاً التزام مهني وسلوكي يحاسب الموظف على مدى احترامه له وفق ما تنص عليه القوانين والتنظيمات المعمول بها.

ثانياً: اعتبار الإخلال بالواجبات تقصيراً مهنياً

تنص المادة 42 على أن: "دون الإخلال بالأحكام المنصوص عليها في هذا المجال في التنظيم المعمول به يلزم كل مترشح تابع لدورة تكوين أو تحسين المستوى بالقيام بخدمة فعلية لدى الإدارة العمومية لمدة توافق ثلاث (3) مرات مدة الدورة المتابعة في حدود مدة أقصاها سبع (7) سنوات".³

تعد هذه المادة من أهم الضمانات التي تحفز الموظف على الالتزام بالتكوين، إذ تعتبر أن الإخلال بالأحكام المتعلقة به تقصيراً مهنياً يسجل في الملف المهني للمعنيين قد يكون له عواقب تأديبية الأمر الذي يضفي طابع الجدية على العملية التكوينية، حيث يجب على الموظف العمومي الذي استفاد من دورة تكوين أو تحسين مستوى أن يلتزم بأداء خدمة فعلية ضمن إدارة عمومية لمدة تعادل ثلاث (3) مرات مدة التكوين وذلك في حدود فترة زمنية لا تتجاوز سبع (7) سنوات كحد أقصى.⁴

ويستنتج من المادة أن التكوين في الوظيفة العمومية لا يمكن أن يفصل عن مبدأ الجدوى الإدارية لذلك اشترطت أن يقابل كل تكوين التزام بخدمة فعلية تعادل ثلاث (3) مرات مدة الدورة يتم تنفيذها في أجل أقصاه سبع (7) سنوات وهذا يعكس توازناً قانونياً بين حقوق الموظف في التأهيل وبين واجباته تجاه

¹ المادة 41 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194، مرجع سابق.

² جمال قروف، مرجع سابق، ص. 150.

³ المادة 42 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194، مرجع سابق.

⁴ جمال قروف، مرجع سابق، ص. 150.

الإدارة التي تكلفت بتكوينه¹، كما يؤكد نص المادة على أن هذا الالتزام لا يلغي باقي الأحكام المنصوص عليها في التنظيم المعمول به ما يعني أن الموظف يظل خاضعا لباقي القوانين التي تنظم علاقة العمل بما في ذلك العقوبات المحتملة في حال الإخلال بالالتزامات.

ثالثا: الجزء القانوني المترتب عن الإخلال بالالتزامات الموظف بعد التكوين

تنص المادة 43 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194 على أن: "يلزم كل مستفيد من تكوين أو تحسين المستوى انقطع بمحضى إرادته عن دورة التكوين أو تحسين المستوى أو لم يلتحق بمنصب تعيينه عند نهاية التكوين في أجل شهر (1) دون مبرر مقبول ابتداء من تاريخ تبليغه بمقرر التعيين أو غادر الإدارة قبل نهاية المدة المحددة في المادة 42 أعلاه بتسديد كامل المصاريف المترتبة على التكوين أو تحسين المستوى".²

تشير المادة 43 من المرسوم التنفيذي أعلاه إلى أحد الجوانب القانونية التي تهدف إلى تنظيم عملية التكوين وتحسين المستوى داخل الوظيفة العمومية وذلك من خلال فرض التزامات صارمة على الموظف المستفيد من التكوين، حيث تلزم هذه المادة الموظف الذي يخل بالتزامه سواء بقطع التكوين بمحض إرادته أو بعدم التحاقه بمنصبه في أجل لا يتعدى شهرا من تاريخ تبليغه بمقرر التعيين دون مبرر قانوني مقبول أو بمغادرته للإدارة قبل انقضاء المدة المحددة في المادة 42 بتسديد كافة المصاريف المرتبطة بالتكوين.

وتعكس هذه المادة الطابع التعاقدي غير المباشر لعملية التكوين إذ تحمل الموظف مسؤولية مالية مقابل الإخلال بالالتزامات المترتبة عن استفادته من هذا الحق، كما تهدف إلى حماية الإدارة من التكاليف غير المجدية التي قد تتجم عن انسحاب الموظف أو عدم استمراره في المنصب، وبالتالي فهي تسعى إلى ضمان الاستمرار الوظيفي وتحقيق أهدافهم الوظيفية في المؤسسة³، وتحقيق فعالية التكوين من خلال التزام المستفيدين به حتى نهايته واستثمار مكتسباتهم في تحسين الأداء داخل المؤسسة العمومية.

¹ سعيد مقدم، مرجع سابق، ص. 285.

² المادة 43 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194، مرجع سابق.

³ نوال بن صديق، التكوين في الصناعات والحرف التقليدية بين المحافظة على التراث ومطالب التجديد، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص أنثروبولوجيا التنمية، كلية العلوم السياسية والاجتماعية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2013، ص. 78.

ومن خلال هذه المادة يمكن استنتاج أن المشرع يهدف إلى ترسيخ مبدأ الالتزام والمسؤولية من الاستفادة من التكوين حيث لا يعد هذا الأخير امتيازاً مجانياً بل هو استثمار من طرف الإدارة في المورد البشري، يتطلب مقابله التزاماً فعلياً من الموظف وعليه فإن فرض تسديد مصاريف التكوين في حالة الإخلال بهذه الالتزامات يعد آلية ردعية تهدف إلى الحفاظ على الموارد المالية للإدارة وضمان استثمار فعال في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستواه.¹

وتبرز الموارد 41، 42 و 43 من المرسوم التصور المتكامل الذي تبناه المشرع لتنظيم التكوين وتحسين المستوى في الوظيفة العمومية، حيث تكرر المادة 41 حق الموظف في الاستفادة من التكوين باعتباره وسيلة لتطوير كفاءاته المهنية، بينما تفرض المادة 42 التزاماً زمنياً يلزم الموظف بالبقاء في الإدارة لمدة معينة بعد انتهاء التكوين وفقاً لمدة التكوين المستفاد منها، وتأتي المادة 43 لتدعم هذا الإطار بإجراءات ردعية سواء تحمل الموظف المخالف لالتزاماته سواء بالانقطاع أو بعد الالتحاق بالمنصب أو بمغادرة الإدارة قبل الأجل مسؤولية تسديد مصاريف التكوين كاملة، وتؤكد هذه المواد مجتمعة على أن التكوين في الوظيفة العمومية ليس فقط حقاً بل هو أيضاً مسؤولية قانونية ومهنية تهدف إلى تحقيق فعالية الأداء واستمرارية الخدمة العمومية.

الفرع الخامس: الشهادات الممنوحة بعد التكوين وتحسين المستوى

تنص المادة 35 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194 على: "تسلم مؤسسة التكوين التي تكلف بإجراء دورة التكوين أو تحسين المستوى" على:

- شهادة التكوين للمرشحين الذين تابعوا بنجاح دورة التكوين.
- شهادة تحسين المستوى للمرشحين الذين تابعوا بنجاح دورة تحسين المستوى المتوسطة وطويلة المدى.
- شهادة مشاركة للمرشحين الذين تابعوا دورة تحسين المستوى قصيرة المدى.²

تحدد المادة 35 من نفس المرسوم¹ أن المؤسسة المكلفة بمنح المترشحين ما يلي:

¹ عمار طويل، التكوين الإداري في الوظيفة العامة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص.15.

² المادة 35 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194، مرجع سابق.

- تسلم شهادة تكوين للمرشحين الذين أتموا بنجاح دورة التكوين.
- تمنح شهادة تحسين المستوى للناجحين في دورات تحسين المستوى المتوسطة أو طويلة المدى.
- أما المشاركون في دورات تحسين المستوى القصيرة المدى فيسلمون شهادة مشاركة تثبت حضورهم للدورة.²

ومن خلال هذا يتضح أن المادة تحدد كيفية توثيق مشاركة الموظفين في دورات التكوين وتحسين المستوى حيث تلزم مؤسسة التكوين التي أشرفت على تنفيذ الدورة بمنح شهادات مختلفة حسب نوع الدورة ومدتها وهو ما يعكس حرص المشرع على الاعتراف الرسمي بالجهد التكويني المبذول هذا ما يعزز من مكانة الموظف داخل مساره المهني، ويضفي مصداقية أكبر على برامج التكوين داخل المؤسسات العمومية في إطار مسعى دائم لتحسين الأداء الوظيفي.

ويتضح من خلال دراسة الإطار القانوني لتكوين الموظفين في الوظيفة العمومية أن المشرع الجزائري قد أولى أهمية كبيرة لمسألة التكوين كوسيلة إستراتيجية لضمان فعالية الإدارة وترقية الأداء الوظيفي، فالأمر رقم 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أرسى القاعدة العامة التي تجعل من التكوين حقا واجبا في آن واحد، حيث يعد من أهم وسائل تحسين الكفاءة المهنية للموظف وضمان ملائمة مع متطلبات المرفق العام المتطور.

وقد نصت أيضا المادة 30 من المرسوم التنفيذي على: "يجب أن تكون قائمة المترشحين المقبولين للمشاركة في دورات التكوين وتحسين المستوى محل إشهار عن طريق الإلصاق على مستوى المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية أو بكل وسيلة أخرى ملائمة قبل عشرة (10) أيام عمل على الأقل من التاريخ المقرر لبداية دورة التكوين أو تحسين المستوى المعنية".³

ويتضح من خلال المادة ضرورة الإعلان عن قوائم المترشحين المقبولين للمشاركة في دورات التكوين وتحسين المستوى قبل عشرة (10) أيام عمل على الأقل من تاريخ انطلاق الدورة وذلك عبر الإلصاق على مستوى الإدارة أو المؤسسة العمومية المعنية أو باستخدام أي وسيلة أخرى ملائمة، ويعد هذا الإجراء من بين الضوابط الأساسية التي تهدف إلى ضمان الشفافية في تسيير عملية التكوين وتكافؤ

¹ المرجع نفسه.

² نسرين حيدوسي، عفاف صديقي، مرجع سابق، ص 56.

³ المادة 30 من المرسوم التنفيذي رقم 20-194، مرجع سابق.

الفرص بين الموظفين من خلال إعلامهم المسبق بنتائج الترشح وتمكينهم من التحضير الجيد للمشاركة كما يعكس احترام الإدارة للأجال القانونية والإجراءات التنظيمية مما يسهم في ترسيخ مبدأ الحوكمة داخل المرفق العام ويجعل من عملية التكوين أداة فعالة في تحسين الأداء الوظيفي وتنمية مهاراتهم.¹

أما المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المحدد لشروط وكيفيات تنظيم التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف من حيث أشكالها (متواصلة، تناوبية، عن بعد... إلخ) مدتها (قصيرة، متوسطة، طويلة) الجهات المؤطرة لها وكيفية منح الشهادات للمستفيدين منها مما يعطي لهذه العمليات صبغة رسمية ومنظمة، وعليه فإن هذا الإطار القانوني لا يضمن فقط تنظيم التكوين بل يكرس أيضا رؤية شاملة لتأهيل المورد البشري في القطاع العمومي كونه العنصر الفاعل في تنفيذ السياسات العمومية وتحقيق الجودة في تقديم الخدمة للمواطن.

يعتبر التكوين من المحاور الأساسية التي اهتم بها المشرع الجزائري في إطار تطوير الوظيفة العمومية، وقد تم تأطيره قانونيا من خلال الأمر رقم 06-03 الذي يكرس حق الموظف في التكوين المستمر ويجعله وسيلة لتحسين الأداء والتكيف مع متطلبات المرفق العام، وتم تعزيز هذا الإطار بالمرسوم التنفيذي رقم 20-194 الذي يحدد كيفيات تنظيم التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف مع ضبط أنواعه ومراحله والهيئات المكلفة به، ويؤسس هذا التنظيم القانوني لرؤية شاملة تهدف إلى ترقية الموظفين وضمان فعالية الخدمة العمومية.

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، 1997، ص.239.

خلاصة الفصل

يتناول هذا الفصل موضوع التكوين والأداء الوظيفي باعتباره أحد المحاور الأساسية في الوظيفة العمومية، من خلال التطرق إلى الإطار المفاهيمي والقانوني لهذين العنصرين، ففي جانبه المفاهيمي يعرف التكوين على أنه مجموعة من العمليات المنظمة والمخطط لها مسبقا تهدف إلى تنمية المعارف والمهارات المهنية للموظفين وتمكينهم من مواكبة التغيرات التكنولوجية والإدارية التي تشهدها المؤسسات العمومية بما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء العام، أما الأداء الوظيفي فيعد مؤشرا على فعالية الموظف في تنفيذ المهام الموكلة إليه ويقاس استنادا إلى معايير موضوعية مثل الجودة، السرعة والالتزام الوظيفي، حيث يعد تحقيق الأداء الجيد عاملا أساسيا في رفع إنتاجية الإدارة وتحسين جودة الخدمة العمومية، أما من الجانب القانوني فقد أولى المشرع الجزائري أهمية كبيرة لمسألة التكوين حيث نص الأمر رقم 06-03 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية على ضرورة إدماج التكوين ضمن المسار الوظيفي كحق وواجب يهدف إلى ترقية الكفاءات وضمان السير الحسن للمرافق العمومية، كما جاء المرسوم التنفيذي رقم 20-194 ليحدد كفايات تنظيم برامج التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف، وذلك من خلال وضع آليات واضحة لتنفيذ هذه العمليات بما يضمن تكافؤ الفرص بين الموظفين وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، وعليه فإن التكوين والأداء الوظيفي يشكلان معا دعامة أساسية لتحقيق الفعالية الإدارية والتطوير المهني داخل الوظيفة العمومية.

الفصل الثاني

دور التكوين في تحسين

الأداء الوظيفي

شهد العالم اليوم تغيرات عميقة وسريعة مست مختلف الميادين، الأمر الذي فرض على المؤسسات العمومية ضرورة التكيف مع هذه المتغيرات ومواكبة المستجدات، من خلال تبني مناهج وأساليب حديثة في تسيير مواردها، وعلى رأسها المورد البشري الذي يعد حجر الزاوية في نجاح أي إدارة. ففي ظل التحديات المتنامية والتزايد المستمر في حاجيات المواطنين، أصبحت فعالية الغدارة تقاس بمدى كفاءة موظفيها وقدرتهم على الأداء الجيد والمستمر.

وفي هذا الإطار، يحتل تحسين الأداء الوظيفي مكانة مركزية في السياسات العمومية الحديثة، كونه يشكل عنصرا أساسيا في تحقيق أهداف التنمية الإدارية، والرفع من جودة الخدمات المقدمة وتعزيز ثقة المواطن في الإدارة. ويعد التكوين أحد أهم الآليات التي تمكن من تطوير الكفاءات والارتقاء بالأداء، وذلك من خلال تزويد المواطنين بالمعارف والمهارات التي تتماشى مع التحولات الوظيفية والتقنية والوظيفية المتسارعة، ومن هذا المنطلق يتناول الفصل دراسة دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي من خلال جانبين أساسيين، حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين، واقع وآفاق التكوين على الأداء الوظيفي(المبحث الأول)، بلدية فرجوة نموذجا عن تكوين الموظفين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي(المبحث الثاني).

المبحث الأول: واقع وآفاق التكوين على الأداء الوظيفي

أضحى التكوين إحدى الركائز الأساسية في منظومة تدبير الموارد البشرية نظرا لدوره الحيوي في تعزيز الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي داخل الإدارة، فمع التحولات العميقة التي تعرفها بيئة العمل سواء من حيث التطورات التكنولوجية أو متطلبات الجودة والفعالية بات إلزاما على المؤسسات العمومية أن تستثمر في تكوين موظفيها بشكل مستمر لضمان تكيفهم مع المتغيرات وضمان تقديم خدمات عمومية تتسم بالكفاءة والنجاعة، وفي هذا الإطار يبرز التكوين كأداة فعالة تهدف إلى تحسين قدرات الموظفين وتمكينهم من اكتساب معارف ومهارات جديدة، غير أن واقع التكوين يواجه في كثير من الأحيان مجموعة من الصعوبات سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ أو التتبع والتقييم مما يؤثر على فعاليته ونجاعته، ومن هنا تبرز أهمية الوقوف عند واقع التكوين وآفاقه مع تحليل أثره على كل من الإدارة والموظف، واستعراض أبرز الصعوبات التي تعيق تحقيق أهدافه، تم اقتراح السبل الكفيلة لتجاوز هذه التحديات وعليه تم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين، آثار التكوين بالنسبة للإدارة والموظف (المطلب الأول)، صعوبات التكوين وسبل معالجتها (المطلب الثاني).

المطلب الأول: آثار التكوين بالنسبة للإدارة والموظف

يعتبر التكوين من الأدوات الفعالة التي تساهم في تحسين أداء الإدارة والموظف على حد سواء، فهو يعزز من كفاءة الإدارة في تحقيق أهدافها بينما يساهم في تطوير مهارات الموظف وزيادة فرصه في الترقية مما يساهم في تحقيق التوازن بين نمو المؤسسة وتطلعات الأفراد، وعليه سيتم استعراض هذه الآثار من خلال الفروع التالية: آثار التكوين على الإدارة (الفرع الأول)، وآثار التكوين على الموظف (الفرع الثاني).

الفرع الأول: آثار التكوين بالنسبة للإدارة

ينعكس أثر التكوين على الإدارة بشكل مباشر من خلال تحسين مستوى الأداء العام ورفع كفاءة الموارد البشرية وذلك من خلال:

- تحسين صورة الموظف أمام الجمهور: يساهم التكوين في تعزيز مهنية الموظف وتطوير أساليبه في التعامل مع المرتفقين، مما يساهم في تكوين انطباع إيجابي لدى الجمهور عن الإدارة ويعزز الثقة المتبادلة بين المواطن والمؤسسة العمومية.

- **الرفع من كفاءة العمل الإداري:** ينعكس التكوين إيجابا على قدرة الإدارة في اتخاذ قرارات سليمة وسريعة في مواجهة التحديات اليومية، كما يسهم في تقليص نسبة الأخطاء الإدارية وتحقيق قدرة أكبر من المرونة في معالجة الملفات والقضايا.¹
- **تنمية المهارات والمعارف:** من خلال التكوين يكتسب الموظف رصيدا معرفيا وتطبيقيا يمكنه من أداء مهامه بشكل أفضل وعلى مختلف المستويات التنظيمية، ويعد ذلك أساسا لممارسة وظيفته بكفاءة واحترافية.
- **مواكبة المستجدات والتغيرات:** يساعد التكوين الإدارة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في المحيطين القانوني والتقني لا سيما في ظل التحديات الرقمية والإدارية التي تفرض على الإدارة والتطوير المستمر لوسائلها وأساليب عملها.²
- **استثمار استراتيجي في العنصر البشري:** يعد التكوين استثمارا نوعيا في المورد البشري وهو ما يمثل الحاضر الذي يبنى عليه المستقبل من خلال تخصيص موارد مالية وزمنية وبشرية تهدف إلى تحقيق نتائج مستقبلية أفضل تركز على مبدأ الفعالية وجودة الأداء الإداري.³

الفرع الثاني: آثار التكوين بالنسبة للموظف

يكتسي التكوين أهمية خاصة بالنسبة للموظف لما له من انعكاسات مباشرة على مساره المهني، فالاهتمام بتكوين الموظف لا ينظر إليه كمجرد نشاط إداري بل كخيار استراتيجي يسهم في بناء كفاءته وتعزيز جاهزيته لمواجهة متطلبات العمل المتجددة من خلال ما يلي:

- يساهم التكوين بشكل كبير في تعزيز شعور الموظف بالمسؤولية، إذ يمكنه من تطوير مهاراته وإدراكه الكامل لمسؤولياته المهنية، هذا الأمر يعزز من شعوره بالثقة بالنفس، مما يؤدي إلى أداء أفضل في العمل، فضلا عن رفع مستوى التفاعل مع زملاءه، كما يساعد التكوين على تقليص مشاعر الخوف والتردد المرتبطة بالتحديات والمهام الجديدة، مما يعزز قدرة الموظف على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة.

¹ محمود بوقطف، مرجع سابق، ص-ص: 65-66.

² جواد عمر بلخير، دور التكوين في تطوير ونجاح المؤسسة الاجتماعية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، 2013، ص-ص: 65-66.

³ المرجع نفسه، ص-ص: 65-66.

- إضافة إلى ذلك يوفر التكوين للموظف الأدوات اللازمة لاتخاذ قرارات سليمة وحل المشكلات بفعالية خاصة في المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة ومبنية على معرفة دقيقة من خلال التدريب المستمر يصبح الموظف أكثر قدرة على التفكير النقدي والتحليلي مما يساعده في مواجهة التحديات اليومية بكل ثقة.
- يعتبر التكوين من الأسس المهمة التي تساهم في تحسين أداء الموظف حيث يتيح له اكتساب مهارات ومعارف جديدة تساعد في رفع كفاءاته الوظيفية من خلال تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات اللازمة، يتيح التكوين لهم التفاعل مع أحدث الأساليب والتقنيات في مجالات عملهم مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم الوظيفي.¹
- علاوة على ذلك يساهم التكوين في تحسين أداء الموظف من خلال تقديم طرق وأساليب مبتكرة للعمل، ما يتيح له انجاز المهام بأقل جهد وفي وقت أقصر، هذا النوع من التدريب يعزز من قدرته على التعامل مع الضغوط والتحديات المهنية بشكل أكثر كفاءة.
- وأيضاً يعزز من التكوين من تجربة الموظف المهنية عن طريق تعريفه بالمتغيرات والتطورات الحديثة في مجاله الوظيفي سواء كانت هذه التغيرات تتعلق بالتكنولوجيا أو بأحدث الاتجاهات في أساليب العمل، هذا التحديث المستمر يساهم في تنمية المهارات والقدرات التي يحتاجها الموظف ليظل مواكباً لأحدث المستجدات في مجاله.²
- تعزيز شعورهم بالارتياح والرضا أثناء أداء مهامهم الوظيفية.
- تنمية إحساس الفرد بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة ومهامه الوظيفية.
- رفع مستوى تحفيز الخريجين لأداء مهامهم الوظيفية بفعالية.³

¹ عبد الوهاب كسال، "تحسين الخدمة العمومية بين حسن اختيار الموظف العام وضرورة تكوينه"، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، المجلد 10، العدد 01، ماي 2019، ص-ص: 61-62.

² المرجع السابق، ص-ص: 61-62.

³ نجاة بزايد، تكوين إستراتيجية تسيير المهارات البشرية لدى إطارات شركة سوناطراك، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس، جامعة وهران، 2011، ص.95.

يمكن القول أن التكوين يمثل دعامة أساسية لكل من الإدارة والموظف، حيث يساعد الإدارة على تحقيق الكفاءة والفعالية في تسيير الموظفين وتحسين جودة الأداء، كما يوفر للموظف فرصا لتطوير مهاراته وتعزيز كفاءته مما ينعكس إيجابا على رضاه المهني واندماجه داخل المؤسسة.

وعليه أن التكوين يعد أداة أساسية لتطوير الإدارة والموظف على حد سواء، فهم يمكن الإدارة من تحسين جودة الأداء ورفع كفاءة الخدمات من خلال موظفين أكثر تأهيلا ومواكبة التغيرات مما يعزز صورتها أمام الجمهور ويعد استثمارا إستراتيجيا في الرأس المال البشري، أما بالنسبة للموظف فيمنحه التكوين فرصة لتنمية مهاراته ومعارفه ويزيد من كفاءته المهنية مما يفتح أمامه آفاقا جديدة للتطور والترقي في المسار الوظيفي، وبالتالي يحقق التكوين منفعة مزدوجة تعود بالإيجاب على المؤسسة والموظف معا.

المطلب الثاني: صعوبات التكوين وسبل معالجتها

رغم الأهمية البالغة التي يحظى بها التكوين في تحسين الأداء الوظيفي وتطوير الكفاءات داخل المؤسسات إلا أن تطبيق برامج التكوين يواجه جملة من الصعوبات والعوائق التي تحد من فعاليته، لذا من الضروري الوقوف عند أبرز هذه العراقيل لفهم أسباب تعثر بعض برامج التكوين الإلكتروني كأحد البدائل الفعالة لتجاوز العديد من هذه الصعوبات، لما يوفره من مرونة وتكاليف أقل وإمكانية الوصول إلى المحتوى التدريبي في أي وقت ومن أي مكان، وعليه سيتم التطرق في هذا المطلب إلى صعوبات التكوين (الفرع الأول)، والتكوين الإلكتروني كحل لتجاوز صعوبات التكوين (الفرع الثاني).

الفرع الأول: صعوبات التكوين

بالرغم من الأهمية التي يحظى بها التكوين في دعم قدرات الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة إلا أن الواقع العملي يكشف عن وجود عدة صعوبات تؤثر سلبا على فعاليته وتشكل هذه الصعوبات عائق أمام تحقيق الأثر المرجو من التكوين، مما يستوجب دراستها بشكل معمق للوقوف على أسبابها وانعكاساتها على العملية التكوينية ككل، وفي هذا الإطار سيتم التطرق إلى أهم الصعوبات التي تعترض عملية التكوين التي يمكن تصنيفها إلى معوقات تقليدية (أولا)، ومعوقات حديثة (ثانيا).

أولا: المعوقات التقليدية للتكوين

تتجلى المعوقات التقليدية للتكوين في مجموعة من الإشكاليات العميقة التي صاحبت مسار الجهود التكوينية منذ نشأتها، مما انعكس سلبا على النتائج المنتظرة، ومن أبرز هذه المعوقات نذكر ما يلي:

• **نقص المعرفة المكتسبة من التكوين:** يعد ضعف التحصيل المعرفي الناتج عن برامج التكوين من أبرز المشكلات التقليدية التي تواجه المؤسسات إذ يلاحظ في كثير من الأحيان أن الموظفين لا يكتسبون الكم المعرفي أو المهاري المطلوب مما يجعل الأثر الإيجابي المتوقع من التكوين محدودا أو منعدما، ويرجع ذلك أساس إلى ضعف التقنيات البيداغوجية المستعملة وافتقارها إلى الأساليب الحديثة التي تضمن إيصال المعلومات بشكل دقيق ومباشر، ومن هنا تبرز ضرورة إعادة النظر في طرق وأساليب التدريس والتكوين المعتمدة بما يضمن تجاوز هذا القصور وتحقيق الأهداف التكوينية الفعلية.

• **صعوبة التأقلم مع الهياكل التنظيمية الجديدة:** يعد التغير المستمر في البنى الهياكل التنظيمية للمؤسسات تحديا إضافيا أمام عمليات التكوين، حيث يتسبب النقص المسجل في الخبرات الفردية لدى الموظفين في إعاقة قدرتهم على التكيف مع هذه التغيرات، وينتج عن ذلك ظهور مشكلات تنظيمية تؤثر على سير العمل وتعيق تحقيق الأهداف، وفي هذا السياق تبرز أهمية الدور الذي يجب أن يلعبه المسؤولون عن التكوين من خلال إجراء تحليل دقيق شامل للمشكلات التنظيمية التي تطرح نفسها داخل المؤسسة وتصميم برامج تكوينية تأخذ بعين هذه المتغيرات لضمان انسجام أكبر بين التطور التنظيمي والكفاءات البشرية.¹

ثانيا: المعوقات الحديثة للتكوين

مع تطور بيئات العمل وتعقيد متطلباتها ظهرت معوقات جديدة ترتبط بالسياق الحديث الذي تعمل فيه المؤسسات مما يستدعي التعامل معها بطرق وأساليب أكثر ابتكارات ومرونة، ومن أهم هذه المعوقات:

• **ضعف إدماج جهود التكوين ضمن الهياكل التنظيمية:** رغم الاعتراف النظري المتزايد بأهمية التكوين إلا أن العديد من المؤسسات ما تزال تعاني من صعوبة إدماج جهود التكوين بشكل فعال ضمن بنيتها التنظيمية، فغياب الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وعدم تطوير أساليب عمل جماعية ناجعة يؤديان إلى إهدار الطاقات ويضعفان مردود التكوين، ويرتبط هذا الوضع غالبا بثقافة تنظيمية تقليدية بطيئة التغير، لا يمنح التكوين مكانته الحقيقية كعنصر حاسم في

¹ وليد خضراوي، دور تكوين الموارد البشرية في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدينة، 2016، ص.22.

الإستراتيجية المؤسسية لذا أصبح من الضروري إحداث تغييرات جذرية في السلوكيات والممارسات الإدارية لضمان توجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

- غياب توضيح الأهداف الفردية وعلاقتها بأهداف المؤسسة: تتمثل إحدى المشكلات الحديثة أيضا في غياب الربط الواضح بين الأهداف الفردية للموظفين وأهداف المؤسسة العامة، إذ كثيرا ما يلاحظ أن التكوين يتم دون توجيه معلوماتي كاف للمستفيدين مما يؤدي إلى ضعف تمهينهم وعدم قدرتهم على إدراك دورهم ضمن الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، ويترتب على ذلك غياب الشعور بالانتماء المؤسسي وضعف الالتزام بتحقيق الأهداف المشتركة، الأمر الذي يحول دون تفعيل التكوين كأداة تنمية فعالة.¹

- ورغم تعدد هذه المعوقات التقليدية والحديثة إلا أنه لا ينبغي للمؤسسة أن تثني عزميتها في التوجه إلى سياسة تكوين مواردها بسبب المشاكل التي يواجهها هذا الأخير، بل يجب عليها أن تعمل جاهدة من أجل إدماج جهود التكوين داخلها وأن توفر كل ما يمكن بغية تحقيق أهداف التكوين.²

بالإضافة إلى ما سبق توجد معوقات أخرى تحد من فعالية التكوين داخل المؤسسات من أبرزها:

- ضعف إدراك بعض الرؤساء والمديرين لأهمية التكوين وعدم قناعتهم بدوره مما يجعله في نظرهم مجرد إجراء إداري وروتيني.
- عدم إعداد خطة تكوين واضحة ومنسقة وغالبا ما توكل هذه المهمة إلى جهة غير مختصة أو يتم تنفيذها بشكل عشوائي لا يراعي الأهداف الفعلية التي يحتاجها الموظفون.
- سوء اختيار البرامج والمحتويات التكوينية وعدم ملائمتها لاحتياجات المتكويين مما يؤدي إلى ضعف فعالية التكوين وعدم تحقيق النتائج المرجوة.

¹ مروة بربار، فضيلة بوططل، دور التكوين المهني في زيادة تعزيز مستوى الكفاءة المهنية لدى العامل، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د في علم الاجتماع، العمل والتنظيم موسوعة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2023، ص.35.

² وليد خضراوي، مرجع سابق، ص.22.

- اختيار غير سليم للمكونين، حيث قد تم تكليف أشخاص غير مؤهلين أو غير متمكنين من المادة التدريبية ما يقلل من جودة العملية التكوينية.
- غياب معايير دقيقة لاختيار الكفاءات المكلفة بالتكوين سواء من حيث المؤهلات أو الخبرة بالإضافة إلى ضعف التنسيق مع الأجهزة المسؤولة عن التكوين.¹
- عدم بذل الجهد الكافي لتحديد الاحتياجات الفعلية للتكوين، مما يجعل الدورات التكوينية غير مناسبة لاحتياجات المتكونين أو المؤسسة، وقد تنفذ فقط لاستيفاء الشكل دون فائدة حقيقية.
- ضعف استقلالية مدير التكوين داخل المؤسسة وعدم منحه صلاحيات اتخاذ القرار ما يحد من قدرته على إدارة العملية التكوينية بفعالية.
- قلة الموارد المالية المخصصة لتجهيز مرافق التكوين كالقاعات والأدوات والوسائل التعليمية الحديثة.²

الفرع الثاني: التكوين الإلكتروني كحل لتجاوز صعوبات التكوين

مع التقدم السريع الذي تعرفه التكنولوجيا الرقمية أصبح التكوين الإلكتروني ضرورة ملحة لمواكبة متطلبات الأدوار والمؤسسات في مجال التعليم والتدريب، إذ لم يعد التكوين التقليدي القائم على الحضور المباشر وحده كافيا لمسايرة التحولات الحديثة مما دفع إلى البحث عن بدائل أكثر مرونة وفاعلية، ويأتي التكوين الإلكتروني ليقدم فرصا متجددة للتعليم الذاتي والمستمر مع إتاحة الوصول إلى المعارف دون قيود زمنية أو مكانية، حيث جاء التكوين الإلكتروني كحل لمشاكل وصعوبات التكوين التقليدي (المباشر)، ومن خلال ذلك تهدف الدراسة إلى تعريف التكوين الإلكتروني (أولا)، أنواعه (ثانيا)، أهدافه (ثالثا)، ومزاياه (رابعا).

¹ سهير سعيدي، هاجر سيدي يوسف، التكوين ودوره في تحسين الخدمات داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية أدرار، 2021، ص: 43-44.

² علي حبيش، راجح أوكيل، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية وأهمية التكوين فيها"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، العدد 21، جانفي 2019، ص: 84.

أولاً: تعريف التكوين الإلكتروني

من خلال تعريف التكوين الإلكتروني من الناحية اللفظية نجد تعددا في تسمياته، التكوين عن بعد، التكوين المفتوح، التكوين عبر الانترنت والتكوين الافتراضي كلها مرادفات للتكوين الإلكتروني، حيث يعتبر من المفاهيم المعقدة والمتعددة الأبعاد نظرا لارتباطه بعدة مجالات علمية مختلفة، فيمكن تعريفه على النحو التالي:

يعرف بأنه عملية تعليمية تهدف إلى نقل المحتوى التكويني إلى المتكونين باستخدام الوسائط التقنية الحديثة مثل الحواسيب وشبكات الاتصال وذلك بغرض تجاوز الحواجز المكانية والزمنية بين المتكون والمكون في بيئة تفاعلية تتيح تبادل المعرفة والخبرات.

كما يعرف أيضا أن التكوين الإلكتروني يعتمد على بيئة تفاعلية رقمية يمكن من التواصل بين المتكون والمكون، وتتطلب استخدام الحاسوب ووسائط متعددة وتقنيات متنوعة لتحقيق أهداف التكوين بكفاءة.¹

ومن خلال ما سبق يمكن إعطاء التعريف الإجرائي للتكوين الإلكتروني على أنه عملية إدارية دائمة تهدف إلى دعم الموظفين بمختلف درجاتهم الوظيفية ومهامهم عبر تطوير مهاراتهم وتعزيز معارفهم بما ينسجم مع التحولات والمستجدات الحديثة، ويسعى هذا التكوين إلى توجيه سلوكهم بما يتماشى مع قيم وأهداف المؤسسة وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات خاصة الحواسيب، الهواتف الذكية وشبكة الانترنت.²

وبناء على هذا الأساس يتم إعداد المتكونين ضمن بيئة تفاعلية تعتمد على أحدث التقنيات التكنولوجية وذلك بهدف تمكينهم من اكتساب المهارات اللازمة لاستغلال خدمات المكتبة، ولهذا يصبح التكوين الإلكتروني جزءا مكملًا لقائمة الخدمات الإلكترونية الحديثة التي تخدمها المكتبات.

¹ محسن بن الحبيب، زليخة بوغفالة، حنان علالي، "فعالية التدريب الإلكتروني وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد رقم 09، العدد 02، 2022، ص.881.

² معمر حامدي، محمد محبوب، "دور التكوين الإلكتروني للموظف في تحقيق جودة الخدمة العمومية في الجزائر"، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، المجلد رقم 08، العدد 02، 2022، ص.329.

ثانياً: أنواع التكوين الإلكتروني

ينقسم التكوين الإلكتروني إلى نوعين رئيسيين، يتمثل الأول في التكوين المتزامن حيث يستخدم التقنيات الحديثة لتكوين التفاعل المباشر بين المكونين والمتكونين إذ يتواجد جميع المشاركين في نفس الوقت، أما النوع الثاني فهو التكوين الغير متزامن والذي يعتمد بدوره على التكنولوجيا الحديثة إذ يمكن المتكون من متابعة التكوين والبرامج بشكل تدريجي وفق إرشادات المكون كأن يحضر التكوين حضورياً، ولمعرفة ذلك أكثر نعرفهما كالتالي:

1. التكوين الإلكتروني المتزامن

يعرف على أنه أسلوب تدريجي يتم في الزمن الحقيقي حيث يلزم هذا النمط بوجود المكون والمتكون في وقت واحد وإن لم يشاركوا بالضرورة في نفس الموقع الجغرافي ويعتمد على أدوات وتقنيات تتيح التفاعل الفوري والمباشر مثل المحادثات الصوتية والمرئية، ويتيح هذا النوع من التكوين بيئة تعليمية ديناميكية تتميز بالتفاعل الفوري بين المكون والمتكون مما يسمح بتبادل الآراء وطرح الأسئلة، ويعتبر هذا النوع مناسباً للبرامج التي تتطلب إشرافاً دقيقاً أو تفاعلاً آنياً.¹

2. التكوين الإلكتروني غير المتزامن

يعد التكوين غير المتزامن من الأساليب الحديثة في مجال التكوين والتدريب الإلكتروني ويتميز بأنه لا يتم حضور المتكون في وقت محدد بل يتم تقديم محتوى التكوين عبر منصات الكترونية أو مواقع متخصصة حيث يمكن للمكون الوصول إليه ومراجعته في الوقت الذي يراه مناسباً سواء خلال النهار أو الليل ووفقاً لظروفه الشخصية والمهنية تتيح هذه المرونة فرصة ثمينة للأشخاص الذين لا يستطيعون التواجد أثناء الجلسات التكوينية الحية بسبب انشغالاتهم أو اختلاف مناطقهم أو لأي سبب آخر مما يجعل التكوين غير المتزامن حلاً فعالاً لمشكلة ضيق الوقت أو التزامات العمل أو الدراسة، ومما يميز هذا النوع من التكوين أيضاً أنه يتيح للمتكون العودة إلى المادة التكوينية أكثر من مرة مما يساعد في ترسيخ المعلومات وفهمها بشكل أعمق.²

¹ حمد بن محيا المطيري، متطلبات التدريب الإلكتروني ومعوقاته بمراكز التدريب التربوي لمدينة الرياض من وجهة نظر المدربين، مذكرة نيل شهادة الماجستير في قسم تقنيات التعليم، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 2012، ص.32.

² أبو بكر علي خضر بخت، "التدريب الإلكتروني وأثره على نتائج العاملون"، مجلة مالية ومحاسبة الشركات FCA، جامعة ستار، السودان، المجلد رقم 03، العدد 02، 2023، ص.46.

كما يصنف محمد أحمد سالم نوعاً آخر من أنواع التكوين الإلكتروني وهو التكوين الإلكتروني المتميز أو المدمج والذي يعرف بأنه أسلوب يجمع بين مزايا التكوين التقليدي القائم على الحضور الواجهي، والتكوين الإلكتروني الذي يعتمد على التقنية والوسائط الرقمية، ويقوم هذا النمط على المزج المنهجي بين اللقاءات التكوينية المباشرة داخل القاعات أو بين المحتوى الرقمي الذي يقدم عبر الإنترنت سواء كان ذلك بشكل متزامن أو غير متزامن.¹

ثالثاً: أهداف التكوين الإلكتروني

يعد التكوين الإلكتروني وسيلة أساسية لمواكبة التغيرات المتسارعة التي يشهدها مجال التكنولوجيا، ويهدف هذا النوع من التكوين إلى تحقيق مجموعة من الغايات الأساسية من أبرزها:

- نشر الثقافة التقنية: تعزيز الوعي بأهمية التكنولوجيا في متلف جوانب الحياة ودورها في تطوير المجتمع.
- توسيع مفهوم التكوين الإلكتروني: تقديم رؤية شاملة للتكوين تعتمد على المنصات الرقمية والتعلم عن بعد.
- استخدام أساليب تكوينية حديثة: تبني وسائل وأساليب تعليمية متطورة تتجاوز الأساليب التقليدية مثل الفيديوهات التفاعلية، المحاكاة ، والتعلم القائم على المشاريع.
- جعل التكوين أكثر مرونة ومتاحاً للجميع: إتاحة الفرص التكوينية للجميع دون قيود زمنية أو مكانية لتجيب التعلم المستمر.
- مواكبة التطور العلمي وتحديث المفاهيم: تغيير النظرة التقليدية إلى التكوين من خلال التركيز على المهارات الحديثة والمعارف المتجددة.
- تشجيع التكوين الذاتي والمستمر: دعم مفهوم التعلم الذاتي وتوفير أدوات تساعد المتكون على التطور الذاتي.

¹ خالد بوشارب بولوداني، عزوز مرابط عياش، "التدريب الإلكتروني كأداة لرفع الكفاءة المهنية للعامل"، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد الثامن، 2020، ص.355.

• الاستفادة من مصادر المعرفة المتاحة عبر الانترنت: استغلال المحتوى الرقمي والمصادر التعليمية المفتوحة كجزء من العملية التكوينية.¹

• زيادة الفاعلية لكل من المكون والمتكونين: من خلال استخدام أدوات وتقنيات تفاعلية يتم تحسين جودة العملية التكوينية، مما يرفع من مستوى الأداء والاستيعاب لدى المتكونين ويسهل مهمة المتكونين.

• التغلب على مشكلة الأعداد الكبيرة للمتكونين: يتيح التكوين الإلكتروني إمكانية تكوين أعداد كبيرة من المتكونين في نفس الوقت دون الحاجة لتوفير بنية تحتية تقليدية أو أماكن مادية محدودة.²

ويبقى أن أهم هدف استطاع التكوين الإلكتروني تحقيقه هو المرونة، وذلك بتجاوزه لكل العوائق المرتبطة بالزمان والمكان والتي كانت تقف على وجه المكون والمتكون على حد سواء مما أتاح إمكانية تحرير العملية التكوينية من القيود والتعقيدات الملازمة للتكوين التقليدي.

رابعاً: مزايا التكوين الإلكتروني

يعد التكوين الإلكتروني من الوسائل الحديثة التي أحدثت تحولاً جذرياً في مجال التكوين، حيث أضحت بديلاً فعالاً للتكوين التقليدي لما يتميز به من مزايا متعددة تجمع بين المرونة، الفعالية وقلة التكاليف، ففي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبح بالإمكان إيصال المحتوى التكويني إلى المتكونين في أي زمان ومكان، مما جعله حلاً مثالياً للعديد من المؤسسات.

ومن أبرز هذه المزايا، تقليل التكاليف المرتبطة بالتكوين خصوصاً تلك المتعلقة بالتنقل، الإقامة والإطعام، والتي تشكل عبئاً مالياً كبيراً في التكوين الحضوري، لاسيما عندما يتعلق الأمر بتكوين الموظفين في مناطق بعيدة أو مختلفة، إلى جانب ذلك يسهم التكوين الإلكتروني في تقليص الكلفة الزمنية، حيث لا يضطر المتكونون إلى تعطيل أعمالهم أو الالتزام بمواعيد صارمة، مما يسمح لهم بالاستفادة من المحتوى التكويني حسب وتيرتهم وظروفهم الشخصية والمهنية، علاوة على ذلك يتيح هذا

¹ حبيبة بلحاج، فريدة بوغازي، "فعالية التدريب الإلكتروني في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات"، مجلة الباحث الاقتصادي (CHEEC)، جامعة 20 أوت، 1955، سكيكدة، المجلد رقم 06، العدد 10، 2018، ص.112.

² سارة العمري، "تفعيل التكوين الإلكتروني للاستفادة من خدمات المكتبات في البيئة الرقمية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 02، المجلد رقم 06، العدد 01، 2020، ص-ص: 268-269.

النمط من التكوين إمكانية استيعاب عدد كبير من المتكويين في آن واحد، دون أن يشكل ذلك عبئاً على البيئة التحتية أو الموارد البشرية، كما هو الحال في التكوين التقليدي، كما تتمثل إحدى نقاط قوته في القدرة على إيصال التكوين إلى فروع المؤسسة المتواجدة في مناطق جغرافية متباعدة، وهو ما يجعل من التكوين الإلكتروني وسيلة فعالة لضمان تجانس التكوين بين جميع العاملين بغض النظر عن أماكن تواجدهم.¹

وتجدر الإشارة أيضاً إلى سهولة ولوج الفئات المستهدفة لهذا النوع من التكوين، حيث يمكنهم الاستفادة منه من مقر العمل أو من منازلهم أو من أي مكان تتوفر فيه شبكة الانترنت، ما يجعل التكوين الإلكتروني أكثر مرونة وقرباً من المتعلم، كما يتيح هذا النمط إمكانيات تفاعلية عالية من خلال منصات الدردشة الإلكترونية والمنتديات التي تسمح بتبادل الآراء والخبرات بين الموظفين من خلفيات مختلفة مما يعزز من ثقافة التعاون والتعلم الجماعي.

ويضاف إلى ما سبق أن التكوين الإلكتروني يمنح المتكويين حرية كبيرة في التعامل مع المحتوى إذ يمكنهم من إعادة مشاهدة الدروس، مراجعة المحاضرات، وتخصيص الوقت المناسب لهم للتعلم، مما يساهم في تعزيز الفهم والاستيعاب، كما يمكن للمتكويين أنفسهم إسهام وإثراء المحتوى البيداغوجي عبر تقديم مقترحات أو محتويات إضافية مما يجعل العملية التكوينية أكثر تفاعلية وانفتاحاً.²

وأخيراً فإن التكوين الإلكتروني يتغلب على مختلف القيود الزمنية والمكانية والبشرية التي يفرضها التكوين التقليدي مما يجعله خياراً استراتيجياً للمؤسسات التي تسعى إلى رفع كفاءة مواردها البشرية بطريقة مرنة، فعالة وذات مردودية عالية.

وعليه يتضح من ذلك أن التكوين الإلكتروني ليس مجرد بديل ظرفي للتكوين التقليدي، بل هو خيار استراتيجي يمكن أن يساهم في تطوير منظومة التعليم والتكوين، شرط تدارك الصعوبات المرتبطة به عبر توفير الموارد التقنية والبشرية اللازمة وتكييف المحتوى مع حاجيات المتعلمين لتحقيق تكوين فعال وذو جودة عالية.

¹ معمر حامدي، محمد محبوري، مرجع سابق، ص.330.

² جمال كرثيو، إسهامات التعليم الإلكتروني في تحسين التكوين بجامعة التكوين المتواصل، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2025، ص-ص:8-9.

المبحث الثاني: بلدية فرجيوة نموذجا عن تكوين الموظفين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي

يمثل التكوين الدعامية المحورية التي تعتمد عليه المؤسسات العمومية بهدف تطوير أداء موظفيها وتحقيق فعالية أكبر في تنفيذ المهام الموكلة إليهم وتوليها الإدارة اهتماما بالغا على مستوى الجماعات المحلية وعلى رأسها البلدية باعتبارها الأقرب إلى المواطن والأكثر احتكاكا باحتياجاته اليومية.

في هذا الإطار تم اختيار بلدية فرجيوة كنموذج للدراسة نظرا لما تبذله من جهود في مجال تكوين الموظفين، سعيا لتحسين جودة الخدمة العمومية وتطوير الكفاءة الإدارية قصد الوقوف على مدى نجاعة التكوين الممارس داخل البلدية وانعكاسه على مستوى الأداء الوظيفي، ويهدف هذا المبحث إلى تقديم تعريف بالعينة المدروسة (المطلب الأول)، ثم تحليل نتائج الاستبيان الموجه للموظفين (المطلب الثاني).

المطلب الأول: التعريف بعينة الدراسة

يعد التعرف على خصائص عينة الدراسة خطوة أساسية لفهم نتائج البحث بشكل أدق، إذ تتيح هذه المعطيات معرفة الخلفية الاجتماعية والمهنية للمستجوبين، مما يساعد في تفسير آرائهم حول موضوع التكوين لذلك يتناول هذا المطلب عرضا موجزا للخصائص الاجتماعية (الفرع الأول) والخصائص المهنية (الفرع الثاني).

الفرع الأول: الخصائص الاجتماعية

تضمنت عدة بيانات وهي الحالة الاجتماعية، السن والجنس.

الجدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
25	10	أعزب
72.5	29	متزوج
2.5	1	أرمل
%100	40	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن فئة المتزوجين تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة 72.5% تليها فئة العزاب بنسبة 25%، بينما تمثل فئة الأرامل النسبة الأقل بـ 2.5%، وقد يفسر هذا التوزيع بأن فئة المتزوجين تميل أكثر إلى الاستقرار المهني والسعي نحو تحسين الأداء عبر التكوين مقارنة بالفئات الأخرى نظراً لما يرتبط بالزواج من التزامات ومسؤوليات تحفز الفرد على تطوير قدراته ومهاراته في العمل.

الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	28	70
أنثى	12	30
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتعلق بالجنس أن أغلبية أفراد العينة تمثلها ذكور بنسبة 70%، أما الإناث فقد قدرت بنسبة 30% من إجمالي العينة ومنه نستنتج وجود تفاوت بين الجنسين ما يشير إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة حيث يبدو أن هذه الأخيرة تفضل تشغيل الذكور في الوظائف ذات الطابع التقني أو الميداني، في حين يتركز دور الإناث في مجالات التعليم والطب.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30	8	20
30_40	16	40
40_50	11	27.5
أكثر من 50	5	12.5
المجموع	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكثر تمثيلاً للفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 30_40 سنة بنسبة 40% ثم تليها نسبة 27.5% للفئة العمرية من 40_50 سنة ثم تليها نسبة 27.5% بالنسبة

للفئة التي تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة، ثم تتبعها الفئة الأقل نسبة 12.5% بالنسبة للفئة التي تمثل السن أكثر من 50 سنة، يعكس هذا التوزيع أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئتين العمريتين ما بين 30 و 50 سنة، وهي فئات تعتبر في أوج النشاط والعطاء المهني ما قد يجعلها أكثر اهتماما بالتكوين من أجل تطوير الكفاءة وتحسين الأداء، في المقابل تمثل الفئات الأقل من 30 سنة وأكثر من 50 سنة نسبة محدودة مما قد يشير إلى ضعف تمثيل الموظفين الجدد أو المقبلين على التقاعد ضمن العينة.

الفرع الثاني: الخصائص المهنية

إذ تضمنت عدة بيانات وهي المستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى
0	0	بدون مستوى
0	0	مستوى ابتدائي
17.5	7	مستوى متوسط
42.5	17	مستوى ثانوي
35	14	مستوى جامعي
5	2	خريج معهد
%100	40	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه حول توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي أن النسبة الأكبر منهم تملك مستوى ثانوي، حيث بلغ عددهم 17 موظفا أي بنسبة 42.5% تليهم فئة الحاصلين على مستوى جامعي بـ 15 موظفا بنسبة 35%، في المرتبة الثالثة تأتي فئة ذوي المستوى المتوسط بنسبة 17.5% (7 موظفين)، في حين سجلت فئة خريجي المعاهد نسبة ضعيفة لا تتجاوز 5% (2 موظفين فقط)، وانعداماً تاماً لحاملي المستوى الابتدائي أو بدون مستوى وتدل هذه الأرقام على أن غالبية الموظفين يتمتعون بمستوى تعليمي يؤهلهم نظرياً للاستفادة من برامج التكوين مما يعزز فرص تحسين الأداء الإداري إذا ما تم استغلال هذه المؤهلات بشكل فعال ضمن مخططات التكوين المعتمدة.

الجدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	12	30
من 5 إلى 10 سنوات	10	25
أكثر من 10 سنوات	18	45
المجموع	40	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة تملك خبرة تفوق 10 سنوات، حيث بلغ عددهم 18 موظفا بنسبة 45% ما يدل على وجود فئة مهنية متمرسه داخل المؤسسة، ثم تليها فئة الموظفين ذوي خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 30% (12 موظفا)، ثم فئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 25% (10 موظفين)، ونستنتج من هذا التوزيع أن المؤسسة تضم مزيجا من الخبرات، إلا أن تفوق نسبة أصحاب الخبرة الطويلة قد يكون له تأثير ايجابي على مستوى الأداء العام ما يتيح فرصا جيدة لتبادل المعرفة بما يضمن فعالية أكبر في تطوير الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

يهدف تحليل النتائج إلى استكشاف واقع التكوين داخل المؤسسة ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي للموظفين. لذلك يقسم هذا المطلب إلى عرض البيانات المتعلقة بمحور واقع التكوين بالمؤسسة (الفرع الأول)، والبيانات المتعلقة بمحور دور التكوين في تحسين أداء الموظفين (الفرع الثاني).

الفرع الأول: تحليل البيانات المتعلقة بمحور واقع التكوين بالمؤسسة

الجدول رقم 06: يوضح مدى الإطلاع حول مفهوم التكوين.

الإطلاع حول مفهوم التكوين	التكرار	النسبة
نعم	37	92.5
لا	0	0
إلى حد ما	3	7.5
المجموع	40	%100

من خلال نتائج الجدول يتبين أن أغلبية المبحوثين لديهم إطلاع على مفهوم التكوين حيث بلغت نسبة من أجابوا بـ "نعم" 92.5% وهو ما يعكس وعياً كبيراً بأهمية هذا المفهوم في الوسط المهني أو الإداري، في المقابل لم تسجل أي إجابة بـ "لا" ما يدل على انعدام الجهل التام بالمفهوم لدى العينة المدروسة، أما نسبة 7.5% الذين أجابوا بـ "إلى حد ما" فتمثل فئة قليلة قد تكون بحاجة إلى تعزيز الفهم أو التعمق أكثر في موضوع التكوين، وعليه يمكن الاستنتاج أن مفهوم التكوين حاضر بقوة في أذهان الأغلبية مما يعد مؤشراً إيجابياً لتقبل البرامج التكوينية والاستفادة منها في تحسين الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 07: يوضح توفر الإمكانيات اللازمة لتنظيم التكوين داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	توفر الإمكانيات اللازمة لتنظيم التكوين داخل المؤسسة
70	28	نعم
22.5	9	لا
7.5	3	إلى حد ما
%100	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية المبحوثين بنسبة 70% يرون أن لدى المؤسسة إمكانيات يمكنها من تنظيم دورات تكوينية ما يدل على توفر حد أدنى من الموارد المادية أو البشرية اللازمة لذلك، في المقابل صرح 22.5% بعدم توفر هذه الإمكانيات وهو ما قد يعكس وجود عراقيل أو نقص في بعض الجوانب كالعدم المالي أو التأطير البيداغوجي، أما بالنسبة لـ 7.5% التي أجابت بـ "إلى حد ما" فتشير إلى إدراك نسبي لإمكانيات غير مستغلة أو محدودة، وبناءً على ذلك يمكن الاستنتاج أن المؤسسة تملك الإمكانيات اللازمة المناسبة لتنظيم التكوين لكنها تحتاج إلى مزيد من الدعم والتخطيط لضمان شمولية وفعالية هذه البرامج وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

الجدول رقم 08: يوضح مدى العدالة في استفادة الموظفين من دورات التكوين.

العدالة في استفادة الموظفين من دورات التكوين	التكرار	النسبة
نعم	36	90
لا	2	5
إلى حد ما	2	5
المجموع	40	%100

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن غالبية الموظفين بنسبة 90% يعتبرون أن الاستفادة من دورات التكوين تتم بشكل عادل داخل المؤسسة مما يعكس وجود نوع من الموازنة والشفافية في توزيع الفرص التكوينية، في المقابل عبر 5% فقط عن عدم رضاهم إضافة إلى 5% آخرون يرون أن الاستفادة تتم "إلى حد ما" ما قد يشير إلى وجود بعض الاستثناءات أو الحالات الخاصة التي قد لا تحظى بنفس الفرص، وبالتالي يمكن الاستنتاج أن المؤسسة تنتهج سياسة تكوينية قائمة على مبدأ العدالة مما يعزز من شعور الموظفين بالإنصاف، ويسهم في رفع دافعيتهم وتحسين أدائهم مع ضرورة الانتباه للفئة القليلة التي قد تشعر بالتمييز والعمل على دمجها بشكل أفضل.

الجدول رقم 09: يوضح مدى توفر دورات تكوين دورية في المؤسسة.

توفر دورات تكوين دورية في المؤسسة	التكرار	النسبة
نعم	27	67.5
لا	8	20
إلى حد ما	5	12.5
المجموع	40	%100

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة معتبرة من المبحوثين 67.5% تؤكد توفر المؤسسة على دورات تكوين دورية وهو ما يعكس وجود سياسة تكوينية منتظمة تهدف إلى تطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر، في المقابل يرى 20% من المشاركين أن هذه الدورات غير متوفرة مما يشير إلى تفاوت في مدى استفادة بعض الأقسام أو الفئات منها، كما أن نسبة 12.5% أجابوا بـ "إلى حد ما" مما يدل على أن

التكوين قد لا يكون منتظما أو شاملا بالشكل الكافي في بعضهم، وعليه يمكن الاستنتاج أن المؤسسة تسير في الاتجاه الصحيح من حيث تنظيم دورات تكوين دورية، غير أن هناك حاجة لتوسيع نطاقها وضمان انتظامها لتشمل جميع الموظفين بشكل متكافئ بما يعزز من فعاليتها ويحقق الأهداف المرجوة منها.

الجدول رقم 10: يوضح استفادة الموظفين شخصا من الدورات التكوينية.

استفادة الموظفين شخصا من الدورات التكوينية	التكرار	النسبة
نعم	23	57.5
لا	17	42.5
إلى حد ما	0	0
المجموع	40	%100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 57.5% من الموظفين صرحوا بأنهم استفادوا شخصا من دورات تكوينية مما يدل على وجود فرص فعلية للتكوين داخل المؤسسة، في المقابل نجد أن نسبة 42.5% لم يستفيدوا من هذه الدورات وهي بنسبة لا يستهان بها وتشير إلى وجود خلل في توزيع الفرص أو ضعف في اشتراك جميع الموظفين في البرامج التكوينية، كما أن غياب الإجابات بـ "إلى حد ما" يعكس تباينا واضحا بين من استفاد فعليا ومن لم يستفيد إطلاقا دون وجود فئة وسطى، وبناءا عليه يمكن الاستنتاج أن المؤسسة توفر فرصا للتكوين لكنها غير كافية أو غير متاحة للجميع مما يستوجب مراجعة آليات الاستفادة لضمان شمولية البرامج وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين جميع الموظفين.

الجدول رقم 11: يوضح تأثير الدورات التكوينية على تحسين أداء الموظفين.

تأثير الدورات التكوينية على تحسين أداء الموظفين	التكرار	النسبة
نعم	28	70
لا	12	30
إلى حد ما	0	0
المجموع	40	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن 70% من المبحوثين يرون أن أدائهم قد تحسن بعد مشاركتهم في الدورة التكوينية مما يعكس الأثر الإيجابي المباشر لهذه الدورات على تطوير الكفاءات والرفع من الفعالية في العمل، بالمقابل 30% صرحوا بعدم تحسن أدائهم وهو مؤشر يستدعي الوقوف عند جودة محتوى التكوين ملائمة لاحتياجات الموظفين أو مدى تطبيقهم العملي لما تعلمه، ويلاحظ غياب الإجابة بـ "إلى حد ما" ما يظهر انقساما واضحا في تقييم الأثر بين من لاحظ تحسنا ومن لم يلاحظ أي تغيير، وعليه يمكن الاستنتاج أن الدورات التكوينية تحدث تأثيرا إيجابيا لدى أغلب الموظفين، إلا أن المؤسسة مطالبة بتعزيز فعالية هذه الدورات وضمان تلبية احتياجات جميع المشاركين لضمان نتائج أكثر شمولا وتحسينا في الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 12: يوضح مدى مساهمة التكوين في فهم الموظف لمهامه بدقة.

النسبة	التكرار	مدى مساهمة التكوين في فهم الموظف لمهامه بدقة
67.5	27	نعم
32.5	13	لا
0	0	إلى حد ما
%100	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن 67.5% من المبحوثين أكدوا أن التكوين ساعدهم على فهم مهامهم بدقة مما يدل على دور التكوين في توضيح الجوانب العملية والوظيفية المرتبطة بالمهام الموكلة إليهم، في المقابل صرح 32.5% بعدم تحقق هذا الهدف ما قد يشير إلى عدم كفاية محتوى التكوين أو عدم ارتباطه المباشر بطبيعة مهامهم الفعلية، كما يلاحظ غياب التقدير "إلى حد ما" مما يعكس تباينا حادا في تقييم فعالية التكوين في هذا الجانب، وعليه نستنتج أن التكوين يساهم في تحسين فهم المهام لدى غالبية الموظفين غير أن ذلك لا يشمل الجميع مما يستدعي تكييف البرامج التكوينية لتكون أكثر تخصيصا وارتباطا بواقع كل وظيفة لضمان تحقيق الفائدة المرجوة منها على نطاق أوسع.

الجدول رقم 13: يوضح دور التكوين في رفع فرص الترقية.

النسبة	التكرار	دور التكوين في رفع فرص الترقية
85	34	نعم
15	6	لا
0	0	إلى حد ما
%100	40	المجموع

تبين نتائج الجدول أن 85% من المبحوثين يرون أن التكوين يسهم في رفع فرص الترقية مما يعكس اقتناعاً قوياً بارتباط التكوين بالتطور المهني وتحقيق التقدم في المسار الوظيفي، في المقابل يرى 15% أن التكوين لا يؤدي إلى ذلك وهو ما قد يشير إلى تجارب شخصية سلبية أو إلى عدم تفعيل فعلي لنتائج التكوين في قرارات الترقية، ويلاحظ أيضاً غياب التقدير "إلى حد ما" ما يظهر انقساماً حاداً في الآراء بين مؤمنين تماماً بالعلاقة وبين من لا يعتقدون بها إطلاقاً، وعليه يمكن الاستنتاج أن التكوين يعتبر من طرف أغلب الموظفين وسيلة فعالة لتحسين فرص الترقية مما يستوجب على المؤسسة تعزيز هذا الربط من خلال اعتماد التكوين كمعيار موضوعي ضمن مسار التقييم والترقية لضمان تحفيز أكبر للموارد البشرية.

الجدول رقم 14: يوضح مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي.

النسبة	التكرار	مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي
72.5	29	نعم
25	10	لا
2.5	1	إلى حد ما
%100	40	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 72.5% من الموظفين يرون أن التكوين ساعدهم فعلياً على تحسين أدائهم الوظيفي وهو ما يعكس فاعلية البرامج التكوينية في تطوير القدرات وتعزيز الكفاءة المهنية، بالمقابل أفاد 25% بعدم تحقق هذا الأثر بينما صرح 2.5% فقط بتحسين جزئي ما يدل على فئة معتبرة لم تلمس نتائج ملموسة وهو ما يعود إلى ضعف في ملائمة التكوين لطبيعة العمل أو إلى قصور في تطبيق ما تم

تعلمه ميدانيا، وعليه يمكن الاستنتاج أن التكوين يمثل أداة فعلية لتحسين الأداء لدى أغلب الموظفين، غير أن هناك حاجة لمراجعة منهجية التكوين من حيث المحتوى، الأهداف وآليات التقييم لضمان استفادة أوسع وتحقيق أثر مهني ملموس لجميع الفئات.

الجدول رقم 15: يوضح وجود معوقات في إطار تكوين الموظفين داخل المؤسسة.

معوقات في إطار تكوين الموظفين داخل المؤسسة	التكرار	النسبة
نعم	12	30
لا	21	52.5
إلى حد ما	7	17.5
المجموع	40	%100

يتضح من معطيات الجدول أن 30% من الموظفين يرون أن هناك معوقات تعترض عملية التكوين داخل المؤسسة مما يبرز وجود تحديات فعلية قد تؤثر سلبا على فعالية البرامج التكوينية، في المقابل يرى 52.5% أنه لا توجد معوقات وهو ما يدل على أن الأغلبية لا تواجه صعوبات كبيرة في هذا الإطار، كما عبر 17.5% عن وجود معوقات "إلى حد ما" مما يشير إلى وجود عراقيل جزئية أو ظرفية تختلف من حالة لأخرى، وبناءا عليه يمكن الاستنتاج أن بيئة التكوين داخل المؤسسة تعد مقبولة إلى حد كبير لكنها لا تخلو من بعض الصعوبات التي قد تتلق بالجوانب التنظيمية أو ضعف المتابعة والتقييم وهو ما يستوجب من المؤسسة العمل على رصد هذه العراقيل ومعالجتها لضمان تحسين فعالية التكوين واستفادة الجميع منه.

الجدول رقم 16: يوضح اعتبار التكوين الالكتروني حلا مثاليا.

اعتبار التكوين الالكتروني حلا مثاليا	التكرار	النسبة
نعم	29	72.5
لا	5	12.5
إلى حد ما	6	15
المجموع	40	%100

تشير بيانات الجدول إلى أن 72.5% من الموظفين يعتبرون التكوين الإلكتروني حلاي مثاليا مما يعكس مدى تقبلهم لهذا النمط من التكوين واقتناعهم بفعاليته ومرونته خاصة في ظل التطورات التكنولوجية والحاجة إلى تجاوز القيود الزمنية والمكانية، في المقابل يرى 12.5% أنه لا يشكل حلا مناسباً وهو ما قد يعود إلى ضعف البنية التحتية الرقمية أو قلة التفاعل المباشر، أما نسبة 15% التي اختارت "إلى حد ما" فتمثل فئة مترددة ترى أن فاعلية التكوين الإلكتروني قد تختلف حسب المحتوى أو طبيعة التخصص، وبالتالي لا يمكن الاستنتاج أن التكوين الإلكتروني يعد خياراً واعداً ومرغوباً فيه من طرف أغلب الموظفين، إلا أن نجاحه يتطلب دعماً تقنياً مناسباً ومتابعة بيداغوجية فعالة لضمان تحقيق الأهداف التكوينية المنشودة بشكل فعال ومستدام.

الفرع الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بمحور دور التكوين في تحسين أداء الموظفين

الجدول رقم 17: يوضح مدى اطلاع الموظفين على مفهوم الأداء الوظيفي.

النسبة	التكرار	مدى اطلاع الموظفين على مفهوم الأداء الوظيفي
77.5	31	نعم
5	2	لا
17.5	7	إلى حد ما
100%	40	المجموع

من خلال نتائج الدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من المبحوثين 77.5% أي (31 مبحوثاً) أكدوا أنهم مطلعون على مفهوم أداء الموظفين ما يعكس مستوى عال من الوعي بهذا المفهوم في أوساط العينة المدروسة، في المقابل نجد أن نسبة قليلة جداً 5% أي (2 مبحوثاً) صرحوا بـ "نعم" بعدم معرفتهم بالمفهوم، بينما عبر 17.5% أي (7 مبحوثين) عن معرفة جزئية أو محدودة به، ويستنتج من ذلك أن مفهوم أداء الموظفين يعتبر من المفاهيم المتداولة والمعروفة لدى أغلب أفراد العينة، مما يدل على إدراكهم لأهميته في بيئة العمل وقد يكون هذا نتيجة للتكوين أو إلى الخبرة المهنية المكتسبة.

الجدول رقم 18: يوضح مدى رضا الموظفين عن مستواهم الوظيفي.

النسبة	التكرار	مدى رضا الموظفين عن مستواهم الوظيفي
70	28	نعم
2.5	1	لا
27.5	11	إلى حد ما
%100	40	المجموع

تشير المعطيات إلى أن غالبية أفراد العينة 70% أي (28 موظفا) يرون أن أدائهم الوظيفي في مستواه المطلوب ما يعكس درجة عالية من الثقة في الذات والرضا عن المردودية المهنية، في المقابل نجد أن نسبة قليلة جدا 2.5% أي (موظف واحد فقط) يرى أن الأداء ليس بالمستوى المطلوب، في حين عبر 27.5% أي (11 موظفا) عن أداء متوسط أو غير مستقر، ويستنتج من ذلك أن أغلب الموظفين يعتبرون أنفسهم مؤدبين لمهامهم بكفاءة، وقد يرجع ذلك إلى توفر ظروف عمل ملائمة أو إلى الشعور بالتحفيز والانتماء، إلا أن وجود نسبة معتبرة ترى أن الأداء "إلى حد ما" يشير إلى إمكانية وجود معوقات أو تفاوت في مستويات الكفاءة أو الدعم المؤسسي.

الجدول رقم 19: يوضح تأثير التكوين على الأداء الوظيفي.

النسبة	التكرار	تأثير التكوين على الأداء الوظيفي
62.5	25	نعم
22.5	9	لا
15	6	إلى حد ما
%100	40	المجموع

تظهر نتائج الجدول أن أغلبية المبحوثين 62.5% أي (25 موظفا) يرون أن التكوين الذي تلقوه أثر إيجابا على أدائهم الوظيفي مما يدل على إدراكهم لأهمية التكوين كأداة لتحسين الكفاءة والفعالية في العمل، في المقابل صرح 22.5% أي (9 موظفين) بأن التكوين لم يكن له تأثيرا إيجابيا، بينما اعتبر 15% أي (6 موظفين) أن تأثيره كان جزئيا أو محدودا، ويستنتج من ذلك أن التكوين المهني يعد عاملا

أساسيا في تعزيز الأداء بالنسبة لغالبية الموظفين، غير أن تفاوت الآراء يعكس وجود فروقات في محتوى التكوين، مدى ارتباطه بطبيعة المهام أو في كيفية تطبيق ما تم تعلمه داخل بيئة العمل.

الجدول رقم 20: يوضح تأثير التكوين على الأداء الوظيفي للموظفين.

النسبة	التكرار	تأثير التكوين على الأداء الوظيفي للموظفين
62.5	25	نعم
30	12	لا
7.5	3	إلى حد ما
%100	40	المجموع

تشير نتائج الجدول إلى أن أغلبية أفراد العينة 62.5% أي (25 موظفا) يعتقدون أن الأداء الوظيفي تأثر إيجابا بدورات التكوين التي نظمتها المؤسسة ما يعكس قناعة عامة بأهمية التكوين في تطوير القدرات وتحسين المردودية، في المقابل يرى 30% من المبحوثين أي (12 موظفا) أن هذه الدورات لم يكن لها تأثير ملحوظ، بينما عبر 7.5% أي (3 موظفين) عن تأثير جزئي أو محدود، ويستنتج من ذلك أن التكوين داخل المؤسسة يعد من العوامل الداعمة لتحسين الأداء حسب رأي الأغلبية، إلا أن الآراء المختلفة قد ترجع إلى اختلاف محتوى الدورات، مدى ملاءمتها لاحتياجات الموظفين أو ضعف المتابعة والتطبيق الفعلي لما يتم اكتسابه منها.

الجدول رقم 21: يوضح مدى قيام المؤسسة بتقييم أداء الموظفين.

النسبة	التكرار	مدى قيام المؤسسة بتقييم أداء الموظفين
60	24	نعم
12.5	5	لا
27.5	11	إلى حد ما
%100	40	المجموع

تظهر بيانات الجدول أن 60% من الموظفين أي (24 موظفا) يرون أن المؤسسة تعمل على تقييم أدائهم بشكل دوري وهو ما يدل على وجود آلية لمتابعة وتحسين الأداء داخل المؤسسة، في المقابل صرح

12.5% أي (5 موظفين) بعدم وجود تقييم دوري، بينما اعتبر 27.5% أي (11 موظفا) أن التقييم يتم أحيانا أو بشكل غير منتظم، ويستنتج من ذلك أن المؤسسة تولي اهتماما نسبيا بتقييم الأداء، إلا أن التفاوت في الأداء قد يرجع إلى غياب الشفافية أو عدم انتظام التقييم في بعض الأقسام مما يستدعي تحسين آليات التقييم وجعلها أكثر شمولاً وانتظاماً لضمان تطوير الأداء المهني لجميع الموظفين.

الجدول رقم 22: يوضح أولوية تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة.

أولوية تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة	التكرار	النسبة
نعم	32	80
لا	4	10
إلى حد ما	4	10
المجموع	40	%100

تظهر النتائج أن نسبة معتبرة من المبحوثين 80% أي (32 موظفا) يرون أن تحسين أداء الموظفين يحتل مكانة متقدمة ضمن أولويات النظام الداخلي للمؤسسة مما يعكس وعياً تنظيمياً بأهمية المورد البشري كعنصر فاعل في تحقيق الأهداف الإدارية، في المقابل يرى 10% أي (4 موظفين) أن هذا الجانب لا يحظى بالأولوية، بينما اعتبر العدد ذاته (4 موظفين) أن الاهتمام بتحسين الأداء يتم إلى حد ما فقط، ويستنتج من ذلك أن المؤسسة بحسب رأي الأغلبية تولي أهمية كبرى لمسألة الأداء الوظيفي وتسعى إلى تطويره، غير أن وجود فئة ترى غير ذلك يشير إلى احتمالية وجود تفاوت في التطبيق العملي لهذه الأولوية، أو في مدى وضوح الإجراءات المتخذة لتحسين الأداء عبر مختلف المصالح.

الجدول رقم 23: يوضح أثر تحسين الأداء الوظيفي على تحقيق أهداف المؤسسة.

النسبة	التكرار	أثر تحسين الأداء الوظيفي على تحقيق أهداف المؤسسة
97.5	39	نعم
0	0	لا
2.5	1	إلى حد ما
%100	40	المجموع

تبين نتائج الجدول أن الغالبية من المبحوثين 97.5% أي (39 موظفا) يعتقدون بأن تحسين الأداء الوظيفي له تأثيرا إيجابيا مباشرا على تحقيق أهداف المؤسسة وهو ما يعكس إدراكا واضحا لدى الموظفين لأهمية الكفاءة الفردية في تحقيق الفعالية التنظيمية، في المقابل لم يسجل أي رفض لهذا الطرح، بينما رأى موظف واحد فقط بنسبة 2.5% أن التأثير موجود إلى حد ما فقط، ويستنتج من ذلك أن هناك إجماعا شبه كاملا بين أفراد العينة على علاقة وثيقة بين تطوير الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية، الأمر الذي يعزز من أهمية الاستثمار في التكوين والتحفيز والمتابعة الإدارية من أجل بناء جهاز وظيفي قادر على الاستجابة لتحديات العمل وتحقيق النتائج المرجوة.

الجدول رقم 24: يوضح مدى متابعة المؤسسة لتحسين أداء الموظفين بعد الدورات.

النسبة	التكرار	متابعة المؤسسة لتحسين أداء الموظفين بعد الدورات
70	28	نعم
17.5	7	لا
12.5	5	إلى حد ما
%100	40	المجموع

تشير نتائج الجدول إلى أن أغلبية الموظفين 70% أي (28 موظفا) أكدوا أن المؤسسة تتابع مدى تحسين أدائهم بعد المشاركة في الدورات التكوينية وهو ما يدل على وجود حرص من طرف الإدارة على تقييم أثر التكوين وقياس مردوديته، في المقابل يرى 17.5% أي (7 موظفين) أن المؤسسة لا تقوم بهذه

المتابعة، بينما عبر 12.5% أي (5 موظفين) عن وجود متابعة جزئية أو غير منتظمة، ويستنتج من ذلك أن المؤسسة تولي أهمية واضحة لمرحلة ما بعد التكوين من خلال مراقبة التحسن في الأداء، غير أن تفاوت الآراء يكشف عن بعض النقائص المحتملة في تعميم هذه المتابعة على جميع الموظفين أو في توثيق نتائجها بطرق منهجية.

الجدول رقم 25: يوضح دور التكوين الرقمي في تحسين أداء الموظفين.

دور التكوين الرقمي في تحسين أداء الموظفين	التكرار	النسبة
نعم	28	70
لا	8	20
إلى حد ما	4	10
المجموع	40	100%

تظهر النتائج أن غالبية الموظفين 70% أي (28 موظفا) يرون أن التكوين الرقمي يمكن أن يساهم في تحسين الأداء الوظيفي بنفس فعالية التكوين الحضوري مما يعكس وعيا متزايدا بجدوى الوسائط الرقمية في مجال تطوير الكفاءات، بالمقابل عبر 20% أي (8 موظفين) عن عدم اقتناعهم بفعالية هذا النوع من التكوين، في حين رأى 10% أي (4 موظفين) أنه قد يكون فعالا إلى حد ما فقط، ويستنتج من ذلك أن التكوين الرقمي يعد خيارا مقبولا لدى معظم الموظفين خاصة في ظل التحولات التكنولوجية، إلا أن نسبة الرفض أو التردد قد تقود إلى صعوبات تتعلق بالتفاعل المباشر، المهارات الرقمية أو ضعف المحتوى المقدم وهو ما يستوجب تحسين جودة البرامج الرقمية وتكييفها مع احتياجات الموظف.

الجدول رقم 26: يوضح وجود نقائص في الأداء الوظيفي للموظفين.

وجود نقائص في الأداء الوظيفي للموظفين	التكرار	النسبة
نعم	15	37.5
لا	12	30
إلى حد ما	13	32.5
المجموع	40	100%

تبين النتائج أن 37.5% من الموظفين أي (15 موظفا) يرون أن هناك نقائص كبيرة في الأداء الوظيفي وهي نسبة معتبرة تشير إلى وجود اختلالات أو جوانب قصور في تنفيذ المهام، بالمقابل يرى 30% أي (12 موظفا) أن الأداء لا يعاني من نقائص ملحوظة، بينما اعتبر 32.5% أي (13 موظفا) أن هذه النقائص موجودة إلى حد ما، ويستنتج من ذلك أن هناك تباينا في تقييم الموظفين لمستوى الأداء داخل المؤسسة ما قد يعكس تفاوتاً في الإمكانيات أو غياب التكوين الملائم والدعم الكافي لبعض الفئات، وتبرز هذه النتائج أهمية التدخل لتحسين بيئة العمل وتعزيز قدرات الموظفين من خلال التكوين والمتابعة المستمرة.

الجدول رقم 27: يوضح مدى معالجة المؤسسة للنقائص المتعلقة بالتكوين وتحسين المستوى.

النسبة	التكرار	مدى معالجة المؤسسة للنقائص المتعلقة بالتكوين وتحسين المستوى
55	22	نعم
15	6	لا
30	12	إلى حد ما
%100	40	المجموع

تظهر النتائج أن 55% من الموظفين أي (22 موظفا) يرون أن المؤسسة تبذل جهوداً لمعالجة النقائص المرتبطة بالتكوين وتحسين الأداء ما يدل على وجود توجه إيجابي نحو تطوير الموارد البشرية، في المقابل صرح 15% أي (6 موظفين) بأن المؤسسة لا تعالج هذه النقائص، بينما عبر 30% أي (12 موظفا) عن وجود معالجة جزئية أو غير شاملة، ويستنتج من ذلك أن بلدية فرجيوة تقوم بخطوات ملموسة في مجال التكوين وتحسين الأداء، غير أن النتائج تشير أيضاً إلى حاجة ملحة لتعزيز هذه الجهود وتعميمها لتشمل جميع الموظفين، مع الحرص على تقييم فعالية التدخلات وتكييفها مع الاحتياجات الحقيقية للمصالح الإدارية.

خلاصة الفصل

يتضح من خلال الفصل أن التكوين يعتبر وسيلة تنظيمية فعالة للنهوض بالأداء الوظيفي على مستوى الإدارة والموظف معاً، فقد أظهر التحليل النظري أن التكوين يساهم في رفع كفاءة العمل الإداري ويساعد الموظف على اكتساب المعارف والمهارات الضرورية لمواكبة متطلبات الوظيفة مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء.

كما تبين أن هناك جملة من الصعوبات التي تعترض فعالية برامج التكوين، منها ما هو متعلق بالإمكانات المادية والتنظيمية ومنها ما يرتبط بضعف تحفيز الموارد البشرية، وهو ما استدعى اقتراح التكوين الإلكتروني كبديل عصري قادر على تجاوز عدد من هذه العراقيل، أما في الجانب التطبيقي فقد أظهرت دراسة حالة بلدية فرجيوة أن التكوين الموجه للموظفين له أثر إيجابي على مستوى أدائهم وهو ما أكدته نتائج الاستبيان، حيث بين تحسناً ملموساً في كفاءة الموظفين بعد خضوعهم لبرامج تكوينية مما يدل على أهمية تبني سياسة تكوينية فعالة ومنظمة على مستوى المؤسسات العمومية عامة وبلدية فرجيوة خاصة.

خاتمة

خاتمة

لقد بينت هذه الدراسة المعنونة بـ "تكوين الموظفين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في التشريع الجزائري" الدور المحوري الذي يلعبه تكوين الموظفين في تحسين الأداء الوظيفي داخل الإدارة العمومية الجزائرية، وذلك من خلال تحليل الإطار المفاهيمي والقانوني للتكوين، ويتضح أن مسألة التكوين لا تمثل مجرد عنصرا مكملا ضمن منظومة الموارد البشرية بل هي محورا استراتيجيا يمس جوهر الإدارة العمومية الحديثة وتحسين نوعية الخدمة المقدمة للمواطن، وللإجابة على إشكالية الموضوع "إلى أي مدى يساهم التكوين في تحقيق الجودة في الأداء الوظيفي على مستوى المؤسسات العمومية في ظل الصعوبات الراهنة؟" يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً: النتائج

لقد خلصت الدراسة لجملة من النتائج أبرزها:

- أن التكوين يعد أداة فعالة لتحسين الكفاءة المهنية ورفع جودة الخدمة العمومية، إلا أن آليات تطبيقه تعاني من بعض النقائص مثل نقص المعرفة المكتسبة.
- رغم توفر إطار قانوني واضح إلا أن واقع التطبيق يظهر تباينا بين مختلف الإدارات من حيث جدية تنظيم الدورات ومدى ارتباطها بالحاجات الفعلية.
- وجود قصور في التخطيط الاستراتيجي للتكوين وضعف تقييم أثره الفعلي على أداء الموظفين.
- تسجيل تجاوب إيجابي من طرف الموظفين واستعدادهم للانخراط في برامج تكوين متطورة خاصة التكوين الإلكتروني.
- أن إدارة بلدية فرجيوة كنموذج للدراسة تبذل مجهودات معبرة في هذا المجال لكنها لا تزال بحاجة إلى هيكلة وتوجيه أكثر فاعلية لبرامج التكوين.

ثانياً: الاقتراحات

انطلاقاً من هذه النتائج تتوصل الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات العملية منها:

- إحداث "بطاقة مهنية ذكية رقمية للموظف" ترافق الموظف طيلة مساره المهني وتوثق آليا كل التكوينات، التقييمات، الكفاءات المكتسبة مما يساهم في إرساء قاعدة بيانات وطنية دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات الترقية والتعيين.
 - إدراج "ساعات تكوينية إلزامية سنوية" مرتبطة بالتحفيز المهني كأن يربط الحصول على منحة الأداء أو الترقية باجتياز عدد معين من ساعات التكوين سنويا حسب سلم الموظف وتخصصه.
 - إحداث "مرصد وطني لتقييم فعالية التكوين في الوظيفة العمومية"، يتولى هذا الجهاز تحليل جودة التكوينات على المستوى الوطني ويقترح إعادة هيكلتها بناءا على مؤشرات علمية ودقيقة.
 - اعتماد "مدرب وظيفي داخلي" بكل إدارة (وظيفة **mentoring إلزامية**) حيث يكلف موظفون ذو خبرة بتأطير الموظفين الجدد لمدة محددة ضمن خطة إدماج مؤطرة وممنهجة مما يقلل من أخطاء الأداء ويوجه السلوك المهني بشكل علمي.
 - خلق "حاضنات إدارية للتكوين والابتكار" داخل البلديات الكبرى تشرف على تطوير برامج تكوينية محلية بالتعاون مع الجماعات ومراكز البحث، مع فتح المجال للموظفين لتقديم حلول واقعية لتحسين أداء الإدارة.
 - إدراج "مقياس تحليل الأثر المهني للتكوين في نهاية كل دورة" متابعته بعد 3 أشهر.
- ختاما فإن الرهان الحقيقي اليوم لا يكمن في تنظيم عدد أكبر من الدورات، بل في تحقيق تكوين فعال موجه قابل للقياس ومكيف مع التحولات الرقمية والمؤسسية الحديثة.
- إن تطوير أداء الموظفين العمومي الجزائري لا يمكن أن يتحقق دون تكوين علمي ممنهج ووعي إداري جماعي بأن المورد البشري هو الثروة الحقيقية لأي جهاز إداري ناجح.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

معهد الحقوق

مذكرة تخرج طور الماستر

من إعداد الطالبتين :

حمادة كنزة

حراق دلال

تحت إشراف : بوخنفوف سميه

وثيقة الاستبيان

في إطار إعداد مذكرة ماستر تحت عنوان " تكوين الموظفين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في التشريع الجزائري-

" وفي إطار بحثي الميداني المتعلق بـ دراسة حالة بلدية فرجيوة نموذجاً- حيث يوجه هذا الاستبيان لكل من له علاقة بموضوع المذكرة.

فنرجو من سيادتكم التمعن في الاستمارة المقدمة إليكم والإجابة عنها (باختيار أحد العبارات الواردة) مع تقديم ملاحظات لكل جواب إن وجدت وفق ما تتضمنه الاستمارة بكل شفافية دون تحفظ لأن كل ما سيقدم سيكون في إطار من العلمية ولا يستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

مطلب 1: عينة البحث (الدراسة)

1. البيانات الخاصة بعينات البحث:

جدول رقم (01): توزيع عينة البحث وفق متغير الحالة الاجتماعية

الإجابة	الحالة الاجتماعية
	أعزب
	متزوج
	أرمل

جدول رقم (02): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير السن

الإجابة	السن
	أقل من 30
	40-30
	50-40
	أكثر من 50

جدول رقم (03): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس

الإجابة	الجنس
	ذكر
	أنثى

جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي

الإجابة	المستوى
	بدون مستوى
	مستوى ابتدائي
	مستوى متوسط
	مستوى ثانوي
	مستوى جامعي
	خريج معهد

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

السنوات	الإجابة
أقل من خمس 05 سنوات	
من خمس 05 إلى 10 سنوات	
أكثر من عشر 10 سنوات	

مطلب 2-محاور وفقرات الاستبيان

المحور الأول: واقع التكوين بالمؤسسة:

يهدف هذا المحور إلى تشخيص واقع التكوين بالمؤسسة المعنية بالدراسة الميدانية.

الرقم	العبارة	نعم	لا	إلى حد ما	ملاحظات
1- في مجال تنظيم دورات تكوينية للموظفين					
1	لديكم اطلاع حول مفهوم التكوين				
2	تتوفر لديكم إمكانيات تمكنكم من تنظيم تكوين في المؤسسة				
3	هل يستفيد الموظفون بشكل عادل من الاستفادة من دورات التكوين				
4	هل تتوفر لدى مؤسستكم دورات تكوين دورية				
5	هل استفدت أنت شخصيا من دورات تكوينية				
6	هل تحسن أداؤك بعد الدورة التكوينية				
7	هل ساعدك التكوين على فهم مهامك بدقة				
8	هل ترى أن التكوين يؤدي إلى رفع فرص ترقية				
9	هل ساعدك التكوين على تحسين أدائك الوظيفي				
10	هل توجد معوقات في إطار تكوين الموظفين في المؤسسة				
11	هل ترى أن التكوين الإلكتروني يعتبر كحل مثالي				

هل لديك أي اقتراحات أو توصيات في مجال التكوين في المؤسسة

.....

.....

المحور الثاني: المحور المتعلق بدور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي

يهدف هذا المحور إلى التأكد من مدى تحسين الأداء الوظيفي من خلال دورات التكوين في المؤسسة.

العبارة	نعم	لا	إلى حد ما	ملاحظات
في إطار تحقيق خدمة عمومية				
1 هل لديكم إطلاع حول مفهوم أداء الموظفين				
2 هل ترى أن أداءك الوظيفي في مستواه المطلوب				
3 هل التكوين الذي تحصلت عليه هو ما أثر إيجابا على أدائك الوظيفي				
4 هل الأداء الوظيفي للموظفين حسب رأيك تأثر بدورات التكوين في المؤسسة				
5 هل تعمل المؤسسة على تقييم أداء الموظفين دوريا				
6 هل تحسين أداء الموظفين يحتل مرتبة أولى في نظام المؤسسة الداخلي				
7 هل ترى أن تحسين الأداء الوظيفي يؤثر إيجابا على تحقيق المؤسسة لأهدافها				
8 هل تتابع المؤسسة مدى تحسن أداء الموظفين بعد الدورات التكوينية				
9 هل ترى أن التكوين الرقمي قد يساعد في تحسين أداء الموظفين مثل التكوين الحضوري				
10 هل توجد نقائص كبيرة في الأداء الوظيفي للموظفين حسب رأيك				
11 هل تعالج المؤسسة النقائص الموجودة في باب التكوين وتحسين أداء الموظفين بالبلدية				

أي اقتراح أو توصية في باب تحسين الأداء الوظيفي

.....

.....

.....

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: النصوص القانونية

أ. النصوص التشريعية

1. الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، الموافق لـ 19 جمادى الثانية 1427، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج، ر.ج.ج، العدد 46، الصادرة بتاريخ 16 جويلية 2006 الموافق لـ 29 رجب 1427.

ب. النصوص التنظيمية

1. المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 25 يوليو 2020 الموافق لـ 4 ذو الحجة 1441، المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية، ج.ر.ج.ج، العدد 43، الصادرة بتاريخ 25 جوان 2024 الموافق لـ 17 ذو الحجة 1445.

ثانياً: الكتب

1. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، 1997.
2. إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
3. حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
4. سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
5. عبد الحكيم بن مصباح سواكر، دليل حول تكوين الموظفين والأعوان العموميين، د.د.ن، الجزائر، 2021.
6. عبد العزيز زواتيني، تنمية المورد البشري في التنظيم، الطبعة الأولى، د.د.ن، الأردن، 2019.

7. عيسى بن صديقي، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، الطبعة الأولى، د.د.ن، د.ب.ن، 2006.
8. فايز عبد الرحمان الفروخ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
9. كمال بوالشرس، الثقافة التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
10. محمد سالم، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار طليطلة للنشر والتوزيع، د.ب.ن، 2016.
11. مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2018.
12. مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، محمد سيد بشير محمد، العدالة التنظيمية وفاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، د.ب.ن، 2015.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات

أ. أطروحات الدكتوراه

1. إيمان بن طالب، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل م د، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، بسكيكة، 2018.
2. جمال كرتيو، إسهامات التعليم الالكتروني في تحسين التكوين بجامعة التكوين المتواصل، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2025.
3. جواد عمر بلخير، دور التكوين في تطوير ونجاح المؤسسة الاجتماعية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، 2013.
4. سميحة لعقابي، ترشيد قطاع الوظيفة العمومية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 01، 2017.

5. سمير بوعبد الله، إشكالية التكوين وترقية الأداء في الإدارة العامة الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، 2015.

6. عبد الغاني بوشمال، دور رأس المال الفكري في تطوير الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل م د، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2018.

7. نجاة بزايد، تكوين إستراتيجية تسيير المهارات البشرية لدى إطارات شركة سوناطراك، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس، جامعة وهران، 2011.

ب. رسائل الماجستير

1. حمد بن محيا المطيري، متطلبات التدريب الالكتروني ومعوقاته بمراكز التدريب التربوي لمدينة الرياض من وجهة نظر المدرسين، مذكرة نيل شهادة الماجستير في قسم تقنيات التعليم، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 2012.

2. محمود بوقطف، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.

3. نوال بن صديق، التكوين في الصناعات والحرف التقليدية بين المحافظة على التراث ومطالب التجديد، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص أنثروبولوجيا التنمية، كلية العلوم السياسية والاجتماعية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2013.

ج. مذكرات الماستر

1. أسماء الحاطم، خديجة بوقرص، دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2019.

2. بشرى ختو، فاطيمة بوهراة، التكوين ودوره في تحسين أداء الموظفين، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2020.
3. حسين لراشي، أسامة مرازي، دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة، مذكرة نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة يحي فارس بالمدينة، 2020.
4. سميرة بن شعبان، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2019.
5. سهير سعيني، هاجر سيدي يوسف، التكوين ودوره في تحسين الخدمات داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة مكمل لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية أدرار، 2021.
6. عبد الله بونكانو، عبد اللطيف بكرابي، إشكالية تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية (دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الإستشفائية -صديقي محمد برقان-، مذكرة ماستر تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2019.
7. عمار طويل، التكوين الإداري في الوظيفة العامة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014.
8. فاطمة طلحة، علالي فريال، التكوين الوظيفي وأثره على المسار المهني للموظف العام، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2022.
9. مروة بربار، فضيلة بودطل، دور التكوين المهني في زيادة تعزيز مستوى الكفاءة المهنية لدى العامل، مذكرة مكمل لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د في علم الاجتماع، العمل والتنظيم موسوعة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2023.

10. نسرين حيدوسي، عفاف صديقي، **تكوين الموظف العام في ظل المرسوم التنفيذي 20-194**، مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في القانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2023.

11. وليد خضراوي، **دور تكوين الموارد البشرية في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدينة، 2016.

رابعاً: المقالات

1. أبو بكر علي خضر بخيت، "التدريب الالكتروني وأثره على نتائج العاملون"، مجلة مالية ومحاسبة الشركات FCA، جامعة ستار، السودان، المجلد رقم 03، العدد 02، 2023.
2. أديب برهوم، فداء الشيخ حسن، رشا سعيد، "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، مجلد رقم 39، العدد 01، 2017.
3. باديس بوخلوة، سهيلة قمو، "أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 02، جوان 2016.
4. بوبكر عبد الباقي، "أثر التكوين على أداء الموارد البشرية"، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس، المجلد رقم 09، العدد 02، 2022.
5. جمال قروف، "تكوين وتحسين مستوى الموظفين العموميين بين الأمر رقم 06-03 والمرسوم التنفيذي رقم 20-194"، دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، جامعة سكيكدة، الجزائر، المجلد 06، العدد رقم 01، 2022.
6. جويذة عسولات، "غياب التكوين وأثره على الروح المعنوية للموظفين"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة علي لونيبي، البليدة 02، المجلد 08، العدد رقم 02، 2021.

7. حبيبة بلحاج، فريدة بوغازي، "فعالية التدريب الالكتروني في ظل استخدام تكنولوجيا المعلومات"، مجلة الباحث الاقتصادي (CHEEC)، جامعة 20 أوت، 1955، سكيكدة، المجلد رقم 06، العدد 10، 2018.
8. حورية قندري، عثمان فكار، "دور التكوين في تحسين أداء المنظمة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 02، العدد الخامس، د،ت، ن.
9. خالد بوشارب بولوداني، عزوز مرابط عياش، "التدريب الالكتروني كأداة لرفع الكفاءة المهنية للعامل"، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد الثامن، 2020.
10. رشيد عميري، منور مارييف، "جودة التكوين ودورها في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة المعيار، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، العدد 01، 2023.
11. زينب عبد النوري، اسماعيل قيرة، "إستراتيجية التكوين كآلية الاستثمار في تطوير الموارد البشرية"، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، المجلد 17، العدد 01، 2023.
12. سارة العمري، "تفعيل التكوين الالكتروني للاستفادة من خدمات المكتبات في البيئة الرقمية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 02، المجلد رقم 06، العدد 01، 2020.
13. سامية لحول، فطيمة زعزع، "أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة.
14. سعاد عبيدة، سهام قوجيل، "أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة البليدة 02، المجلد رقم 14، العدد 02، 2020.
15. عادل بومجان، جوهرة أقطي، خالد الوافي، "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، المجلد رقم 18، العدد 02، 2018.

16. عبد اللطيف شليل، محمد سعيدان، محمد عيادي، "من التكوين إلى تطوير الكفاءات: ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة"، مجلة دفاتر بوادكس، جامعة تلمسان، العدد 01.
17. عبد الله إبراهيمي، المختار حميدة، "دور التكوين في تهيئة وتنمية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، 2025.
18. عبد الوهاب كسال، "تحسين الخدمة العمومية بين حسن اختيار الموظف العام وضرورة تكوينه"، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، المجلد 10، العدد 01، ماي 2019.
19. علي حبش، رابح أوكيل، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية وأهمية التكوين فيها"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، العدد 21، جانفي 2019.
20. فضيلة ساسي، "دور التكوين في تطوير كفاءات العمال في المؤسسة"، مجلة مجتمع تربوية عمل، جامعة تيزي وزو، المجلد رقم 05، العدد 02، 2020.
21. كمال بالشرس، "إستراتيجية تقييم الأداء لتحقيق الرضا الوظيفي"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة عنابة، العدد 10، 2017.
22. محسن بن الحبيب، زولخة بوغفالة، حنان علاي، "فعالية التدريب الإلكتروني وأثره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، المجلد رقم 09، العدد 02، 2022.
23. محمد أحمد زيدان الفواعير، "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي"، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، 2023.
24. محمد الصالح بوطوطن، زبدرة خمار، "دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة الدراسات المحاسبية والإدارية، جامعة عنابة، العدد 02، ديسمبر 2014.
25. محمد الصالح جدي، "دور التكوين في ضمان جودة الخدمة العمومية"، مجلة دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، جامعة الجزائر 02، المجلد رقم 06، العدد 01، 2022.

26. محمد شلالي، المرافقة البيداغوجية للأستاذ الباحث "بين الحق والواجب"، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، جامعة الجزائر 01.
27. مريم أرفيس، "الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة"، مجلة التغير الاجتماعي، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد الخامس.
28. مريم زعبيط، "مبادئ إعداد وتقييم عملية التكوين المهني في الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة 02، مجلد ب، العدد 42، ديسمبر 2014.
29. معمر حامدي، محمد محبوب، "دور التكوين الإلكتروني للموظف في تحقيق جودة الخدمة العمومية في الجزائر"، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، المجلد رقم 08، العدد 02، 2022.
30. نصيرة بولغالغ، أحمد قواري، "التكوين ودوره في تحسين أداء موظفي المؤسسات الصحية في الجزائر"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 02، مجلد رقم 11، العدد 01، 2023.
31. نورة داسي، محمد الصالح فنينشي، "تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري"، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر 01، المجلد رقم 06، العدد 01، 2022.
32. وردة برويس، نجاة ساسي هادف، دليلة بدران، "إستراتيجية إدارة وتكوين الموارد البشرية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، المجلد 09، العدد 01، 2020.
33. يزيد قادة، عبد القادر طلحة، "التكوين وأثره على أداء الموظفين بمديرية الضرائب لولاية سعيدة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة سعيدة، المجلد 16، العدد 01، 2020.

خامسا: المحاضرات

1. خيرة قويدر، محاضرات في مقياس هندسة التكوين، موجهة على طلبة السنة الأولى ماستر إرشاد وتوجيه، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة وهران، 2025.
2. شهرزاد بوجمعة، محاضرات في الوظيفة العامة موجهة لطلبة السنة الثانية، قسم القانون العام، جامعة لونيبي علي، البلدية 02، السنة الجامعية 2022-2023.

سادسا: المراجع باللغة الفرنسية

1. Code général de la fonction publique (CGFP) , notamment les articles 1 à L422-9 relatifs à la formation professionnelle tout au long de la vie

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	64
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	65
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	65
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	66
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	67
06	يوضح مدى الإطلاع حول مفهوم التكوين	67
07	يوضح توفر الإمكانيات اللازمة لتنظيم التكوين داخل المؤسسة	68
08	يوضح مدى العدالة في استفادة الموظفين من دورات التكوين	69
09	يوضح مدى توفر دورات تكوين دورية في المؤسسة	69
10	يوضح استفادة الموظفين شخصيا من الدورات التكوينية	70
11	يوضح تأثير الدورات التكوينية على تحسين أداء الموظفين	70
12	يوضح مدى مساهمة التكوين في فهم الموظف لمهامه بدقة	71
13	يوضح دور التكوين في رفع فرص الترقية	72
14	يوضح مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي	72
15	يوضح وجود معوقات في إطار تكوين الموظفين داخل المؤسسة	73
16	يوضح اعتبار التكوين الالكتروني حلا مثاليا	73

74	يوضح مدى اطلاع الموظفين على مفهوم الأداء الوظيفي	17
75	يوضح مدى رضا الموظفين عن مستواهم الوظيفي	18
75	يوضح تأثير التكوين على الأداء الوظيفي	19
76	يوضح تأثير التكوين على الأداء الوظيفي للموظفين	20
76	يوضح مدى قيام المؤسسة بتقييم أداء الموظفين	21
77	يوضح أولوية تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة	22
78	يوضح أثر تحسين الأداء الوظيفي على تحقيق أهداف المؤسسة	23
78	يوضح مدى متابعة المؤسسة لتحسين أداء الموظفين بعد الدورات	24
79	يوضح دور التكوين الرقمي في تحسين أداء الموظفين	25
79	يوضح وجود نقائص في الأداء الوظيفي للموظفين	26
80	يوضح مدى معالجة المؤسسة للنقائص المتعلقة بالتكوين وتحسين المستوى	27

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المختصرات

شكر وتقدير

الإهداءات

مقدمة.....أ

الفصل الأول: التكوين والأداء الوظيفي: الإطار المفاهيمي والإطار القانوني

المبحث الأول: ماهية التكوين والأداء الوظيفي.....10

المطلب الأول: مفهوم التكوين 10

الفرع الأول: تعريف التكوين.....10

الفرع الثاني: خصائص التكوين.....12

الفرع الثالث: أهمية التكوين.....14

الفرع الرابع: مراحل التكوين (الخطوات).....16

الفرع الخامس: أهداف التكوين.....21

المطلب الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي23

الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي.....23

الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي.....25

الفرع الثالث: أنواع الأداء الوظيفي.....26

الفرع الرابع: عناصر الأداء الوظيفي.....28

المبحث الثاني: الإطار القانوني لتكوين الموظفين	32
المطلب الأول: تكوين الموظفين وفق الأمر رقم 03_06	32
الفرع الأول: الحق القانوني للموظف في تكوين وتحسين المستوى والترقية	33
الفرع الثاني: التزام الإدارة بتنظيم التكوين المستمر لضمان التأهيل والترقية المهنية	35
الفرع الثالث: التقييم الوظيفي للموظف كآلية لمتابعة الأداء وترقية الكفاءة	35
الفرع الرابع: التخطيط الإستراتيجي لمسار الموظف المهني من خلال مخططات تسيير وتكوين الموارد البشرية	36
الفرع الخامس: الإطار التنظيمي للتكوين وتحسين المستوى (شروط الالتحاق وحقوق الموظف وواجباته)	37
المطلب الثاني: تكوين الموظفين وفق المرسوم التنفيذي رقم 20_194	38
الفرع الأول: شروط فتح دورات التكوين وتحسين المستوى	39
الفرع الثاني: مدة دورات التكوين وتحسين المستوى	40
الفرع الثالث: شروط الالتحاق بدورات التكوين وتحسين المستوى	42
الفرع الرابع: واجبات الموظف في مجال التكوين وتحسين المستوى	43
الفرع الخامس: الشهادات الممنوحة بعد التكوين وتحسين المستوى	46
خلاصة الفصل	49

الفصل الثاني: دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي

المبحث الأول: واقع وآفاق التكوين على الأداء الوظيفي	52
المطلب الأول: آثار التكوين بالنسبة للإدارة والموظف	52
الفرع الأول: آثار التكوين بالنسبة للإدارة	52
الفرع الثاني: آثار التكوين بالنسبة للموظف	53

المطلب الثاني: صعوبات التكوين وسبل معالجتها	55
الفرع الأول: صعوبات التكوين	55
الفرع الثاني: التكوين الالكتروني كحل لتجاوز صعوبات التكوين	58
المبحث الثاني: بلدية فرجيوة نموذجاً عن تكوين الموظفين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي	64
المطلب الأول: التعريف بعينة الدراسة	64
الفرع الأول: الخصائص الاجتماعية	64
الفرع الثاني: الخصائص المهنية	66
المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان	67
الفرع الأول: تحليل البيانات المتعلقة بمحور واقع التكوين بالمؤسسة	67
الفرع الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بمحور دور التكوين في تحسين أداء الموظفين	74
خلاصة الفصل	81
خاتمة	83
قائمة الملاحق	89-86
قائمة المصادر والمراجع	99-91
قائمة الجداول	102-101
قائمة المحتويات	106-104
ملخص	

ملخص

تناقش الدراسة دور تكوين الموظفين في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الإطار المفاهيمي والقانوني في التشريع الجزائري، حيث يعرف التكوين بأنه عملية تطوير مهارات الموظفين وتحسين أدائهم، ويعد الأداء الوظيفي مقياسا لقدرة الموظف على تنفيذ مهامه بفعالية، حيث يؤكد التشريع الجزائري خاصة الأمر رقم 03_06 والمرسوم التنفيذي رقم 194_20 على حق الموظف في التكوين وواجب الإدارة في تنظيم برامج تكوينية مستمرة مع أهمية التقييم الوظيفي والتخطيط الإستراتيجي لمسار الموظف المهني رغم وجود صعوبات مثل نقص الموارد ومقاومة التغيير، يظهر التكوين الالكتروني كحل مبتكر لتجاوز هذه التحديات وتعكس دراسة بلدية فرجيو من خلال تحليل استبيان أجري على موظفيها كيف يساهم التكوين المنتظم في رفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم مما يبرز أهمية التكوين كأداة فعالة لتعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة.

الكلمات المفتاحية: التكوين، الأداء الوظيفي، التشريع الجزائري، التكوين الالكتروني.

Abstract

The study discusses the role of employee training in improving job performance through the conceptual and legal framework in Algerian legislation. Training is defined as the process of developing employee's skills and enhancing their performance. job performance is measured by the employee's ability to effectively carry out their tasks. Algerian legislation, especially ordinance 06-03 and decree 20-194, affirms the employee's right to training and the administration's obligation to organize continuous training programs. This is alongside the importance of performance evaluation and strategic planning for the employee's career path. Despite challenges such as lack of resources and resistance to change, electronic training emerges as an innovative solution to overcome these difficulties. The study reflects the reality of the municipality of Ferdjioua through an analysis of a questionnaire conducted with its employee's, examining how systematic training contributes to raising employee's efficiency and improving their performance. This

highlights the importance of training as an effective tool for enhancing job performance in public institutions.

Key words : Training, job performance , Algerian legislation, electronic training.