

1 . إشكالية و فرضيات الدراسة :

يركز الفكر الإداري المعاصر على أن المورد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر ، بل لابد من إعداده وتوجيهه وتنميته بصورة مستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع إستراتيجية المؤسسة ، فأبرز ما أحدثته المتغيرات ، والتوجهات الحالية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية ، فالموارد البشرية هي الحجر الأساس لأي مؤسسة ، حيث لا يتم أي نمو اقتصادي أو اجتماعي أو سياسي أو ثقافي إلا بالاهتمام بها ، فنجاح المجتمع ككل مرهون بمدى الاهتمام برأس المال البشري .

ومن أجل النهوض بالمؤسسة عموما والمؤسسة العمومية الخدماتية ذات الطابع الإداري خصوصا ، والتلائم مع التغيرات والمفاجآت خاصة مع التقدم التكنولوجي في مختلف المجالات ، وتطور تقنيات التسيير جعل المؤسسة تفكر جديا في تنمية وترقية موظفيها وتجديد وتحديث معلوماتهم ومعارفهم وتعديل سلوكهم واتجاهاتهم وتطوير مهاراتهم ، وذلك عن طريق تكوينهم ، سواء داخل المؤسسة أو خارجها أو معا .

فالتكوين يعد من أكثر المواضيع التي لاقت ولا زالت تلاقي اهتماما كبيرا حتى الوقت الحاضر ، وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية وتطوير أداء العمال في المؤسسة ، فهو ليس هدف في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محددة ومعينة فهو وسيلة إدارية وفنية وعلمية وعملية من شأنها الوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالأسلوب والشكل الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة ولا يتم ذلك إلا من خلال تخطيط علمي مدروس يقوم على أسس ومبادئ تعمل على تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية الضرورية وفق ما يحتاجه الموظفين لإشباع حاجتهم وتحقيق أهدافهم ، وما تحتاجه المؤسسة أيضا لتحقيق أهدافها المسطرة وحتى يتسنى للمؤسسة معرفة مدى فعالية ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها، لابد من قيامها بعملية تقييم أداء موظفيها لرسم الرؤية المستقبلية التي يجب أن تكون عليها المؤسسة.

إن تقييم أداء الموظفين في المؤسسات العمومية الخدماتية ذات الطابع الإداري هو عنصر أساسي في ترشيد استخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد هذه البيانات التي تمثل مرجعا لإتخاذ الكثير من القرارات الإدارية الملائمة كالحفاظ على العمال

الأداء ومساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على التقدم والرقي كما تساعد نتائج التقييم في التعرف على من يستحق المكافأة نتيجة لمجهوداته المبذولة في العمل ، كما يتحدد الأداء الوظيفي نتيجة لتفاعل القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به ، حيث يشير العديد من الباحثين أن مستوى الأداء الوظيفي يتحدد بتفاعل وامتزاج دافعية الفرد ، قدراته وإدراكه لدوره ، بالإضافة إلى متطلبات وظيفته ، وبيئة التنظيم ، وتتحدد العلاقة بينهم من حيث تأثيرها على مستوى الأداء ، و لا يوجد عامل أهم من آخر فكل العوامل تتفاعل فيما بينها لتحديده .

إن عملية تحسين الأداء في المؤسسات العمومية الخدمائية ذات الطابع الإداري تكمن في اختصار الوقت للإنجاز وجودة الخدمات المقدمة وكميتها ، لذا تلجأ المؤسسة لسد أي خلل أو نقص في مستوى الموظفين ، وذلك بتكوين الموظفين كاستثمار حقيقي من أجل دفع عجلة التنمية للرقي بالمهنة وإتقان مختلف التكنولوجيات تماشياً مع عصر مجتمع المعلومات وتعديل وتوجيه السلوكيات ، وكل ما من شأنه يؤثر بفعالية في زيادة المردودية للموظف والمؤسسة على حد سواء .

تمثل المؤسسات العمومية الخدمائية ذات الطابع الإداري ركيزة أساسية لأي دولة حديثة فهي الصورة المعبرة عن مدى تقدم الدولة أو تأخرها في مجال تقديم الخدمات للمجتمع ، لذا تسعى الإدارة العمومية إلى تكوين المورد البشري لتحقيق هذا المطلب ألا وهو الرقي بمستوى الخدمة العمومية المقدمة للمجتمع عن طريق رفع مستوى الموظف المعرفي و تنمية قدراته الأدائية ، الأمر الذي يعتمد بالدرجة الأساسية على تحديد وبناء البرامج التكوينية الملائمة وكل الإجراءات والسياسات التي تضمن تحقيق ذلك وعليه فإن المؤسسات الإدارية والخدمائية والبلدية الجزائرية تحديدا تلعب دورا رئيسيا في تقديم خدمات هامة للمجتمع كبلدية الجلفة على سبيل المثال والتي هي محل هذه الدراسة الميدانية للوقوف على واقع التكوين بها كوظيفة أساسية وهامة ضمن إدارة الموارد البشرية ، وذلك عن طريق إكسابهم المعارف والمهارات والخبرات اللازمة ، وبناء على كل ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسة التالية :

هل يساهم التكوين في تحسين أداء الموظفين ببلدية الجلفة ؟.

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي ثلاث تساؤلات جزئية تتمثل في:

- هل تساهم البرامج التكوينية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي بلدية الجلفة ؟

- هل للمكوّن دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء موظفي بلدية الجلفة ؟
- هل عملية تقييم الأداء الوظيفي لغرض التكوين تؤثر في تحسين الأداء لموظفي بلدية الجلفة ؟

- فرضيات الدراسة :

تعرف الفرضية على أنها : الحلول الممكنة التي يفرضها الباحث للمشكلة وذلك بناء على ما تكون لديه من خلفية مقروءة أو مسموعة أو مرئية عن المشكلة قيد الدراسة وللإجابة على تساؤلات الدراسة نقترح الفرضيات التالية :

1 - الفرضية الرئيسية :

يساهم التكوين في تحسين أداء الموظفين ببلدية الجلفة .

2 - الفرضيات الجزئية:

- تساهم البرامج التكوينية في تحسين أداء الموظفين ببلدية الجلفة.
- للمكون دور في نجاح العملية التكوينية لتحسين أداء الموظفين ببلدية الجلفة .
- عملية تقييم الأداء لغرض التكوين تؤثر في تحسين أداء الموظفين ببلدية الجلفة .

II.المقاربة النظرية للدراسة :

1- نظرية الإدارة العلمية:

لقد إستهدفت حركة الإدارة العلمية تكوين توجه علمي منظم توظف نتائج دراساته وبحوثه لغرض الإستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فعالية وقدرة على تطوير الأداء وتحسينه، والعمل على الحد قدر المستطاع من المشكلات التي أدت إلى تخفيض الإنتاج من خلال التركيز على مبدأ التخصص لرفع الأداء بتوفير السبل الإرشادية الكفيلة بتوجيه الأفراد العاملين في حقول اختصاصهم وذلك وفق الأسس العلمية للإدارة بالإضافة إلى وضع أسس علمية لتقييم الأداء من خلال دراسة الحركة والزمن ، وقياس الحركات البدنية الضرورية في أداء العامل وكذلك العمل على تأطير وظائف المدير في مجموعة شملت التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .

تجدر الإشارة إلى أن أهم رواد نظرية الإدارة العلمية هو المهندس فريدريك تايلور

(1856-1915) حيث بنى فلسفته على نفس الأسس التي اعتمدها ماكس فيبرمن حيث الرشد والعقلانية وإعتماد مبدأ تقسيم العمل و التخصص، تحديد نطاق الإشراف ... الخ ومن خلال هذا العرض الموجز لهذه النظرية ، نستطيع القول أن التكوين عنصر هام يؤدي إلى تحقيق الفعالية لدى الموظفين وبالتالي زيادة ورفع معدلات الإنتاجية ، لذا نجد هذه النظرية تولى اهتماما كثيرا للتكوين ، ويظهر ذلك في الأسس والقواعد التي بنيت عليها هذه النظرية كمدخل علمي للتنظيم ويتجلى ذلك في وظيفة التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة كوظائف هامة في المؤسسة .

2- مدرسة العلاقات الإنسانية :

لقد أكدت الدراسات العلمية أهمية الحالة النفسية والعلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية للأشخاص ونوع القيادة والإشراف ، ومختلف وظائف الإدارة كالتكوين الذي يضع العامل المناسب في المكان المناسب كدعامة أساسية لزيادة الإنتاج وتحسين الأداء وشعور العامل بالرضا ، بحيث أنه لم تعد ظروف العمل وأحواله المادية فقط هي المحور الرئيسي للكفاية الإنتاجية ، ومن الدراسات والبحوث الرائدة في هذا الميدان هي البحوث التي أجراها إلتون مايو وزملائه التي سميت بأبحاث الهاوثورن وقد دلّت هذه البحوث على أن كفاءة الأداء والرضا عن العمل بواسطة التكوين أمرين مرتبطين إرتباطا وثيقا ببعضهما البعض كما أن الإتجاه نحو المؤسسة تعد من العوامل البالغة الأهمية في دفع العامل نحو العمل وعلى العموم فإن نظرية العلاقات الإنسانية تنظر إلى التكوين كعنصر هام يؤدي إلى شعور العامل بالرضا، بحصوله على ترقية مهنية واجتماعية تحفّزه على زيادة الإنتاج وبالتالي تحسين أداءه الوظيفي ، فضلا عن شعوره بقيمته بإهتمام المؤسسة بتنمية معارفه وتطوير مهاراته وتعديل وتوجيه سلوكاته كفرد فاعل في المؤسسة .

3 - نظرية البنائية الوظيفية :

إن التناول الوظيفي يتبنى تصورا نظريا لتوازن المنظمة ، يمثل هذا التصور الجديد في النموذج العضوي الذي يهدف إلى تبيان الوظائف التي تضمن صيانة المنظمة لتحقيق أهدافها المرسومة ، بالإعتماد على جملة من الشروط الداخلية والخارجية .¹

1- مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، دار النخلة ، الجزائر ، 1992 ، ص 54 .

كما أوضح بارسونز عندما تصور التنظيم نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات ، فالنسق في التنظيم مستمد من النسق للمجتمع وهذا الأمر أشار إليه بارسونز عندما عرف التنظيم بأنه نسق اجتماعي منظم أنشأ من أجل تحقيق أهداف محددة ، وينقسم هذا النسق إلى ثلاث أنساق فرعية وهي : النسق الفني النسق الإداري والنسق التنظيمي .

وهذه الأنساق الفرعية تترابط فيما بينها وكل نسق يعتمد على الأنساق الأخرى ، ويضيف بارسونز أن هذا التنظيم إذا أراد الحفاظ على وجوده و استمراره يجب عليه أن يقوم بالمتطلبات الوظيفية اللازمة وهي :

- التكيف ويقصد به كيفية حصول المؤسسة على الموارد المادية والبشرية من المحيط الخارجي الذي تعمل فيه .

- إنجاز لأهداف وهي الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وهي علة وجود أي تنظيم .

- التكامل يشير إلى العلاقات الأفقية التي تنشأ بين أقسام ووحدات التنظيم .

- الكمون هو مكامن من الشيء وينقسم إلى قسمين : الأول تدعيم النمط وهو المحافظة على هوية وذاتية التنظيم ، أما الثاني استيعاب التوترات أي كيفية حل الخلافات والنزاعات في التنظيم¹ .

وعموما عند النظر في ما تم طرحه لبارسونز لدراسة التنظيم نجد أنه يؤكد بصفة خاصة على مسألة التوازن والتكامل بين الأنساق الفرعية بينها وبين النسق الاجتماعي الأكبر ، وكذا أهمية الوسائل التي تمكن من تحقيق هذا التوازن .

أما أتزيوني يشير إلى وجود علاقة وثيقة بين المتطلبات الوظيفية للتنظيم ومتطلبات الأفراد ، وذلك من خلال أنماط الأداء والكفاءة والفاعلية والإنجاز والإشباع العام لدى كل من الفرد والتنظيم ، ويتم ذلك في إطار محدد له قواعد ضبط مميزة من أجل إنجاز التنظيمات في تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها وكفاءتها الإنتاجية² .

1 - السيد الحسني ، علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1994 ، دط ، ص 73 .

2 - عبد الله عبد الرحمان ، علم الاجتماع الصناعي - النشأة والتطورات الحديثة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 1999 ، ط 1 ، ص 174 .

وعلى هذا الأساس يصبح التكوين كأحد المتطلبات الوظيفية المصاحبة لتحقيق أهداف التكامل، فمن خلال هذه العملية يمكن التنسيق بين سياسات الدولة وسياسات المؤسسة بمختلف أصنافها.¹

ومن خلال عرضنا لهذه النظرية فالتنظيم يقوم على عدة تغيرات منها تقسيم العمل والتخصص، فهو ينظر إلى التكوين كمتطلب وظيفي يساعد على تحقيق التكامل والتوازن ويسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يتحدد وضع كل فرد حسب دوره ومكانته داخل المؤسسة، إعتقادا على عدد من الخصائص والسمات العامة كالمهارات اللازمة والحوافز المادية والمعنوية وتوزيعها توزيعا عادلا، وعلى العموم فإن البنائية الوظيفية تنظر إلى التكوين كعنصر بنائي في التنظيم الذي يحقق الإنسجام ويساعد على تحقيق وتدعيم وضع العامل داخل المؤسسة فالتكوين نسق فرعي يرتبط بباقي الأنساق الأخرى.

4 - نظرية الإدارة الرشيدة :

دعت مدرسة وظائف الإدارة إلى تطبيق عدد من المبادئ الإدارية كوسيلة مضمونة لتحقيق أهداف المنظمة، وتمثل هذه المبادئ خلاصة تجارب ناجحة للمديرين حيث حصلوا على فوائد جمة من تطبيقها، وأبرز مفكري هذه المدرسة (هنري فايول، لوثر جولييك لندال أوريك، جيمس موني) والبحث عن الطريقة المثلى أو وصفة النجاح للمنظمة هي صفة مشتركة بين هؤلاء الكتاب، ومن أبرز مبادئ الإدارة هي :²

- مبدأ تقسيم العمل
- مبدأ السلطة والمسؤولية
- مبدأ المركزية
- مبدأ تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية
- مبدأ روح الجماعة أو الفريق
- مبدأ المكافأة العادلة.
- مبدأ التسلسل الهرمي للسلطة
- مبدأ إستقرار التوظيف
- مبدأ الترتيب والنظام
- مبدأ المبادرة
- مبدأ الإنضباط
- مبدأ وحة القيادة
- مبدأ وحدة التوجيه .
- مبدأ اللإنصاف والعدالة

3 - السيد الحسيني، النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1994، دط، ص 139.

1 - د . أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، دط، ص 19.

ومن هنا يظهر لنا جلينا إهتمام نظرية الإدارة الرشيدة بعنصر التكوين كطريقة مثلى ووصفة نجاح للمنظمة ، وذلك من خلال الفوائد التي تنجم عن تطبيقه كزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة على حد سواء وهذا ما تبرزه مبادئ هذه النظرية .

5- **نظرية الحاجات (إبراهيم ماسلو)** : صنف ماسلو (1943)¹ حاجات الإنسان إلى خمس مستويات تشكل جميعها سلما أو هرما من الأدنى إلى الأعلى ، كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل (01) : هرم ماسلو للحاجات الإنسانية .



المصدر : د. أمين عبد العزيز حسن ، مرجع سابق ، ص 27.

1- أمين عبد العزيز حسن ، مرجع سابق ، ص 26 .

قدم ماسلو نظريته هذه المشهورة في تدرج الحاجات الإنسانية باعتبارها الدافع الأساسي وراء سلوك الفرد ، وهو يقسم هذه الحاجات على حسب أولوياتها إلى خمس أنواع متدرجة كما يلي:¹

- الحاجات الفيزيولوجية أو الطبيعية : هي الحاجات الأساسية اللازمة للحفاظ على الحياة مثل الأكل ، النوم ، اللباس والسكن ، حيث لا يمكن للإنسان أن يفكر في إشباع الحاجات التالية دون إشباع قدر كاف من الحاجات الفيزيولوجية

- حاجات الأمن والطمأنينة : وهي حاجة الشعور بالأمن وتجنب المخاطر وخاصة الاستقرار في الوظيفة والأجر المستمر وعدم الخوف من المستقبل .

- حاجة الانتماء إلى الجماعة أو الحاجات الإجتماعية :

وهي الحاجة إلى الانضمام إلى جماعات مختلفة وتكوين صداقة ، حيث أن الإنسان إجتماعي بطبعة كما يقول إبن خلدون .

- حاجات المركز والشهرة أو الحاجة إلى التقدير:

أي إحترام الفرد لذاته وتقدير الآخرين له وإحترام إستقلاليتة ،وقدرته على تحقيق أهدافه وذلك بأن تعترف له الجماعة بأن له مكانة من بينها وأنه ليس منبوذا من طرف أعضائها .

- حاجات تحقيق الذات :

وهي إستغلال المواهب والوصول إلى المراكز التي يمكن أن يصلها الفرد بفضل جهوده، وإثبات قدرته على تحقيق الإنجازات الفردية.

وقد رتب ماسلو هذه الحاجات بشكل هرمي وقال إنه إذا أشبع الرد حاجة معينة انتقل بشكل تلقائي لإشباع الحاجة التي تليها في الأهمية ، وأن إشباع الحاجة يشكل حافزا أو دافعا للفرد لإحداث سلوك معين .

من خلال هذه النظرية يتأكد لنا دور التكوين في إشباع حاجات الموظفين في مختلف المجالات الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والنفسية و المتمثلة في :

- حاجات الأمن .

- الحاجة إلى الإنتماء و التقدير .

- الحاجات الإجتماعية .

- الحاجة إلى تحقيق الذات .

2 - يونس عبد العزيز مقدادي ، عبد الكريم حداد ، مدخل إلى علم الإدارة ، دار زهران ، عمان ،الأردن ، 1995 ، دط، ص 44 .

III - أسباب اختيار الموضوع :

يعد موضوع دور التكوين في تحسين أداء الموظفين واحد من أهم المواضيع التي تستدعي البحث والتقيب ، ذلك كون التكوين له أهمية كبيرة في تأهيل العنصر البشري بتتمية معارفه ومهاراته وتعديل سلوكه تحقيقا لحاجات الموظف من جهة ، و تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى ، وقد تم إختيار الموضوع محل الدراسة بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية .

1 - الأسباب الذاتية :

- طبيعة إختصاصي والتمثل في علم اجتماع التنظيم والعمل، وذلك كون موضوع التكوين ودوره في تحسين أداء الموظفين من بين أهم موضوعات هذا الإختصاص .
- إهتمامي الشخصي بموضوع الدراسة ورغبتي الشخصية في الإطلاع على تفاصيل تسيير هذه الوظيفة ضمن إدارة الموارد البشرية.
- كوني موظف في مصلحة الإدارة العامة وطالب في نفس الوقت جعلني أطمح إلى الربط بين ما أعيشه وما تناولته نظريا في هذا الموضوع.

2- الأسباب الموضوعية :

- الدور الذي يكتسيه موضوع التكوين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي ضمن إدارة الموارد البشرية ، حيث يسمح التكوين بتطوير كفاءات ومهارات الموارد البشرية وجعلها أكثر تلائما مع المتغيرات الطارئة.
- محاولة الوقوف على كيفية القيام بالعملية التكوينية في ظل التغيرات والتطورات في المجال الإداري والتكنولوجي.
- محاولة التعرف على مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء الموظفين انطلاقا من التعرف على البرامج التكوينية الموضوعية وكيفية تصميمها و تنفيذها ، ودور المكون في نجاح العملية التكوينية وواقع تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة .

IV - أهمية الدراسة :

- تكمن أهمية الدراسة في التعرف على وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المتمثلة في وظيفة التكوين وكيفية أدائها وتسييرها، ومدى أهميتها في تحقيق فعالية و تحسين الأداء الوظيفي، وعليه يمكن إبراز أهمية الدراسة في النقاط التالية:
- تزايد الإهتمام بتكوين العنصر البشري كونه المحرك الأساسي لعناصر الإنتاج الأخرى المادية والمالية منها .
 - الإطلاع على وعي الموظف الجزائري بأهمية إستفادته من التكوين لتجديد معارفه وتنمية مهاراته وترقيته مهنيا واجتماعيا.
 - الإطلاع على كيفية وضع البرامج التكوينية بالنظر إلى التكوين كنتيجة حتمية لواقع النظام الجزائري الإداري، وكاستجابة للنظرة الحديثة للموظف الذي يجب أن يتطور وفق المنظور العالمي في مجال التطور العلمي والإداري.
 - كون هذه الدراسة تمس أحد أهم المؤسسات المكونة للمجتمع ألا وهي المؤسسة العمومية الخدماتية ذات الطابع الإداري التي تعتبر أحد محاور الإرتقاء بمجال الخدمة العمومية.
 - تحسين العلاقات الإنسانية وتوطيدها بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة والزملاء فيما بينهم من جهة أخرى في المؤسسة.

V - أهداف الدراسة :

- لكل بحث علمي أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها من خلال شقي الدراسة النظري والتطبيقي ، ونظرا للأهمية البالغة لموضوع دور التكوين في تحسين أداء الموظفين ببلدية الجلفة يمكننا إبراز أهداف الدراسة في النقاط التالية:
- معرفة دور التكوين في تنمية قدرات ومؤهلات الموظفين وتعديل وتوجيه سلوكياتهم بالمؤسسة.
 - معرفة مدى تنفيذ المؤسسة لمختلف البرامج التكوينية المعتمدة لتحسين أداء موظفيها ومستوى تأثيرها لنجاح العملية التكوينية .
 - التعرف على دور المكون وتأثيره على نجاح العملية التكوينية .

- الكشف عن مدى معرفة الموظفين بالمؤسسة لمجمل القوانين والإجراءات واللوائح المنظمة للتكوين ومدى تقبلهم لها .

- الوقوف على مستوى عملية تقييم الأداء الوظيفي للعملية التكوينية ومدى تأثير عملية التقييم على نجاح العملية التكوينية .

VI - الدراسات السابقة والتعليق عليها :

إن للدراسات السابقة من الأهمية ما يكفي لكي يهتم بها أي باحث في علم الاجتماع وذلك أنها تساعده في توفير له الكثير من المعلومات ،ابتداء من الإطار النظري مروراً بمنهج الدراسة وقوفاً عند مختلف الصعوبات التي اعترضتها والتي تمكن الباحث من الاستفادة منها في جميع مراحل بحثه ، كما يمكن لنتائج الدراسات السابقة أن تكون كمنطلقات حقيقية لدراسات أخرى ، باختبار تلك النتائج في مجالات مكانية مغايرة وتشكل في مجموعها تراكماً في المعرفة العلمية تفيد البحث العلمي عموماً .

1 - دراسة (صلاح شيخ ديب وآخرون ، 2009) : قياس أثر التكوين (التدريب) في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان .

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التكوين (التدريب) في أداء العاملين بمديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان ، وذلك للتعرف على مستوى تأثير البرامج التكوينية المناسبة في تحسين أداء العاملين ومدى كفاءتها وتصميمها وتقويمها ، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- تؤكد الدراسة على وجود فروق جوهرية بين تحديد الإحتياجات التكوينية تأثيرها حيث نجد احتمال الدلالة الإحصائية أسئلة الفرضية الثانية 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 حيث أكدت الدراسة أن نسبة 63% من العاملين أنه يمكن تنفيذ البرامج التكوينية من قبل المنفذين .

- كذلك تؤكد الدراسة على وجود فروق ذات دلالة جوهرية بين كفاءة برامج التكوين (التدريب) وتطوير وتحسين أداء العاملين ، حيث نجد احتمال الدلالة الإحصائية لأسئلة الفرضية الثالثة 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 ونقبل بالفرضية التي أكدت الدراسة حيث إن نسبة 52.1% من العاملين موافقون بشدة على البرامج التكوينية في تعزيز روح التعاون مما يدعم شعور العاملين بالرضا .

2- دراسة (عبد العزيز نعمان ، 2008): علاقة التكوين (التدريب) بأداء الموارد البشرية في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية .

تهدف هذه الدراسة إلى قياس علاقة التكوين بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة والى المقارنة بين اتجاهات القيادات الإدارية وأفراد الإدارة الوسطى في العملية التكوينية من حيث تحديد الإحتياجات التكوينية ، إختيار المكونين ، تصميم الدورات التكوينية و تقييم العملية التكوينية ، وقد تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في جامعة تعز والبالغ عددهم 240 موظفا وموظفة حيث يقسمون إلى فئتين حسب طبيعة الدراسة وهي القيادات الإدارية الأمين العام والأمناء العاملون المساعدون ومدير العام ومن في حكمهم والبالغ عددهم 70موظفا وموظفة ،ومن مديري الإدارات ورؤساء الأقسام (الإدارة الوسطى) في جامعة تعز والبالغ عددهم 170 موظفا وموظفة ، وقد إقتصرت الدراسة على الأفراد الذين إلتحقوا بالدورات التكوينية ، وكانت نتائج الدراسة كما يلي :

- أظهرت الدراسة أن هناك ضعف في الإهتمام بالأساليب التكوينية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التكوينية.

- أظهرت الدراسة أن أسلوب إختيار المتكويين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتكويين كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في اختيار المتكويين مما ينعكس بالسلب على العملية التكوينية.

3 - الدراسة قام بها الباحث العايب رابح وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في إختصاص علم النفس العمل والتنظيم ، بجامعة منتوري قسنطينة 2002 .

وكانت هذه الدراسة تهدف إلى معرفة إلى أي مدى يمكن إعتبار التكوين المتواصل أداة حقيقية لتسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الإقتصادية ، تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى موضوع التكوين المتواصل الموجه للعمال و هم في حالة خدمة ، كما إقتصرت البيانات والإحصائيات والعينات على المؤسسة الوطنية للحديد والصلب المتواجد في الحجار ولاية عنابة ، إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، أما الأدوات فاستعمل الملاحظة ، المقابلة والإستبيان .

- وكانت نتائج هذه الدراسة كمايلي :
- أن تقلص قدرات التكوين بالمؤسسة زادت سرعته مع زيادة حدة الأزمة الاقتصادية التي شهدتها مما ترتب عنه إنكماش حاد في ميزانية التكوين .
 - وبالتالي فإن النقص وندرة الموارد المالية المخصصة للتكوين المهني داخل المؤسسات الاقتصادية انعكس سلبا على حجم ونوعية الخدمات التكوينية.
 - عدم وجود علاقة كبيرة بين محتويات البرنامج ومتطلبات نتائج الميدان ويرجع ذلك إلى أن البرامج الجامعية المطبقة تعتمد على محدودية معرفية في تحديد محتوياتها ، وهذا ما تجلى بوضوح في ذلك الحاجز بين مختلف فروع العلوم خاصة العلوم التقنية والإنسانية ، مما يسبب ثغرات معرفية عديدة وراء فشل الجانب التقني في تحقيق ما وضع له وإهمال الجانب البشري وكذلك نقص الدراسات التقييمية الجامعية .
 - هناك عدم وجود ارتباط بين مخططات التكوين والتوظيف وهذا ما يظهر في وجود فائض في بعض التخصصات والعجز في اليد العاملة المكونة .

— التعليق على الدراسات السابقة :

من خلال جملة الدراسات التي تم عرضها نلاحظ أنها اختلفت وتنوعت حسب العديد من الأبعاد التي ركزت عليها كل دراسة وأغلب هذه الدراسات توصلت إلى أن للتكوين أهمية بالغة في المؤسسة ، من خلال الإهتمام بتتمية المورد البشري باعتباره أهم مورد في المؤسسة والإعتناء به وتزويده بالمعارف والمهارات الضرورية ، ليتقن عمله بفاعلية وكفاءة وعليه فالدراسات السابقة بينت أن التكوين نشاط ووظيفة رئيسية في إدارة الموارد البشرية كإدارة معاصرة تسعى إلى تحسين أداء الموظفين وإكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .

VII - تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة

1- تعريف التكوين

1-1- تعريف التكوين في اللغة : التكوين لغويا كون الشيء أي أوجده وأنشأه أو أحدثه¹

1-2- تعريف التكوين إصطلاحا :

يعد التكوين من العمليات الأساسية لتنمية الموارد البشرية بغرض تنمية وتطوير المؤسسات ، وقد اختلف الكتاب الباحثون حول تعريف التكوين عموما والتكوين الإداري خاصة ، إلا أن تعريفاتهم متضمنة على الركائز الأساسية لعملية التكوين ، في أنها التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتكون خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية أفضل، وبما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة والمجتمع .

قد عرفه "الهييتي" على أنه : "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية ، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل" .

وهناك من يرى ان التكوين مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر ويعني التغيير إلى شئ أحسن أو تطوير مجموعة من المهارات والقدرات والأفكار لشخص ما أو مجموعة من الأشخاص .²

- كما عرفه عبد الباقي بأنه : "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم".³

- أما سيد محمد جاد الرب فقد عرف التكوين بأنه: "يهتم أساسا بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة والمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء، أو أن التدريب يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم".⁴

1 - فؤاد إفرام البستاني ، منجد الطلاب ، دار المشرق ، بيروت ، لبنان ، دون سنة نشر ، ط 31 ، ص 662 .

2 - علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، مصر ، 1990 ، دط، ص 266 .

3 - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، دار الكتب الجامعية،الإسكندرية، مصر، 200، دط ، ص 69.

4 - سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية ، دون دار نشر ، مصر، 1999، دط ، ص 336 .

وهناك من يعرف التكوين بأنه : " مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف اكتساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة ، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية " .¹

كما يمكن اعتبار التكوين بأنه : " تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد إتجاه عمله ، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل " .²

ويعرف التكوين كذلك بأنه: " مجموعة النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم " .³

أما محمد قاسم القريوتي فيقول بأن التكوين هو : " زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة ، وكذلك زيادة وعي المتكويين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها وبرسالتها " .⁴

أما آخر فيعرفه بأنه : " عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه ، والاتجاهات الصالحة للعمل ولإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة ، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع سرعة والاقتصاد في التكلفة ، وكذلك في الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق " .⁵

1 - عبد الكريم بوحفص ، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، دط، ص 37.

2 - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 ، دط، ص 453 .
حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2002 ، ط1 ، ص 236.

4 - محمد قاسم القريوتي ، إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام ، والخاص ، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 1990 ، ط1، ص 50 .

5 - محمد جمال مرعي ، التدريب والتنمية ، عالم الكتب ، القاهرة ، مصر ، 1993 ، دط ، ص 06 .

كما يوصف التكوين (التدريب) بأنه: " محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه قبل التكوين".¹

والتكوين كذلك هو : "مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتها".²

وهو : "عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد".³

ويعتبر أيضا: " نشاط متعمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها".⁴

1-3- التعريف الإجرائي للتكوين

بناء على ما سبق يمكن تقديم تعريف إجرائي للتكوين بأنه عملية إلحاق الموظفين بدورة تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها بغرض زيادة معارفهم ومعلوماتهم يترتب عنها تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم من أجل الارتقاء بأدائهم بغية تحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم .

2_ تعريف الأداء

1-2- تعريف الأداء لغويا :

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء أدى الأمانة وأدى الشيء وقام به⁵ والأداء هو أدى للأمانة من فلان بالمد.¹

- 1 - علي السلمي ، التدريب الإداري ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة ، مصر ، العدد 80 ، 1970 ، ص 06 .
- 2 - فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ط1 ، ص 138 .
- 3 - راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، دط، ص 167 .
- 4 - سعاد نائف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2007 ، ط3 ، ص 443 .
- 5- مختار بن أبي بكر الرازي ، مختار الصحاح ، دار المعرفة ، بيروت ، لبنان، 2005 ، دط، ص 27 .
- 6 - أحمد بن زكي بدوي ، محمد كامل مصطفى ، معجم مصطلحات القوى ، العاملة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 1984 ، دط، ص 166 .

2-2- تعريف الأداء إصطلاحا:

ظهر مصطلح الأداء في القرن التاسع عشر إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية (Performance) وكان يعرف آنذاك على أنه: " النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق" ، ثم أصبح يستعمل مصطلح الأداء للدلالة على نتائج سباق العدو للرجال ليطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشرا رقميا لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج.²

هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء ، حيث يشير التعريف الأول إلى أن الأداء هو: " نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي الأشكال فالأداء سلوك يحدث نتيجة ، أو بعبارة أخرى: " ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها من ذاته "³، وعليه فإن الأداء يعتبر حسب هذا التعريف كل سلوك يقوم به الفرد استجابة لإنجاز المهمة المكلف بها من طرف إدارته ورؤسائه ، أو القيام بسلوك بإرادته الشخصية وفي كلا الحالتين يؤدي إلى نتيجة .

- أما أندرو سيزلاقي ومارك جي والاس فالأداء: " يمثل المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات يستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات ، زيادة على ذلك يمكن أن تصلح تقييمات الأداء كأساس للحوافز والعقاب والتغيير والتطوير وإجراء تغييرات في تركيبة المنظمة ولتصميم الوظائف "⁴ ، ما

-
- 1 - شادلي شوقي ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير جامعة ورقلة ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، 2007 - 2008 ، ص 79 .
 - 2 - عبد الحكيم أحمد الخزامي ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع والتصدير ، مصر ، بدون سنة النشر ، ص 19 .
 - 3 - صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية ، مخبر علم إجتماع الإتصال للبحث والترجمة ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2010 ، ط 2 ، ص 91 .

يستشف من خلال تعريف أندرو سيزلاقي ومارك جي والاس أن الأداء عبارة عن أداة يمكن من خلالها الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات ، ويمكن من خلال اعتماده كوسيلة للتقييم وتقديم الإجازات والعقوبات بالإضافة إلى تغيير وتطوير المنظمة عموماً والملاحظ هنا أن الأداء الوظيفي يتميز بالشمولية فيما يتعلق بالجهات الخاضعة للتقييم ففي التعريف السابق نجده يركز فقط على الفرد بينما في هذا الأخير يركز على الأفراد والجماعات والمنظمة في حد ذاتها ، بالإضافة إلى ذلك فعملية تقييم الأداء تعتبر نقطة انطلاق جديدة لتغيير وتطوير المنظمة .

وأما الأداء في قاموس الموسوعة العالمية فهو : " إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته "إذن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب¹ ، في هذا التعريف يشير الأداء ضمناً بأنه هناك معايير توضع مسبقاً لإنجاز الأعمال ، كلما ساهم الفرد في إنجاز مهامه وفق المعايير الموضوعية مسبقاً يكون قد ساهم في تحقيق أهداف المنظمة .

ويعرف حسن راوية الأداء بأنه : " يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"². من خلال هذا التعريف يلاحظ أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته .

أما أحمد صقر عاشور يعرف الأداء على أنه " : قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها

1 - حمداوي عمر ، أحمد بخوش ، انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الأساتذة بجامعة ورقلة ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة ورقلة ، العدد 08 ، جوان 2012 ، ص 150 .

2 - حسن راوية محمد ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 ، دط ، ص 216 .

3 - أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 25 - 26 .

وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد ونمط الأداء¹، لقد ركز هذا التعريف على كيفية قياس الأداء ، حيث تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة ، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة ، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله .

كما نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد ، وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد ونمط الأداء .

أما توماس جيلبرت فيتكلم عن الأداء ويؤكد بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ، ذلك لأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها ، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز ، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا .²

والأداء يتمثل في : "النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة"³، وحسب هذا التعريف : الأداء عبارة عن النتائج النهائية المحققة ولكن مع مراعاة الشروط الأربعة والمتمثلة في : الكمية ، النوعية ، التكلفة، والمدة الزمنية المحددة ، حيث ركز توماس جيلبرت في كلامه عن الأداء على توضيح الفرق بين السلوك والإنجاز والأداء ، واعتبر أن هذا الأخير(الأداء) ما هو إلا تفاعل بين السلوك والإنجاز .

كما عرف بدوي ومصطفى الأداء بأنه: " نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين"⁴

1 - عبد الباري إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 97 .

2 - محمد بن عبد الله العثمان ، تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية ، السعودية ، 2003 ، ص 73 .

3 - حاتم علي رضا ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض ، السعودية ، 2003 ، ص 87 .

كما عرف الأداء بأنه : " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال " ¹.

مع أن مفهوم الأداء من الموضوعات الرئيسة بل والأساسية في نظريات التنظيم والسلوك الإداري ، إلا أن هذا الموضوع لا يزال من أكثر المواضيع غموضاً وإثارة للجدل سواء فيما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها مفهوم الأداء .

وفي هذا الصدد يرى غربي وآخرون أن من أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء وتقييمه هي :

الفعالية = الأهداف المتوقعة / الأهداف المتحققة .

الكفاءة = المخرجات أو النتيجة المحققة / المدخلات

الملائمة = الهدف / مستوى الرضا المتوقع ².

2-3- التعريف الإجرائي للأداء

وعليه فالتعريف الإجرائي للأداء يتمثل في : المخرجات أو النتائج التي يحققها الموظف خلال تأدية مهامه ، والقيام بواجباته بفعالية وبمواصفات محددة مسبقاً من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة .

4 - سالم بن بركة براك الفايدي ، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض ، العربية السعودية ، 2008 ، ص 84 .

2 - علي غربي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ط 1 ، ص 129 .