

دور تكوين الموظفين في الرقي بجودة الخدمات العمومية المقدمة على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية  
- دراسة حالة جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف -

آسيا خياط  
أستاذ التعليم العالي  
جامعة وهران 2  
Tél : (213) 551 28 34 65  
Email : assya.khiat@gmail.com

عبد القادر عجوط  
طالب دكتوراه تسيير وتسويق الموارد البشرية  
جامعة وهران 2  
Tél : (213) 553 52 85 53  
Email : abdelkadiradjout@yahoo.fr

### ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان الدور الذي يلعبه تكوين الموظفين في الرقي بجودة الخدمات العمومية المقدمة على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية، لا سيما في ظل الجهود التي تبذلها الدولة في عصرنة الخدمة العمومية، حيث تمثل السؤال الرئيس للدراسة في مدى مساهمة تكوين الموظفين في الرقي بجودة الخدمة العمومية بالمؤسسات والإدارات العمومية بصفة عامة وبجامعة الشلف بصفة خاصة، وبعد الاطلاع على المعلومات والمراجع التي ترتبط بالموضوع وصياغة فرضية الدراسة، وبغرض الإجابة عن السؤال الرئيسي وكذا إثبات صحة الفرضية المتبناة تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي في الجزء والإطار النظري، كما تم الاعتماد عليه في الإطار الميداني (التطبيقي) إلى جانب منهج دراسة حالة والمنهج الإحصائي، أما أدوات الدراسة فتمثلت في: المقابلة، الاستبيان، السجلات والتقارير والملاحظة بالمشاركة.

**الكلمات المفتاحية:** التكوين، الموظف، الجودة، الخدمة العمومية، المؤسسات والإدارات العمومية.

### Abstract

This study aims to demonstrate the role played by the training of the employees in improving public service quality at public institutions and administrations, especially in the light of the State's efforts in the modernization of public service. The main question of the study is to know how training contributes in improving public service quality at public institutions and administrations in general and at the University of Chlef in particular. and after reviewing the information and references that are related to the subject and the formulation of the hypothesis, and in order to answer the main question, as well as to validate the hypothesis adopted, I choose the descriptive analytical approach in the theoretical and practical framework, in addition to case study and statistical approach. The study tools were: interview, questionnaire, reports and participant observation.

**Keywords :** Training, Employees, quality, public Service, public institutions and administrations.

Cette étude vise à démontrer le rôle joué par la formation des fonctionnaires dans l'amélioration de la qualité du service public dans les institutions et administrations publiques, en particulier aux efforts déployés par l'État dans la modernisation du service public. La principale question de l'étude est de savoir comment la formation des fonctionnaires contribue à améliorer la qualité du service public dans les institutions et administrations publiques en général et à l'Université de Chlef en particulier.

Après consultation des informations et des références liées au sujet, et après formulation de l'hypothèse, et pour répondre à la question principale, ainsi que pour valider l'hypothèse adoptée, nous avons opté pour l'approche analytique descriptive dans le cadre théorique et pratique, En plus de l'étude de cas et de l'approche statistique.

Les outils d'étude étaient : interview, questionnaire, rapports et observation participative.  
**Mots-clés** : Formation, fonctionnaire, qualité, service public, institutions et administrations publiques.

إن التطور الذي شهده عالمنا المعاصر سواء من الناحية الكمية أو الكيفية في شتى مجالات الحياة الاقتصادية، ألقى بظلاله على أسلوب سير وأداء المؤسسات والإدارات العمومية لأنشطتها المختلفة ولاسيما تقديم الخدمات العمومية، وأضحى العنصر البشري المؤهل والمكون بطريقة جيدة هو الركيزة الأساسية لنجاح أي مؤسسة سواء كانت عمومية أو خاصة للنهوض بمهامها بكل كفاءة وفعالية، والطريقة المثلى التي تضمن بها الاستخدام الفعال لمواردها المادية والبشرية،

وعلى هذا الأساس أدركت الحكومة الجزائرية أهمية مواكبة هذا التطور، وتجلى ذلك من خلال جملة من السياسات والإجراءات التي أعلنتها، لعل من بينها إنشاء حقيبة وزارية لدى الوزير الأول مكلفة بإصلاح الخدمة العمومية بتاريخ 11 سبتمبر 2013، تضطلع بمهام عديدة تهدف إلى عصرنه الخدمة العمومية وتنمين وتحسين مردود المرفق العام وترقيته، وإدراكا منها للأهمية البالغة للمورد البشري في المؤسسات والإدارات العمومية تم إلغاء إلحاق المديرية العامة للوظيفة العمومية إلى رئاسة الجمهورية وإسنادها إلى الوزارة الفتية.

رغم أن هذه الوزارة لم تعمر طويلا وتم إلغاؤها بتعديل 2014/05/05 للحكومة، وإنشاء مديرية العصرية والتطوير الإداري تابعة للمديرية العامة للوظيفة العمومية التي أعيد إلحاقها بالوزارة الأولى، وتكليفها بالاتصال مع الوزارات والهيئات المعنية بضبط أي تدبير من شأنه ترشيد طرق وتقنيات تنظيم العمل الإداري وتنفيذه، وتخفيف الشكليات وتبسيط الشبكات الإدارية قصد التشجيع على تقريب الإدارة من المواطنين وتسهيل عمل الأعوان العموميين،

وفي نفس الإطار تم اعتبار التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات من الحقوق الأساسية لهؤلاء الأعوان، كما تم إلزام المؤسسات والإدارات العمومية بموجب الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 2006/07/15 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، بتكوين موظفيها وتحسين مستواهم بصفة دائمة قصد ضمان تأهيلهم وترقيتهم المهنية خلال مسارهم المهني،

وفي ظل البحث عن إدارة عصرية وفعالة تهدف إلى إشباع وإرضاء المرتفقين من خلال الرقي بجودة الخدمات العمومية المقدمة لهم من طرف الأعوان العموميين، تبرز للأفق مشكلة دراستنا والتي يمكن بلورتها في السؤال الرئيس التالي:

كيف يساهم تكوين الموظفين في الرقي بجودة الخدمات العمومية المقدمة على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسة التالية:

- 1- التعرف على الأهمية والمكانة التي يحظى بها تكوين الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية.
- 2- إلقاء الضوء على ماهية الخدمات العمومية وسبل الرقي بها في المؤسسات والإدارات العمومية.
- 3- التعرف على الدور الذي يلعبه تكوين الموظفين في تحسين الخدمة العمومية وترقيتها في هاته المؤسسات.
- 4- تقديم مقترحات وتوصيات للمؤسسات والإدارات العمومية بصفة عامة ولجامعة الشلف بصفة خاصة فيما يخص موضوع الدراسة.

أهمية الدراسة: تتبع أهمية الدراسة من جانبين:

1. الجانب النظري: تنبثق أهمية الدراسة الحالية من ضرورة التوصل إلى فهم أعمق إلى الدور الذي يلعبه تكوين الموظفين في الرقي بجودة الخدمات العمومية بالمؤسسات والإدارات العمومية، خاصة في ظل عصرنة هذه الإدارات والاعتماد على العنصر البشري المكون والمؤهل كأساس لهذه العصرنة والتطوير الإداري، كما أن فهم العلاقة التي تربط بين التكوين وجودة الخدمات العمومية من شأنه النهوض بأداء المؤسسات والإدارات العمومية والوصول بها إلى تطلعات المرتفقين.

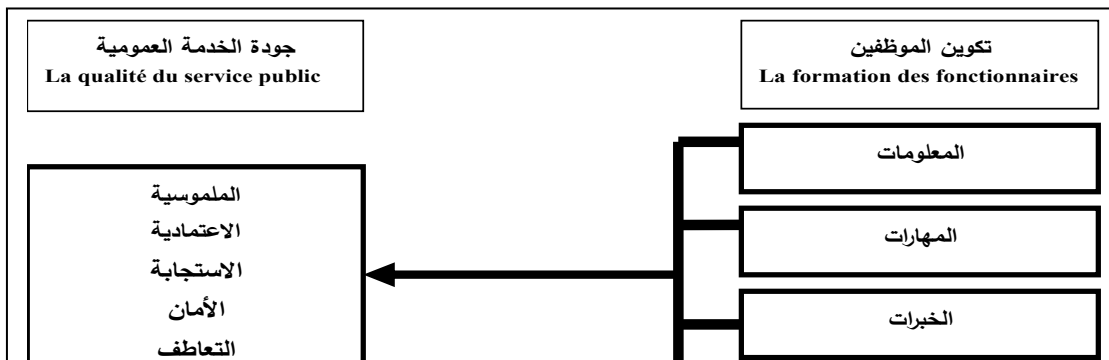
2. الجانب التطبيقي: تتبع الأهمية العملية لهذه الدراسة في محاولة إبراز مكانة ومساهمة تكوين الموظفين في الرقي بجودة الخدمات العمومية بالمؤسسات والإدارات العمومية، وتقديم اقتراحات وتوصيات لهاته المؤسسات بصفة عامة وبجامعة الشلف بصفة خاصة تمكنها الاستجابة لتطلعات الأسرة الجامعية وسائر المرتفقين.

أنموذج الدراسة: قام الباحثان ببناء نموذج هذه الدراسة في ضوء مراجعة بعض الدراسات والمراجع التي ترتبط بالموضوع والذي يكون كالآتي:

المتغير المستقل: تكوين الموظفين.

المتغير التابع: جودة الخدمات العمومية.

الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان

### 1: مراجعة أدبيات الدراسة

تتوزع الأدبيات بالعديد من الدراسات التي تناولت أهمية التكوين في تحسين أداء الموظفين ( Hafeez & Akbar, 2015)، حيث يعتبر التكوين من بين أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، وتساهم البرامج التكوينية في زيادة قابلية العاملين المتكويين الذهنية والعملية وبالتالي استخدامها في زيادة كفاءة العمل ثم تحسين مستويات الإنتاج والإنتاجية على مستوى الوحدة الاقتصادية ثم على مستوى الاقتصاد الوطني ككل (ياس، 2014)، كما أن للتكوين تأثير كبير على الأداء من خلال تطوير المواقف الإيجابية في مكان العمل، لزيادة الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات وتحسين الرضا الوظيفي (Sila, 2014)،

وتؤثر العديد من المتغيرات على التكوين على غرار النظام التعويضي، ردود الأفعال والالتزام الوظيفي وعلى إنتاجية الموظفين (Sabir, Akhtar, Bukhari, Nasir, & Ahmed, 2014)، كما أنه هناك علاقة مباشرة بين الخبرات التكوينية الإيجابية والمواقف والسلوك من جهة وإتقان العمل من جهة أخرى (Truitt, 2011)، كما أن للتكوين الأثر الواضح على جودة استعمال الأدوات والتكنولوجيا الحديثة في مكان العمل (Pelayo, Morel-, 2009) وتساهم البرامج التكوينية التخصصية في زيادة الإحساس بالثقة لدى الموظفين والرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديهم (السعدون، 2013)، كما تساهم عمليات التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف (بوقطف، 2014)، وتلعب برامج التكوين الفعالة دورا حاسما في تطوير الأداء المؤسسي بصفة عامة (النصيرات & بيجطان، 2014)، وعلى أداء موظفي القطاع العام بصفة خاصة (الغامدي، 2014; النعيمي، 2010)،

ويرتبط التكوين ارتباطا وثيقا بأداء الخدمات الأساسية فهو يساهم في الرفع من أدائها وتحسينها خاصة في ظل الانتقادات الموجهة للموظفين لعدة أسباب لا سيما نقص كفاءتهم على المستوى المحلي ( Mpofo & Hlatywayo, 2015)،

وتكوين الموظفين لتقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن أصبح ضرورة حتمية ( Zainal Ariffin & Zainuddin, 2006)، لكافة المؤسسات الخدمية الخاصة منها والعامّة، سواء العاملة في القطاع المصرفي (منصور، 2014)، أو العاملة في قطاع التأمينات (الجزماتي، 2011)، أو تلك العاملة في القطاع السياحي والفندقي (Cairncross, Wilde, & Hutchinson, 2008) أو القطاع الصحي (Racioppi et al., 2010)،

كما أن بناء استراتيجية بعيدة المدى لتكوين الموظفين على المستوى المركزي والمحلي من شأنها تحسين جودة الخدمات التي تقدمها الإدارة العمومية (Chlivickas, Marcelienè, & Vaitenkovaitè, 2002)،

ورغم ذلك لم يستوفي التكوين وأثره على جودة الخدمات حقه من أدبيات الدراسة (Zumrah, 2014)، مما يدعونا إلى البحث أكثر في تأثير تكوين الموظفين أداء الخدمات العمومية وجودتها في المؤسسات والإدارات العمومية،

## 2: التكوين وأهميته في تنمية مهارات الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية

إن الحديث عن الموارد البشرية في المؤسسات لا يعني اعتبار أن الأفراد هم موارد لهاته المؤسسات، وإنما هؤلاء الأفراد يملكون ويحوزون موارد، ومهمة إدارة الموارد البشرية هي تنمية وتعبئة مهارات هؤلاء الأفراد (Peretti, Helfer, & Orsoni, 2013)، كما أن جذب وتنمية أفراد أكفاء ومحفزين على كل المستويات يمثل لب وجوهر وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمات العامة (O'Toole Jr & Meier, 2011).

كما أن الاهتمام بتكوين الموظفين ليس وليد حضارتنا المعاصرة فقط، حيث تعتبر الصين الرائدة في هذا المجال بإنشائها مدرسة وطنية للإدارة لتكوين موظفيها منذ أكثر من 2000 سنة (Gazier, 1972)، سنتعرض في هذه النقطة أولاً إلى مختلف التعاريف التي قدمت عن التكوين، ثم عن الأهمية التي يكتسيها تكوين الموظفين، والأهداف التي يرمي إلى تحقيقها، وكذا الأسس التي يقوم عليها، الحوافز التي تدفع الموظفين للمشاركة في الدورات التكوينية، ومختلف أنواع التكوين المتاح في المؤسسات والإدارات العمومية.

## 2-1: تكوين الموظفين: تعريفه، أهميته وأهدافه في المؤسسات والإدارات العمومية

استعملت مختلف النصوص القانونية والتنظيمية في الجزائر لا سيما المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 14 شوال عام 1416 الموافق 3 مارس سنة 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم المعدل والمتمم، مصطلح التكوين بدل التدريب، ولم تقدم تعريفاً خاصاً بالتكوين في المؤسسات والإدارات العمومية، الأمر الذي يجعلنا نستنتج أنه لا يختلف عن التكوين في المؤسسات والإدارات الخاصة، مع الاحتفاظ بخصوصية المؤسسات والإدارات العمومية التي تسعى في الأساس إلى تحقيق النفع والمصلحة العامة،

ولقد قدمت عديد التعاريف بشأن تكوين الموظفين، فالبعض على غرار (الهييتي، 2003) اعتبر التكوين أنه تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية، واعتبر (Mathis & Jackson, 2011)

التكوين أنه العملية التي يكتسب من خلالها الأفراد مختلف القدرات لأداء وظائفهم، كما أنه يوفر لهم المعارف والمهارات الخاصة والمحددة لاستخدامها في وظائفهم الحالية، أما (Peretti, 2011) فيرى أن التكوين هو نقل المعارف أو الخبرات.

ويحدد (Denisi & Griffin, 2011) أهمية تكوين الموظفين في مساعدة الموظفين على اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب، كما تساعدهم على حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل، كما أنه يفتح المجال أمام الموظف نحو الترقية والتطور في المسار المهني، كما أنه يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي عنده، ويقلل من حالات التوتر والصراع الناجمة عن نقص المعرفة أو المهارة والخبرة، ويقلل من أخطاء الموظفين ومن حوادث العمل، كما أنه يقلل من دوران العمل وزيادة رغبة الموظفين في خدمة المؤسسة التي ينتمي إليها والإخلاص لها.

ومنه فإن للتكوين أهمية بالغة الأثر في المؤسسات والإدارات العمومية وغيرها من منظمات الأعمال، وتظهر أهميته بالنسبة للفرد ومؤسسته والمجتمع ككل.

ويذكر (الطعاني، 2007) أن هدف التكوين الأساسي هو تضيق الفجوة القائمة بين نظام التعليم بأنواعه المختلفة وبين مجالات العمل المطلوب، ومما لا شك أن أهداف أي عملية تكوينية تختلف من مؤسسة لأخرى تبعاً لاحتياجات التكوين بها وحسب اختلاف الظروف الإنتاجية والإدارية المؤثرة في العمل في كل منهما،

## 2-2: أسس التكوين، حوافزه وأنواعه في المؤسسات والإدارات العمومية

هناك العديد من الأسس التي يجب أن تبني عليها أي عملية تكوين لكي تكون فعالة وناجعة، وسواء أكانت في المؤسسات والإدارات الخاصة أو العمومية، ومن أهم هذه الأسس والتي ذكرها (السلمي، 1983) أن التكوين نشاط ضروري ومستمر وليس من الكماليات تقوم به الإدارة متى شاءت وتنصرف عنه متى أرادت، كما أنه نظام متكامل وليس نشاطاً عشوائياً لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ، كما أنه نشاط متغير ومتجدد بصفة دورية، نشاط إداري وفني له مقوماته الإدارية والتنظيمية، يقتضي وجود خطة للعمل تحدد الأهداف المرجو بلوغها وكذا الأنشطة المزمع القيام بها، ومختلف الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعملية التكوينية.

ومما لا شك فيه أن التكوين أصبح يشكل اليوم "عاملاً للإنتاج" بصفة كاملة لا سيما فيما يتعلق بالمؤسسات والإدارات العمومية التي تعتمد على الموارد البشرية كعنصر رئيسي للإنتاج، ولكي يرتقي التكوين إلى هذا لا بد أن تتغير النظرة اتجاهه سواء من المكون أو المتكون، ويمكن أن تكون الحوافز بنوعها المادية والمعنوية إحدى العوامل الأساسية التي تساهم في تطوير التكوين بحيث هذه الحوافز تشجع المتكون إلى حضور الدورات التكوينية بانتظام، وكذا الانتباه أثناء المحاضرة والاهتمام بالمواضيع المتطرق إليها،

ومن أهم الطرائق المتبعة في الحوافز، ربط نتائج التكوين بتلبية الحاجات النفسية والمادية والاجتماعية لتسهيل عملية التعلم، وإتباع الطرائق العلمية في التكوين عملاً بما توصلت له بحوث التعلم، وقد ذكر (غيات، 2006)

مجموعة من الجوانب يحذب مراعاتها لتحفيز المتكويين على غرار خلق الرغبة في التعلم، تلبية الحاجات المادية، الاجتماعية وإثبات الذات، بتوفير الظروف المناسبة، تبسيط طرائق التكوين كما ان التعرف على الأداء الصحيح للمهام كفيل بتحفيز المتكويين .

فالحوافز تلعب دورا هاما في إنجاح العملية التكوينية برمتها، لذلك من الضروري قيام الحوافز على أسس علمية وفق ضوابط اقتصادية واجتماعية،

والمرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 03/03/1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم المعدل والمتمم تحدث عن الحوافز في متفرقات موجودة في عدة مواد منه، هذه الحوافز التي لا بد أن يكافئ الموظف بها جراء مشاركته في الدورات التكوينية، بحيث تنص المادة 11 في الفقرة الخامسة منها على ضرورة التطرق في قرار فتح دورة التكوين إلى الامتيازات التي يمكن أن يستفيد منها بعض المترشحين وفق التشريع والتنظيم المعمول بهما، وذكر المنشور رقم 263 المؤرخ في 09/08/1999 المتعلق بالزيادات الممنوحة في إطار تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات جملة من الامتيازات.

أما عن أنواع التكوين في المؤسسات والإدارات العمومية فهو يتفرع إلى عدة فروع وحسب اعتبارات مختلفة، البعض أوردتها نصوص قانونية وتنظيمية، والبعض الآخر وليد أفكار واجتهادات الأكاديميين والمهنيين، ويمكن ذكر هذه الأنواع كما يلي:

**أولاً: أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف:** وينقسم بدوره إلى التكوين المتخصص، التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص، التكوين أثناء العمل، التكوين قبل الترقية والتكوين بعد الإدماج.

**ثانياً: أنواع التكوين حسب نوع الوظائف:** وينقسم بدوره إلى التكوين المهني والفني، التكوين التخصصي والتكوين الإداري.

**ثالثاً: أنواع التكوين حسب مكان إجرائه ومدته:** ويتفرع التكوين حسب مكان إجرائه إلى التكوين داخل المؤسسة، التكوين خارج المؤسسة والتكوين عن بعد.

### **3: ماهية الخدمات العمومية المقدمة في المؤسسات والإدارات العمومية**

نتعرف هاهنا على مختلف التعاريف المقدمة عن الخدمة العمومية، تقسيماتها وطرق قياسها في المؤسسات والإدارات العمومية، بالإضافة إلى المبادئ التي تحكم الخدمة العمومية وقواعد السلوك التي يجب أن يتحلى بها الأعوان المكلفين بتقديم الخدمة العمومية.

### 3-1: مفهوم الخدمة العمومية، تقسيماتها وطرق قياسها في المؤسسات والإدارات العمومية

من الصعوبة مما كان الاتفاق على مفهوم موحد للخدمة العمومية، فالمشرع، القضاة، الإداريين، مستعملي المرفق العمومي ومنظري القانون ليس لديهم نفس الفهم حول الخدمة العمومية (Guglielmi, 1994)، رغم ذلك هناك محاولات عديدة لتعريف الخدمة العمومية نعرضها كالآتي:

عرفت جمعية التسويق الأمريكية الخدمة على أنها عبارة عن الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تقدم مرتبطة مع السلع المباعة (Kotler, 1997)،

ويمكن تعريف الخدمة أيضا على أنها نشاط اقتصادي يمنح قيمة ويوفر مزايا للمستهلكين في وقت ومكان محددين بغرض إحداث تغييرات مرغوبة لدى المستفيد من الخدمة (Lovelock, Wirtz, Lapert, & Munos, 2008)،

ويمكن اعتبار وتأهيل خدمة على أنها عمومية إذا كانت تدخل ضمن الحقوق الأساسية للمواطنين وليست مماثلة للخدمات الخاصة من نوع الحرف والمهن الحرة (Cartelier, 1998)،

كما تعرف الخدمة العمومية على أنها نشاط أو مجموعة أنشطة ذات الأهمية العامة والخاصة تقدمها مؤسسة عامة أو هيئات إدارية تابعة لها لمواجهة احتياجات الجمهور، ولكونه نشاط مفيد للمستفيد من الخدمة (Matei & Matei, 2010)،

ولقد اعتبر الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة المصادق عليه بموجب المرسوم الرئاسي رقم 12-415 مؤرخ في 27 محرم عام 1434 الموافق 11 ديسمبر سنة 2012، الخدمة العمومية أي خدمة أو نشاط متعلق بالمصلحة العامة يتم القيام به تحت سلطة الإدارة.

غالبا ما توصف الخدمات العمومية بأنها جميع الخدمات التي تقدم للمواطنين، سواء كانت هذه الخدمات دائمة أو مؤقتة، ويختلف تحديد نطاق ومحتوى الخدمات العمومية التي تقدمها الدولة لمواطنيها نتيجة لاختلاف الأزمنة وتجدد الحياة، مما يجعل من الصعب تحديد الخدمات العمومية المحققة للنفع العام تحديدا موضوعيا وعلى سبيل الحصر، فضلا عن أن تحديد هذه الخدمات يعد مسألة سياسية أكثر منها مالية وأيا كان النظام السياسي السائد في الدولة فإن هناك جهات نظر متعددة لتحديد أنواع الخدمات (عمر، 2010)،

وهناك عدة معايير يتم على أساسها تقسيم وتحديد أنواع الخدمات العمومية (فارس، 2013)، حيث تصنف الخدمات العمومية وفقا للسلطة التي تقدم الخدمة إلى خدمات عمومية مركزية ولا مركزية أو محلية، وتصنف وفقا لطبيعة الجهة التي تقدم الخدمة إلى إدارية، اقتصادية واجتماعية، وتصنف وفقا لقابليتها للتجزئة إلى خدمات قابلة للتجزئة وأخرى غير قابلة.



ان قياس جودة المنتجات الصناعية يعد أسهل مقارنة بجودة الخدمات، وذلك راجع لثلاث خصائص تتمتع بها الخدمات وتحول دون ذلك وهي خاصية التباين والتلازم وخاصية عدم الملموسية، وغياب هذه الخصائص الموضوعية يحتم علينا تقييم جودة الخدمة عن طريق قياس توقع الزبائن اتجاهها (Galan & Sabadie, 2002)،

وهناك العديد من الدراسات التي حاولت قياس جودة الخدمة وفق مقاييس معينة ومن أهم هذه الدراسات (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988) والتي قدم من خلالها مقياس (SERVQUAL) والذي يتكون من خمس ابعاد لقياس جودة الخدمة وهي الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف.

### 3-2: مبادئ الخدمة العمومية وقواعد سلوك أعوان الخدمة العمومية في المؤسسات والإدارات العمومية

كرس الميثاق الافريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة المعتمد بأديس ابابا بتاريخ 31 جانفي 2011 جملة من مبادئ الخدمة العمومية أكدت على المبادئ التي قدمها رونالد فيما يعرف قانون رونالد (Maurin, 2016) أو قانون الخدمة العمومية (الاستمرارية، المساواة والموائمة) ، حيث أكد الميثاق على ضرورة المساواة بين كل مستخدمي الخدمة العمومية والإدارة العمومية، ومنع جميع أشكال التمييز مهما كانت أسسه، والحياد والانصاف واحترام الشرعية والمهنية والأخلاقيات في تقديم الخدمات العمومية، وكذا استمرارية الخدمات العمومية في كل الظروف وتكيفها مع حاجات المستخدمين وتعزيز حقوقهم وحمايتهم والتأسيس لثقافة المساءلة والنزاهة والشفافية في الخدمة العمومية والإدارة، بالإضافة إلى الاستخدام الفعلي والفعال والمسؤول للموارد.

ويخضع سلوك قواعد الأعوان المكلفين بتقديم الخدمات العمومية كما ذكرها الميثاق السالف الذكر إلى جملة من القواعد على غرار التحلي بالمهنية، النزاهة والالتزام بالنظم والقيم وقواعد السلوك المتعارف عليها في أداء مهامهم، وعدم قبول أي هدايا أو هبات أو مكافآت أو تحقيق مآرب مقابل ذلك، كما يجب عليهم تجاوز وعدم الوقوع في حالات التنافي وتضارب المصالح، كما يجب عليهم الإعلان عن كافة ممتلكاتهم ومدخيلهم في بداية خدمتهم وأثناءها وفي نهايتها.

### 4: مساهمة تكوين الموظفين في الرقي بجودة الخدمات العمومية المقدمة للمرتفقين بجامعة الشلف

يرجع تاريخ انطلاق التعليم العالي والبحث العلمي بمدينة الشلف إلى السنة الجامعية 1983-1984 وذلك بإنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي للهندسة المدنية، وهي الآن تضم وفق آخر هيكل تنظيمي اربع نيابات مديريات وتسع كليات ومعهد وفق المرسوم التنفيذي رقم 16-71 المؤرخ في 22 فبراير 2016 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-209 المؤرخ في 23 يوليو 2001 والمتضمن إنشاء جامعة الشلف، وهناك برنامج يلوح في الأفق لتقسيم الجامعة إلى جامعتين تتكفل الأولى بميدان العلوم والتكنولوجيا في القطب الجامعي بأولاد فارس، في حين تتكفل الأخرى بميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي بالحسنية.

التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة

إلى جانب التعريفات التي تم تقديمها في الإطار النظري بخصوص كل من تكوين الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية بالإضافة إلى ماهية الخدمات العمومية وآليات تحسينها بهاته المؤسسات، يجد الباحث ضرورة تقديم تعريف محدد لكل من المفاهيم التي اعتمدها الدراسة الحالية كمتغيرات رئيسية.

- **التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات:** المقصود بها مختلف العمليات التكوينية التي تقوم بها الجامعة لفائدة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح والمدرجة ضمن المخطط الغير مركزي للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات والمصادق عليه من قبل مفتشية الوظيفة العمومية بالشلف.

- **الملموسية:** ويقصد بها مظهر التسهيلات المادية والمعدات المتعلقة بمكان تقديم الخدمة، سواء في الجامعة ككل أو داخل المكاتب، على غرار أماكن الجلوس، لوحات وشاشات التوجيه، المكيفات الهوائية، بالإضافة إلى مظهر وهندام الموظفين.

- **الاعتمادية:** وهي قدرة الموظفين على انجاز وتقديم الخدمات بشكل دقيق وبطريقة صحيحة وفي وقتها المحدد للمرة الأولى.

- **الاستجابة:** وهي رغبة وقيام الموظفين بالمساعدة الفورية للمرتفقين على الحصول على الخدمات في وقتها ومكانها المناسبين، وإيجاد حلول سريعة للمشاكل التي تعترضهم.

- **الأمان:** وهي شعور المرتفقين بالثقة والأمان في الموظفين الذين يقدمون لهم الخدمة من جهة، ومن جهة أخرى في الخدمات نفسها المقدمة لهم.

- **التعاطف:** العناية والاهتمام الفردي المقدم من قبل الجامعة وموظفيها اتجاه المرتفقين.

### سؤال الدراسة وفرضياتها

**السؤال الرئيسي:** كيف يساهم تكوين الموظفين في الرقي بجودة الخدمة العمومية المقدمة في المؤسسات والإدارات العمومية بصفة عامة وجامعة الشلف بصفة خاصة؟

وينبثق عن السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية يمكن طرحها كآتي:

- هل يساهم تكوين الموظفين في اهتمامهم بمظاهرتهم وهندامهم وكذا في تحسين مظهر التسهيلات المادية المتاحة للمرتفقين المستفيدين من الخدمات العمومية المقدمة بجامعة الشلف؟

- هل يساهم تكوين الموظفين في قدرتهم على انجاز وتقديم الخدمات بشكل دقيق وبطريقة صحيحة وفي وقتها المحدد للمرة الأولى بالجامعة؟

- هل يساهم تكوين الموظفين في خلق الرغبة لديهم للمساعدة الفورية للمرتفقين في الحصول على الخدمات في وقتها ومكانها المناسبين، وإيجاد حلول سريعة للمشاكل التي قد تعترضهم في الجامعة؟

- هل يساهم تكوين الموظفين في خلق الأمان والاطمئنان والثقة لدى المرتفقين بمن يقدمون لهم الخدمة من جهة، ومن جهة أخرى في الخدمات نفسها المقدمة لهم؟

- هل يساهم تكوين الموظفين في جعلهم يبذلون العناية والاهتمام بالمرتفقين لدى تقديمهم الخدمات لهم؟

وللإجابة عن السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية التي تعتبر أكثر الإجابات احتمالاً للإجابة عن الأسئلة وهي كالتالي:

**الفرضية الرئيسية:** يساهم تكوين الموظفين في الرقي بجودة الخدمة العمومية المقدمة في المؤسسات والإدارات العمومية بصفة عامة وبجامعة الشلف بصفة خاصة. أما الفرضيات الفرعية فكانت كالتالي:

- يساهم تكوين الموظفين في اهتمامهم بمظاهرهم وهندامهم وكذا في تحسين مظهر التسهيلات المادية المتاحة للمرتفقين المستفيدين من الخدمات العمومية المقدمة بجامعة الشلف.
- يساهم تكوين الموظفين في قدرتهم على انجاز وتقديم الخدمات بشكل دقيق وبطريقة صحيحة وفي وقتها المحدد للمرة الأولى بالجامعة.
- يساهم تكوين الموظفين في خلق الرغبة لديهم للمساعدة الفورية للمرتفقين في الحصول على الخدمات في وقتها ومكانها المناسبين، وإيجاد حلول سريعة للمشاكل التي قد تعترضهم في الجامعة.
- يساهم تكوين الموظفين في خلق الأمان والاطمئنان والثقة لدى المرتفقين بمن يقدمون لهم الخدمة من جهة، ومن جهة أخرى في الخدمات نفسها المقدمة لهم.
- يساهم تكوين الموظفين في جعلهم يبذلون العناية والاهتمام بالمرتفقين لدى تقديمهم الخدمات لهم.

#### منهجية الدراسة

وللإجابة على السؤال الرئيسي وإثبات صحة الفرضية من عدمه استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في الجزء والإطار النظري، كما تم الاعتماد عليه في الإطار الميداني (التطبيقي) إلى جانب منهج دراسة حالة والمنهج الإحصائي، وقد تم التعامل مع الموضوع بمنطق بنائي تفسيري استعمل فيه الأسلوب المختلط بين الاستنباط والاستقراء أو ما يعرف بالفرنسية Abduction، بحيث تم العمل ذهاباً وإياباً بين ما يمليه الواقع الميداني وما توصلت إليه الدراسات والبحوث.

**مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في كافة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح بالجامعة، بالإضافة على كافة المستفيدين من الخدمات العمومية بالجامعة، أما عينة الدراسة فتمثلت مجموعة من الموظفين الذين تلقوا تكويناً للسنة المالية 2015، في مجال تقنيات التسيير البيداغوجي، وتسيير المستخدمين، وتكليفهم بمهام تقديم وتأدية الخدمات العمومية للمستفيدين والطلالين للخدمة في كل من المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين، ونيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج التكوين المتواصل والشهادات.

**خصائص عينة الدراسة:** شهدت الموارد البشرية من موظفين إداريين وتقنيين وأعوان مصالح جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف تطوراً ملحوظاً خلال الفترة الممتدة من 2004 إلى غاية 2015 وفق الآتي:

**الجدول رقم 1:** تطور تعداد الموارد البشرية بجامعة الشلف من سنة 2004 إلى 2015

السنة	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
تعداد الموارد البشرية	402	435	470	796	918	954	987	1099	1100	1133	1183	1178

المصدر: المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بجامعة الشلف.

شهدت وظيفة التكوين بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف نشاطا وتطورا منقطع النظير وخاصة منذ سنة 2004 التي تم فيها إنشاء مصلحة للتكوين وتحسين وتجديد المعلومات، وتعتبر جامعة الشلف رائدة في ميدان تكوين الموظفين بشهادة مفتش الوظيفة العمومية المساعد بالولاية خلال المقابلة التي أجريت معه، ويمكن متابعة تطور التكوين وفق الجدول الآتي:

#### الجدول رقم 2: تطور عملية التكوين بجامعة الشلف من سنة 2004 إلى 2015

السنة	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
تعداد الموارد البشرية	402	435	470	796	918	954	987	1099	1100	1133	1183	1178
التكوين المتخصص في إطار التوظيف	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
التكوين الأولي أثناء فترة التبرص	0	0	0	0	0	4	5	9	15	10	7	0
التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى	0	0	0	0	0	17	10	9	19	16	12	4
التكوين الأولي قصد التعيين في المنصب العالي	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1
عمليات التكوين بالخارج	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
عمليات تحسين المستوى	0	0	0	0	0	8	5	0	3	0	12	12
عمليات تجديد المعلومات	8	0	8	40	79	40	72	95	62	58	112	76
مجموع عدد المتكويين	15	22	18	14	24	23	26	28	21	43	78	53

النسبة المئوية لعدد المتكويين مقارنة بتعداد الموارد البشرية											
93	223	127	120	141	118	92	103	54	26	22	23

**المصدر:** المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بجامعة الشلف.

ويتنوع المستفيدين من الخدمات العمومية بالجامعة، ومن الصعوبة بمكان ضبط كافة المستفيدين للحركة الكبيرة التي تشهدها وتميزها الجامعة، ويمكن ذكر المستفيدين من الخدمات العمومية على سبيل المثال: الطلبة، الموظفين أنفسهم وكافة المتعاملين مع الجامعة كالمترشحين للتوظيف، للصفقات العمومية والتمويل الخ، وتم الاقتصار على المصالح الآتية لتقديم الخدمات باعتبار موظفيها خضعوا ويخضعون لدورات تكوينية في التخصص باستمرار، هذه المصالح هي المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين، ونيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج التكوين المتواصل والشهادات.

**أدوات الدراسة:** أما أدوات الدراسة فتمثلت في الآتي:

-**المقابلة:** حيث تم القيام بإجراء مقابلة مع الأطراف التالية: الأمين العام للجامعة، عينة من الأمناء العامون للكليات والمدراء الفرعيين للإدارة والمالية بمعاهد الجامعة، عينة من نواب مدير الجامعة، عينة من عمداء كليات ومدراء المعاهد، عينة من نواب عمداء الكليات، رئيس مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات بالجامعة، عينة من رؤساء المصالح بمديرية الجامعة والكليات والمعاهد وعينة من المتكويين بالجامعة وفي الأخير عينة من المرتفقين المستفيدين من الخدمات العمومية.

-**السجلات والتقارير** المتعلقة بعمليات التكوين في جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف وتقديم الخدمات العمومية.

-**الملاحظة:** إلى جانب الأدوات السابقة تم الاعتماد على الملاحظة بالمشاركة باعتبار أحد الباحثين إطار بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، وبالتالي مكنت من الحصول على معلومات وفيرة عن مجتمع الدراسة وتكوين صورة واقعية للمظاهر الملاحظة وبالتالي الوصول إلى تحليل عميق وتفسير أكثر دقة مما اتاح المجال للحصول على معلومات أكثر دقة وشمولية.

- **الاستبيان:** تم اعتماد الاستبيان المغلق والذي تضمن مجموعة من الأسئلة تتطلب من المستجوبين وضع إشارة داخل المربعات المخصصة لذلك، حيث تضمن الاستبيان 22 عبارة وفق مقياس (SERVQUAL) الذي قدمه Parasuraman لقياس معايير جودة الخدمة. حيث بعد اختيار عينة المصالح المعنية بالاختبار والسالفة الذكر تم توزيع 100 استبيان على المرتفقين تم استرجاعها كلها بنسبة 100%.

**أساليب المعالجة الإحصائية:**

للإجابة عن تساؤلات الدراسة ولغايات تحليل البيانات فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع الدراسة وتحديد استجاباتهم.

### عرض نتائج الدراسة وتحليلها:

**السؤال الأول:** هل يساهم تكوين الموظفين في اهتمامهم بمظاهرهم وهندامهم وكذا في تحسين مظهر التسهيلات المادية المتاحة للمرتفقين المستفيدين من الخدمات العمومية المقدمة بجامعة الشلف؟

للإجابة على هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية، حيث اتضح أن نسبة 36 % من المرتفقين فقط يعتقدون أن الموظفين الذين يقدمون الخدمات لهم يبدو عليهم اهتمام بمظاهرهم وهندامهم، في حين أن النسبة المتبقية 64 % وهي الأعلى فيعتقدون أن الموظفين لا يعيرون أدنى أهمية للمظهر والهندام أثناء تأديتهم لمهام وتقديمهم للخدمات العمومية.

**السؤال الثاني:** هل يساهم تكوين الموظفين في قدرتهم على انجاز وتقديم الخدمات بشكل دقيق وبطريقة صحيحة وفي وقتها المحدد للمرة الأولى بالجامعة؟

واتضح من عبارات معيار الاعتمادية للإجابة على السؤال السالف الذكر أن نسبة 68 % من المرتفقين يعتقدون أن الموظفين الذين يقدمون الخدمات لهم يمتلكون القدرة على انجاز وتقديم الخدمات بشكل دقيق وبطريقة صحيحة وفي وقتها المحدد للمرة الأولى، ونسبة 32 % فقط يعتقدون أنه لا يمكن الاعتماد على الموظفين في قيامهم بالمهام الموكلة إليهم،

**السؤال الثالث:** هل يساهم تكوين الموظفين في خلق الرغبة لديهم للمساعدة الفورية للمرتفقين في الحصول على الخدمات في وقتها ومكانها المناسبين، وإيجاد حلول سريعة للمشاكل التي قد تعترضهم في الجامعة؟

وافرزت نتائج عبارات معيار الاستجابة نسبة 62 % من المرتفقين يعتقدون أن الموظفين الذين يقدمون الخدمات لهم ليس لديهم الرغبة في المساعدة الفورية للحصول على الخدمات في وقتها ومكانها المناسبين، وإيجاد حلول سريعة للمشاكل التي قد تعترضهم، في حين أن النسبة المتبقية 38 % فيعتقدون العكس، أي أنهم يلمسون رغبة من الموظفين في مساعدتهم بصفة فورية للحصول على الخدمات في وقتها ومكانها المناسبين.

**السؤال الرابع:** هل يساهم تكوين الموظفين في خلق الأمان والاطمئنان والثقة لدى المرتفقين بمن يقدمون لهم الخدمة من جهة، ومن جهة أخرى في الخدمات نفسها المقدمة لهم؟

أما نتائج عبارات معيار الأمان فأفرزت عن نسبة 53 % من المرتفقين يشعرون بالأمان والاطمئنان بمن يقدمون لهم الخدمة وفي الخدمة ذاتها، في حين أن النسبة المتبقية 47 % فلا يشعرون بالأمان والاطمئنان بالموظفين الذين يقدمون لهم الخدمة ولا في الخدمة في حد ذاتها.

**السؤال الخامس:** هل يساهم تكوين الموظفين في جعلهم يبذلون العناية والاهتمام بالمرتفقين لدى تقديمهم الخدمات لهم؟

وافرزت نتائج عبارات معيار التعاطف نسبة 48 % من المرتفقين يعتقدون أن الموظفين الذين يقدمون الخدمات لهم يبذلون العناية والاهتمام الكافي، في حين أن نسبة 52 % فيعتقدون أنه لا يبذل أي عناية واهتمام بهم من طرف الموظفين حينما يقدمون لهم الخدمات.

#### ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

بناء على نتائج المقابلات التي أجريت مع مختلف الفاعلين، وبعد الاطلاع على جملة السجلات والتقارير الموضوعية على مستوى المصالح المعنية بالاختبار، ونظرا لنتائج الملاحظة بالمشاركة، وتبعا لنتائج الاستبيان المقدم إلى المرتفقين فإنه تم التوصل إلى ما يلي:

**نفي الفرضية الأولى** والتي مفادها مساهمة تكوين الموظفين في اهتمامهم بمظاهرهم وهندامهم وكذا في تحسين مظهر التسهيلات المادية المتاحة للمرتفقين المستفيدين من الخدمات العمومية المقدمة بجامعة الشلف.

**تأكيد الفرضية الثانية** والتي مفادها مساهمة تكوين الموظفين في قدرتهم على انجاز وتقديم الخدمات بشكل دقيق وبطريقة صحيحة وفي وقتها المحدد للمرة الأولى بالجامعة.

**تأكيد الفرضية الثالثة** والتي مفادها مساهمة تكوين الموظفين في خلق الرغبة لديهم للمساعدة الفورية للمرتفقين في الحصول على الخدمات في وقتها ومكانها المناسبين، وإيجاد حلول سريعة للمشاكل التي قد تعترضهم في الجامعة.

**تأكيد الفرضية الرابعة** والتي مفادها مساهمة تكوين الموظفين في خلق الأمان والاطمئنان والثقة لدى المرتفقين بمن يقدمون لهم الخدمة من جهة، ومن جهة أخرى في الخدمات نفسها المقدمة لهم.

**نفي الفرضية الخامسة** والتي مفادها مساهمة تكوين الموظفين في جعلهم يبذلون العناية والاهتمام بالمرتفقين لدى تقديمهم الخدمات لهم.

#### ملخص نتائج الدراسة:

يمكن تلخيص أهم نتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بما يلي:

**أولاً:** أن تكوين الموظفين لا يساهم مساهمة فعالة في اهتمامهم بأناقة مظاهرهم وهندامهم، وكذا في تحسين مظهر المكاتب التي يشغلونها وكافة التسهيلات والوسائل المادية المتاحة للمرتفقين المستفيدين من الخدمات العمومية المقدمة بجامعة الشلف.

**ثانيا:** تكوين الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية بصفة عامة وجامعة الشلف يساهم في قدرتهم على انجاز وتقديم الخدمات بشكل دقيق وبطريقة صحيحة وفي وقتها المحدد للمرة الأولى.

ثالثا: عدم مساهمة تكوين الموظفين في خلق الرغبة لديهم للمساعدة الفورية للمرتفقين في الحصول على الخدمات في وقتها ومكانها المناسبين، وإيجاد حلول سريعة للمشاكل التي قد تعترضهم في الجامعة.

رابعا: تكوين الموظفين يساهم في خلق الأمان والاطمئنان والثقة لدى المرتفقين بمن يقدمون لهم الخدمة من جهة، ومن جهة أخرى في الخدمات نفسها المقدمة لهم في الجامعة.

خامسا: عدم مساهمة تكوين الموظفين في جعلهم يبذلون العناية والاهتمام بالمرتفقين لدى تقديمهم الخدمات لهم في الجامعة.

### التوصيات:

بعد الاطلاع على أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإننا نستخلص عددا من التوصيات التي نأمل أن يكون لها دور فاعل في تفعيل دور تكوين الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية لمساهمته في الرقي بجودة الخدمات العمومية، وفي ضوء ذلك فإن الباحثان يقترحان التوصيات التالية:

- 1- الاقتداء بالمؤسسات الخاصة في تكوين موظفيها على ضرورة الظهور بمظهر وهندام لائق يليق باستقبال المرتفقين الذين يجب النظر إليهم على أساس زبائن، والزبون هو الملك.
- 2- تنظيم دورات تكوينية وتحسيسية للموظفين في طرق التعامل مع المرتفقين وكيفية مد يد العون لهم والتكفل بانشغالاتهم في الوقت والكان المناسبين وبكفاءة.
- 3- تنويع دورات التكوين وعدم اقتصرها على تحسين طرق وأداء العمل، وفتحها عل دورات جديدة وعصرية تهدف إلى الارتقاء بالاتصال والاصغاء للمرتفقين.
- 4- التكفل بانشغالات الموظفين النفسية والمادية أولا من خلال مختلف طرق التحفيز المادية والمعنوية.

### مراجع البحث:

- الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- المرسوم الرئاسي رقم 12-415 المؤرخ في 27 محرم عام 1434 الموافق 11 ديسمبر سنة 2012 يتضمن التصديق على الميثاق الافريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة، المعتمد بأديس أبابا بتاريخ 31 يناير سنة 2011.
- المرسوم الرئاسي رقم 14-196 المؤرخ في 8 رمضان عام 1435 الموافق 6 يوليو سنة 2014 المتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما.
- المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 14 شوال عام 1416 الموافق 3 مارس سنة 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.



المرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 29 ذي القعدة عام 1424 الموافق 22 يناير سنة 2004 يعدل ويتم  
المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 14 شوال عام 1416 الموافق 3 مارس سنة 1996 المتعلق  
بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم.

المنشور رقم 263 المؤرخ في 09/08/1999 المتعلق بالزيادات الممنوحة في إطار تنظيم دورات التكوين  
وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

التعليمية رقم 18 المؤرخة في 18/07/2009 المتعلقة بكيفيات الإعداد والمصادقة على المخططات الغير ممرضة  
للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين والأعوان العموميين.

الجزماتي، أ. (2011). أثر تدريب الموارد البشرية على جودة الخدمة التأمينية - دراسة تطبيقية على عدد من  
شركات التأمين السورية-. ماجستير، جامعة دمشق، سوريا،

السعدون، ف. ب. ح. (2013). دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق  
والإدعاء العام بمنطقة الرياض. ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية  
السعودية.

السلمي، ع. (1983). (إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. القاهرة: مكتبة غريب.

الطعاني، ح. أ. (2007). التدريب الإداري المعاصر عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الغامدي، خ. ع. ا. ا. (2014). دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام دراسة حالة وزارة الشؤون  
الاجتماعية - مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة. ماجستير، جامعة الباحة، المملكة العربية  
السعودية.

النصيرات، أ. & بيجطان، ا. (2014, 2014/02). تأثير التدريب الفعال على الأداء المؤسسي في القطاع  
الحكومي في دبي. موجز سياسات، 8.

النعيمي، م. ق. (2010). أثر التدريب على تطوير أداء العاملين في وزارة الصحة العراقية من وجهة نظر  
المديرين. ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

الهيتمي، خ. (2003). ادارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

بوقطف، م. (2014). التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية  
بجامعة خنشلة. ماجستير، جامعة بسكرة.

عمر، س. أ. خ. (2010). تطور الانفاق على قطاع الخدمات العامة في الموازنات الحكومية لعدد من الدول  
العربية. ماجستير، جامعة الموصل، العراق.

غيات، ب. (2006). الأسس النفسية للتكوين (ط2) الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع.

فارس، ج. ا. ن. (2013). الخدمات العامة ودورها في تخفيض الفقر. مجلة تنمية الرافدين، 35(113)، 225-  
273 .

منصور، م. ع. ا. م. (2014). دور كفاءة البرامج التدريبية في تحقيق جودة الخدمات المصرفية حالة بنك  
فلسطين بقطاع غزة وبنك البركة السوداني بولاية الخرطوم . Recherches économiques et  
managériales, 15.

ياس، أ. خ. (2014). أهمية التدريب ودوره في زيادة كفاءة العمل دراسة حالة في مكتب الخدمات العلمية والاستشارية. مجلة دنانير، 4، 26.

- Cairncross, G., Wilde, S., & Hutchinson, L. (2008). Training and Service Quality—A Case Study Analysis of Regional Australian Restaurants. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 5(2), 149-163.
- Cartelier, L. (1998). Existe t-il un fondement économique à la notion de service public? *Sociétés contemporaines*, 32(1), 25-35.
- Chlivickas, E., Marcelienè, K., & Vaitenkovaitè, R. (2002). Civil Servant Training Strategy as a Precondition for Improving the Quality of Public Administration: the Example of Lithuania. *Building Better Quality Administration for the Public: Case Studies from Central and Eastern Europe by Public management Service (PUMA), OECD and School of Public Administration, University of Ljubljana. Slovak Republic*, 124-142.
- Denisi, A., & Griffin, R. (2011). *Human Resource Management* (4 ed.). Boston: Cengage Press.
- Galan, J.-P., & Sabadie, W. (2002). *Construction of a measurement tool to evaluate the satisfaction of public service Web sites users*. Paper presented at the 7th int. research seminar in service management.
- Gazier, F. (1972). *La fonction publique dans le monde* (Vol. 1): Cujas.
- Guglielmi, G. J. (1994). *Une introduction au droit du service public*. France: Collection «Exhumation d'épuisés».
- Hafeez, U., & Akbar, W. (2015). "Impact of Training on Employees Performance"(Evidence from Pharmaceutical Companies in Karachi, Pakistan). *Business Management and Strategy*, 6(1), 49-64.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management-Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Prentice Hall. Inc., New Jersey.
- Lovelock, c., Wirtz, J., Lapert, D., & Munos, A. (2008). *Marketing des services* (6 ed.). France: pearson education.
- Matei, A., & Matei, L. (2010). Behaviour And Action: Citizens Vs. Public Services: Academic Public Administration Studies Archive-APAS.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. (2011). *Human resource management*: Cengage Learning.
- Maurin, A. (2016). *Droit administratif* (10 ed.). France: Dalloz.
- Mpofu, M., & Hlatywayo, C. K. (2015). Training and development as a tool for improving basic service delivery; the case of a selected municipality. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 20(39), 133-136.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL; A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12.
- Pelayo, S., Morel-Wascot, C., Guillemin, G., Nepote-Vesino, D., & Beuscart-Zéphir, M.-C. (2009). Méthodologie d'évaluation de l'impact d'une formation sur la qualité de l'utilisation d'une nouvelle technologie. *IRBM*, 30(4), 164-167.
- Peretti, J.-M. (2011). *dictionnaire des ressources humaines* (6 ed.). France: Vuibert.
- Racioppi, L., Maurice-Tison, S., Tafer, N., Phantaly, O., Sisuraj, A., & Favarel-Garrigues, J.-F. (2010). *Impact of a long specialized training in anaesthesia on the quality of care in a developing country: Experience in Laos*. Paper presented at the Annales francaises d'anesthesie et de reanimation.
- Sabir, R. I., Akhtar, N., Bukhari, F. A. S., Nasir, J., & Ahmed, W. (2014). Impact of Training on Productivity of Employees: A Case Study of Electricity Supply Company in Pakistan. *International Review of Management and Business Research*, 3(2), 595.

- Sila, A. K. (2014). Relationship between training and performance: a case study of Kenyan women finance trust eastern Nyanza region, Kenya. *Eur. J. Bus. Soc. Sci*, 3(1), 95-117.
- Truitt, D. L. (2011). The effect of training and development on employee attitude as it relates to training and work proficiency. *SAGE Open*, 2158244011433338.
- Zainal Ariffin, A., & Zainuddin, Y. (2006). *Competency Based Training and Service Quality in SMEs: A Conceptual Model* Paper presented at the SME and marketing conference [http://repository.um.edu.my/2436/1/No. 7 Ilhaamie Competency Based Training.pdf](http://repository.um.edu.my/2436/1/No.7/Ilhaamie%20Competency%20Based%20Training.pdf)
- Zumrah, A. R. (2014). Service Quality in Malaysian Public Sector: The Role of Transfer of Training. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 144, 111-117.