



جامعة البويناوية بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الموضوع:

## دور التكوين في تحسين أداء أعوان الرقابة التجارية دراسة حالة مديرية التجارة لولاية عي الدفلى

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ : جمال سعيداني

إعداد الطالب:

❖ بوبكر جمال الدين

أعضاء لجنة التقييم والتقير:

رئيسا

الدكتور(ة):

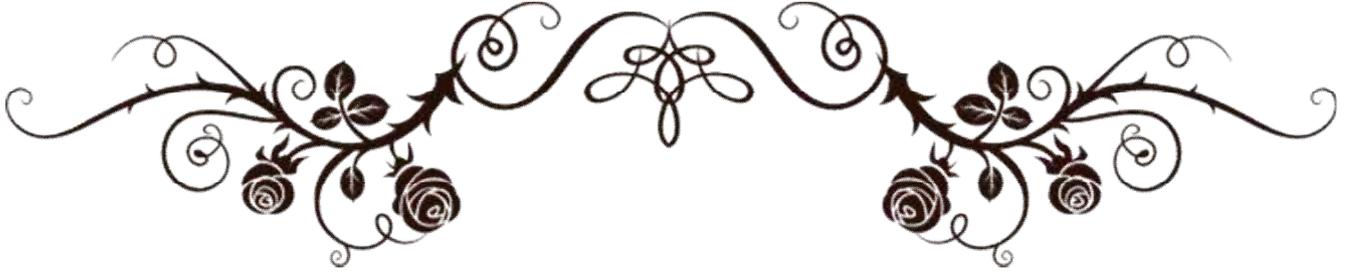
مشرفا

الدكتور(ة): جمال سعيداني

ممتحنا

الدكتور(ة):

السنة الجامعية : 2019-2020



## شكر

الحمد لله حمدا يليق بجلالته وقدرته، وشكرا على نعمه عظيم سلطانه الذي وفقنا في عملنا وتقديرا  
لرسوله صلى الله عليه وسلم الذي حبيننا العلم وغرس فينا الإيمان.

والذي بعد إتمامه راست أفكارنا على مرسى النهاية فخرج بذلك هذا العمل المتواضع منا، فوجدنا  
أنفسنا منقدين بشرف الوفاء والعرفان وجميل التقدير إلى السيد الأستاذ الفاضل جمال سعيداني  
على قبوله بصدر الرحب والإشراف على هذا البحث، ومسيرتيه لنا في انجاز كل الخطوات الذي رافقنا  
هذا العمل بما فيه من توجيه رشيد وفيما بذله من جهد جهيد.

كما نتوجه بالشكر لكل من ساعدنا في هذا العمل بالأخص الأساتذة المدرسون في قسم علوم  
التسيير.

وفي الختام نشكر كل من سعدنا في إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد... ونقول للجميع جزاكم الله  
عن خيرا الجزاء...





# إهداء

أحمد الله كثيرا على توفيقه وامتنانه ثم أهدي تحياتي

إلى الوالدين الكريمين اللذان أسأل الله أن يطير عمرهما

في الطاعة والعمل الصالح إلى كل عائلة بوبكر كما أنني لأنسى أصدقائي وكل الأقارب

أهدي هذا العمل البسيط إلى استاذي الفاضل ومشرفي الأستاذ جمال سعيداني الذي أكن له

فائق التقدير والإحترام كما أهدي هذا العمل إلى الأخ رضا إطار في مديرية التجارة لولاية

عين الدفلى وكل من ساعدني في هذا الإنجاز

وشكرا

جمال الدين



## المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور وأهمية التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية، بحيث يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي تستخدم من أجل النهوض بالموارد البشري قصد مجابهة ومواجهة التحديات الطارئة وسط بيئة تتميز بالتغير السريع والتطور التكنولوجي الكبير، لذلك كان لزاما على المؤسسات أن تتبنى نظام التكوين للرفع من قدرة وكفاءة عاملها والإستعداد للمستقبل بأحسن مايلزم من المهارات والتقنيات الجديدة كما أن التكوين أصبح من أبرز الحلول التي تساعد على اليقظة الإستراتيجية .

وعلى هذا الأساس قمت بإجراء دراسة ميدانية على عينة مكن مجتمع الدراسة والمتمثلة من مجموعة من أعوان الرقابة التجارية بمديرية التجارة لولاية عين الدفلى، بحيث إعتدت في دراستي هذه على المنهج التحليلي والوصفي قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات ولذلك قمت بإعداد إستبيان شمل عينة من أعوان الرقابة التجارية بمديرية التجارة لولاية عين الدفلى فكان عدد الإستبيانات الموزعة (93) إستبيانا استرجعت كاملة حيث قمت بإفراغها في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإقتصادية **spss** ثم نقلها إلى برنامج **excel** بغية الحصول على البيانات التكرارية وتحليلها.

ومن خلال تحليل النتائج المتحصل عليها تبين لنا مدى نجاعة العملية التكوينية التي تطبقها مديرية التجارة لولاية عين الدفلى على أعوانها التجاريون من تحسن وتطور في إتقان العمل واكتساب مهارات جديدة في العمل وتحسين السلوك مع التجار والمسؤولين .

**الكلمات المفتاحية:** التكوين، تقييم الأداء وتحسين الأداء، أعوان الرقابة التجارية.

## Summary :

The aim of this study is to highlight the importance and role of training in improving the performance of human resources in economic institution, where training is one of the most important factors contributing to the advancement of the human element and an option to raise the banner of challenge to keep pace with scientific and technological progress, employees and their skills so that the institution can improve the performance of its workers and increase the quality of their outputs and maintain of their quality outputs on the one hand, as well as provide opportunities for their workers to enable them to improve their scientific and professional level ,which qualifies them for professional and social promotions on the other hand ,stability and effectiveness .

On this basis, we conducted afield study on a simple study society represented by group of workers of the directorate of trade of Ain dafla, and this study was based on descriptive method and analytical approach in order to answer the problem presented and verify the validity of hypotheses. A questioners was prepared to include a sample of the workers of a renewable directorate of trade .the number of questioner is (93) was recalled all the questioners you have included it in the program “spss” program for analysis economic, Then insert them into the Excel program in order to extract the graphic shapes.

By analyzing the obtained results, we can see the extent of the effectiveness of the training process that the Trade Directorate of Ain Defla State applies to its commercial agents, in terms of improvement and development in mastery of work, acquiring new skills at work and improving behavior with traders and officials

**Key words:** training, performance appraisal and performance improvement, commercial supervise

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - د	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية</b>	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: ماهية التكوين والأداء
09	المطلب الأول: تعريف التكوين وتعريف الأداء
10	المطلب الثاني: أنواع وخصائص التكوين
13	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء
13	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء
13	المطلب الثاني: عناصر ومعايير تقييم الأداء
16	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
18	تمهيد
19	المبحث الأول: مديرية التجارة لولاية عين الدفلى
19	القطاع الإقتصادي
19	تقديم المؤسسة
20	مهام مديرية التجارة
20	تعريف مديرية التجارة
20	التأسيس
20	النظام القانوني
23	الهيكل التنظيمي
24	منصب العمل
24	تنظيم العمل في المصلحة

24	المحيط الإجتماعي للعمل
24	نوعية الإتصال الداخلي
25	المبحث الثاني :دور التكوين في تحسين أداء أعوان الرقابة التجارية في مديري التجارة لولاية عين الدفلى(دراسة ميدانية)
25	المطلب الأول:تعريف أعوان الرقابة التجارية
25	المطلب الثاني:الوسائل المستخدمة في الدراسة الميدانية
25	المطلب الثالث:الإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية بعد القيام بالتحليل
46	خلاصة الفصل الثاني
48	الخاتمة
51	قائمة المراجع

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
26	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1
26	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	2
27	الحالة العائلية لأفراد العينة	3
28	أقدمية أعوان الرقابة التجارية	4
29	الرتبة المهنية لدى أفراد الرقابة التجارية	5
30	المستوى الدراسي	6
31	ضرورة التكوين	7
32	التكوين الأساسي	8
33	عدد التكوينات التي قام بها أعوان الرقابة التجارية	9
34	مكان إجراء التكوين	10
35	مدة التكوين	11
36	الإستفادة من العملية التكوينية	12
37	مساهمة الدورة التكوينية في تحسين الأداء	13
38	مدى قدرة الدورة التكوينية في رفع الكفاءة لدى أعوان الرقابة التجارية	14
39	الدورات التكوينية تساعد في اكتساب مهارات وتقنيات جديدة	15
40	مدى مساهمة الدورات التكوينية في تحسين سلوك الأعوان اتجاه المسؤول	16
40	للدورات التكوينية علاقة في تحسين السلوك اتجاه التجار	17
41	آراء الأفراد في البرامج التكوينية ومدى توافقها مع المنصب الذي يشغله كل فرد	18
42	هل طبيعة عملك تتطلب تكويننا مستمرا؟	19
43	طرق التكوين المعتمدة في مديرية التجارة لولاية عين الدفلى	20
44	هل تعطى لكم شهادات في حالة قيامكم بتكوين خارجي خاص؟	21

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
23	الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية عين الدفلى	1
26	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	2
27	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	3
28	الحالة العائلية لأفراد العينة	4
29	أقدمية أعوان الرقابة التجارية	5
30	الرتبة المهنية لدى أفراد الرقابة التجارية	6
31	المستوى الدراسي	7
32	ضرورة التكوين	8
33	التكوين الأساسي	9
34	عدد التكوينات التي قام بها أعوان الرقابة التجارية	10
35	مكان إجراء التكوين	11
36	مدة التكوين	12
37	الإستفادة من العملية التكوينية	13
38	مساهمة الدورة التكوينية في تحسين الأداء	14
39	الدورات التكوينية تساعد في اكتساب مهارات وتقنيات جديدة	15
40	للدورات التكوينية علاقة في تحسين السلوك اتجاه التجار	16
41	آراء الأفراد في البرامج التكوينية ومدى توافقها مع المنصب الذي يشغله كل فرد	17
42	هل طبيعة عملك تتطلب تكويننا مستمرا؟	18
43	طرق التكوين المعتمدة في مديرية التجارة لولاية عين الدفلى	19
44	هل تعطى لكم شهادات في حالة قيامكم بتكوين خارجي خاص؟	20



مقدمة

يعتبر المورد البشري العنصر الرئيسي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية منذ العصور القديمة، إذ يلعب دورا هاما في مواكبة وموائمة التسارع الهائل في مختلف التطورات الحاصلة في شتى المجالات لذلك أصبح يحتل مكانة مرموقة لدى المنظمات، حيث أصبحت العقول البشرية المتميزة بالطاقات العالية عبارة عن رأس مال فكري استراتيجي هام، خاصة مع إدراكهم أن استقطاب العقول البشرية والكفاءات الإبداعية غير كافي وسط هاته البيئة التي تتسم بالتغيرات والمفاجئات، بل لابد من الرفع من مستوى أدائها و تحسين سلوكها عن طريق التكوين العلمي المنظم.

فالتكوين يعتبر من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير لدى الفكر الإداري والتنظيمي لارتباطه بمستوى الأداء الوظيفي للأفراد العاملين، فهو أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية المهارات الفكرية والسلوكية قصد تحقيق أهداف المنظمة.

فالمنظمات اليقظة تسعى دائما لتكوين عاملها وذلك سدا للثغرات المعرفية التي تؤثر عليها بالسلب وكذا التحسين المستمر قصد استخدام العقل البشري المؤهل في تطبيق بما يسمى الذكاء الاقتصادي، وامتلاك التكنولوجيا الخضراء قصد موائمة العصرية الحاصلة في البيئة التي تنشط فيها وبالتالي فالتكوين ضروري جدا ولا بد منه في حال وجود نقائص معرفية في طاقمها البشري أو تدهور مؤهلاتها أو حدث سوء في سلوكها وذلك من خلال عملية تقييم الأداء بحيث تعتبر عملية التقييم عملية مهمة وأداة من الأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءات والإنتاجية، لذلك فان عملية تقييم أداء العاملين لمختلف المهام الموكلة لهم تعتبر الكاشف الحقيقي في تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنظمة واتخاذ الإجراءات اللازمة لها في الوقت المناسب قصد تحقيق المواكبة.

وعلى ضوء هذا ركزت الدراسة على الكشف عن العلاقة بين التكوين وتقييم الأداء لدى العاملين من خلال معرفة مدى دور التكوين في تحسين أداء العاملين بمديرية التجارة لولاية عين الدفلى، حيث تم تقسيم البحث إلى فصلين الفصل الأول يمثل الإطار النظري والثاني يمثل الإطار التطبيقي.

وفيما يلي تناوت الإطار العام للدراسة ويتضمن عرض إشكالية الدراسة بتحديد ما وصياغتها وذكر تساؤلاتها، وللإجابة عن تلك التساؤلات تم صياغة الفرضيات، ثم ذكر أسباب إختيار الموضوع، أهدافه أهميته ثم تحديد أهم المفاهيم المعتمدة في الدراسة إلى جانب عرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع والتعقيب عليها، تناولت كذلك مفاهيم عامة حول التكوين حيث تطرقت إلى ذكر خصائص وأنواع التكوين ودوره في تحسين أداء العاملين ماهية الأداء كما أشرت إلى أهمية وأهداف تقييم الأداء وفي الأخير دور التكوين في تحسين أداء العاملين.

الفصل الثاني يتعلق بالجانب الميداني وهو الجانب الأهم في البحث حيث يتضمن منهجية الدراسة وإجراءات البحث الميداني .

حيث تطرقت فيه إلى مجالات الدراسة و المنهج المستخدم ،أدوات جمع البيانات كالمقابلة والاستمارة والأساليب المتبعة،ثم تحليل وتفسير البيانات التي حصلت عليها من الميدان والتأكد من صحة الفرضيات التي تم طرحها في بداية الدراسة وفي الأخير قمت بمناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وصولاً إلى النتيجة العامة وكذا الاقتراحات و التوصيات ،وفي الأخير الخاتمة وقائمة المراجع والمصادر .

### أولاً: إشكالية الدراسة

يشهد العالم في الآونة الأخيرة تطور كبيراً لا مثيل له من قبل، من عصر الصناعة إلى عصر

زخم المعلوماتية والتي بدورها تواكبت مع ثورة هائلة في مجال الاتصالات الذي لعب دوراً هاماً في محو طول المسافات وتقريب السلع والخدمات عبر الفضاءات الافتراضية، في ظل هذه التحولات و التغييرات السريعة نشأت ظاهرة العولمة ،والتي جعلت العالم عبارة عن قرية صغيرة نتج من خلالها بما يسمى التجارة العالمية بين الدول حيث تسيطر فيها الدول القوية على الضعيفة وتفرض سلعها وخدماتها عبر مناطق التجارة الحرة من خلال امتلاكها للعقول البشرية ذات المهارات والكفاءات العالية،حتى تبقى الرائدة السائدة في العالم.

في ظل هذه التحولات سعت المنظمات على تفاوت درجات نموها إلى المسارعة في اقتناص واستقطاب المورد البشري الفعال الصانع للفارق العلمي والعملية بين الدول والمنظمات وهذا بعدما أدرك العالم أن العامل المادي والمالي لا يكفي لوحده إذا لم يكن هناك تدخل المورد البشري الكفاء ،بحيث يعتبر العامل الوحيد الذي يحدد الفارق بين المنظمات في ضوء المنافسة الشرسة التي يلحظها العالم اليوم .

فالعنصر البشري يعتبر من أهم العناصر ،التي لا يمكن الإستغناء عنها في مختلف الأعمال الإدارية والتنظيمية والتخطيط والعمل والإنتاج ولا يمكن للتكنولوجيا أن تحل محله،والمورد البشري المؤهل لا يكفي لوحده لذلك كان لزاماً على المؤسسات أن ترافقه عن طريق التكوين لرفع مستوى أدائه وتحسين سلوكه ،وبالتالي الرفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة ونموها واستمراريتها نحو الأفضل عبر إعتماد مختلف الأساليب والطرق العلمية الممنهجة في التكوين ، وللقيام بذلك لابد من إجراء تقييم للعاملين وذلك لرسم الرؤية المستقبلية التي تريد أن تصل إليها.

فالتكوين عبارة عن عملية منظمة تسعى من خلاله المؤسسة لرفع قدرات ومهارات العاملين وذلك قصد إتقان أعمالهم الموكلة لهم والتقليص من نسبة الأخطاء والرفع من المر دودية وبالتالي القدرة على الإبداع والابتكار .

## مقدمة

وبما أن التكوين ضروري فلا بد من عملية تقييم الأداء الذي بدوره يكشف لنا النقائص والتحسينات التي يمكن أن نقوم بها ، بحيث أنه كما هو معروف في إدارة الأعمال أن عملية التكوين مكلفة جدا لذلك فعملية التقييم أساسية قصد رسم الأهداف التشغيلية والمستقبلية بأدنى تكلفة ممكنة في التغيرات الراهنة.

والجزائر كغيرها من بلدان العالم تسعى جاهدة للتحصيل العلمي والعملية عن طريق التكوين وذلك من خلال استخدام مختلف البرامج التكوينية وأحدث أساليب التكوين، ومديرية التجارة لولاية عين الدفلى من بين المؤسسات الجزائرية التي اهتمت ولا تزال تهتم بالتكوين وذلك للرفع من قدرات ومهارات أعوان الرقابة التجارية ، وعلى ضوء هذا قمت بطرح التساؤل الأساسي التالي :

- هل التكوين له دور في تحسين أداء أعوان الرقابة التجارية لولاية عين الدفلى؟
- ينطوي تحت هذا التساؤل الأساسي الأسئلة الفرعية الآتية:
- هل يساهم التكوين في التقليل من أخطاء أعوان الرقابة التجارية لولاية عين الدفلى أثناء أداء مهامهم ؟
- هل تساعد البرامج التكوينية على اكتساب القدرات والمهارات الكافية لدى أعوان الرقابة التجارية لولاية عين الدفلى؟

- هل يساهم التكوين في تحسين سلوك أعوان الرقابة التجارية لولاية عين الدفلى؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

- التكوين له دور في تحسين أداء أعوان الرقابة التجارية لولاية عين الدفلى.
- يساهم التكوين في التقليل من أخطاء أعوان الرقابة التجارية لولاية عين الدفلى في أداء مهامهم
- تساعد البرامج التكوينية على اكتساب القدرات والمهارات الكافية لدى أعوان الرقابة التجارية لولاية عين الدفلى.
- يساهم التكوين في تحسين سلوك أعوان الرقابة التجارية لولاية عين الدفلى.

### أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار أي موضوع لدراسته لا بد له من أسباب ذاتية وأخرى موضوعية تتمثل في :

#### 1. أسباب ذاتية:

- بحكم أنه سبق لي وأن مارست التجارة الحرة فكان من الفضول أن أتعرف على الطرق التي يعتمد عليها أعوان الرقابة التجارية في الكشف عن السلع المغشوشة مثلا.....الخ.
- التعرف على كيفية أداء مهام أعوان الرقابة التجارية لولاية عين الدفلى في ظل الاكتظاظ التجاري الذي تعرفه ولاية عين الدفلى خاصة مدينة خميس مليانة.

### 2. أسباب موضوعية:

- التكوين معروف منذ قدم العصور في تطوير وتحسين مهارة وكفاءة المورد البشري في كل المجالات إذ من غير المعقول أن يستمر الإنسان في ظل هذه البيئة المتغيرة بدون تكوين ممنهج، لذلك كان من الضروري دراسة هذا الموضوع الذي لا يمكن الإستغناء عنه خاصة في المؤسسات على اختلاف أنواعها .
- إضافة لذلك فهو يخدم التخصص الذي يهتم بكيفية صنع وإعداد القادة الذين يصنعون الفارق في المؤسسة فإدارة الأعمال تعتبر أن التكوين أساسي في رفع رأس المال البشري من خلال تكوينه بطرق وأساليب حديثة قصد التحكم في الإنتاجية والجودة وريح الوقت والمال .
- كذلك معرفة الدور الذي يلعبه التكوين في تحسين أداء الأعوان التجاريين .

### رابعا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع في أن التكوين من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الأعمال قصد تنمية وتطوير قدرات العمال وإكسابهم الخبرة اللازمة لأداء مهامهم على أحسن مايرام وصولا إلى الإبداع في العمل، كما أن التكوين ضروري في تحسين الأداء والتقليل من الأخطاء، كذلك يساعد في تحسين السلوك، له دور فعال في إتقان مختلف الوسائل التكنولوجية والبرامج الآلية التي أساسية في أداء المهام الإدارية.

### خامسا: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف دراسة هذا الموضوع في إبراز دور التكوين وأهميته في تحسين أداء أعوان الرقابة التجارية لدى مديرية التجارة بولاية عين الدفلى وكذا العلاقة بين التكوين وتحسين الأداء الأخلاقي والمهني لدى الأعوان التجارية، وكذلك معرفة مدى إهتمام المؤسسات الجزائرية بالتكوين كصفة وطرق تكوين والبرامج المعتمدة في ذلك.

### سادسا: تحديد المفاهيم

إن تحديد المفاهيم من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث في دراسته، وذلك حتى تسهل عليه فهم المشكل المطروح قيد الدراسة بطريقة علمية وسلسة حيث تم تحديد المفاهيم التالية: التكوين، الأداء وتقييم الأداء، أعوان الرقابة التجارية .



الفصل الأول  
الأدبيات النظرية  
والتطبيقية

## تمهيد

التكوين ضروري جدا لتحسين وتطوير المورد البشري العامل وهو من أهم الوسائل التي تعتمد عليها مختلف المؤسسات على أنواعها وأشكالها وذلك بغية تحسين الأداء وإتقان العمل ورفع الكفاءات لدى العاملين، وعلى ذلك علا شأن التكوين وأصبح ضرورة حتمية لرفع الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية ومواجهة التحديات التي تحيط بالمؤسسة وسط بيئة مليئة بالتغيرات السريعة والصعبة لذلك أصبح لزاما على المؤسسة أن تعتمد على مختلف أنواع التكوين قصد تحسين الأداء والمصارعة من أجل البقاء والاستمرارية نحو الأفضل دائما.

المبحث الأول: ماهية التكوين والأداء

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى تعريف التكوين والأداء وفيما يلي عرضنا أبرز التعاريف.

المطلب الأول: تعريف التكوين وتعريف الأداء

1. تعريف التكوين

أ. **التعريف اللغوي:** تكون، تكوين: ومعناه التدريب والتربية، التعليم، التأليف، التنمية، التطوير والتحسين، الصنع والإنشاء<sup>1</sup>.

ب. **التعريف الإصطلاحي**

هناك عدة تعاريف للتكوين منها:

- عرفه الهتي على أنه: "تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل."

- عرفه عبد الباقي على أنه: "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم."<sup>2</sup>

نستنتج من التعريفين السابقين التعريف التالي:

التكوين عبارة عن عملية منظمة ومدروسة تسعى من خلالها المؤسسة إلى تلقين وتزويد أفرادها العاملين مختلف المهارات والخبرات قصد تحسين مستواهم العلمي والعملية والسلوكي و ذلك لأداء مهامهم على أحسن ما يرام.

2. تعريف الأداء:

أ. **التعريف اللغوي**

الأداء مصدر للفعل أدى، ويقال أدى الشيء أي أوصله والاسم هو الأداء.

أدى الأمانة وأدى الشيء: قام به.

<sup>1</sup> خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص ص 94-95.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية 2001، ص 15.

ب . التعريف الاصطلاحي

هناك تعريف عديدة من أهمها ما يلي:

- تعرف رواية محمد حسن الأداء علي أنه: "يشير إلي درجة تحقيق و إتمام مهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلي الطاقة المبذولة، أما الأداء يقاس علي أساس النتائج التي يحققها الفرد".

- من خلال هذا التعريف نجد أن الأداء هو الوسيلة التي تمكن الفرد العامل من تحقيق متطلبات وظيفته.

- يعرف أجمد صقر عاشور علي أنه: "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي تكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أبعاد الفرد عليها وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء".

\* نلاحظ أن هذا التعريف ركز علي كيفية قياس الأداء، إضافة الي أنه يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد و نمط الاداء..

\* نلاحظ ان هذا التعريف ركز علي كيفية قياس الأداء،

المطلب الثاني: أنواع وخصائص التكوين

**أنواع التكوين:** هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين بالمؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة الموظفين المستهدفين (موظفين جدد، موظفين قدامى، عمال تنفيذيين، عمال تحكم، إطارات، تقنيين، إداريين...) والأهداف المرجوة من عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة، ويقسم " رشاد أحمد عبد اللطيف " التكوين إلى أنواع عديدة تبعا لنوع المتكويين ونوع المهام التي سيكلفون بأدائها، ويمكن الإشارة إليها كما يلي<sup>1</sup>:

**التكوين من حيث الزمان:**

و ينقسم إلى نوعين:

أ -تكوين قبل الخدمة: وهذا يكون قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين

ب- تكوين أثناء الخدمة: ويكون هذا التكوين بعد أن يلتحق الفرد بالعمل

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة موارد بشرية، الطبعة الخامسة، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1998، ص ص 325-326.

التكوين من حيث المكان:

وينقسم إلى نوعين<sup>1</sup>:

أ- تكوين داخل المؤسسة.

ب- تكوين خارج المؤسسة .

التكوين من حيث الهدف :

أ -التكوين لتجديد المعلومات: وهذا نتيجة للتغيرات و التطورات التكنولوجية.

ب- تكوين المهارات: ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة، ورفع كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية .

**خصائص التكوين:** للتكوين خصائص عديدة يمكن إيجازها فيما يلي<sup>2</sup>:

- التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة و ليس نشاطا ثانويا أو كماليا

- التكوين نظام متكامل يتكون من مجموعة الأجزاء و العناصر المترابطة معا، تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.

- التكوين عملية شاملة؛ بمعنى تشمل كل المستويات الإدارية التي تتضمنها المؤسسة(الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية) كذلك فالتكوين يجب أن يقدم لكل التخصصات في المؤسسة

- التكوين عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح، ومن هذه المقومات

- وضوح الأهداف و تناسقها

- وضوح السياسات وواقعيتها

- توازن الخطط و البرامج

- توفر الموارد المادية و البشرية.

- توفر الرقابة و التوجيه المستمرين

- التكوين عملية فنية تحتاج إلى خبرات و تخصصات ينبغي توفيرها أهمها

<sup>1</sup> خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الإجتماعية،المكتب الجامعي الحديث ،مصر،1998،ص ص 94-95.

<sup>2</sup> علي السلمي،إدارة الموارد البشرية،دار غريب للنشر،القاهرة،1997،ص ص357-358.

-خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية

-خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج التكوينية والمواد العلمية

-خبرة في اختيار الأساليب والوسائل المساعدة في عملية التكوين

-خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتكونين

-خبرة في متابعة وتقييم فعالية التكوين أثناء الخدمة للموظفين

- التكوين نشاط متغير ومتجدد، حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتسم بالثبات، وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان (الموظف) معرض للتغير في عاداته وسلوكه ومهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها الموظفون هي الأخرى تواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية والإدارية وفي تقنيات وأساليب العمل ومستجداتها.

المبحث الثاني : ماهية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء من أهم الوسائل التي تساهم في إختيار نوعية وطريقة التكوين الصحيح وكذا مكان التكوين داخلي أو خارجي .

المطلب الأول :تعريف تقييم الأداء

تعريف تقييم الأداء ( Performance Evaluation )

هو عبارة عن عملية مهمة تُنفّذها الإدارات في مختلف أشكال المنشآت، وتحرص على أن تشمل كافة المستويات التنظيمية في المنشأة، فتبدأ من عند الإدارة العليا وتنتهي بالموظفين في كافة الأقسام، ويعتمد نجاح تقييم الأداء في تحقيق الهدف الخاص به على تنفيذه بطريقة دقيقة ونظامية عن طريق تفعيل دور مشاركة كافة الأطراف المرتبطة بهذه العملية<sup>1</sup>.

تعدّ مواكبة عملية تقييم الأداء من أهمّ الوسائل التي تُساعد على تأقلمها مع الظروف المحيطة بها ممّا يؤدي إلى تغيير أساليب العمل ومحتواه، والمهارات والخصائص الخاصة بالموظفين، كما يساهم اعتماد تطبيق هذه العملية في المنشأة على بناء الثقة بين الموظفين والمنشأة.

المطلب الثاني :عناصر ومعايير تقييم الأداء

عناصر تقييم الأداء: يُعتبر تقييم الأداء نظاماً يحتوي على مجموعة من العناصر التي تُساهم في تفسيره، وتظهر هذه العناصر وفقاً لعدة خطوات يُطبّقها تقييم الأداء، وهي:

**تحديد الهدف:** هو الغرض الذي تهتمّ الإدارة بتطبيقه؛ عن طريق تقييم الأداء الذي يشمل جمع البيانات المناسبة لهذه العملية من أجل تحقيق أهدافٍ عديدة مثل: توفير المعلومات للموظفين حول جودة أدائهم في العمل من أجل تطوير الأداء الخاص بهم للأفضل. تحديد مستوى الرواتب التي من الممكن أن يحصل عليها الموظفون مقابل أدائهم في العمل.

دراسة الوظيفة التي من الممكن نقل الموظف لها في المستقبل، أو التخلّي عن موظّف في حال لم يكن ضمن المستوى المطلوب للعمل.

<sup>1</sup> عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، 2006، ص56.

تحديد نقاط التقصير في أداء الموظف، ومساعدته على تنمية مهاراته؛ عن طريق تقديم التدريب المناسب له. اختيار المسؤول عن عملية تقييم الأداء، ويشمل ذلك تنفيذ التقييم من خلال أحد العناصر المكونة لبيئة العمل، وهي المدير أو الموظفين أو زملاء العمل؛ أي تقييم الموظفين لبعضهم بعضاً أو الاعتماد على لجنة تقييم الأداء.

**تحديد الوقت الخاص في تقييم الأداء:** هو اختيار الوقت الذي ستُنفَّذ فيه عملية تقييم الأداء، وغالباً تهتم المنشآت في تنفيذها بنهاية السنة، ولكن يؤدي ذلك إلى صعوبة تطبيقها بسهولة؛ بسبب ضيق الوقت لتنفيذ هذه العملية.

**معايير تقييم الأداء:** يعتمد تنفيذ تقييم الأداء على مجموعة من المعايير التي تساعد المنشآت على اختيار طريقة التقييم المناسبة لها، وفيما يأتي معلومات عن أهم معايير تقييم الأداء:

**المعايير الشخصية:** هي التركيز على قدرات الموظفين في تحقيق الذات، والعطاء، وتطور الشخصية خلال العديد من المواقف التي تواجههم؛ حيث إن الشخصية تُعدّ عنصراً رئيسياً من عناصر نجاح الأداء في العمل، ولكن من الصعب تقييم العوامل الخاصة بها للأسباب الآتية: عدم وضوح العبارات المستخدمة في وصف الشخصية، فينتج عن ذلك ظهور تقييم غير صادقٍ وبعيدٍ عن الموضوعية. لا يوجد اتفاق حول المعايير الخاصة في تقييم الشخصية. تقييم الأداء بالاعتماد على الشخصية ينقل الجانب الشخصي الخاص في الموظف، وليس الجانب العملي.

**المعايير الخاصة في النتائج:** هي الخلاصة النهائية والمرتبطة مع الأداء، وتُعدّ غالباً الهدف الرئيسي للتقييم وتتميز بسهولة قياسها؛ لأنّ الأرقام الخاصة بها مختصرة، مثل قيمة الدخل، ووحدات الإنتاج، ويعتمد تقييم معايير النتائج على استخدام العوامل الآتية<sup>1</sup>:

**الكمية:** هي حجم المهام المنجزة مقارنةً مع المهام المتوقعة.

**التكلفة:** هي تحديد تكاليف الوصول إلى النتائج مقارنةً مع التكاليف المتوقعة. الجودة: هي نوعية المهام المنجزة مقارنةً مع المهام المتوقعة.

**الوقت:** هو تحديد إنجاز المهام بالمدة الزمنية المُخصّصة لها، أو معرفة التأخير الذي ظهر في إنجازها. **معايير السلوك:** هي منح السلوك في العمل معايير خاصة في التقييم لا تقلّ أهميّةً عن غيرها من المعايير الأخرى، ولكن ليس من الممكن قياس المعايير الخاصة في السلوك بموضوعية إلا أنّ تقييمها من العمليات السهلة، وفيما يأتي بعض الأمثلة عن المعايير السلوكية:

<sup>1</sup> عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مرجع سابق، ص 57.

**الاتصال:** هو تحليل مدى وجود مهارات خاصّة في الاتصال عند الموظف، وتساّعه على التعبير عن أفكاره بطريقة واضحة، وتُعزّز من فعالية تواصله مع الأفراد الآخرين.

**التخطيط:** هو معرفة قدرة الموظف على إعداد خطط العمل.

**التنظيم:** هو دراسة مدى قابلية الموظف على إنجاز نشاطات العمل بشكل يوميّ، وتحديد قدرته على تنظيم عمله وفقاً للموارد المتاحة لذلك.

**تحديد الأولويات:** هي قدرة الموظف على وضع أولويات لمهامه في العمل. طرق تقييم الأداء إنّ تقييم الأداء في المنشآت يعتمد على تطبيق طريقة من الطرق المستخدمة في ذلك، ومن أهمّها:

**طريقة المقارنة:** هي الاعتماد على تطبيق المقارنة للأداء الخاص في الأفراد، وترتيبه بصورة تنازليّة بناءً على النتائج التي يتم الحصول عليها، ومن الأمثلة على طرق المقارنة التوزيع الإجباري، وطريقة الترتيب.

**الطريقة المطلقة:** هي عدم تقييم أداء الموظفين وفقاً لمقارنة نسبيّة أو معايير مُحددة، بل تُطبّق عملية تقييم أدائهم بصورة مُطلقة، ومن الأمثلة على ذلك طريقة المقالة التي تُفدّ بناءً على أسلوبين هما الصيغة المُقيّدة، والصيغة غير المُقيّدة (المفتوحة).

### خلاصة الفصل الأول:

يعتبر هذا الفصل كمدخل تمهيدي للبحث ،حيث جاء فيه صياغة الإشكالية والفرضيات مع توضيح أسباب اختيار الموضوع أهميته وأهدافه وكذا توضيح بعض المفاهيم العامة العلقه التي يدور حولها البحث كتعريف التكوين وتقييم الأداء اعتمادا على دراسات سابقة تخدم البحث واستمارة الإستبيان المقدم للعاملين قصد القيام بالبحث الميداني.



الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

## تمهيد:

بعد التعرف على المؤسسة قيد الدراسة وجمع المعلومات النظرية عنها، كان لازماً إتباع منهاجاً معيناً والاعتماد على طرق محددة لجمع المعطيات اللازمة ومباشرة تنظيمها وتحليلها، ومن ثم تفسيرها للخروج بنتائج وهذا ما يتضمنه هذا المبحث، بحيث قمت بإجراء استبيان تدور جل أسئلته حول التكوين ودوره لة في تحسين أداء أعوان الرقابة التجارية وذلك بدراسة حالة مديرية التجارة لولاية عين الدفلى .

### المبحث الأول: مديرية التجارة لولاية عين الدفلى

نظرا لطبيعة الموضوع والذي هو يهتم بدور التكوين في تحسين أداء أعوان الرقابة التجارية لدى مديرية التجارة لولاية عين الدفلى.

#### القطاع الاقتصادي:

مديرية التجارة لولاية عين الدفلى التابعة للقطاع العمومي الغير إقتصادي بحيث تشرف على عدة مهام تخدم الاقتصاد العام من مراقبة السلع المختلفة من حيث معايير الجودة ووشروط السلامة وكذا مدة نهاية الصلاحية إضافة إلى مراقبة السجلات التجارية والضرائب وغيرها من المهام المتعلقة بالأنشطة التجارية

#### تقديم المؤسسة:

قبل التطرق الى التعريف بمديرية التجارة و النظام القانوني لها من خلال هذا التقرير نتكلم على مراحل تطور المراقبة منذ العهد الاستعماري، أين انحصرت مهامها على مراقبة المحاصيل الزراعية الموجهة على أوروبا و التي كانت تطبق عليها القوانين الخاصة بالغش والتدليس لسنة 1905 و سنة 1919 المتعلق بحماية البضائع و كذا القانون المعاقب على العلامات الخاطئة الصادر سنة 1930.

و بعد الاستقلال أنشأت مصلحة على مستوى وزارة الفلاحة تقوم بمراقبة الجودة و قمع الغش للمواد الفلاحية النباتية و الحيوانية و هذا طبقا للأحكام و القوانين الصادرة سنة 1966 و المتضمنة للقانون الجبائي و القانون المتعلق بالعلامة التجارية ، بالإضافة الى الامر المتضمن مراقبة الأسعار و تكوينها و التصريح بها من قبل المنتجين و البائعين ، و كان في ذلك الوقت الحرص بصفة عامة على حماية الاقتصاد الوطني و المستهلك مع مراعاة حقوقه وسلامته و كذا تماشيا و التطورات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية لاسيما منها التفتح على العالم بتحرير السوق و رفع الاحتكار على التجارة الخارجية لاعطاء فرصة وحرية أكبر للمبادرة للخواص بالاستيراد و التصدير و الانتاج والتصنع.

و بعدها تحولت مصالح المراقبة الى وزارة مستقلة تسمى وزارة التجارة و صدرت عدة نصوص قانونية جديدة لتنظيم قطاع التجارة كقانون 02/89 المؤرخ في 07/02/1989 المتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك ، و كذا أمر 06/95 المؤرخ في 25/01/1995 المتضمن لقانون المنافسة و تعديل بعض أبواب قانون العقوبات بالإضافة الى عدة نصوص تنظيمية و تطبيقية للنصوص التشريعية السابقة الذكر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> وثائق مديرية مصالح التجارة لولاية عين الدفلى .

### مهام مديرية التجارة:

حيث نجد أن مهام المديرية الولائية للتجارة تتمثل أساسا في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية و المنافسة و الجودة و تنظيم النشاطات التجارية و المهن المقننة و الرقابة الاقتصادية و قمع الغش

#### تعريف:

مديرية التجارة هي إدارة عمومية ذات طابع محلي تابعة وطنيا و وظيفيا لوزارة التجارة و تسمى بالمصالح الخاصة.

أصبحت تسمى بالمديرية الولائية للتجارة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 409/03 المؤرخ في 05 نوفمبر 2003 و التي من مهامها تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية و المنافسة و الجودة و تنظيم النشاطات التجارية و المهن المقننة و الرقابة الاقتصادية و قمع الغش .

#### التأسيس:

كانت منطقة عين الدفلى قبل التقسيم الاداري للبلاد سنة 1984 تابعة لولاية الشلف و كانت آنذاك المديرية الولائية مسماة بمديرية الاسعار و النقل و بعد ترقية المنطقة الى ولاية أصبحت مديرية التجارة مستقلة بذاتها الى غاية 1987 ، أنشأ هيكل تنظيمي جديد معمول به و هو ما يعرف بقسم التنظيم الاقتصادي يضم مصلحتين و هما مصلحة التسويق و الأسعار و مصلحة التخطيط و التهيئة العمرانية فأصبحت المصلحة الأولى بموجب مرسوم

91/91 المؤرخ في 1991/04/06 المتضمن إنشاء مديرية تسمى مديرية المنافسة و الاسعار و التي تعمل على تنظيم السوق و مراقبة النشاطات التجارية.

#### النظام القانوني:

#### الناحية العضوية (الشكل):

يتضمن الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية عين الدفلى 5 مصالح، كل مصلحة تتضمن 3 مكاتب و هي منظمة كالاتي<sup>1</sup>:

#### 1- مصلحة ملاحظة السوق و الاعلام الاقتصادي: تتضمن:

- مكتب مراقبة السوق و الاحصائيات،
- مكتب تنظيم السوق و المهن المقننة،

<sup>1</sup> وثائق مديرية مصالح التجارة لولاية عين الدفلى .

- مكتب ترقية التجارة الخارجية و أسواق المنفعة العمومية،

2- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية و المضادة للمنافسة، تتضمن:

- مكتب مراقبة الممارسات التجارية،

- مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة،

- مكتب التحقيقات المتخصصة،-

3- مصلحة حماية المستهلك و قمع الغش : تتضمن:

- مكتب مراقبة المنتجات الصناعية و الخدمات،

- مكتب مراقبة المنتجات الغذائية،

- مكتب ترقية الجودة و العلاقات مع الحركة الجمعوية،

4- مصلحة المنازعات و الشؤون القانونية: تتضمن:

- مكتب منازعات الممارسات التجارية،

- مكتب منازعات قمع الغش،

- مكتب الشؤون القانونية و متابعة التحصيل،

5- مصلحة الإدارة و الوسائل: تتضمن مايلي:

- مكتب المستخدمين و التكوين،

- مكتب المحاسبة و الميزانية و الوسائل،

- مكتب الإعلام الآلي و الوثائق و الأرشفة،

**الناحية الوظيفية (الاختصاصات):**

تقوم مديرية التجارة بالمهام الموزعة على مصالحها وماتبها كآآتي :

-السهر على تطبيق التشريع و التنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية و المنافسة و الجودة و تنظيم النشاطات التجارية و المهن المقننة و اقتراح كل التدابير من أجل تكييفها.

-السهر على احترام القوانين المتعلقة بالمنافسة و ضمان مراعاة شروط التنافس السليم و التربية بين المتعاملين الاقتصاديين<sup>1</sup> .

-المساهمة في تطوير و ترقية قانون المنافسة فيما يخص نشاطات انتاج و توزيع السلع و الخدمات

-متابعة تطور الاسعار عند انتاج و استهلاك السلع و الخدمات الضرورية.

-السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية و قمع الغش

-تنظيم تسير الشؤون القانونية و المنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة و متابعة تطبيق قرارات العدالة و التكفل بها عند الاقتضاء.

-وضع نظام اعلام حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للاعلام.

-متابعة النشاطات المرتبطة بعمليات التجارة الخارجية على المستوى المحلي لاسيما الصادرات خارج المحروقات.

-القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي بالاتصال مع الهياكل المعنية.

-تقديم المساعدة للمتعاملين الاقتصاديين و الجماعات المحلية و المستعملين و المستهلكين في ميدان الجودة و أمن المنتجات و الطاقة الصحية.

-تطوير الاعلام و تحسيس المهنيين و المستهلكين بالتنسيق مع جمعياتهم.

-اقتراح جميع الاجراءات الرامية الى تحسيس و ترقية جودة السلع و الخدمات المطروحة في السوق و كذا حماية المستهلك .

-المشاركة مع الهيآت المعنية في جميع الدراسات و التحقيقات و أعمال صياغة المقاييس العامة و الخاصة في مجال الجودة و النظافة الصحية و الامن المطبقة على المنتجات و الخدمات.

-اقتراح برامج تكوين و تحسين المستوى و إعادة التاهيل لصالح الموظفين.

-تنظيم وضع الرصيد الوثائقي و الارشيف وتسييره.

### الملحقات الادارية:

و بالإضافة إلى ذلك، مديرية التجارة لولاية عين الدفلى لها 03 ملحقات عبر تراب الولاية.

-المفتشية الاقليمية للتجارة لدائرة خميس مليانة.

<sup>1</sup> وثائق مديرية مصالح التجارة لولاية عين الدفلى .

-المفتشية الاقليمية للتجارة لدائرة العطف.

-مفتشية التجارة لدائرة مليانة.

مشاريع القطاع المتابعة من طرف مصالحنا

-متابعة و انجاز سوق الجملة للفواكه والخضروات ببوراشد

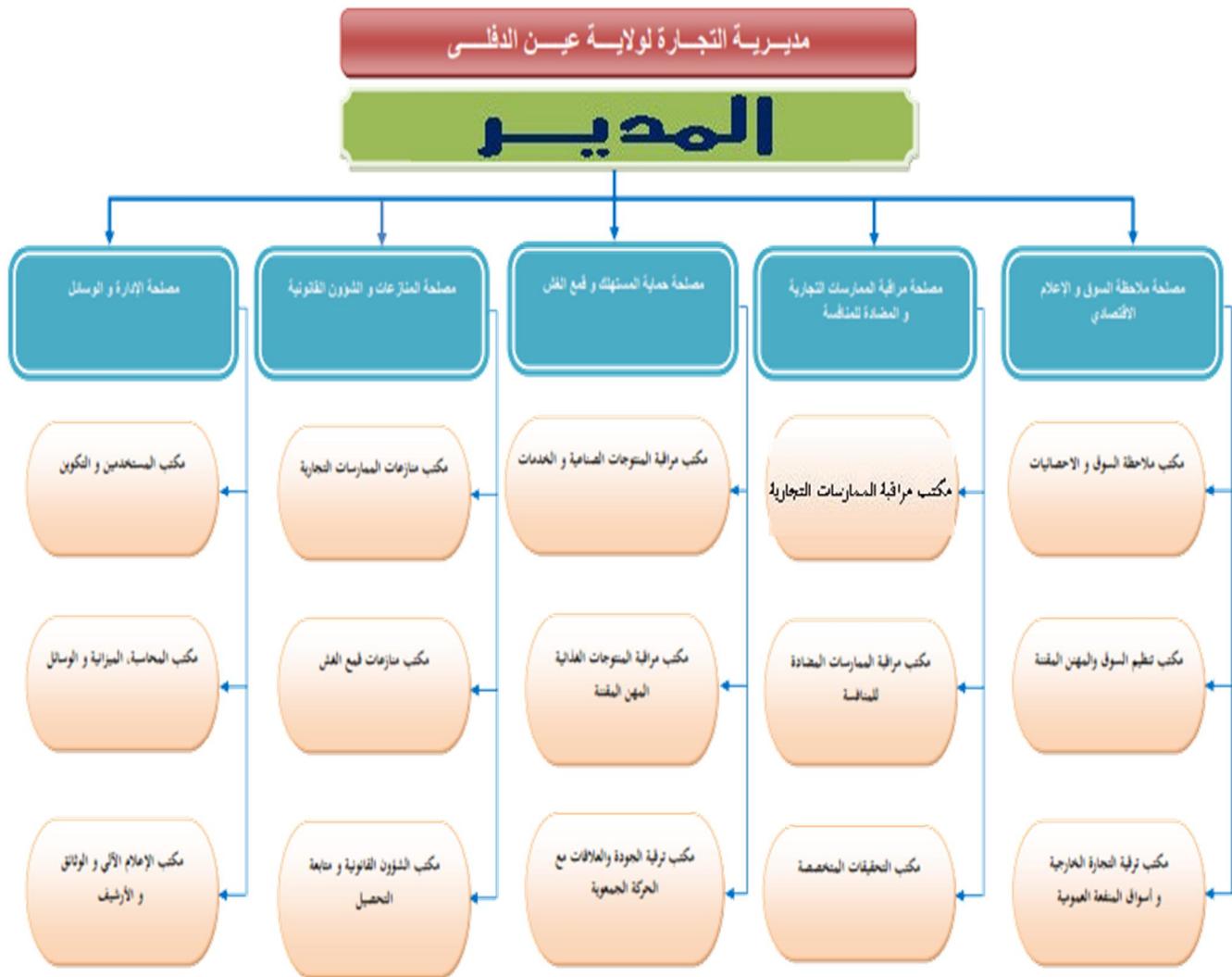
-متابعة و انجاز الاسواق المغطاة عبر تراب ولاية

-متابعة و تنظيم الممارسات التجارية (الأسواق البلدية)

-اقتراح لإنشاء أو تنفيذ الفضاءات التجارية.

الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (1) يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية عين الدفلى



مصدر: مديرية التجارة لولاية عين الدفلى

**منصب العمل:** قمت بالتربص التطبيقي على مستوى مصلحة المستخدمين التي بدورها تشرف على كل ما يتعلق بعمال مديرية التجارة من تكوين وإسناد المهام....إلى آخره .

**تنظيم العمل في المصلحة:** كان تنظيم العمل في المصلحة يشمل يومين في الأسبوع تلقيت من رئيس المصلحة عن طريق المقابلة بكل التكوينات التي يقومون بها للعمال إضافة إلى بعض الأعمال التي لم تكن داخل الدراسة ككيفية القيام بعمليات التفتيش والمراقبة للتجار .

**المحيط الإجتماعي للعمل:**يسود المحيط الداخلي للمؤسسة الإحترام والتفاهم الواضح بين أفراد العمل داخليا أما في الخارج فأعوان الرقابة التجارية لصرامتهم يتلقون بعض الصعوبات خارج المؤسسة مع التجار فالكثير منهم لا يرحبون بهم في غالب الأحيان لذلك أقول أن المحيط الإجتماعي الخارجي للأعوان في الكثير من الصعوبات والتحديات<sup>1</sup>.

**نوعية الإتصال الداخلي:**كان هناك اتصال رسمي وغير رسمي فالإتصال الرسمي كان مع رئيس المصلحة،والغير رسمي كان مع بعض أعوان الرقابة التجارية بالمديرية وبمفتشيه التجارة بخميس مليانة التابعة للمديرية

<sup>1</sup> وثائق مديرية مصالح التجارة لولاية عين الدفلى.

المبحث الثاني: دور التكوين في تحسين أداء أعوان الرقابة التجارية في مديري التجارة لولاية عين الدفلى (دراسة ميدانية)

قبل الدخول للدراسة الميدانية كان من المعقول أن نتطرق لبعض المفاهيم حول مديرية التجارة لولاية عين الدفلى كنشأتها وتأسيسها.

### المطلب الأول: تعريف أعوان الرقابة التجارية

**تعريف:** هم عبارة عن أشخاص عاملين لدى مديرية التجارة مجندون لأجل مراقبة مختلف الأسواق التي لاتتعدى تراب الولاية بحيث يعملون على مراقبة السلع المنتهية الصلاحية وقمع الغش ومراقبة الأسعار ومحااربة المضاربة بحيث يخول لهم القانون الحماية التامة أثناء أداء مهامهم .

وللدخول في الدراسة الميدانية اخترنا عينة من مديرية التجارة لولاية عين الدفلى ألا وهي حوالي 93 عون مراقبة قصد تسليط الضوء عليهم في التكوين ودوره في تحسين مهاراتهم وقدراتهم السلوكية والعملية مستخدما في ذلك ما يلي:

### المطلب الثاني: الوسائل المستخدمة في الدراسة الميدانية

**1-المقابلة:** والتي هي عبارة عن حوار مباشر بين شخصين فأكثر قصد تلقي المعلومات اللازمة وتفعيلها في البحث العلمي للوصول للإجابة عن التساؤلات المطروحة

**2-الإستبيان:** هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تدور حول البحث حيث قمت بإعداد إستبيان يتكون من 23 سؤال موجه إلى أعوان الرقابة التجارية لولاية عين الدفلى كانت سهلة وواضحة .

قمت بتقسيم الإستبيان إلى ثلاث بيانات رئيسية

1-البيانات الشخصية

2-البيانات المتعلقة بدور عملية التكوين في تحسين الأداء

3-دور برامج التكوين في تحسين الأداء

### المطلب الثالث: التحليل والوصف باستخدام أدوات البحث العلمي

بعد عملية جمع البيانات قمت بتحليلها بالاعتماد على:

-عرض البيانات في جداول

-استخدام التكرارات استخدام النسب المئوية للتعرف على إجابات المبحوثين جميع معالم الدراسة،حيث

تحسب النسب المئوية على النحو التالي:النسبة المئوية=التكرار/مجموع التكرارات ×100

أولاً: البيانات الشخصية

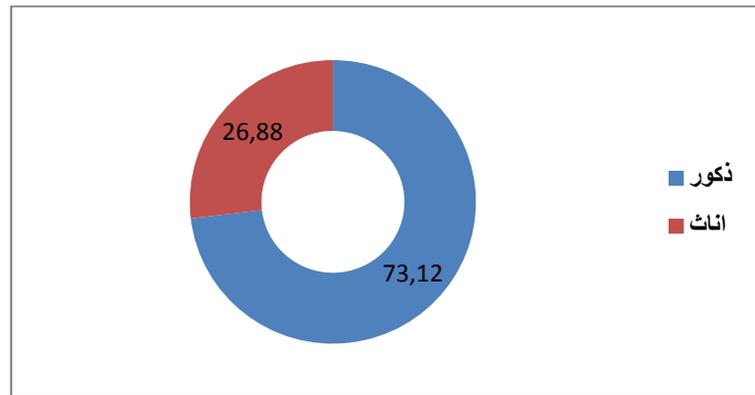
الجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	68	73.12%
أنثى	25	26.88%
المجموع	93	100%

مصدر : من إعداد الطالب

يظهر لنا من خلال الجدول أن معظم الأعوان من الذكور إذ يمثل الذكور الأغلبية الساحقة تتمثل في 68 عون أي 73.12% تقريبا بينما الإناث لا يمثلون سوى 25 أنثى أي بنسبة 26.88% بالتقريب هذا يدل على أن مهمة الأعوان صعبة لذلك في غالب الأحيان الذكور هم يوظفون لمثل هاته المهام لأنها شاقة بعض الشيء فهي صعبة على الإناث إضافة إلى الأوقات التي يخرج فيها الأعوان فأغلبها تكون ليلا فهي تصعب كثيرا على النساء.

الشكل رقم (2) يمثل الجنس



مصدر : من إعداد الطالب

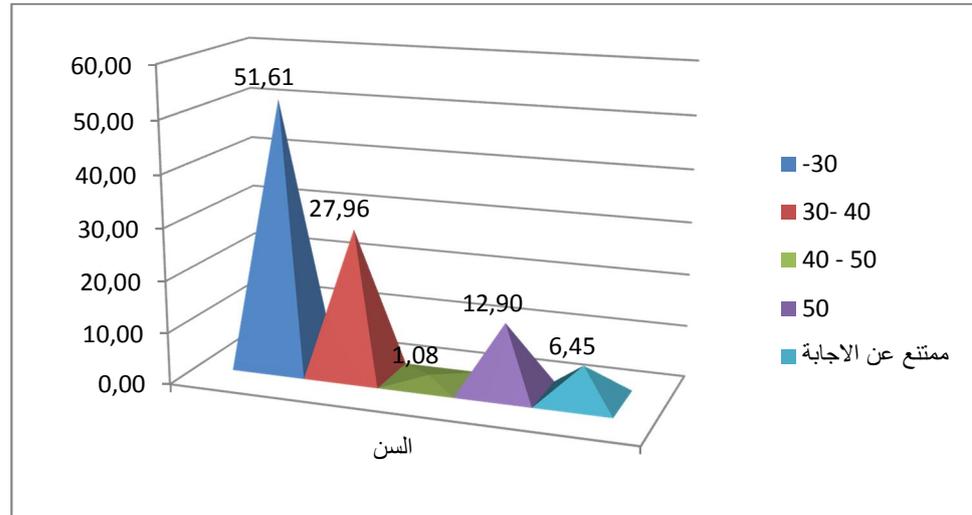
الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
من 20 إلى 29 سنة	7	7.52%
من 30 إلى 39 سنة	40	43.01%
من 40 إلى 45 سنة	31	33.33%
أكثر من 50 سنة	14	21.50%
ممتنع عن الإجابة	1	1.08%
المجموع	93	100%

مصدر : من إعداد الطالب

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (2) أن الفئة العمرية لدى أفراد العينة تركزت عند سن (30-39 سنة) وذلك بنسبة 43.01% أي 40 عون ومنه نستنتج أن طبيعة العمل لدى أعوان الرقابة تتطلب الخبرة والمهارة تليها مباشرة الفئة العمرية (40-45 سنة) بنسبة 33.33% أي ما يعادل 31 عون ثم الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة 21.50% وأخيرا الفئة العمرية (من 20 إلى 29 سنة) بنسبة 7.52% كما هو معروف الشباب دائما في أسفل الركب في كل القطاعات في الجزائر وذلك لنقص خبرتهم وعدم وجود نية صريحة في تطوير وتكوين الشباب المستقبلي على غرار البلدان المتقدمة

الشكل رقم (3) يمثل السن



مصدر : من إعداد الطالب

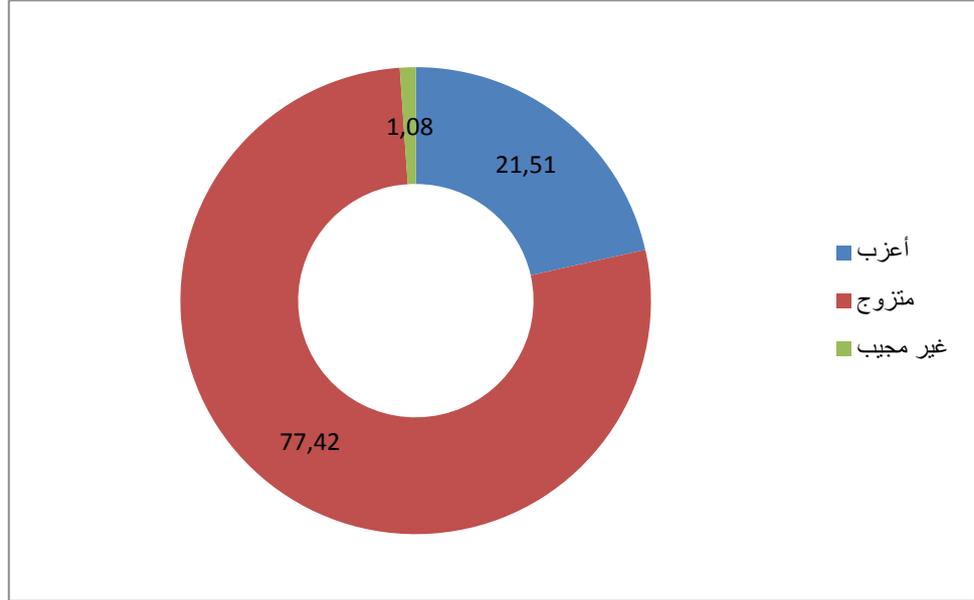
الجدول رقم (3) الحالة العائلية لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
77.42%	72	متزوج
21.51%	20	أعزب
1.08%	1	غير مجيب
100%	93	المجموع

مصدر : من إعداد الطالب

نلاحظ من الجدول رقم (3) أن غالبية الأفراد متزوجون وذلك واضح كما مر سابقا أن الفئة العمرية الغالبة هي من 30-39 ثم 40-45 وبالتالي شئ طبيعي أن أغلبهم متزوجون بنسبة تفوق 77.42% أي ما يقارب 72 عون بينما الفئة القليلة من العزاب هم فئة الشباب خاصة وذلك نظرا لإنضمامهم الجديد لعالم الشغل .

الشكل رقم(4) يمثل الحالة العائلية



مصدر : من إعداد الطالب

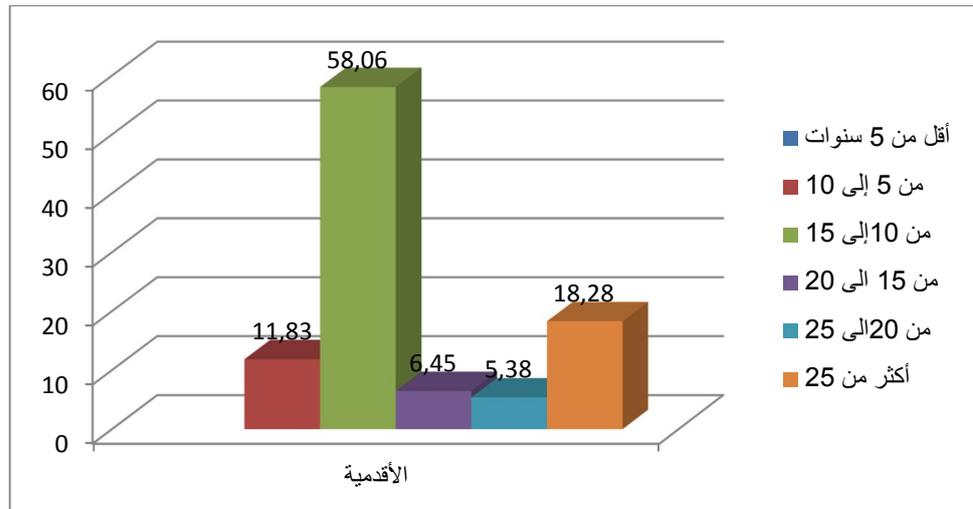
الجدول رقم(4)أقدمية أعوان الرقابة التجارية

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	11	11.82%
من 5-10 سنوات	11	11.82%
من 10-15 سنة	45	48.38%
من 15-20 سنة	5	5.37%
أكثر من 25 سنة	21	22.58%
المجموع	93	100%

مصدر : من إعداد الطالب

يتضح لنا من الجدول رقم(4) أن عدد الأفراد الذين لهم أقدمية من 10-15 سنة بلغ عددهم 45 عون بنسبة تفوق 48% ثم يليهم 11 عون الذين يحوزون 5 سنوات أقدمية بالتساوي مع الأكثر من 5 سنوات -10 سنوات وبنسبة 22.58% بالنسبة للأعوان الذين يحوزون على أكثر من 25 سنة عمل وفي المرتبة الأخيرة بالنسبة للأعوان الذين لديهم أقدمية من 15-20 سنة وبالتالي نستطيع القول أن الطاقم الإداري يتمتع بأقدمية عالية وبالتالي تفاهم كبير في فرق العمل لدى مديرية التجارة لولاية عين الدفلى.

الشكل رقم (5) يمثل الأقدمية لدى أعوان الرقابة التجارية



مصدر : من إعداد الطالب

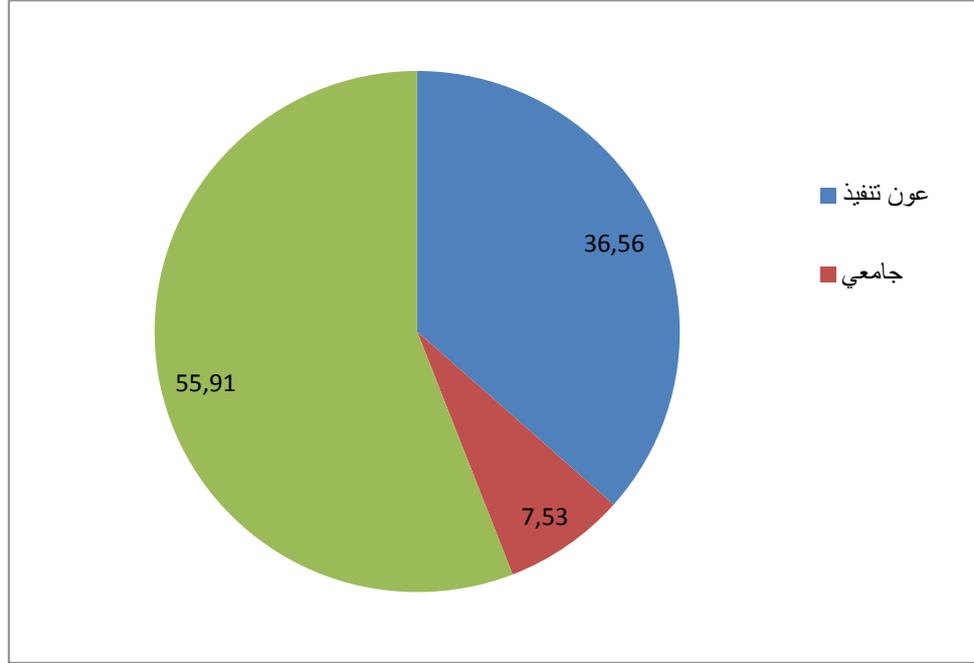
الجدول رقم(5) يمثل الرتبة المهنية لدى أفراد الرقابة التجارية

النسبة%	التكرار	الرتبة المهنية
7.53%	7	عون تحكم
36.56%	34	عون تنفيذ
55.91%	52	إطار(منصب عالي أو نوعي)
100%	93	المجموع

مصدر : من إعداد الطالب

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (5) أن نسبة الإطارات تقارب 56% وبالتالي نستنتج أن هذه الإدارة لها مستوى علمي عالي ثم يليه نسبة 36.56% بالنسبة لأعوان التنفيذ وهو ثاني منصب بالنسبة لدرجة الأهمية ثم حوالي 7 أعوان تحكم بنسبة 7.53%.

الشكل رقم (6) يمثل الرتبة المهنية



مصدر : من إعداد الطالب

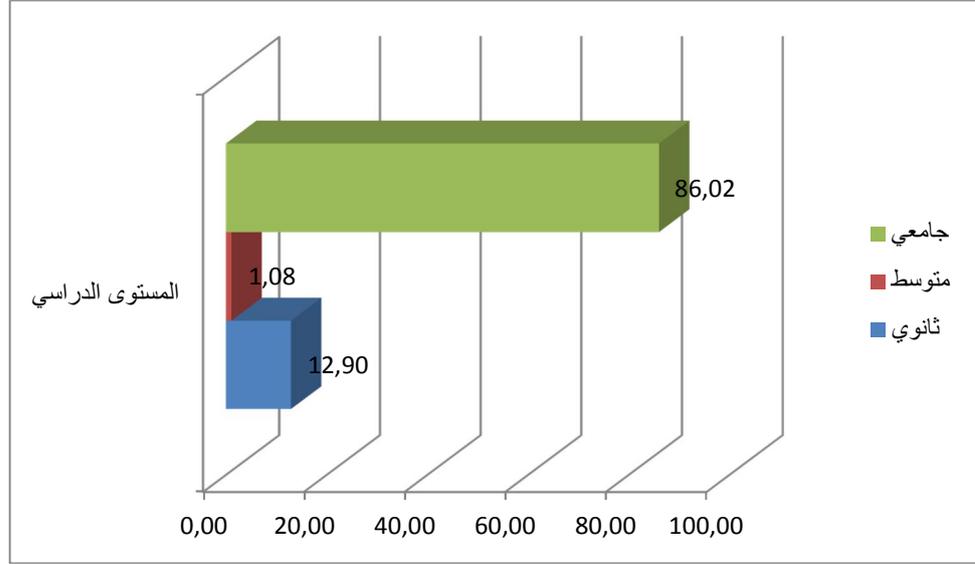
الجدول رقم (6) يمثل المستوى التعليمي لدى أعوان الرقابة التجارية لولاية عين الدفلى

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
00%	00	إبتدائي
12.90%	12	ثانوي
1.07%	1	متوسط
86.02%	80	جامعي
100%	93	المجموع

مصدر : من إعداد الطالب

من الجدول رقم (6) نستنتج مباشرة أن أعوان الرقابة التجارية جلهم لهم مستوى جامعي أي تعليم عالي بنسبة تفوق 86% وهذا جد طبيعي نظرا لإعتماد المهنة على دقة الفهم والكفاءة العالية في كشف السلع المغشوشة والدرابة العالية بالقانون إلى غيره من العلوم المستعملة في الرقابة التجارية ثم يأتي بعده حوالي 12 فرد ذو مستوى ثانوي ولا فرد يملك مستوى إبتدائي .

الشكل رقم (7) يمثل المستوى الدراسي



مصدر : من إعداد الطالب

ثانيا : البيانات المتعلقة بدور عملية التكوين في تحسين أداء أعوان الرقابة التجارية

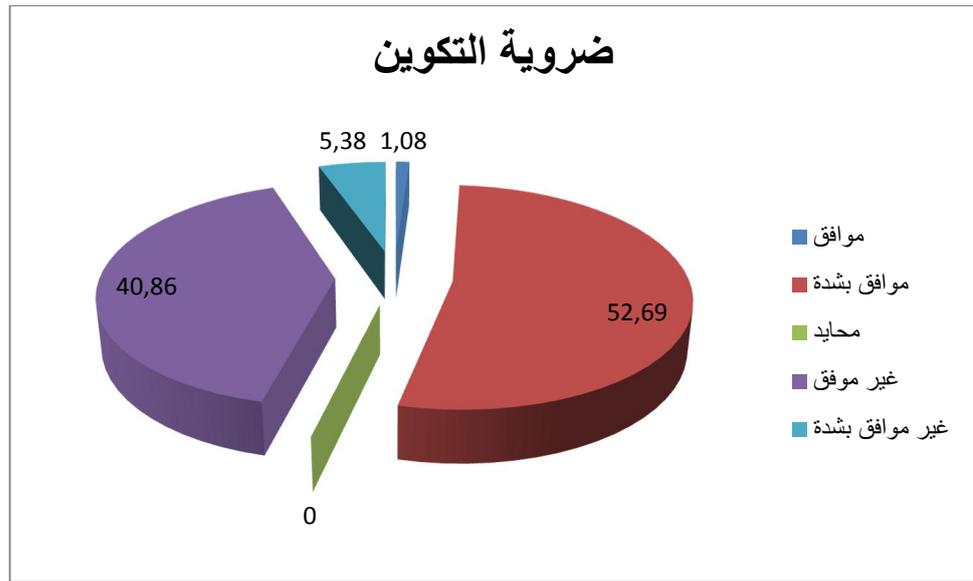
الجدول رقم(7) يمثل الإجابة عن السؤال هل التكوين ضروري لكم ؟

النسبة%	التكرار	الإحتمالات
40.86%	38	موافق
52.68%	49	موافق بشدة
1.07%	1	محايد
5.37%	5	غير موافق
00%	00%	غير موافق بشدة
100%	93	المجموع

مصدر : من إعداد الطالب

نستخلص من الجدول رقم(7) أن جل الأفراد العاملين موافقين بشدة على ضرورة التكوين هذا ما يدل على أن الأفراد الراغبين في التكوين والذين يعتبرونه ضروري يفوق عددهم 48 فرد بنسبة تصل إلى 52.68% ثم يليها 38 فرد بنسبة 40.86% موافقين على ضرورة التكوين وبالتالي نستنتج ان التكوين ضروري.

الشكل رقم (8) يمثل ضرورة التكوين



مصدر : من إعداد الطالب

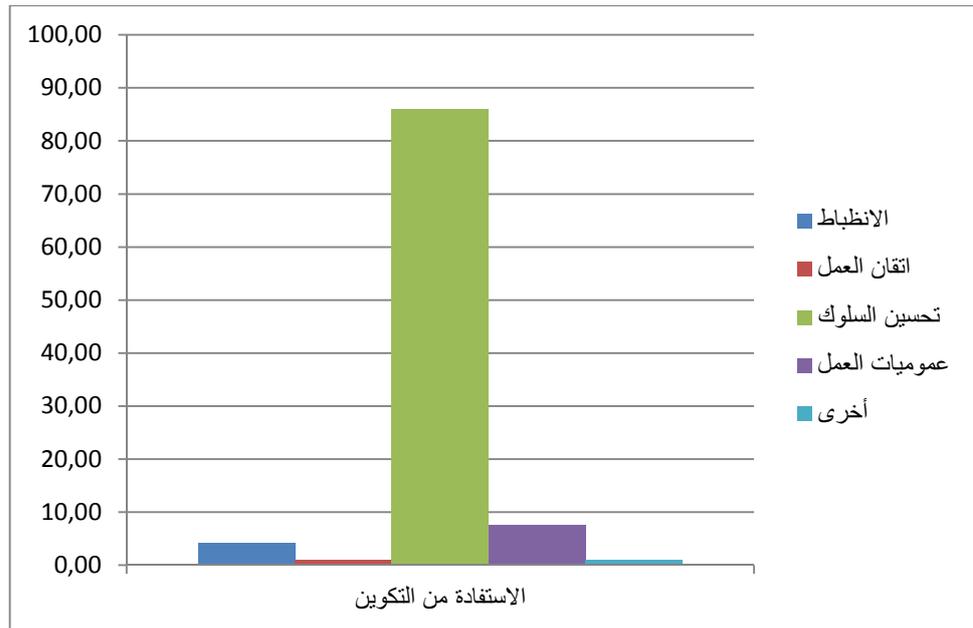
الجدول رقم (8) يمثل التكوين الأساسي

النسبة %	التكرار	الإحتمال
7.83%	7	الإنتظباط
86.02%	80	إتقان العمل
4.30%	4	تحسين السلوك
1.08%	1	عموميات العمل
1.08%	1	أخرى
100%	93	المجموع

مصدر : من إعداد الطالب

من الجدول نلاحظ ان التكوين الأساسي أو الأولي قد أفاد الأفراد في إتقان العمل بشكل واضح وبنسبة عالية جدا تمثل 86.02% وهذا دليل واضح على ضرورة التكوين في تحسين أداء العاملين .

الشكل رقم (9) يمثل الاستفادة من التكوين الأساسي



مصدر : من إعداد الطالب

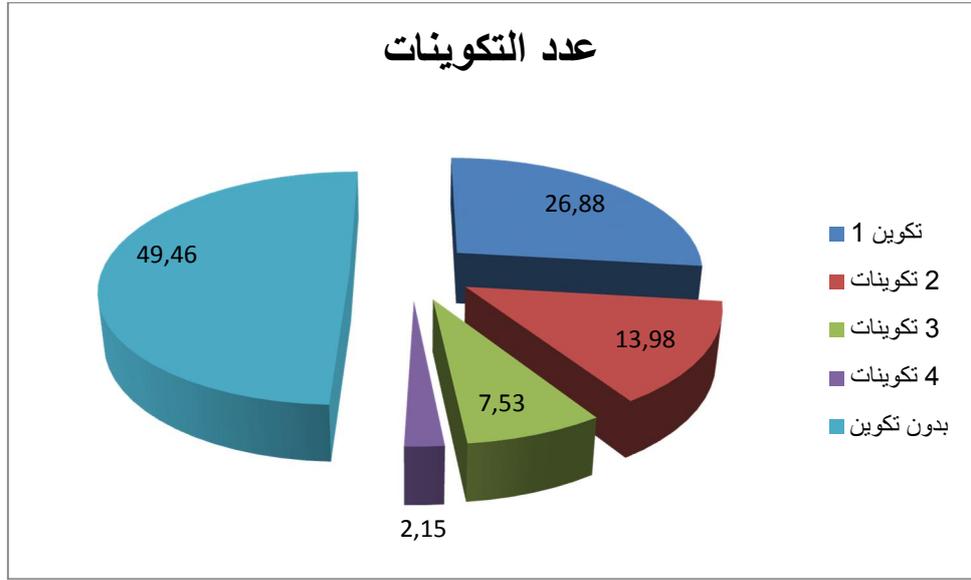
الجدول رقم(9) يمثل عدد التكوينات التي قام بها أعوان الرقابة التجارية

عدد التكوينات	التكرار	النسبة %
تكوين واحد	25	26.88%
تكوينين	13	13.98%
3 تكوينات	7	7.53%
4 تكوينات	2	2.15%
بدون تكوين	46	49.46%
المجموع	93	100%

مصدر : من إعداد الطالب

من الجدول رقم(9) يتضح لنا أن نصف الأفراد لم يقومو بتكوين باستثناء التكوين الأولي حيث تبلغ نسبة الأعوان بدون تكوين 49.46% وتلك نسبة مخيفة بعض الشيء خاصة في مثل كذا عمل جد حساس، تليها نسبة 26.88% من الأفراد الذين قامو بتكوين واحد فقط في حين عدد الأفراد الذين قامو بتكوينين حوالي 13.98% من الأفراد، و فوق التكوينين سوى 9 أفراد بنسبة 7.53% و 2.15% على التوالي 3تكوينات و4تكوينات بما يقارب 7و2 فرد فعلى العموم نستنتج أن عدد الأفراد المتكويين وغير المتكويين متعادلان في نسبة التكوين

الشكل رقم (10) يمثل عدد التكوينات التي قام بها أعوان الرقابة التجارية



مصدر : من إعداد الطالب

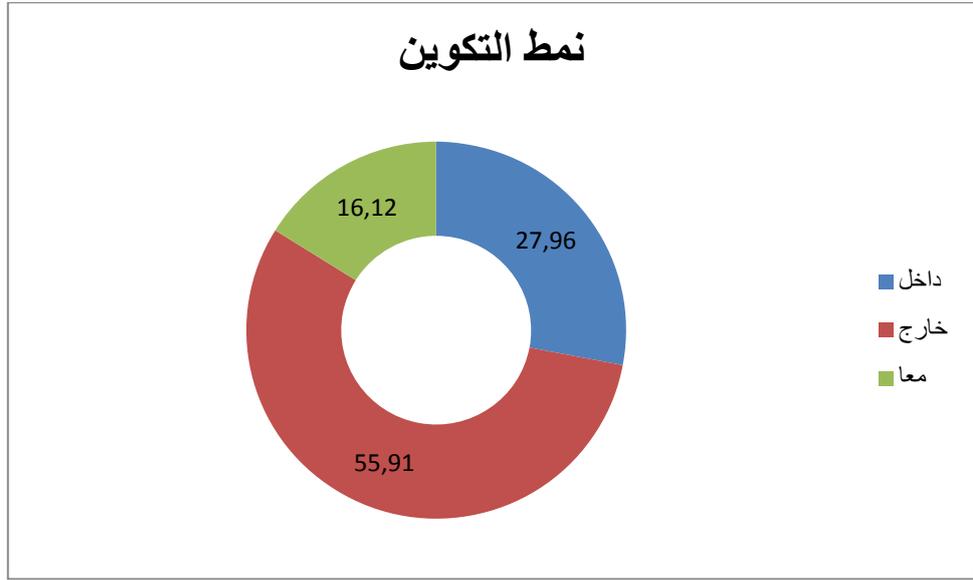
الجدول رقم (10) يمثل مكان إجراء التكوين

الإقتراحات	التكرار	النسبة %
داخل المؤسسة	26	27.96%
خارج المؤسسة	52	55.91%
معا	15	16.12%
المجموع	93	100%

مصدر : من إعداد الطالب

الجدول رقم (10) يمثل مكان التكوين حيث كانت عملية التكوين خارج المؤسسة بنسبة تفوق 55.91% أي تقارب 56% بعدد 52 فرد كان تكوينهم خارج المؤسسة بينما نسبة 27.96% كان تكوينهم داخل المؤسسة بعدد 26 فرد وحوالي 16.12% كان تكوينهم داخل وخارج المؤسسة ومنه نستنتج أن أغلبية التكوينات كانت خارج المؤسسة نظرا لطبيعة المؤسسة (عمومية) بحيث ربما تفتقر للمكونين ووسائل التكوين .

الشكل رقم (11) يمثل مكان التكوين



مصدر : من إعداد الطالب

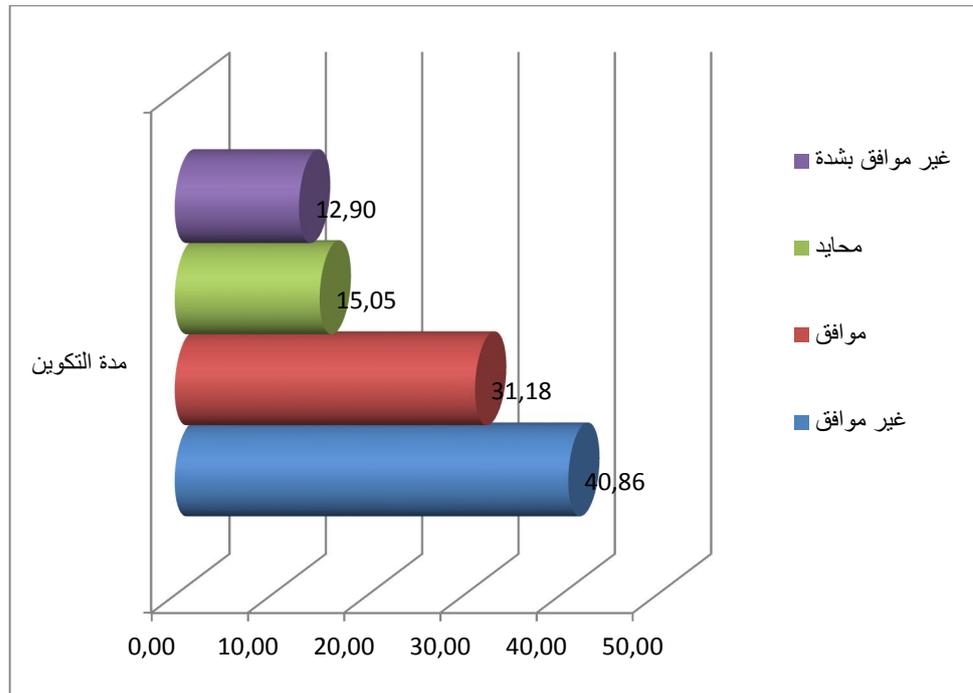
الجدول رقم (11) كفاية مدة التكوين

النسبة%	التكرار	الإقتراحات
31.18%	29	موافق
00%	00	موافق بشدة
15.05%	14	محايد
40.86%	38	غير موافق
12.90%	12	غير موافق بشدة
100%	93	المجموع

مصدر : من إعداد الطالب

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (11) أن مدة التكوين كانت غير كافية حيث كانت إجابة أعوان الرقابة التجارية بغير موافق بنسبة 40.86% ثم يلي ذلك نسبة 31.18% بموافق كانت مدة التكوين كافية وغير موافق بشدة بنسبة 12.90% ومحايد بنسبة 15.05% نستنتج أن مدة التكوين غير كافية على حسب النسب المحصل عليها من الجدول .

الشكل رقم (12) يمثل مدة التكوين



مصدر : من إعداد الطالب

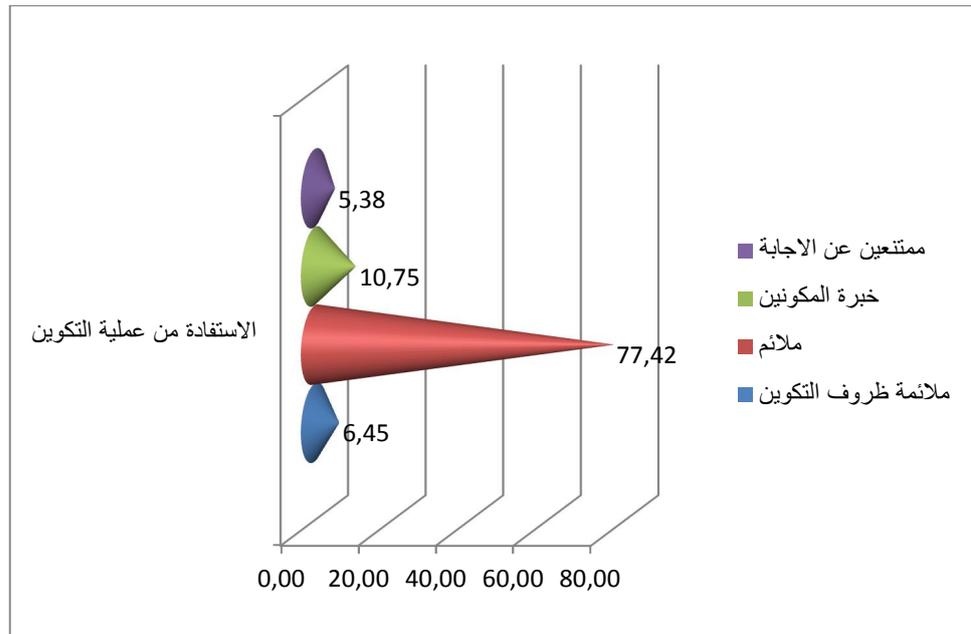
الجدول رقم (12) يمثل الإستفادة من العملية التكوينية

النسبة%	التكرار	الإحتمالات
77.42%	72	موضوع البرنامج التكويني ملائم
6.45%	6	ظروف التكوين ملائمة
10.75%	10	خبرة المكونين عالية
5.38%	5	الممتنعين عن الإجابة
100%	93	المجموع

مصدر : من إعداد الطالب

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن الإجابة بموضوع البرنامج كان ملائم فاقته نسبته 77.42% وهذا دليل على أن موضوع التكوين كان هادفاً ومسطر كذا لك خبرة المكونين نسبتها 10.75% وبالتالي فإن هذه المؤسسة لديها مكونين في المستوى ثم ظروف التكوين الملائمة تمثل نسبة 6.45% وفي الأخير 5.38% ممتنعين عن الإجابة ربما لعدم قيامهم بالتكوين أصلاً كما سبق الذكر .

الشكل رقم (12) يمثل الإستفادة من العملية التكوينية



مصدر : من إعداد الطالب

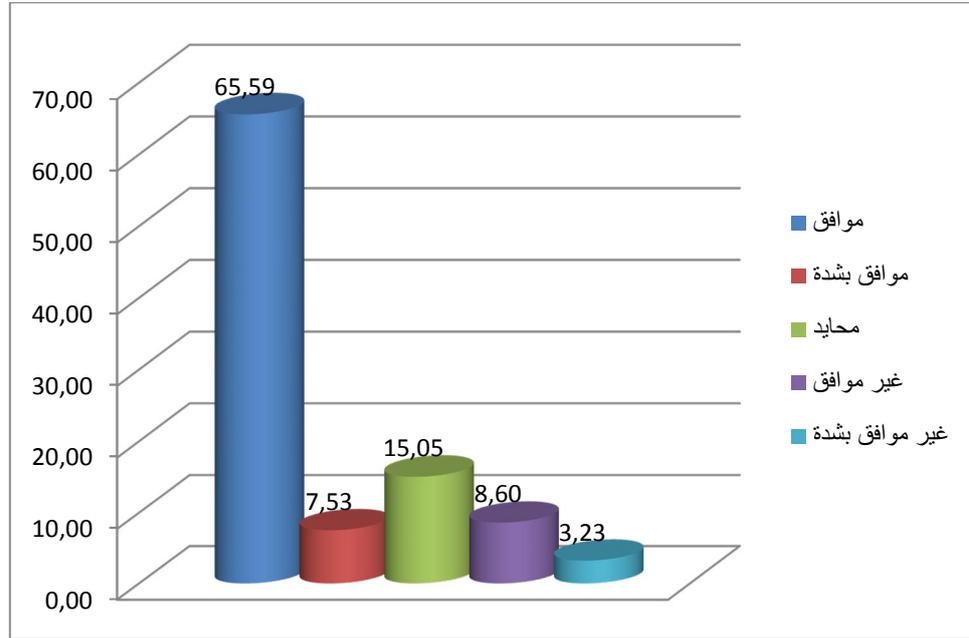
الجدول رقم(13) يمثل مساهمة الدورة التكوينية في تحسين الأداء

النسبة%	التكرار	الإقتراحات
65.59%	61	موافق
7.53%	7	موافق بشدة
15.05%	14	محايد
8.60%	8	غير موافق
3.23%	3	غير موافق بشدة
100%	93	المجموع

مصدر : من إعداد الطالب

من الجدول رقم (13) أستنتج أن 65.59% يجيبون بموافق على أن الدورة التكوينية ساهمت في تحسين الأداء ثم يليها نسبة 15.05% محايدين وذلك ربما لعدم تمكنهم من التكوين تليها مباشرة نسبة 8.60% غير موافق ربما لعدم تمكنهم من التكوين لمرات عدة تليها نسبة 7.53% موافقين بشدة وهؤلاء هم من استفادوا من التكوين فحسن من مستواهم وفي الأخير فئة قليلة جدا غير موافقة بشدة على أن التكوين ساهم في تحسين أدائهم ربما لقلة التكوين الذي قامو به.

الشكل رقم (14) يمثل مدى مساهمة الدورة التكوينية في تحسين الأداء



مصدر : من إعداد الطالب

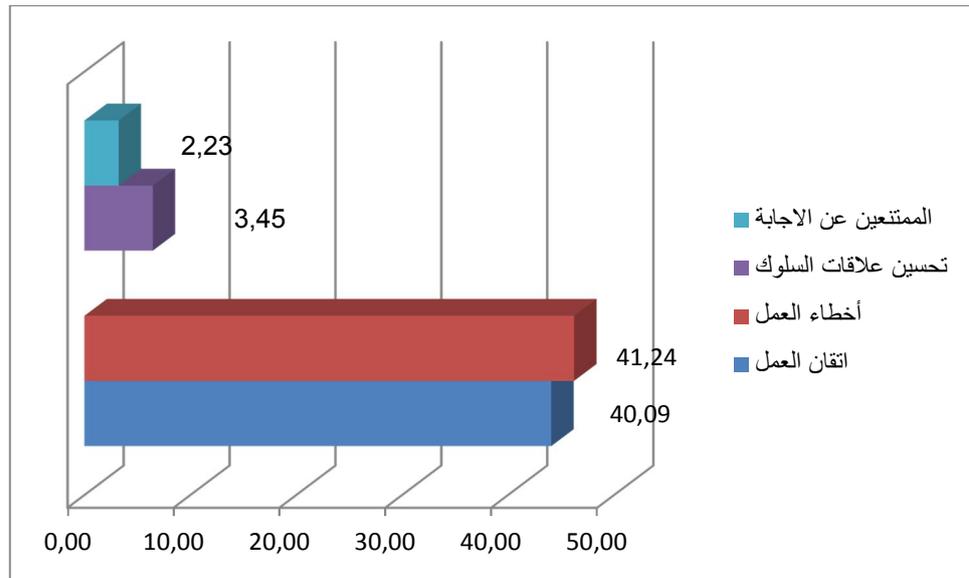
الجدول رقم (14) يمثل مدى قدرة الدورة التكوينية في رفع الكفاءة لدى أعوان الرقابة التجارية

النسبة %	التكرار	الإقتراحات
40.09%	43	أداء العمل بدقة وإتقان
41.24%	44	تجنب الأخطاء في العمل
3.45%	4	تحسين العلاقات السلوكية
00%	00	استخدام مختلف الوسائل التكنولوجية
3.23%	2	الممتتعين عن الإجابة
100%	93	المجموع

مصدر : من إعداد الطالب

من الجدول رقم (14) يتبين لنا أن العملية التكوينية أدت إلى رفع الكفاءة لدى الأفراد بنسبة 41.24% من ناحية تجنب الأخطاء بما يعادل 44 عون كانت إجابتهم تجنب الأخطاء في العمل تليها نسبة 40.09% بالنسبة لأداء العمل بدقة وإتقان بما يقارب 43 عون وهذا دليل واضح أن التكوين أتى أكله بالنسبة للأفراد الذين قاموا بالتكوين كذلك نستنتج أن التكوين كان تقني بحت ،بعد ذلك تليها نسبة 3.45% بالنسبة للأفراد الذين أجابوا بتحسين العلاقات السلوكية وأولئك ربما للأفراد الذين تلقوا أكثر من تكوين أي ربما استفادوا من تكوين نفسي أخلاقي وهذا كله يصب في مدى نجاعة العملية التكوينية .

الشكل رقم (15) يمثل التمثيل البياني لمدى قدرة العملية التكوينية في رفع الكفاءة



مصدر : من إعداد الطالب

الجدول رقم (15) يمثل الدورات التكوينية تساعد في اكتساب مهارات وتقنيات جديدة

الإحتمالات	التكرار	النسبة%
موافق	50	53.76%
موافق بشدة	0	00.00%
محايد	2	2.15%
غير موافق	41	44.08%
غير موافق بشدة	0	00.00%
المجموع	93	100%

مصدر : من إعداد الطالب

يتبين لنا من الجدول أن نسبة 53.76% يوافقون على أن الدورات التكوينية التي قاموا بها مكنتهم من اكتساب مهارات وتقنيات جديدة في حين نرى أن نسبة 44.08% غير موافقة على أن الدورات التكوينية التي قاموا بها لم تمكنهم من اكتساب مهارات وتقنيات جديدة وبالتالي نستطيع القول أن التكوين يؤدي إلى اكتساب تقنيات ومهارات جديدة.

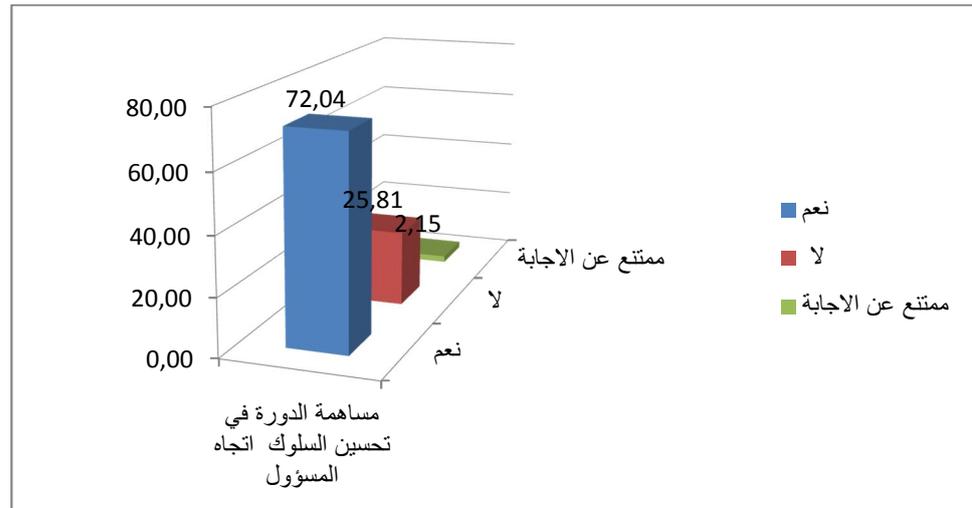
الجدول رقم (16) مدى مساهمة الدورات التكوينية في تحسين سلوك الأعوان اتجاه المسؤول

النسبة%	التكرار	الإقتراحات
72.04%	67	نعم
25.81%	24	لا
2.15%	2	المتعين عن الإجابة
100%	93	المجموع

مصدر : من إعداد الطالب

الجدول رقم (16) يوضح لنا ان نسبة المجيبين بعبارة نعم يمثلون نسبة 72.04% أي مايعادل 67 عون يشيرون إلى أنه الدورات التكوينية تساهم في تحسين السلوك اتجاه المسؤولين بينما نسبة 25.81% أي مايقارب 24 عون يشيرون إلى عدم مساهمة الدورات التكوينية في تحسين السلوك اتجاه المسؤولين بينما 2.15% يتحفظون عن الإجابة أصلا .

الشكل رقم (16) يمثل التمثيل البياني لمساهمة الدورات التكوينية في تحسين السلوك اتجاه المسؤول



مصدر : من إعداد الطالب

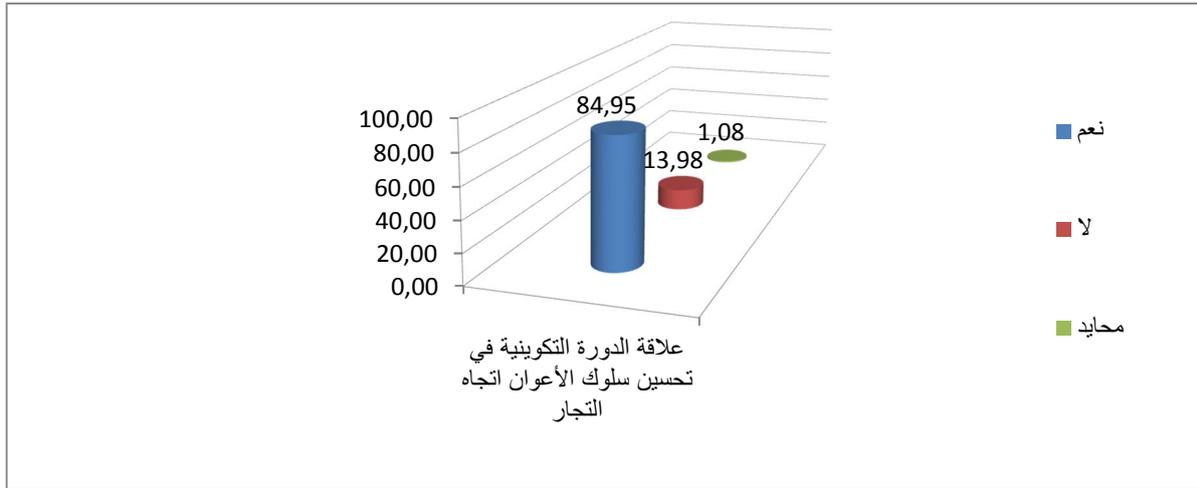
الشكل رقم (17) للدورات التكوينية علاقة في تحسين السلوك اتجاه التجار

النسبة%	التكرار	العبارة
84.95%	79	نعم
13.98%	13	لا
1.08%	1	محايد
100%	93	المجموع

مصدر : من إعداد الطالب

من الجدول رقم (17) يتضح لنا أن الأغلبية الساحقة تجيب بعبارة "نعم" أن للدورات التكوينية علاقة في تحسين السلوك مع التجار وذلك بنسبة 84.95% هذادليل قاطع على أن التكوين مهم في تحسين السلوك لدى الأعوان مع التجار وهم أهم عنصر في المعادلة بينما 13.98% فقط يجيبون بعبارة "لا" بينما عنصر واحد فقط محايد.

الشكل رقم(17) التمثيل البياني لعلاقة الدورة التكوينية في تحسين سلوك الأعوان اتجاه التجار



مصدر : من إعداد الطالب

الجدول رقم (18) يتمثل في آراء الأفراد في البرامج التكوينية ومدى توافقها مع المنصب الذي يشغله كل فرد

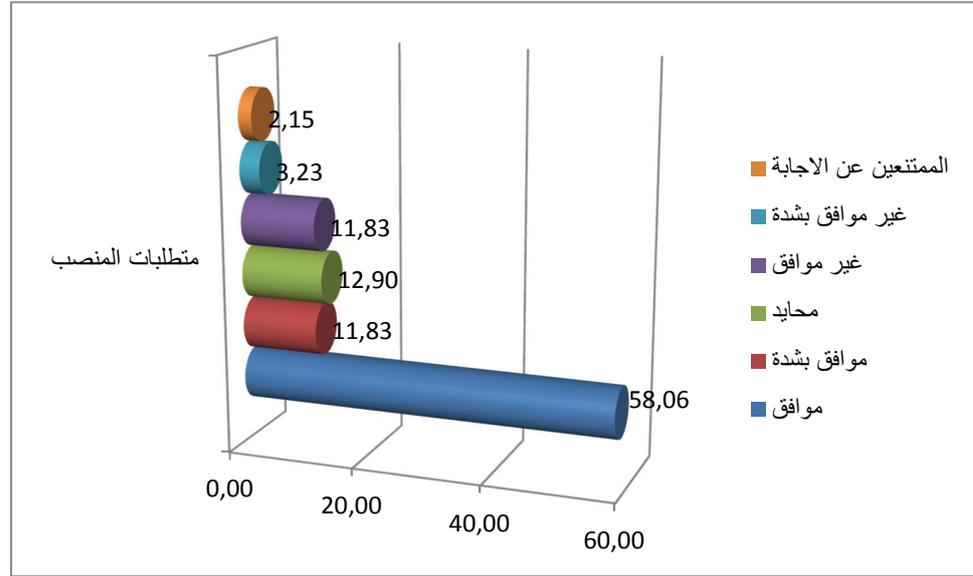
النسبة%	التكرار	الإقتراحات
58.06%	54	موافق
11.83%	11	موافق بشدة
12.90%	12	محايد
11.83%	11	غير موافق
3.23%	3	غير موافق بشدة
2.15%	2	الممتنعين عن الإجابة
100%	93	المجموع

مصدر : من إعداد الطالب

من الجدول رقم (18) يتضح لنا مايلي : نسبة المجيبين ب"موافق" 58.06% وبالتالي هي النسبة العالية وهذا يعني أن البرامج التكوينية التي تقام للأعوان التجاريون تتوافق ومتطلبات المنصب بشكل واضح وحسن تليها نسبة 12.90% بعبارة "محايد" أي مايعادل 12 عون ربما لقلة خبرتهم في المجال تليها نسبة 11.83% لكل من موافق بشدة وغير موافق بشدة كذلك هنا نرى أن النسب متساوية بما يقارب 12 لكل خانة هذا دليل على أن في

المؤسسة ربما سوء في فهم البرامج التكوينية أو ربما البرامج التكوينية عالية المستوى أو ربما عدم قدرة المكونين على إيصال المعلومة بشكل جيد.

الشكل رقم (18) مدى توافق برامج التكوين ومتطلبات المنصب



مصدر : من إعداد الطالب

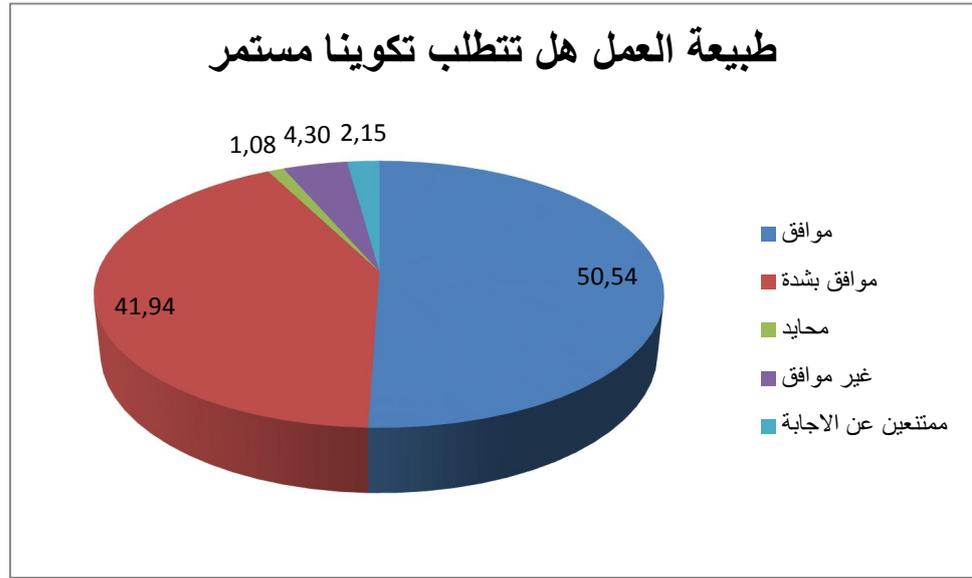
الجدول رقم (19) يمثل السؤال هل طبيعة عملك تتطلب تكويننا مستمرا؟

النسبة %	التكرار	الإقتراحات
50.54%	47	موافق
41.94%	39	موافق بشدة
1.08%	1	محايد
4.30%	4	غير موافق
00%	00	غير موافق بشدة
2.15%	2	الممتنعين عن الإجابة
100%	93	المجموع

مصدر : من إعداد الطالب

من الجدول يتبين لنا أن الأغلبية الساحقة توافق على ضرورة التكوين المستمر حيث نسبة الإجابة ب"موافق" تتعدى 50.5% أي ما يعادل 47 عون والمجيبين بعبارة "موافق بشدة" بنسبة 41.94% أي ما يقارب 50% وبالتالي الأعوان كلهم تقريبا في حاجة ماسة للتكوين المستمر نظرا لطبيعة عملهم الذي يتطور ويتغير كل يوم خاصة تلك السلع المستوردة وكذا معايير وشروط الصحة والسلامة .....

الشكل رقم (19) يمثل طبيعة العمل هل تتطلب تكويناً مستمراً



مصدر : من إعداد الطالب

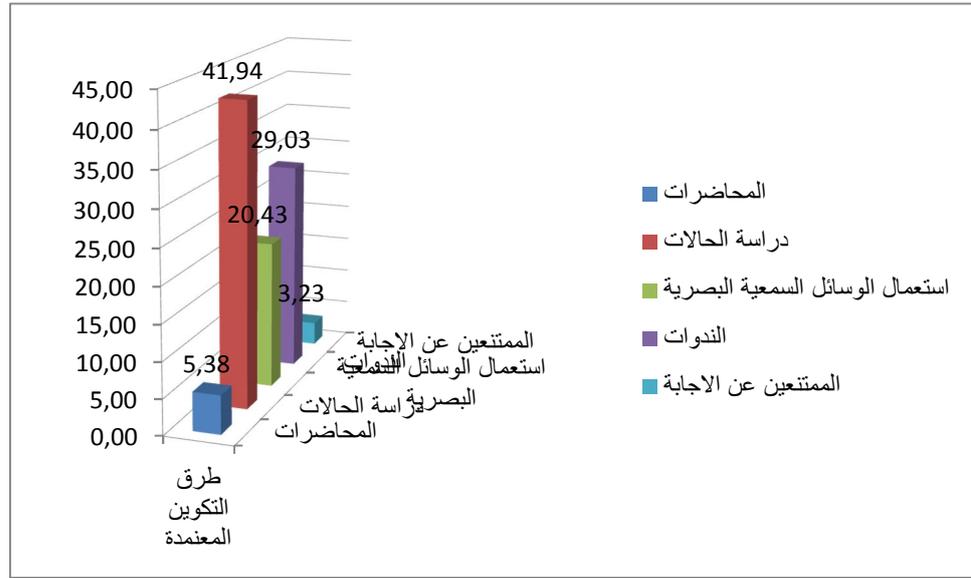
الجدول رقم (20) يمثل طرق التكوين المعتمدة في مديرية التجارة لولاية عين الدفلى

الإقتراحات	التكرار	النسبة %
المحاضرات	5	5.38%
البحوث المتفوقة	/	/
دراسة الحالات	39	41.94%
استعمال الوسائل السمعية البصرية	19	23.43%
المناقشات الجماعية	/	/
الندوات، الملتقيات، المؤتمرات	27	29.03%
الممتنعين عن الإجابة	3	3.25%
المجموع	93	100%

مصدر : من إعداد الطالب

من الجدول يتضح لنا أن طريقة دراسة الحالات هي أكثر الطرق إعتقاداً في هذه المؤسسة وذلك بنسبة 41.94% تليها الندوات والملتقيات والمؤتمرات بنسبة 29.03% من هنا نستطيع القول أن مديرية التجارة لولاية عين الدفلى تطبق أنجع الطرق في التكوين وهي من أحسن الطرق الحديثة لحد الآن فعلى العموم مديرية التجارة تواكب العصر في تقديم التكوين اللازم لأعوان التجارة .

الشكل رقم (20) يمثل أهم الطرق المعتمدة في مديرية التجارة لولاية عين الدفلى



مصدر : من إعداد الطالب

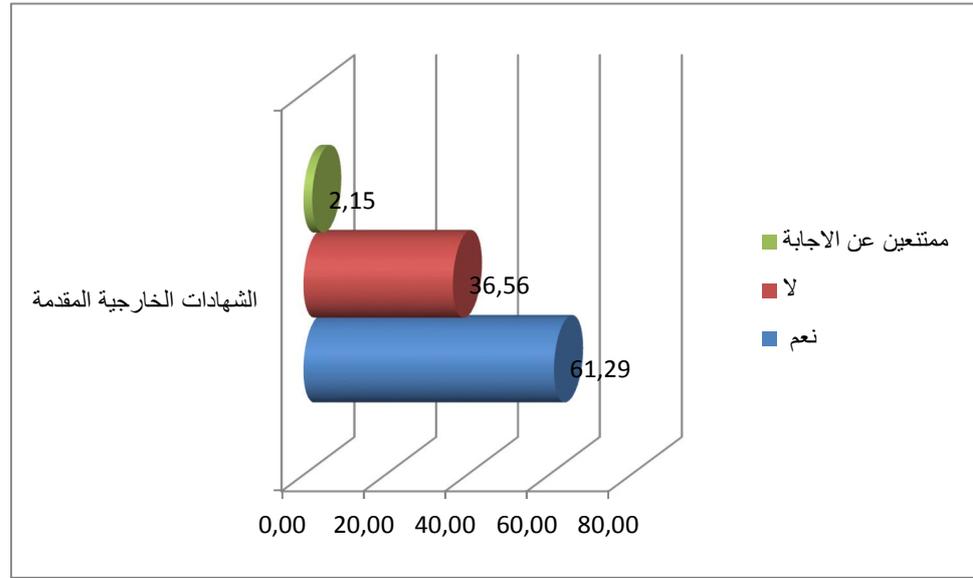
الجدول رقم (21) هل تعطى لكم شهادات في حالة قيامكم بتكوين خارجي خاص؟

الإقتراحات	التكرار	النسبة %
نعم	57	61.29%
لا	34	36.56%
المتتبعين عن الإجابة	2	2.15%
المجموع	93	100%

مصدر : من إعداد الطالب

من الجدول رقم (21) يتبين لنا أن عدد المجيبين ب "نعم" حوالي 57 فرد أي ما يقارب 61.29% بينما المجيبين ب"لا" عددهم حوالي 34 فرد أي ما يعادل 36.56% فهناك خلط واضح فمن المفروض تعطى شهادات لجميع المستفيدين من تكوين خاص قصد إدراجه في الخبرة المهنية وكذا الترشح للمسابقات الوطنية وحتى الدولية .

الشكل رقم (21) يمثل هل تعطى شهادات للأعوان الذين قامو بتكوين خارجي خاص



مصدر : من إعداد الطالب

وأخيرا السؤال رقم (22) كان مطلق كالاتي: ماهي مقترحاتك من أجل تطوير البرامج التكوينية التي قدمت لكم؟ فكانت الإجابات مختلفة وجد متنوعة بحيث منهم من اقترح بالإتفاق مع معاهد خاصة بالتجارة وطنيا وخارجيا ومنهم من اقترح الإستمرارية في التكوين ومنهم من الإلتزام بقواعد العمل مع التكوين المستمر.

## خلاصة الفصل الثاني

في هذا الفصل قمت بتقديم المؤسسة التي تتمثل في مديرية التجارة لولاية عين الدفلى نشأتها وقطاعها وهيكلها التنظيمي، بعدها مباشرة قمت بتحليل ومناقشة أسئلة الإستبيان التي حصلت عليها بحيث استخلصت عدة نقاط حول التكوين وأهميته كمساهمته في رفع الكفاءة وإتقان العمل والتقليل من الأخطاء أثناء العمل واكتساب المهارات الجديدة، كذلك مدى أهمية البرامج التكوينية التي تقوم بها مديرية التجارة لولاية عين الدفلى وفي الأخير التوصل إلى الإقتراحات والتقييم الشخصي التي من شأنها المساهمة في تحسين التكوين لدى أعوان الرقابة التجارية لولاية عين الدفلى، عرض بعض الصعوبات التي واجهتها أثناء هذه الدراسة الميدانية .



بعد الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع دور التكوين في تحسين أداء أعوان الرقابة التجارية دراسة حالة مديرية التجارة لولاية عين الدفلى اتضح لي أن التكوين يعد من الأدوات الأساسية التي لا يمكن الإستغناء عنها وهو بمثابة إستثمار هام فمن الضروري و الواجب على كل المؤسسات الراغبة في البقاء والإستمرار في التطور ومواكبة التغير الحاصل أن تتبنى التكوين كوسيلة حتمية لمواجهة مختلف التحديات واليقظة الدائمة لما يحصل في هاته البيئة الشديدة التغير.

كما أن التكوين يعتبر العمود الفقري بالنسبة للعمالّة المؤهّلة واليد العاملة الماهرة التي تعطي بدورها القيمة المضافة للمؤسسة وتساهم في رفع الإنتاجية، وذلك من خلال ما استنتجته في دراستي الميدانية بحيث كان للتكوين دور كبير في إكساب العمال مهارات وتقنيات جديدة كما يكسبهم التكوين إتقاناً في العمل وتقليلاً للأخطاء الناجمة عن نقص التمرن، وحتى يكون للتكوين نتائج مرضية لا بد له من تخطيط دقيق وميزانية خاصة حتى ترفع معنويات العمال المقبلين على التكوين بحيث تقدم لهم برامج متوافقة ومتطلبات المهنة وكذا تهيئة المعاهد الداخلية والخارجية وتزويدها بأحدث التكنولوجيات وأحسن المكونات حتى تصل المعلومة جيداً للعنصر البشري المتكون، بحيث أصبحت مختلف المؤسسات على أنواعها تولي إهتماماً بالغاً لتكوين المورد البشري العامل لتحقيق الإبداع والإبتكار الذي يخلق الميزة التنافسية .

كما أنني ارتأيت في دراستي هاته أنه من المستحسن أن تعطي حوافز مادية ومعنوية للمتكونين والمكونين على حد سواء قصد إكساب التكوين نوعاً من الصدق والإخلاص .

من هنا نستنتج أن التكوين وسيلة جد فعالة تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة إضافة إلى رفع الكفاءة المهنية والسلوكية وكذا إتقان العمل وبالتالي التوصل للإبداع والإبتكار الذي يجعل من المؤسسة تحتل الريادة دائماً في الصدارة ويقظة تماماً إلى كل ماهو طارئ وجديد حتى تكون له بالمرصاد قصد مواجهة مختلف التحديات والتهديدات الحاصلة في بيئة تتسم بالتغير السريع والدائم إذ أن التكوين من أنجع الأدوات التي تكسب تلك المؤسسات نوعاً من الجاهزية والإحترافية في الأداء .

من خلال الدراسة الميدانية التي قمت بها في بحثي هذا استنظعت الإجابة عن الإشكالية التي وضعتها في بداية بحثي ألا وهي هل للتكوين دور في تحسين أداء أعوان الرقابة التجارية؟ نعم للتكوين دور كبير في تحسين أداء أعوان الرقابة التجارية من خلال رفع كفاءتهم العلمية والعملية والسلوكية اتجاه مرؤوسيههم واتجاه التجار وذلك بفضل البرامج التكوينية التي وضعتها مديرية التجارة لولاية عين الدفلى ، كما أن التكوين الذي قام به الأعوان التجاريون ساهم أيضاً في التقليل من الأخطاء التي تقع في العمل كما أن درجة الإتقان أصبحت عالية مقارنة بما كان عليه الأعوان فيما قبل وبالتالي فللتكوين دور رئيس في تحسين أداء الأعوان التجاريون رغم النقص الواضح في التكوين الذي قام به الأعوان.

## خاتمة

استنتجا مما سبق من دراستي الميدانية التي قمت بها في مديرية التجارة لولاية عين الدفلى لاحظت عدة نقائص وتجاوزات في شأن التكوين بحيث جعلتها على شكل إقتراحات هي كالآتي:

-استحداث مكتب البحث والتطوير الذي بدوره يهتم بالتكوين وأساليب التكوين الحديثة

-إختيار نخبة من المكونين من الأعوان التجاريين ذو الكفاءة العالية وبعثهم للخارج بشكل دوري ومستمر

-إعطاء تحفيزات للمكونين الجدد وضمان الاستمرارية في التكوين

-إمضاء اتفاقيات بين مديرية التجارة والجامعات قصد المواكبة

-إجراء دورات تكوينية سنوية على الأقل خاصة بالجانب النفسي السلوكي

على ضوء الدراسة الميدانية التي قمت بها استخلصت عدة نقاط منها أن التكوين ضروري جدا لأعوان الرقابة التجارية خاصة في مثل هاته المؤسسات العمومية التي في كثير من الأحيان لايعيرون اهتمامهم بالتكوين، كذلك البرامج التكوينية التي قدمت للأعوان التجاريين كانت جد فعالة بحيث أعطت نتائج لا بأس بها خاصة من الناحية التقنية فكما سبق في التحليل والمناقشة كان الغالبية يجيبون بأن البرامج التكوينية التي قدمت لهم ساهمت في إتقان العمل وإكسابهم مهارات جديدة أي أن مديرية التجارة صائبة في اختيار البرامج المناسبة، كذلك مساهمة الدورات التكوينية في تحسين السلوك مع المرؤوسين واتجاه التجار، لاحظت كذلك نقص فادح في الإمكانيات المادية والمعنوية في شأن التكوين الداخلي للأعوان التجاريين أي عدم توفر ميزانية خاصة بالتكوين الداخلي أو الخارجي رغم النتائج الإيجابية التي حققتها المؤسسة من مردود الأعوان، الوعي الكبير لدى أعوان الرقابة التجارية من خلال الإجابات الدقيقة كذلك المقترحات الثمينة التي اقترحوها في أحر الإستبيانات بحيث تعكس مدى اهتمامهم بالموضوع، كما أنني اكتسبت عدة مهارات منها الإتصال المباشر بالكثير من أعوان الرقابة التجارية ومعرفة أبعديات أعمالهم خاصة في فترة بداية أزمة الكورونا بحيث كانوا يصهرون في الليل على القيام بأعمالهم الشاقة وذلك لمواجهة المضاربين المنتهزين لتلك الفترة، الإطلاع على بعض الطرق التي يستخدمها الأعوان التجاريون في مكافحة وقمع الغش، التعرف على البرامج التكوينية التي تقدم لهم كالمناقشات اليومية والأسبوعية والشهرية، التقرب أكثر من المدير والتماس مدى الإتصال الغير رسمي الذي يحصل بينه وبين الأعوان التجاريين وبالتالي إكتساب مدى فعالية الإتصال الغير الرسمي الذي يدل على الصدق والإخلاص في العمل، الإحتكاك برئيس مصلحة المستخدمين وكيفية تقسيم المهام، الإطلاع على بعض التكوينات الخارجية الخاصة التي قام بها بعض الأعوان كالتالي كانت أقيمت في تونس وفرنسا، كما أنني واجهت عدة صعوبات أولها عدم موافقة مدير التجارة لولاية عين الدفلى على تريصي إلا عن طريق التوسط بأحد معارفي للأسف، البيروقراطية الواضحة في عدم سهولة الحصول على المعلومة والشح الكبير في ذلك، عدم تقبل الإستبيانات بسهولة حتى نزعته منه بعض الأسئلة الحساسة، صعوبة توزيع واسترجاع الإستبيانات إلا عن طريق الوساطة كذلك، أزمة وباء الكورونا العالمي التي صعبت من التنقل والإتصال الرسمي برئيس المستخدمين المكلف بالتكوين والتريص في مديرية التجارة لولاية عين الدفلى.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

- 1- أحمد ماهر، إدارة موارد بشرية ، الطبعة الخامسة، مركز التنمية الإدارية ، مصر ، 1998 .
- 2- خيرى خليل الجميلي ،التنمية الإدارية في الخدمة الإجتماعية،المكتب الجامعي الحديث ،مصر،1998.
- 3-علي السلمي،إدارة الموارد البشرية،دار غريب للنشر،القاهرة،1997.
- 4- عقون شراف،سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية،رسالة ماجستير في علوم التسيير،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير،جامعة منتوري،قسنطينة،2007،2006.
- 5- قاموس مرشد الطلاب ،منشورات ابن رشد للنشر والتوزيع،2002..
- 6- محمد علي عبد الوهاب ،إدارة الأفراد،مكتبة عين شمس،1975.
- 7-صلاح الدين محمد عبد الباقي،إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية 2001.