# تنمية كفاءات العاملين ودوره في تحسين أداء الخدمة العمومية.

توفيـــــــق ابراهيم ركـــــاب براهميـــة
جامعة فرحات عباس سطيف جـــامعة تبســـة

**الملخص:**

توصلت العديد من الدراسات والأبحاث الأكاديمية أنه توجد علاقة وثيقة بين إدارة الموارد البشرية و تحسين أداء الخدمة العمومية في دولة المؤسسات ،لأن مصداقية مؤسسات الخدمة العمومية يتوقف على نوعية الخدمة التي تقدمها كما وكيفا والتي من شأنها أن تحقق الرفاهية الفعلية للمواطن،ونوعية الخدمة الجيدة المقدمة من طرف هذه المؤسسة ، تتوقف بدورها أيضا على مدى اهتمام إدارة الموارد البشرية بتطوير و تنمية كفاءات الأفراد العاملين بها ،من خلال وظائفها كالإختيار ،التدريب والتكوين ،وتقييم الأداء والتتحفيز والتخطيط .

وهذا الاهتمام بالعنصر البشري من طرف إدارة الموارد البشرية من شأنه يمكن العامل داخل المؤسسة من حلال مشاركته الفعالة وتحقيق رغباته وتلبية حاجياته، والتي تجعله يؤدي عمله بكل رضى ومسؤولية،وهذا بدوره ينمي لديه الشعور بالانتماء والولاء الذي يؤدي إلى ضمان جودة الخدمة العمومية التي تحقق رفاهية المواطن .

**Résumé :**

De nombreuses études et recherches universitaire conclu qu'il existe une relation étroite entre la gestion des ressources humaines et d'améliorer la performance du service public dans les institutions de l'Etat, car la crédibilité des institutions de service public dépend de la qualité du service, fourni par la quantité et la qualité qui vérifie le bien-être réelle du citoyen, et la qualité du bon service fourni par le Parti de cette institution, à son tour, dépend aussi de l'étendue de l'intérêt de la gestion des ressources humaines dans le développement des compétences individuelles et le développement du personnel, par le biais de fonctions telles que la planification, la motivation, la formation, la configuration et l'évaluation des performances.

Cette attention à l'élément humain de la gestion des ressources humaines du parti serait de travailler au sein de l'institution de la participation efficace et remplir ses souhaits et les effets, qui lui fait faire son travail avec une grande satisfaction et la responsabilité, ce qui favorise à son tour un sentiment d'appartenance et de loyauté qui mène à assurer la qualité du service public qui permettent d'atteindre le bien-être du citoyen.

**مقدمة:**

لقد ظهرت إدارة الموارد البشرية نتيجة للاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، لأن هذه الموارد لها كفاءات و مهارات وقدرات يمكن استغلالها و الاستفادة منها، كما أنه يمكن تطويرها إذا أحسن التصرف فيها، و لضمان جودة الخدمة العمومية للمؤسسة،يجب على إدارة الموارد البشرية بمؤسسات الخدمة العمومية أن تخطط للمسار المهني لكفاءاتها و ذلك من خلال وظائفها كالدريب والتكوين ،التحفيز ،وتقييم الآداء والتي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بصفة فعالة، وذلك من خلال العناية بالمورد البشري ووضع استراتيجيات تساهم في تنمية قدراته و كفاءته و زيادة خبراته وهذا من أجل تحسين أدائه، إو الذي بدوره يضمن جودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطن .

ولهذا فإن ضمان جودة الخدمة العمومية يتوقف على إدارة الموارد البشرية ومدى اهتمامها بكفاءات مواردها ،وهذا الاهتمام من شأنه .

**أولا الإشكالية:**

لكي تحقق أي مؤسسة أهدافها المسطرة , عليها الاعتماد على مواردها البشرية والتي تكون ذات كفاءات ومهارات تتماشى وطبيعة العمل داخل المؤسسة ؛ ولكي تكون هذه الموارد في المستوى وذات كفاءات التي من أجلها تحقق الهدف المطلوب للمؤسسة وجب علي إدارة الموارد البشرية الاهتمام بها - أي الموارد البشرية - لأنها تعتبر بمثابة الثروة ورأسمال المؤسسة، لأن العملية الأساسية التي تقع علي عاتق المورد البشري هي ضمان جودة الخدمة العمومية ، فالمورد البشري هو مصدر للفكر والتطوير والإبداع وعنصرا من عناصر الأداء، وكذلك استخدامه واستغلال طاقاته وإمكانياته ومهاراته وكفاءاته بصفة جيدة. يساعد المؤسسة بطريقة فعالة في تحقيق أهدافها، وتحقيق أهداف الفرد إذا ما توفرت الظروف الملائمة لذلك.

باعتبار أن العنصر البشري يلعب دورا مميزا في عملية تحسين وتطوير الخدمة العمومية وأنه يمكن التأثير ايجابيا على هذا الدور من خلال الإدارة الفعالة لهذا العنصر[1] [ص54]. ومن هذا المنطلق يمكن أن نتساءل : **كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تحسن من آداء الخدمة العمومية ؟**

وللإجابة على هذا التساؤل نقول أن ضرورة التغيير في سلوكيات القوى العاملة تأتي من خلال توفير المؤسسة لمناخ تنظيمي مناسب يتوفر على عدة متطلبات تتضمن المؤشرات التالية :

- وضوح الغايات والأهداف للجميع.
- الاختيار الأمثل في توظيف الأفراد المناسبين الذين تتوفرفيهم متطلبات منصب العمل.
- العمل على تطوير وتنمية كفاءات الأفراد وذلك من خلال توفير برامج تدريبية و تكوينية مناسبة.
- تصميم برامج لتقييم الآ داء وللمكافآت المادية والمعنوية.

و لقد ركزنا في مداخلتنا هذه، على وظيفتي التدريب وتقييم الآداء باعتبارهما إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية ذات الأهمية البالغة التي لا يمكن الإستغناء عنها ،لأن وظيفة التدريب تعمل على تحسين قدرات العامل وتنمية كفاءاته و تطوير مهاراته العملية؛ في حين أن وظيفة تقييم الأداء تعمل على معالجة نقاط الضعف لدى العامل وكذلك تقدير مجهوداته من أجل مكافأته وتحفيزه، فقد تعددت الاتجاهات النظرية التي ألحت على توفير متطلبات تحسين الأداء، وحتى تبقى المؤسسة محافظة على

استمراريتها و تحقيق أهدافها كان لزاما عليها تطوير وتنمية كفاءات المورد البشري والارتقاء بقدراته إلى مستويات أجود، وذلك من خلال توفير برامج تدريبية تمكنهم من أداء مهامهم على أكمل وجه لتحقيق أهداف العمل في الأداء، وآليات تقييم الأداء تكون موضوعية ودقيقة و التي بواسطتها نقدر مجهوداتهم المبذولة وتقديرهم ، وهذا ما يحقق الرضا والاستقرار الوظيفي لدى العامل.

وحتى نحاول أن نسهم في هذه المداخلة بنوع من المعطيات الواقعية لواقع التدريب وتقييم الآداء على مستوى مؤسسات الخدمة العمومية الجزائرية، اخترنا جانب ميداني من إحدى الأسئلة الفرعية لدراسة ميدانية أقيمت حول "**إدارة الموارد البشرية وتنمية كفاءات الأفراد** ، تضمنت دور التدريب ، و تقييم الآداء في تنمية كفاءات الافراد **بالجماعات المحلية .**

-**بلدية سطيف**- وهي مؤسسة ذات طابع خدماتي بولاية سطيف ؛ وقبل التطرق إلى نتائج الدراسة في هذا الخصوص، يمكن أن نعطي تعريفا لمؤشري التدريب وتقييم الآداء كما يلي:

وما يمكن قوله أن وظيفة التدريب، وظيفة تقييم الأداء هي من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي لا يمكن الإستغناء عنها مهما كانت الظروف ؛ لأن وظيفة التدريب تعمل على تطوير مهارات العامل و تنمية كفاءاته ذلك بتوفير فرص اكتساب الفرد لمهارات أو معلومات مهنية يتطلبها الأداء الفعال، فتصبح قدرات العامل التي تم تطويرها وتنميتها عن طريق التدريب تساعد بقدر كاف على فهمه لمختلف العراقيل التي تواجهه وسرعة معالجتها حتى لا تؤثر على سير العمل، ولهذا نجد أن المنظمات تحرص على تدريب أغلبية أفرادها من أجل تحسين أدائهم على اعتبار أن المورد البشري هو أحد أهم العناصر الفاعلة في المؤسسة.

كما أن التدريب و التكوين هي تلك الأنشطة التي تهدف إلى رفع كفاءة و تنمية مهارات و معارف العاملين. وذلك بغية تحسين أداء العاملين وزيادة مهاراتهم و تلقينهم معلومات جديدة وذلك لمسايرة التطورات الحاصلة في مجال العمل، ومن المهام الأساسية التي تعني بها هذه الوظيفة تحديد الاحتياجات، إمداد برامج التدريب، تنفيذ البرنامج وتقييم النتائج **[2] ص [34،35]**. ولقد أصبح التدريب محل اهتمام متزايد خاصة مع صدور القوانين الخاصة بالتدريب و تعتبر هذه الوظيفة ركيزة من ركائز إدارة الموارد البشرية إذ تؤدي وظيفة التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد للمنظمة **[3] ص80.**

- رفع معنويات الموارد البشرية بالمؤسسة.
- التخفيض من حوادث العمل.
- الحفاظ على استمرارية التنظيم و استقراره.
- تنمية كفاءات و مهارات الأفراد.
- زيادة أداء الأفراد.

أما وظيفة تقييم الآداء تعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، وذلك لما لها من أهمية في معرفة مدى فاعلية العنصر البشري وذلك من خلال التركيز على نقاط النقص في أدائه و كيفية تصحيحها و تطويرها، ونقاط القوة في أدائه وطريقة المحافظة عليها وزيادة تنميتها، ومن هنا نجد أن كل

التنظيمات تهتم بتقييم أداء أفرادها و موظفيها، و غالبا ما يقوم بعملية التقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العاملة للعاملين بغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء **[2] ص35.**

كما أن التقييم من شأنه أن يحقق الكفاءة الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم و واجباتهم وفق العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي **[4] ص [152،153].**

- تخطيط الموارد البشرية: وهو يرتبط بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.
- تحسين الأداء و تطويره: يساهم في معرفة نقاط القوة و الضعف لدى الأفراد العاملين.
- تحسين الاحتياجات التدريبية.
- وضع نظام عادل للحوافز و المكافآت: لأنه يبين مستوى الانجاز الفعلي للفرد العامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة.
- إنجاز عمليات النقل والترقية: يعمل التقييم على معرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية و العملية أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم و قابليتهم في الأداء.
- معرفة معوقات و مشاكل العمل.

مـن خــلال ما سبق تناوله يبين أن وظيفة تقييم الأداء. تعمل على تقـويـم طرق الاختيار و التعيين و تصحيح طريقة تصميم البرامج التدريبية و التكوينية، و زيادة فعالية التخطيط، بالإضافة كذلك إلـى تنظيم و تحسين أنظمة الأجور و الحوافز المقدمة من طرف المنظمة و ذلك من رفع و تنمية كفاءات الأفراد العاملين ومن ثم تحقيق الأداء الجيد للمنظمة .

ومن هذا المنطلق نجد أن المنظمات قد أعطت أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية و عملت على تطويرها وذلك من خلال تطبيق المخططات التنموية للمؤسسة إذ أصبحت لها مكانة هامة داخل الهيكل التنظيمي، بحيث تهتم بتصميم سياسة وإستراتيجية تنمية مواردها البشرية ،ووعيا من إدارة الموارد البشرية أن الموارد ذات الكفاءات الأفضل لا تأتي صدفة و إنما بالتخطيط السليم والتنفيذ المحكم لوظائف إدارة الموارد البشرية وهذا عن طريق جملة من العمليات والتي تمارسها في البحث عن أفضل المصادر للحصول على الأفراد عن طريق توظيفهم بعد عملية اختيارهم ثم تدريبهم مرورا إلي تقييم أدائهم ،و تحفيزهم ، وهذه الوظائف لا تكون إلا بعد وظيفتي التخطيط والتوجيه ؛ وهذا من أجل تحقيق الأداء الجيد والفعالية ووضع سياسات وبرامج تساعد علي تحسين أداء للعاملين **[5] [ص7].**

و لضمان الوجود الفعلي للمؤسسات وتحسين خدماتها في الوقت الذي لا يسمح فيه ببقاء المؤسسات الضعيفة ،نجد أن الإدارة تولي اهتماما بالغا لعناصر تنمية كفاءات الأفراد ،وذلك بوضع برامج خاصة لها وتنفيذها بدقة من قبل المتخصصين حتى يتسنى لنا الحصول على موارد بشرية لها المؤهلات المراد توفرها فيها ،حيث اقترنت تنمية كفاءات الأفراد بوظائف إدارة الموارد البشرية ،كالتوظيف والاختيار،والتدريب وكذا تقييم الأداء.....الخ.

كما أن الاهتمام بالعنصر البشري من طرف إدارة الموارد البشرية يعمل على تمكين العامل داخل المؤسسة ،وذلك من خلال مشاركته الفعالة وتحقيق رغباته وتلبية حاجياته، والتي تجعله يؤدي عمله بكل رضى ومسؤولية،وهذا بدوره ينمي لديه الشعور بالانتماء والولاء الذي يؤدي إلى ضمان جودة الخدمة العمومية التي تحقق رفاهية المواطن .

**ثانيا: تحديد وضبط المفاهيم .**

**التدريب: TRAINING:**

يعرف التدريب بأنه " تأمين الفرصة لكل عامل أو موظف لاكتساب المعرفة والمهارة التين تساعدانه علي أداء عمله علي أحسن وجه يستطيعه،ويتم تحديد برامج التدريب ومدى شموليته بالاستناد إلى الخطط والسياسات المستقبلية للمنشأة وذلك لتأمين حصولها في الوقت المناسب علي المهارات اللازمة بالأعداد المطلوبة **[6] ص 30.**

كما يعرف أيضا بأنه"نشاط تعليم من نوع خاص فهو نشاط متعمد تمارسه منظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها وهو واحد من وسائل تطوير العاملين إذا لم يكن لديها برامج للتطوير في هذه الحالة غالبا ما توسع نشاط التدريب ليشمل نشاطات تطويرية معينة **[7] ص443.**

**تعريف تقييم الأداء :**

يعرف تقييم الأداء على انه :" هو عملية تشمل الأعمال التي أتمها الفرد خلال فترة زمنية معينة وتصرفات مع من يعملون معه , فهو عبارة عن عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين ومنجزاتهم عن طريق وسائل موضوعية"**[7] ص138.**

كما يعرف على انه " (...) نظام يتم من خلاله تحديد كفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويحتاج الأمر إذا أن يكون العاملين قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم, وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها"**[2] ص 406.**

**تعريف الأداء:**

يعرف الأداء على انه المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة و في نفس الوقت يعبر على المستوى الذي يحققه الفرد سواء من ناحية الكمية و جودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به "**[8] ص 130.**

**تعريف الإدارة:**

يعرفها دونالد كلو Donald علي أنها " فن قيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك **[8] ص8.**

كما يعرفها صلاح الدين جوهر على أنها " عملية اتخاذ قرارات تحكم **سلوك** الأفراد في استخدامهم الموارد البشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن **[8] ص8.**

**تعريف الموارد البشرية:**

تعرف الموارد البشرية على أنها "حجم القوة العاملة Labor force لبلد ما ومستوى مهارة هذه القوة وقد بتم التمييز بين العمالة الماهرة والعمالة الفنية و العمالة غير الفنية ذات الخبرة التنظيمية و الإدارية **[9] ص 26.**

يعرف البنك العالمي القوة العاملة Labor force،لدولة معينة على أنها مجموعة السكان في سن العمل working age population( سن العمل من 15 سنة إلى 64 سنة) سواء كانوا يعملون أو يبحثون عن عمل ويستبعد من هؤلاء الذين لا يبحثون عن عمل حتى ولو كانوا في سن العمل مثل : طلبة الجامعات **[9] ص26.**

كما **تعرف الموارد البشرية** على أنها : "تعني العنصر البشري سواء كان داخل قوة العمل أو خارجها [7] **ص 59.**

**تعريف إدارة الموارد البشرية :**

تعرف إدارة الموارد البشرية : على أنها "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها و صيانتها والحفاظ عليها .

،وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها[7] **ص 17.**

كما تعرف علي أنها"إدارة تتمتع بنوع من السلطة الوظائفية علي الإدارات الأخرى حتى تتمكن من ضبط سياسات الاستخدام والتدريب والتعويض وغيرها بكيفية متجانسة في المنشأ ككل ،لا يجوز لهذه الإدارة التدخل في خصوصية الإدارات الأخرى لكنها تكون عادة علي استعداد لتقديم الرأي والمشورة والمساعدة للأقسام المعنية فيما يتعلق بمعالجة مشاكل العاملين فيها **[6] ص153.**

**تعريف التنمية :**

يحدد بعض الباحثين (...) التنمية على أنها تطوير المهارات العامة للعاملين في مؤسسة ما ليكونوا أكثر تهيؤا لقبول تحديات مهام جديدة أوكلت لهم **[10] ص 301.**

**تعريف الكفاءة :**

**الكفاءة لغة :** منفعل كفا , يكافئ أي الحالة التي يكون فيها الشيء مساوي لشيء أخر ,والكفء جمعه أكفاء بمعنى المثل النظر ؛**أما اصطلاحا** : فلقد استخدم الفرنسيون مصطلح الكفاءة COMPETENCE في مجال القانون إشارة إلى الجهات التي يخول لها القانون البت في أمورها ثم انتقل إلى عالم الشغل و التكوين المهني كحركة تسعى إلى نزع الثقة من منطق التأهيل الذي ينطلق من فكرة تزويد المتعلمين بالمعارف التي تصادف الجهات الوصية على طبيعتها ومستواها **[11] ص 22** .

أما من حيث التعاريف فلقد قدمت العديد منها والتي تكمل بعضها البعض رغم تعددها نذكر منها:

_ تعريف ليفي لوبوايLEVY LEBOYER : 1996: "والذي يعرف الكفاءة علي أنها الرصيد السلوكي للفرد والذي يجعله فعالا في وضعية معينة" **[11] ص24.**

_ وتعرفها علال: ALLALعلى أنها " شبكة مدمجة ووظيفية تتشكل من مكونات عقلية و تتضمن المعلومات التسريحية و الإجرائية والشركية و مكونات تحتوي الاتجاهات و الميول و الدافعية .

_ ومكونات اجتماعية و تدرج فيها صور التفاعل الاجتماعي مثل قبول الرأي والرأي المخالف.

_ ومكونات حس حركية مثل التآزر الحركي.

فيمكن تجنيدها في عمليات ذات هدف و في إطار عائلة من الوضعية تتأسس علي قاعدة امتلاك طرق التفاعل و الوسائل الثقافية والاجتماعية " **[11] ص25.**

**تعريف لتنمية كفاءات الأفراد:**

تنمية الكفاءات هي ذلك المزيج من الطرق ، الوسائل ، و النشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الأفراد وذلك عن طريق تعليمهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم ومؤهلاتهم الفكرية والعملية والتي تتماشى ومتطلبات العمل داخل المؤسسة ؛بمعنى آخر فإن تنمية كفاءات الأفراد هي عملية تطوير و تحسين قدرات الأفراد وذلك من أجل زيادة رفع أداء الأفراد بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

وعليه سنحاول في هذه المداخلة إبراز إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في التدريب ،وظيفة تقييم الآداء وعلاقتها بتحسين أداء العاملين في المنظمة ،و التي بدورها تؤدي إلى جودة الخدمة العمومية ، من خلال النتائج الميدانية التي أجريت على مستوى إدارة الجماعات المحلية بلدية سطيف ولاية سطيف والتي اشرنا إليها سابقا كما يلي:

لقد أجريت الدراسة على مجتمع بحث بلغ عدده 111 مبحوثا فكانت أرائهم نحو متطلبات التدريب وتقييم الآداء كما يلي:

- **أولا** فيما يخص النتائج المتوصل إليها من خلال إجابات المبحوثين و المتعلقة بوظيفة التدريب على الاختصاص من أجل تحسين الأداء كالتالي:

* أن المنظمة _البلدية_ لا تهتم بالتدريب ولا البرامج التدريبية فأغلبية المبحوثين منذ أن وظفوا بالمنظمة لم تقم بتدريبهم ولا تكوينهم ولو مرة واحدة وذلك بنسبة 73% ،الأمر الذي يؤدي إلى التسيب الإداري. فإهمال التدريب سببا من أسباب التسيب الإداري وهو أيضا نتيجة من نتائج التسيب. لذا يجب على المنظمة أن تعيد الاعتبار للبرامج التدريبية.

* أن أغلبية الأفراد العاملين بالمنظمة و بنسبة 73.2 % هم في حاجة ماسة إلى التدريب والتكوين لأن التدريب يمكن من تجديد المهارات و اكتساب المعارف وتنمية الكفاءات الفردية، وخاصة الأفراد الذين ليس لهم أقدميه كبيرة في العمل.

* أن المنظمة قامت بتدريب نسبة قليلة جدا من أفرادها و المقدرة بـ 27 %، وهذا التدريب كان في الفترة الأولى من التوظيف أي خلال فترة الاختبار تحت التعيين بنسبة 15.3 بالمائة، و 13.5 بالمائة من المبحوثين كان تدريبهم بعد فترة الاختبار تحت التعيين، كما أنه لم تكن هناك استمرارية في برامج التدريب و التكوين.

* أن المنظمة تقوم بتدريب أفرادها بالمراكز المتخصصة أي خارج المنظمة وهذا حسب تصريح المبحوثين بنسبة 21.6 %. أما التدريب الداخلي فهو يكاد ينعدم بالمنظمة أي بنسبة 7.2 % ،وهذا لانعدام وجود أفراد أكفاء يقومون بتدريب الأفراد.

* أن المنظمة حسب رأي المبحوثين عند إجرائها للتدريب تقوم باعتماد البرامج التدريبية التي تتماشى ومتطلبات الوظيفة لفئة الإطارات العليا أي بنسبة 16.2 %. أما الوظائف الدنيا فلا تهتم بالمادة التدريبية هل هي تتماشى و متطلبات الوظيفة أم لا.

* أن المنظمة تعتمد على تنويع البرامج التدريبية للذين قامت بتدريبهم وهذا راجع إلى تنوع النشاطات الإدارية بالمنظمة.

* أن البرامج التدريبية التي تقوم المنظمة باختيارها هي برامج هادفة بالنسبة لفئة الإطارات العليا وهي فئة قليلة جدا ،فهي تحسن من أداء الأفراد حسب أغلبية آراء المبحوثين المصرح بها والمقدرة بنسبة 69.4%.

* أن المنظمة إذا قامت بتدريب الأفراد فهي لا تهتم بتقييم البرامج التدريبية من ناحية تحسين أداء الأفراد أم لا، فنجد أن 39.6 % من المبحوثين صرحوا بأن المنظمة لا تقيم تدريبهم وتكوينهم الذي خضعوا له. و بالتالي فالمنظمة لا تعطي أهمية للبرامج التدريبية و ما تحققه. ومنه على المنظمة أن تعيد الاعتبار لهذه البرامج و تضع خطة إستراتيجية في تنفيذها و تقييمها.

* أن المنظمة مازالت تعتمد على الأساليب التقليدية في العمل و أن تعلم الأفراد يتم عن طريق المحاكاة بالأفراد القدامى في المنظمة، وذلك باعتبار أن أغلبية المبحوثين وبنسبة82% يفضلون البرامج التدريبية المتعلقة بالإعلام الآلي و التحرير الإداري و المناجمنت.

➢ **ثانيا:** فيما يخص النتائج المتوصل إليها من خلال إجابات المبحوثين و المتعلقة بوظيفة تقييم الآداء و دوره في تنمية كفاءات الأفراد والتي تعمل على تحسين الأداء كالتالي:

* نلاحظ أن المنظمة تقوم بتقييم أداء الأفراد بصفة مستمرة، أي الأفراد الذين يعملون بصفة دائمة فهي تقوم بتقييم أدائهم جميعا، فهذا يتبين من خلال تصريحات المبحوثين والمقدرة نسبة هم 81%. أما الأفراد الذين لم يتم تقييمهم فهم نسبة قليلة أي 18,9% لأنهم يعملون بصفة مؤقتة لذلك لا تقوم المنظمة بتقييم أدائهم.

* أن تقييم الأداء بالمنظمة لا يعتمد على الأسس العلمية و العملية الدقيقة أو قاعدة واحدة. فالمنظمة تعتمد في تقييم الأداء على الطرق التقليدية. وبالتالي لا تعطى أهمية لأداء الأفراد.

* أن المنظمة لا تطبق مبدأ العدالة و المساواة في معايير تقييم الأداء و خاصة بين الجنسين بالرغم من أنهم يشغلون نفس المناصب بالرغم من أنهم يقومون بنفس المهام ،فنلاحظ أن 82.9 % من المبحوثين يرون بأن معايير تقييم الأداء وغير عادلة ،. فعدم عدالة معايير تقييم الأداء يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين.

* أن المنظمة تستعمل تقييم الأداء بفرض منح العلاوات و الترقية ولا تستعمله في أغراض تقييم البرامج التدريبية ولا تقييم إجراءات الاختيار. فمجالات تقييم الأداء بالمنظمة هي ضيقة جدا.

* أن مدة دورية تقيم الأداء بالمنظمة هي مدة طويلة لأنها كل سنة، فمدة سنة حسب المبحوثين و المشرفين هي المدة التي يمكن فيها تقييم أداء الفرد و معرفة طريقة عمله و أدائه.

* أن المشرفين على تقييم الأداء بالمنظمة غير مؤهلين و ليس لهم خبرة في تقييم الأداء، فنجد أن نسبة 54.1 % من المبحوثين يرون بضرورة تدريب المشرفين على عملية تقييم الأداء لأنهم غير مؤهلين.

* أن المشرف على تقييم أداء الأفراد ليس المسؤول المباشر المتصل بالعامل بل المدير. وبالتالي لا يعطى التقييم الحقيقي للفرد.
* أن معايير تقييم الأداء بالمنظمة حسب تصريحات أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ82 %، هي معايير غير موضوعية كما أنها غير عادلة.
* أن معايير تقييم الأداء هي معايير متعددة و غامضة لأنها تطبق على جميع أفراد التنظيم بنفس الطريقة بالرغم من اختلاف نشاطاتهم و مهامهم فنلاحظ أن 42.7 % من المبحوثين صرحوا بأن أساس تقييم أداء الأفراد هو الأداء المتعلق بإنجاز المهام والانضباط في العمل.
* أن المنظمة تقوم بإعلام جميع أفرادها بنتائج التقييم.
* أن الأفراد الذين يعملون بالمنظمة غير راضين عن طريقة تقييم الأداء و بالتالي لم تكن طريقة تقييم الأداء و معاييرها غير محفزة لتنمية كفاءات الأفراد وهذا ما صرح به أغلبية المبحوثين وذلك بنسبة 55.9%.

و من خلال هذه النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ، الاهتمام الحديث المتزايد بالعنصر البشري، والتحولات الاقتصادية، وتطور التكنولوجيا المتسارع ، واعتماد المنظمات على التقنيات و أساليب التنمية الحديثة و بروز إدارة الجودة ، بالإضافة إلى وجود معايير عالمية تعتمد عليها حتى تكون في وجه المنافسة قادرة على التحدي وذلك بالعمل على تحقيق التوازن بين أهداف الأفراد و أهداف المنظمة.

نجد أن المنظمة قد ترجمت هذا الاهتمام بالعمل على تنمية كفاءات الأفراد ، و هذا بالاعتماد على وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعمل على تطوير و تحسين و تنمية مهارات وقدرات الأفراد ؛ و يتجلى ذلك بصدور القانون الأساسي الخاص بالجماعات المحلية ، قانون رقم 334/11 المؤرخ في 2009/11/20 ، و الذي يحدد كيفية توظيف و اختيار الأفراد لشغل المناصب الشاغرة، بالإضافة إلى وجود نصوص قانونية تنص على ضرورة التدريب و التكوين في القانون الجديد فنجد المادة 14 منه تنص" تنظم إدارة الجماعات الإقليمية و بصفة دائمة دورات تكوين و تحسين المستوى و تجديد المعارف لصالح الموظفين بهدف تحسين معلوماتهم و تحسين كفاءاتهم و ترقيتهم و تحضيرهم لمهام جديدة،و على موظفي الإدارة الإقليمية المشاركة في دورات التكوين التي تم تعيينهم لأدائها". كما تنص المادة 15: "يتم تكوين موظفي إدارة الجماعات الإقليمية:

- إما بمبادرة من الإدارة.
- و إما بطلب من الموظف عندما يتطابق التكوين مع مصلحة الإدارة"

فيتضح من خلال هذه المواد المتعلقة بالتكوين أن القانون الخاص بالجماعات المحلية _البلدية_ قد نص على ضرورة التدريب و التكوين لأنه يعمل على تجديد المعارف و تحسين معلوماتهم و يساهم التدريب في تنمية كفاءات الأفراد و ذلك من خلال خلق الاستقرار في العمل و مواكبة التطورات الحاصلة و بعث الثقة في النفس لدى الفرد، و من ثم فالتدريب يعتبر من المتطلبات الأساسية لأي منظمة.

كما أن تقييم الأداء السليم للأفراد و ذلك من خلال وضع معايير موضوعية و استخدام طرق التقييم العملية الجيدة. و وجود عدالة في التقييم و عدم التمييز في قياس كفاءة أداء الأفراد من شأنه يساهم بصفة جيدة في تنمية كفاءات الأفراد و هذا ما نصت عليه المادة 16 و17 من القانون 334/11، و الذي ينص على أن التقييم هدفه الالتحاق بالتكوين و التعيين في منصب أعلى أي الترقية.

**خاتمة**

إن إهتمام إدارة الموارد البشرية بوظيفتي التدريب وتقييم الآداء وتنفيذهما بالشكل الصحيح ، حتما يؤدي إلتطوير مهارات العمال وتنمية كفاءاتهم والتي تسمح لهم بتأدية مهامهم بأقل جهد، في وقت قصير ، ولا يكون هذا العمل متقن كميا وكيفا؛إلا من خلال تطبيق إدارة الموارد للبرامج التدريبية الناجعة والتي تتماشى ومتطلبات العمل، بالإضافة كذلك إلى تطبيق تقييم الآداء وفق معايير موضوعية؛ والتي من شأنها تنمي الشعور بالرضى لدى الأفراد العاملين ،وبالتالي الشعور بالإنتماء للمنظمة .

بحيث توصلت العديد من الدراسات والأبحاث الأكاديمية إلى أن هناك علاقة وثيقة بين إدارة الموارد البشرية و تحسين أداء الخدمة العمومية في دولة المؤسسات ،لأن مصداقية مؤسسات الخدمة العمومية يتوقف على نوعية الخدمة التي تقدمها كما وكيفا، والتي من شأنها أن تحقق الرفاهية الفعلية للمواطن،ونوعية الخدمة الجيدة المقدمة من طرف هذه المؤسسة ، تـتوقف بدورها أيضا على مدى اهتمام إدارة الموارد البشرية بتطوير و تنمية كفاءات الأفراد العاملين بها ،من خلال وظائفها كالتخطيط ،التحفيز ،التدريب والتكوين ،وتقييم الأداء .

لأن العنصر البشري إذا قمنا بتدريبه على أحسن وجه ، وقدرنا مجهوداته المبذولة وقمنا بتقييمها وتحفيزه من ترقيته ،وتحسين أجره ،وإشراكه في إتخاذ القرارات ،كل يولد لدى العامل الشور بالرضى ،وأن له مكانة هامة داخل التنظيم ، الأمرالذي يؤدي إلى الشعور بالإنتماء و الولاء للتنظيم ،و بالتالي الشعور بالمسؤولية ؛ الأمر الذي يجعل العامل يقوم بعمله دون إدخار أي جهد، لأن مشاركته الفعالة وتحقيق رغباته وتلبية حاجياته، والتي تجعله يؤدي عمله بكل رضى ومسؤولية،وهذا بدوره ينمي لديه الشعور بالانتماء والولاء الذي يؤدي إلى ضمان جودة الخدمة العمومية التي تحقق رفاهية المواطن .

**قـائـمة المراجع "**


1. محمد إسماعيل :**إدارة الموارد البشرية** ،دار الجامعة الجديدة الأزاريطية ،مصر ،2004.
2. أحمد ماهر: **إدارة الموارد البشرية**،الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية،مصر،2007.
3. Bernard Martory ; Daniel Crozet **; Gestion des ressources Humaines , ( pilotage social et performance )** Dunod 4éme edition ; Paris 2001 P 80.
4. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخوشية: **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر و الطباعة والتوزيع عمان الأردن ، 2007.
5. صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر**،الدار الجامعية الإسكندرية ،2004.
6. محمد رفيق الطيب: **مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الأول ،التسيير والتنظيم والمنشأة**،ديوان المطبوعات الجامعية،ط2011،3.
7. سعاد نائف البرنوطي،**إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد** ،دار وائل للطباعة والنشر ،ط2، 2004.
8. بلقاسم سلاطنية و آخرون ،**تنمية الموارد البشرية** ،دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007،
9. علي أبو طاحون: **إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعية**، المكتب الجامعي الحديث الأزاريطية الإسكندرية،2003.
10. عبد الباري إبراهيم درة،زهير نعيم الصباغ: **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحي نظمي** ،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن،ط2008،1.
11. محمد الطاهر وعلي : **بيداغوجية الكفاءات** ، دار الورسم للنشر والتوزيع الجزائر، ط 2 ، 2003 .