



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي إيليزي

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان

## واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

دراسة حالة: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بإيليزي-

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

\_ بويهي محمد

من إعداد الطالب:

\_ فرحاتي محمد

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	لقب واسم الاستاذ
رئيسا	المركز الجامعي إيليزي	- أستاذ محاضر صنف "ب"	• النجمي سعيدات
مشرفا	المركز الجامعي إيليزي	- أستاذ تعليم عالي	• بويهي محمد
مناقشا	المركز الجامعي إيليزي	- أستاذ تعليم	• لعيني عمر

السنة الجامعية: 2020/2019

## الأهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله  
أهدي هذا العمل إلى والدي الكريمين اطال الله عمرهما وإلى  
زوجتي وإلى العائلة الكريمة الصغيرة والكبيرة وإلى كل شيوخنا  
وعلماءنا الأحياء منهم والأموات وأهديه إلى كل الاساتذة الذين  
تربيت وتعلمت على أيديهم ربنا تقبل منا إنك انت السميع العليم.

## الشكر

الحمد والشكر لله رب العالمين أولاً وأخيراً على نعمة الإيمان ونعمة العلم لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بأخلص عبارات الشكر والامتنان وأصدق عبارات التقدير والعرفان إلى أساتذتي الذين رافقوني طيلة مشواري الدراسي وإلى الاستاذ الدكتور بوهبي محمد الذي اثارنا بإشرافه على هاته الدراسة وقدم لي كل النصائح والإرشادات خلال فترة إعداد هذه المذكرة كما اتقدم بالشكر والعرفان لسيد مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية و أخص بالشكر السيد المحترم سعيدي محمد المدير الفرعي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ابن سينا - ايليزي- على كل المعلومات التي أفادني بها فيما يتعلق بالجانب التطبيقي.

## ملخص البحث:

في ظل التطور الذي يشهده القطاع العام، بعد تبني مفهوم المناجمت العمومي الذي يهدف أساساً إلى تحسين جودة الخدمات و ترشيد النفقات العمومية، يقتضي مراجعة شاملة الوظائف المرافق العمومية وعلى رأسها وظيفة إدارة الموارد البشرية التي تمثل عصب الإدارة في الفكر الإداري الحديث، يستدعي إعادة النظر في القوانين الأساسية و التنظيمية التي تقيد تسيير المرافق العمومية وموظفيها، و إحلالها بالمنطق الاقتصادي الذي يقوم على مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالمنافسة من أجل استثمار القدرات والمؤهلات الموجودة لدى العنصر البشري و الذي يعد ميزة تنافسية في مفهوم إدارة الأعمال اليوم.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية- المناجمت العمومي - الصحة الجوارية

### Abstract:

In light of the development of the public sector, following the adoption of the concept of public mines, which is mainly aimed at improving the quality of services and rationalizing public expenditures, requires a comprehensive review of public utilities functions, notably the function of human resources management, which is the backbone of management in modern management thinking, and calls for a review of the basic and regulatory laws that restrict the operation of public utilities and their employees, and replace them with the economic logic based on a set of concepts related to competition in order to invest the capabilities and qualifications of the human element, which It is a competitive advantage in today's business management concept.

**Key words:** Human Resources Management, .....



## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	فهرس المحتويات
VI	فهرس الأشكال البيانية
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث</b>	
02	مقدمة الفصل
4	<b>المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية</b>
4	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
8	المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية
12	المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية
15	المطلب الرابع: السلوك التنظيمي
27	المطلب الخامس: التنمية البشرية
34	<b>المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية</b>
34	المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية وتوصيف الوظائف
39	المطلب الثاني: الاستقطاب والاختيار والتعيين
43	المطلب الثالث: التدريب
45	المطلب الرابع: إدارة الأجور تقييم الأداء
50	<b>المبحث الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية بالنظريات والأساليب الحديثة في الفكر الإداري</b>
50	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية ونظم المعلومات
53	المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة
58	المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية
61	المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية

64	المطلب الخامس: إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة
68	المطلب السادس: إدارة الموارد البشرية والهندرة
73	خاتمة الفصل
<b>الفصل الثاني: المرافق العمومية ونظام الوظيفة العمومية في الجزائر</b>	
75	مقدمة الفصل
77	المبحث الأول: المرافق العمومية
77	المطلب الأول: مفهوم المرافق العمومية
79	المطلب الثاني: أنواع المرافق العمومية
80	المطلب الثالث: طرق تسيير المرافق العمومية
81	المطلب الرابع: إدارة الأعمال العمومية (المناجمت العمومي، التسيير العمومي الجديد)
98	المبحث الثاني: نظام الوظيفة العمومية في الجزائر
100	المطلب الأول: مفهوم القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ومجال تطبيقه
102	المطلب الثاني: تنظيم المسار المهني للموظفين في قطاع الوظيفة العمومية
109	المطلب الثالث: الوضعيات القانونية الأساسية للموظف والنظام التأديبي
117	خاتمة الفصل
<b>الفصل الثالث: دراسة حالة (المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بإيليزي)</b>	
119	مقدمة الفصل
120	المبحث الأول: القطاع الصحي في الجزائر
120	المطلب الأول: مفهوم القطاع الصحي
123	المطلب الثاني: تصنيف القطاع الصحي في الجزائر
134	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وعرض نتائجها
134	المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها
139	المطلب الثاني: عرض لنتائج الدراسة
145	خاتمة الفصل
146	خاتمة عامة
154	قائمة المراجع
158	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
48	نموذج تقييم الأداء.	الجدول 1.1
83	مقارنة المنظورات: الإدارة التقليدية، الإدارة العمومية الجديدة، الخدمة العمومية الجديدة.	الجدول 2.1
85	مقارنة بين التسيير التقليدي والتسيير العمومي الجديد.	الجدول 2.2
99	تطور الوظيفة العمومية في الجزائر.	الجدول 2.3
106	وتائر الترقية في الدرجات.	الجدول 2.4
108	الزيادة الاستدلالية للراتب في المناصب العليا للدولة.	الجدول 2.5
110	طرق الإحالة على الانتداب.	الجدول 2.6
116	الأخطاء المهنية والعقوبات التأديبية.	الجدول 2.7
130	إيرادات ونفقات القطاع الصحي العام في الجزائر.	الجدول 3.1

## قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	علاقة الحوافز بالدوافع.	الشكل 1.1
61	التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية.	الشكل 1.2
138	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بايليزي.	الشكل 1.3

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
158	الشبكة الاستدلالية للمرتبات.	الملحق رقم 01
159	أسئلة المقابلة.	الملحق رقم 02

توطئة:

لقد أكدت البحوث و الدراسات و النظريات الحديثة في العلوم الإدارية على أن العنصر البشري أهم ركيزة تقوم عليها المؤسسات، سواء المؤسسات التي تهدف إلى الربح أو لا تهدف إليه، سواء كانت عمومية أو خاصة، مؤسسات كبيرة أو صغيرة، وقد أشار كل من الباحثين SAN/WALTON إلى أن سر نجاح شركة- MART WALT- يكمن في علاقتها الإيجابية مع أفرادها، و يقول كل من PETER/WALTON إلى في كتاب البحث عن التميز " قد أصبحت شركات مثل 3M من العلاقات الإنسانية و ليس فقط مكانا للعمل نحن لدينا أندية للعاملين، مكان لممارسة الرياضة، رحلات، ودور للعبادة، وخاصة بعد أن فقدت أماكن العبادة جاذبيتها كمراكز اجتماعية للأسر، فقد ملأت بعض الشركات هذا الفراغ".

ولكن ما علاقة هذا الكلام بالمؤسسات العمومية؟ الجواب عن هذا السؤال يكمن في أن العلاقة مرتبطة أساسا بالعنصر البشري، فالشركات الخاصة بغض النظر عن كونها تهدف للربح، إلا أنها أدركت أن هذا الهدف وغيره من الأهداف لا يمكن أن تتحقق إلا عندما تملك مورد بشري يحقق لها هذا الغرض، لذا فهي تسعى دائما لتكسب ولاء العمل لها، وهذا الولاء يتعدى ثمنه الأجر الذي يتقاضاه خلال ساعات عمله، فالإنسان ذو بعدين، بعد مادي وبعد روحي، فإذا استطاعت المؤسسة الوصول إلى البعد الروحي للموظفين والعمل عندئذ تستطيع كسب ولائهم، وهذا ما تفتقده المؤسسات العمومية، فالموظف في المؤسسة العمومية لا تتعدى علاقته بها الأجر الذي يتقاضاه منها، فهو بالتالي لا يفكر في أن يقدم عملا يمتاز بالجودة أو يفتقد إليها، وهذا يدل على عدم ولائه للمؤسسة، وقد أكدت نظرية إدارة الجودة الشاملة أن رضا العميل الداخلي هو أساس رضا العميل الخارجي، وهذا يعني أن العميل الداخلي إذا كان راضيا عن عمله فهو يسعى دائما لكي يقدم خدمات ذات جودة تحاطب حاجات ورغبات العميل الخارجي، والمسألة لا تتعلق كما قلنا إلى أهداف المؤسسة إنما تتعلق بشكل كبير بتحقيق أهدافها، وهو ما يعبر عنه بالنجاح، والشيء الغريب هو أن المؤسسات الاقتصادي أصبحت اليوم تحقق إشباع

الحاجات ورغبات الأفراد أكثر ما تحققه المؤسسات العمومية التي وجدت من أجل هذا الغرض ويدعم هذا الكلام ما أكدته الخبيرة Juidth Modi أستاذة بجامعة School of Business والتي تقول في إحدى مقالاتها "في الأصل وجدت الحكومات الديمقراطية من أجل الاهتمام بالمواطنين في حين أن المؤسسات الاقتصادية تهدف إلى الربح ومع ذلك فهي تسعى وتبحث عن طرق جديدة تثير بها إعجاب الشعوب، بينما الحكومات المتعقبة لا تشعر بحاجات ورغبات المواطنين".

وهذا ما يدل على الفراغ الذي أحدثته الحكومات بين مؤسساتها وبين المواطنين الذين يسعون إلى تحقيق حاجاتهم ورغباتهم من خلال هذه المؤسسات، وعليه إذا ما أرادت الحكومات أن تحد من هذا الفراغ عليها أن تعمل بالمبدأ القائل "إن رضا العميل الخارجي أساسه رضا العميل الداخلي"، وهذا ما يتطلب وجود إدارة موارد بشرية تحقق هذا الغرض من أجل ضمان الجودة في تقديم الخدمات العمومية.

### الإشكالية:

على ضوء ما ذكرناه أنفا يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل ترتقي إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية إلى المستوى التي يجعل منها تستثمر في

المورد البشري أم أنها لا تتعدى كونها مصلحة مستخدمين؟

### التساؤلات:

إلى جانب السؤال الجوهري للإشكالية العامة، يمكن طرح التساؤلات الجزئية الآتية:

- ما هي وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟
- ما مدى تطبيق النظريات والأساليب الإدارية الحديثة وأثرها على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟

- ما هي أبرز التحديات والمشاكل التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟

## الفرضيات:

وفي هذا الإطار، يمكن تلخيص الفرضيات الرئيسية لهذا البحث كما يلي:

- تقتصر وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية على تطبيق القواعد القانونية التي تحدد علاقة الإدارة بموظفيها، (تسيير المستخدمين)

- تطبق المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الأساليب المتعلقة بالشكليات الإدارية و تؤثر بشكل بسيط على إدارة الموارد البشرية.

-تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات ومشاكل تتعلق بشكل كبير بالتحديد بالقواعد القانونية.

## دوافع اختيار الموضوع:

- إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

- قلة الدراسات والبحوث حول تطوير أداء المؤسسات العمومية الجزائرية ذات الطابع الإداري.

## أهمية الدراسة:

إن الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبرى في العالم وأثرها على تميز هذه المؤسسات، يبرهن أن الموارد البشري عامل مهم لتحقيق أهداف المؤسسة مهما كانت طبيعتها.

## أهداف الدراسة:

- معرفة الدور الحقيقي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية،
- معرفة مدى استثمار القدرات البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية،
- معرفة أهمية المورد البشري بالنسبة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية،
- إيجاد سبل لتحسين أداء المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بصفة عامة وأداء الموظفين بصفة خاصة،
- معرفة مدى تطبيق النظريات الحديثة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

## حدود الدراسة:

-الحدود الزمنية: لقد تمت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2019-2020،

- الحدود المكانية: الإدارة الفرعية للموارد البشرية على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بايليزي،

- الحدود البشرية مدير الإدارة الفرعية للموارد البشرية على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بايليزي.

## مناهج الدراسة:

نظرا لطبيعة موضوع الدراسة كان إلزاما علينا اعتماد المنهج المستعمل في البحوث والدراسات الإدارية،

فاستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي عند التعرض للمفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والمؤسسات العمومية

بالإضافة إلى استخدام أداة المقابلة في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة.

## محتوى الدراسة:

لقد تم التطرق خلال هذه الدراسة إلى ثلاث فصول، حيث تناول الفصل الأول مفاهيم عامة حول إدارة الموارد

البشرية، إضافة إلى وظائف إدارة الموارد البشرية، وبرز النظريات و الأساليب الحديثة في الفكر الإداري و علاقتها

بإدارة الموارد البشرية، أما الفصل الثاني فهو يتمحور حول المرافق العمومية ونظرة على التسيير العمومي الجديد،

وكذا نظام الوظيفة العمومية في الجزائر، في حين أن الفصل الأخير يتمثل في دراسة حالة على مستوى الإدارة

الفرعية للموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بايليزي.

الدراسات السابقة:

1- دراسة تيشات سلوى 2014 / 2015 :

عنوان الدراسة	آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية).
الهدف من الدراسة	دور الوظيفة العمومية في تنفيذ السياسات التنموية للدولة، ومحاولة الاستفادة من تجارب الدول المبادرة في تطبيق المناجنت العمومي.
أهم الاستنتاجات	إن النظام البيروقراطي في الإدارات العمومية أدى بالدول إلى التفكير في ضرورة إيجاد نظام آخر يكون أكثر فعالية ويسمح بترشيد النفقات العمومية.
أهم التوصيات	ضرورة توفير قدر من المرونة في الوظيفة العمومية بالشكل الذي يحد من الشكليات وصرامة القواعد القانونية.

1- دراسة بن فرحات مولاي الحسن 2011 / 2012 .

عنوان الدراسة	إدارة الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر.
الهدف من الدراسة	مقتضيات عصرنة الوظيفة العمومية، وإبراز مدى إمكانية تطبيق إدارة الكفاءات في قطاع الوظيفة العمومية.
أهم الاستنتاجات	يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي يجب أن تراهن عليها الوظيفة العمومية من اجل تطوير و تنمية القدرات العلمية و العملية و السلوكية للموظف العمومي.
أهم التوصيات	التركيز على التكوين كعملية استثمارية يتم من خلالها إكساب الموظفين العموميين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء مهامهم بكفاءة.

## الفصل الأول

إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث

## تمهيد:

يقول عمر وصفي عقيل في كتابه "إدارة الموارد البشرية بعد معاصر" نقلا عن ميلكونيشو بوندرو أن شركة SAMSUNG الكورية في مطلع التسعينات من القرن الماضي قامت بإيفاد 400 عامل لديها إلى 50 دولة حول العالم للاطلاع على التكنولوجيا الحديثة، ودراسة سلوك المستهلك في هذه البلدان المعرفة طلباته ورغباته، وذلك لمدة سنة وكلفها الموفد الوحيد 80000 دولار أمريكي، فهذه الشركة تؤمن بأن المعلومات التي ستحصل عليها من هؤلاء المفيدون سيمكنها من فهم حاجات المستهلك وماذا يريد ويرغب عبر دول العالم، وسيأتون بأفكار جديدة، فلدى هذه الشركة قناعة تامة بأنها إذا لم تفهم عملائها ولم تطلع على البيئة التي يعيشون فيها، وإذا لم يطلع خبراءها على التكنولوجيا وتعلمها، لن تتمكن من كسب العملاء و زيادة حصتها السوقية، وستراجع إلى الوراء، وقد قامت شركة SAMSUNG بهذه الإستراتيجية بعد أن خسرت جزءا من حصتها فيسوق دول الباسيفيك.

لقد ربطت شركة SAMSUNG بقائها في السوق بمواردها البشرية، فالمغامرة التي قامت بها كلفتها 32000000 دولار أمريكي، وهذا أكبر دليل على اهتمام هذه الشركة بمواردها البشرية، حيث أنها أدركت أنها بدون مورد بشري لا تستطيع أن تبقى في وجه المنافسة العالمية الشديدة.

وفي الحقيقة تقوم جميع الشركات الناجحة بتبني هذه الاستراتيجيات والتي تعتمد أساسا على المورد البشري الذي أصبح اليوم ميزة تنافسية، وليس مجرد مورد من موارد المنظمة، في حين أن الشركات المتعثرة تعتبر الموارد البشرية تكلفة لديها، والأجر الزهيد الذي تدفعه لإفرادها خسارة كبيرة، وفي هذا الصدد يروي لي احد العمال الذي كان يعمل في إحدى الورشات الصغيرة التي تعمل في مجل الأحذية البلاستيكية، وكان هذا الشخص من العمال المتميزين داخل الورشة، وكان أكثر الأفراد اندفاعا نحو العمل، وفي إحدى الأيام وفي الساعة الخامسة فجرا

أصيب بألم شديد في أسنانه وكاد أن يفقد صوابه فتوقف عن العمل لمدة ساعة، ولسوء الحظ أن كاميرا المراقبة رصدت توقفه عن العمل، وفي صباح اليوم التالي جاء صاحب الورشة وقام بتفقد فيديوهات الكاميرا فوجد هذا العامل توقف عن العمل، فوبخه توبيخا شديدا واتهمه بالخيانة في أداء عمله، وبعد أسبوع تأثر ذلك العامل وقرر أن يتوقف عن العمل، وبعد أيام من توقفه تساءل صاحب الورشة عن سبب توقفه، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على غباء صاحب هذه الورشة وتخلفه، فقد أهم مورد بشري لديه وهو لا يدرك ذلك، وهو الآن يعاني من نقص في العمال الذين يملكون الخبرة الكافية في هذا الميدان، وهنا يظهر الفرق بين الشركات الكبرى التي تعتبر أن سر نجاحها هو المورد البشري، في حين أن الشركات المتعثرة تسيء لأحسن عمالها، ولا يخفى على احد منا أن شركة SAMSUNG اجتاحت العالم خاصة في مجال الهواتف النقالة، حيث تعتبر رائدة في هذا المجال، فأى منظمة أو شركة تبحث عن التمييز يجب عليها أن تخلق التميز من خلال مواردها البشرية لأنها الموارد الوحيدة القادرة على صنع الفارق اليوم في بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير السريع، ولا يقتصر الأمر فقط على القطاع الخاص، بل امتد التنافس اليوم بين الدول خاصة في مجالين السياحة والصحة حيث تقوم بعض الدول بتدريب بعض الأفراد من أجل تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين المحليين والأجانب، وبالتالي دعم التنمية الاقتصادية من خلال تحسين الخدمات، وكما يقول احد علماء الإدارة "لا يوجد دول مختلفة، إنما يوجد سوء تسيير"، وسوء التسيير سببه الأساسي المورد البشري باعتباره المورد الوحيد القادر على التسيير، فالتكنولوجيا الحديثة والمتطورة، و الأموال الضخمة لا تحل مشكل المنافسة، لان المشاكل لا تتعامل مع الماديات إنما تتعامل مع أفكار الإنسان الذي يبحث دائما عن إيجاد حلول مناسبة لها، وهذه الحلول أبرزت نظريات جديدة في الفكر الإداري تبحث كلها عن التميز و تعتبر المورد البشري عنصر فعل من اجل تطبيق هذه النظريات من جهة وتعمل على تحسين أدائه من جهة أخرى وبالتالي تحسين القدرة التنافسية للمنظمات.

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

إن قيمة الموارد البشرية في العصر الحديث تتزايد يوم بعد يوم، وهذا الأمر يقتضي على المنظمات أن تزيد اهتمامها بهذا المورد الذي أصبح في الحقيقة ميزة تنافسية في بيئة الأعمال.

الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية.

- يعرف French إدارة الموارد البشرية: بأنها "عملية اختيار واستخدام وتنمية الموارد البشرية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة"<sup>1</sup>.

- ويعرف Martin. j إدارة الموارد البشرية بأنها: "ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية العلاقات الصناعية، مكافأة العاملين وتعويضهم وتقديم الخدمات الصحية والاجتماعية لهم، وأخيرا السجلات الخاصة بالعاملين"<sup>2</sup>.

- مفهوم إدارة الموارد البشرية من منظور إدارة الجودة الشاملة:<sup>3</sup>

يركز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على جودة المخرجات في جميع مراحل الإنتاج لذا فإن الموارد البشرية أصبحت في العصر الحديث أهم موارد المنظمة باعتبارها المصدر الوحيد للإبداع والابتكار والتفكير في الطرق والأساليب الجديدة للقيام بالأعمال بدقة وأسهل طريقة، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد الحديثة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية-مصر، 2002، ص16.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص16.

<sup>3</sup> - أحمد يوسف داواوين، إدارة الجودة الشاملة، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص74.

جودته، والتي تقوم بتسويقه، فبدون موارد بشرية لا يمكن لأي منظمة تحقيق أهدافها ورسالتها- وهذا لا يعني تعظيم المورد البشري إنما هو واقع تؤمن به المؤسسات الكبرى في العالم وإذا وجد من يعارض هذه الفكرة، فللجواب عن هذا أمر سهل وبسيط، من خلال طرح الأسئلة التالية: من هو المورد الذي فكر في إنشاء المؤسسة من أجل تحقيق أهداف معينة؟ كيف استطاعت المؤسسة الحصول على مواردها المالية؟ من هو المورد الذي قام بوضع القواعد التي تمشي عليها المؤسسة؟ ما هو المورد الذي ساهم في تطوير التكنولوجيا؟ ما هو المورد الذي يسوق المنتج؟ ما هو؟ من هو؟ كلها أسئلة لجواب واحد هو المورد البشري- فعملية الجودة تعتمد بشكل كبير على مراقبة المخرجات في جميع مراحلها، والموارد التكنولوجية والتجهيزات هي أنظمة عينية، لا تعمل على تقييم المنتج إنما تقوم بتحويل مدخلات إلى مخرجات وفق معايير محددة، فعلى الرغم من أن التكنولوجيا تلعب دور مهم في حياة المنظمات إلى أنه لا ينبغي أن ننسى أنها إبداع من صنع الإنسان.

ومن بين التعاريف الأخرى التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية نذكر ما يلي:<sup>4</sup>

- يعرف Sikula إدارة الموارد البشرية على أنها: "استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشمل ذلك على

عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الصحية والاجتماعية للعاملين".

- ويعرف Nigro إدارة الموارد البشرية على أنها: "فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم،

وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكيف والكم لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم

على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء".

<sup>4</sup>- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عملي، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن،

2014، ص 17، 18 .

- من خلال التعريفات السابقة، يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية: على أنها "القدرة على التحكم في العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الموارد البشرية داخل المنظمة، من خلال معرفة قدرات المنظمة و إمكانيتها من الموارد البشرية وتحديد الأهداف لها والتي تتماشى مع أهداف المنظمة عن طريق التخطيط والعمل بالخطط وتقييمها وتعديلها وإعادة العمل بها ويكون هذا بشكل دائم ومستمر".

### الفرع الثاني: تطور الفكر الإداري في إدارة الموارد البشرية.

عبر رحلة استغرقت قرنا من الزمان، تقلب وتغير مسمى وحدة الموارد البشرية بين عدة مسميات، من إدارة المستخدمين، إلى إدارة العلاقات الصناعية، إلى إدارة العلاقات الإنسانية، إلى إدارة الأفراد (القوى العاملة)، إلى إدارة الشؤون الإدارية، وأخيرا الاستقرار على إدارة الموارد البشرية، كان تسلسل رحلة المسميات المقترنة بالفكر في الناحية البشرية، وكانت بالضرورة تتسق مع متغيرات عصرها ومع تلك النظرة لهذه الوظيفة المنظمة، التي كانت مدمجة في الوظائف الأخرى.

إن زيادة الاهتمام بالموارد البشرية نتيجة متغيرات فرضتها البيئة الخارجية للمنظمات، تعكس تطور إدارة الموارد

البشرية، وفي ما يلي عرض موجز لهذا التطور التاريخي: <sup>1 5</sup>

#### 1- إدارة المستخدمين: تميزت هذه المرحلة من بدايات القرن العشرين بما يلي:

- انخفاض نسبة استغلال العمل نسبيا، وظهور بعض الوظائف المنظمة في وحدات الإنتاج والتسويق ، بسبب الإنتاج الكبير و من ثم حدث التوازن التلقائي بين العرض و الطلب على العمالة .

<sup>1</sup> -محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص33-44 .

- تحول نظرت المنظمات إلى تحقيق الأرباح، واعتمدت على الأسلوب العلمي في إعداد مواقع العمل، من أجل تحقيق الانجازات ذات العائد الاقتصادي،

- أصبحت فكرة فصل الإدارة عن الملكية فكرة فاعلة، مما أوجد المهنة الإدارية، والتي يمارسها المديرون المحترفون.

**2- إدارة العلاقات الصناعية:** يشير علم الاجتماع إلى العلاقات على أنها كل الأفعال الاجتماعية التي لها صفة الديمومة و الاستمرارية، حيث وصل الصراع في مرحلة العقد الثالث من القرن العشرين إلى أقصى حد بين الإدارة والعمال، وحصل العمال على كثير من الحقوق تم تقنينها فيما بعد، وفي هذا الصدد تم التخلي عن فكرة المماثلة العضوية، أي أن العامل لا يختلف عن الآلة، وظهرت في هذه الفترة النقابات العمالية التي تدافع عن حقوق العمال، ومن ثم سميت الوحدة التي ترعى شؤون الأفراد، بالعلاقات الصناعية.

**3- إدارة العلاقات الإنسانية:** حاول " إلتون مايو" ومعاونوه إيجاد حل لظاهرة إيقاف الإنتاج عند حد معين لا يبرحه، أي كيف يقلل الفرد من الإنتاج والمفترض انه اقتصادي ورشيد ، في ظل كساد عظيم، فكانت تجارب مصنع "الهاوثورن" هي السبيل للكشف عن أسباب هذه الظاهرة، وبرز ما ميز هذه المرحلة هو بروز دور الصلات والتفاعلات بين الإدارة والعمال، والتي تتسم بالاحترام و التقدير المتبادل، وإتاحة الفرصة لتبادل الآراء، ومناقشة الأفكار والنظر للإنسان نظرة آدمية، وأولت الإدارة اهتمامها بالعمال عبر تنظيماتهم الغير رسمية، وحاولت جاهدة التوفيق بين التنظيمين الرسمي و الغير رسمي، حتى تحقق الأهداف التي وضعتها، ومن هنا تغير مسمى الوحدة التي ترعى وتهتم بالأفراد، من إدارة العلاقات الصناعية، إلى إدارة العلاقات الإنسانية.

**4- إدارة الأفراد ( إدارة القوى العاملة):** عندما استقرت العلاقات نسبيا بين الإدارة من جهة و العاملين من جهة ثانية، تغير وضع النقابات العمالية، ولعل ذلك يرجع إلى المتغيرات التي سدت هذه الفترة و هي النصف

الثاني من القرن العشرين، حيث ظهر الفكر الاشتراكي - كارهاصات للفكر الشيوعي-، وفيه تملكت الدولة وسائل وأدوات الإنتاج والتزمت بكافة حقوق العاملين.

**5- إدارة الموارد البشرية:** بعد سقوط المعسكر الشرقي ظهر مفهوم جديد في العالم عرف بالعمولة والتي تعمل على سيادة متغيرات واحدة كل دول العالم، وقد ظهرت في النواحي الاقتصادية، حيث جل العالم يعمل وفق النموذج الرأسمالي، الذي يعتمد على قوى السوق، وسعت المنظمات في ظل هذا المناخ، نحو الفرد الذي يملك المعرفة، والقدرات، والمهارات، والخبرات المتخصصة، والذي من الممكن أن تستفيد منه المنظمات في أي بلد وعليه تغيرت النظرة للفرد، واعتبر موردا من موارد المنظمة، وأصبح استخدام "إدارة الموارد البشرية" مألوفاً، ويكاد يعمم على جل المنظمات، و لأن الفرد كمورد بشري، يمكن استثماره في تحقيق إيرادات للمنظمة، ليس هذا فحسب، بل وتعظيم ترونتها، من خلال استخدام إمكاناته.

**المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها.**

**الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية**

إن من أهم الأسباب التي أدت إلى وجود إدارة الموارد البشرية كفرع أساسي من فروع الإدارة تتلخص فيما يلي:<sup>61</sup>

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، الذي أدى إلى ظهور الصراعات بين الإدارة والعاملين حيث حاولت الإدارة أن تستخدم أساليبها في حال مختلف المشاكل المتعلقة بهم، ورغم هذا إلا أنه كان لا بد من وجود إدارة تسهر على مصالح و التزامات العمال،

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص20.

- الزيادة في مستويات الثقافة والتعليم لدى العمال، إن التعليم يؤدي بصفة عامة إلى زيادة الإدراك والوعي عند العاملين وبالتالي أصبح العمل يعي معنى الحقوق والواجبات المنوطة به، هذا ما يتطلب وجود مختصين من أجل إدارة الموارد البشرية بطرق علمية.

- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن العاملين، هذا ما سندعي إلى وجود إدارة تقوم بالتنسيق مع هذه النقابات والمنظمات من أجل ضمان مصالح كل من الطرفين.

وقد ربطا كل من " اشوك شاندا و شلباكوبرا" الموارد البشرية بنجاح منظمات الأعمال، وذلك من خلال إبراز أهمية الموارد البشرية داخل المنظمة حيث أهما أكدا على أن المنظمات "أدركت الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية كمسألة حيوية لنجاح المنظمة، وترجمت هذه الحقيقة في التحويل الجاري في إدارة الموارد البشرية في كل المنظمات على مستوى العالم، لأننا نتحرك في اتجاه مجتمع المعرفة، فإن العمالة المزودة بالمعرفة مسألة محورية، ومن ثم فإن الموارد البشرية تطور أساليب أفكار جديدة لا تساهم فقط في المخرجات النهائية، ولكن أيضا في الطرق التي تجعل هذا ممكنا في النهاية"<sup>7</sup>

وترى رافدة الحريري أن استخدام العنصر البشري ما هو إلا عملية استثمار لتحقيق الفائدة والمنفعة للمنظمات، حيث تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:<sup>8</sup>

- تدفق عدد كبير من الأفراد على المنظمات للعمل فيها مما يستوجب معرفة عناصر منظومة الأفراد،
- البطالة المنتشرة بأنواع مختلفة وتزايدها خاصة فئة خريجي الجامعات والمعاهد، مما يطرح التساؤل حول نشاطات إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد،

<sup>7</sup>-أشوك شاندا، شلباكوبر، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة:عبد الحكم الخزامي، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة مصر، 2002، ص10.

<sup>8</sup>- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص42.

- وجود وظائف مستحدثة، وتقادم بعض الوظائف التقليدية يدعو إدارة الموارد البشرية إلى مراجعة هياكل لوظائف وشروط الاختيار والتوظيف،
- التوسع في توظيف المرأة في وظائف عديدة، والتساؤل حول أولويات التوظيف فيما إذا كانت للرجل أم للمرأة،
- تغير التشريعات المتعلقة بالعمل بشكل مستمر، مما يستدعي الحاجة لمراجعة دور إدارة الموارد البشرية،
- اجتياح التكنولوجيا للعديد من الوظائف مما يتطلب إلغاء وظائف وإبدالها بأخرى جديدة،
- الحاجة إلى تطوير الأداء من أجل مواجهة الشركات المنافسة،
- مسؤوليات إدارة المواد البشرية اتجاه تحسين الإنتاجية لمواجهة التضخم والبطالة،
- مسؤولية إدارة الموارد البشرية في الصحة المهنية للأفراد العاملين.

### الفرع الثاني: تحديات إدارة الموارد البشرية.

- تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل البيئة الراهنة مجموعة من التحديات من بينها:<sup>9</sup>
- المحافظة على الكفاءات العاملة داخل المنظمة والقدرة على استقطاب الكفاءات من الخارج في ظل سوق عمل أصبح يتسم بالتنافس العالمي،
  - تطوير مهارات العاملين،
  - القدرة على إدارة التنوع في الموارد البشرية العاملة،

<sup>9</sup> - عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي "دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة الجزائر، 2007، ص 76 ص 78.

- تبنى مفهوم المسؤولية الاجتماعية: أي على المنظمات أن تقدم شتى المنافع الاجتماعية من خلال إدارة الموارد البشرية،
- الاتجاه نحو علاقة أكثر إيجابية مع النقابات العمالية،
- تحقيق التحول من التوجه بالعمليات إلى التوجه الاستراتيجي: إن أكبر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية تكمن في مدى قدرها على تحقيق التحول من التوجه بالعمليات إلى التوجه الاستراتيجي.
- فمجالات التركيز يجب أن تشمل تحقيق الجودة، تقديم خدمات متميزة للعملاء، تحسين الإنتاجية، مشاركة العاملين، تنمية فرق العمل، خلق قوة عمل مرنة، كما يجب أن تكون أكثر استجابة لمتطلبات السوق.
- وفي ظل العولمة تواجه إدارة الموارد البشرية مجموعة من التحديات تتلخص فيما يلي:<sup>10</sup>
- خطة تقليص الحجم:** ويقصد بها إعادة هيكلة مضمون إدارة الموارد البشرية وتقليص الحجم، يتضمن التقليص إلغاء أعمال محددة مع التركيز على فاعلية العمل، ويرجع سبب التقليص إلى:
  - معاناة المؤسسة من فائض في العمالة بسبب سوء التخطيط للموارد البشرية.
  - التطور التكنولوجي الذي يؤدي إلى الاستغناء عن بعض الوظائف.
  - قد تلجأ المنظمة إلى إلغاء بعض الوظائف ما يؤدي إلى حدوث فائض في الموارد البشرية التي كانت تشغل تلك الوظائف.

<sup>10</sup> R. N. Misra، إستراتيجية التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، ترجمة: حيدر محمد العمري، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص11.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية ودورها.

### الفرع الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية

تختلف أهداف إدارة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى وذلك حسب نشاط كل منظمة، ولكن الأهداف

الأساسية التي تشترك فيها جميع المنظمات تتلخص فيما يلي:<sup>11</sup>

- توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المنظمة لديها قوة عاملة على مستوى عال من الكفاءة والتحفيز، ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير، علاوة على ضمان التزام المنظمة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل،
- تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها،
- المساعدة في تطوير الإستراتيجية العامة للمنظمة، وبصفة خلة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية،
- توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم،
- التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن ألا تقف مثل هذه الأشياء في طريق تحقيق المنظمة لأهدافها،
- توفير قناة اتصال بين القوة العاملة وإدارة المنظمة،
- القيام بدور المشرف على القيم والمعايير التنظيمية في إدارة الموارد البشرية.

<sup>11</sup>-باري كشواي، إدارة الموارد البشرية ترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق، ط2، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، 2006، ص12.

## الفرع الثاني: دور إدارة الموارد البشرية.

1- دور إدارة الموارد البشرية كإدارة تنفيذية: يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في العناصر التالية:<sup>12</sup>

- حصر الاحتياجات من الكوادر والتخصصات البشرية.
- الإعلان عن استقطاب الموظفين واختيارهم.
- التعيين وإبرام العقود.
- إدارة شؤون الأجور وما يتعلق بها.
- إدارة شؤون التقاعد والضمان الاجتماعي والتأمينات المختلفة.
- تحليل الوظائف ووصفها.
- التدريب وتنمية قدرات العاملين.
- جمع البيانات والمعلومات لكافة الموظفين والعاملين.
- إعداد دليل الوظائف والواجبات وساعات العمل والترقية.
- حل المشاكل المتعلقة بالعمال.
- تقييم أداء العاملين وسلوكياتهم بشكل دوري ومستمر.

## 2- دور إدارة الموارد البشرية من منظور إدارة الجودة الشاملة:

إن دور إدارة الموارد البشرية في الإدارة الحديثة لا سيما إدارة الجودة الشاملة، باعتبار أن الجودة أصبحت أهم شيء

تبحث عنه المنظمات من أجل التميز في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة، يتمثل في العناصر التالية:<sup>13</sup>

<sup>12</sup>-عبد الله حسين جوهر، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2011، ص 72

<sup>13</sup>- أحمد يوسف دواوين، مرجع سبق ذكره، ص 75.

- ينبغي توجيه الجهود في تطوير برامج تدريبية لإدارة الجودة الشاملة،
- يجب أن تتطابق أهداف التدريب مع أهداف واستراتيجيات المنظمة،
- تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة أصبح النهج المفضل لتحسين الجودة وزيادة إنتاجية المؤسسات والعاملين .
- نظام إدارة الجودة الشاملة قائم على مشاركة الجميع في تحمل مسؤولية تحسين الجودة داخل المؤسسة.
- كما يتسم مناخ العمل الجديد في ظل إدارة الجودة الشاملة بالميزات التالية:
- مناخ عمل منفتح، يعمل على حل المشاكل .
- صنع القرار قائم على المشاركة .
- الثقة بين جميع المدراء العاملين، الموظفين .
- الشعور بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المنظمة.
- حافز ذاتي ورقابة ذاتية لدى الجميع.

### 3- دور مدير إدارة الموارد البشرية: تنقسم وظائف مدير إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أقسام على النحو

التالي:14

\*الوظيفة التنفيذية: حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة بالقيام بالنشاطات التالية:

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (التنظيم).
- توجيه وإرشاد الموظفين الجدد (التوجيه).
- تدريب الموظفين على ممارسة الأعمال الجديدة بالنسبة لهم (التدريب).

14- رافده الحريري، مرجع سبق ذكره، ص 49، ص51.

- تحسين مستوى الأداء الوظيفي لكل فرد بالمنظمة (تقييم الأداء).
- التأكيد على خلق نوع من التعاون البناء وتحسين علاقات العمل بين العاملين (المشاركة).
- شرح و تفسير سياسات وإجراءات المنظمة للعاملين.
- الرقابة على تكلفة عناصر العمل (الرقابة).
- تنمية وتطوير قدرات ومهارات الكل.
- المحافظة على أمن وسلامة الأفراد داخل المنظمة،
- تحديد الأنشطة الموجودة داخل المنظمة القوى العاملة اللازمة للقيام بهذه الأنشطة (التخطيط وتوصيف الوظائف).

\***الوظيفة التنسيقية:** حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بالتأكد من مدى انسجام الأنشطة التي يقوم بها الأفراد والسياسات والأهداف التي وضعتها الإدارة العليا.

\***الوظيفة الاستشارية:** وتمثل بشكل عام في التعاون مع الإدارة العليا في إقرار سياسات وإجراءات شؤون الأفراد العاملين داخل المنظمة.

### المطلب الرابع: السلوك التنظيمي.

#### الفرع الأول: مفهوم السلوك التنظيمي.

إن المفهوم البسيط للسلوك هو رد فعل الإنسان، وعليه فالسلوك التنظيمي هو رد فعل يصدره الأفراد داخل المنظمة، ويتحدد هذا السلوك بمجموعة العوامل النفسية الموجودة داخل الأفراد، وبالتالي ينبغي على المنظمة ان تؤثر بشكل يجعل من الأفراد يحققون أهدافها، وبالتالي فإن السلوك التنظيمي هو ناتج عن تفاعل البيئة التنظيمية مع القوى الداخلية الموجودة داخل الأفراد.

## خصائص السلوك التنظيمي

للسلوك التنظيمي بعض الخصائص والسمات الخاصة به منها:<sup>15</sup>

- توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- تحديد الدور الذي يقوم به كل فرد في المنظمة.
- تحديد المسؤوليات والسلطات في ضوء الأدوار.
- التنسيق والتكامل بين الأدوار التي يقوم بها العاملون.
- الضبط والتحكم في سلوك العاملين.
- الاتصالات والعلاقات السيسولوجيا في العمل.
- التقييم التقويم المستمر للسلوك التنظيمي.
- مدى تحقيق أهداف المنشأة.

## الفرع الثاني: مصادر السلوك التنظيمي.

## 1- الدوافع والحوافز

1.1- مفهوم الدافع والحاجة: "الدافع يعبر عن حالة نفسية تؤدي إلى تحديد اتجاه السلوك"<sup>16</sup> والحاجة هي

السبب الرئيسي لوجود الدافع، وتنقسم الحاجات إلى ضرورية وحاجات كمالية فلحاجات الضرورية لا يستطيع الإنسان التخلي عنها والتحكم في بعضها أحيانا، فالإنسان لا يستطيع أن يعرض عن الطعام والشراب والنوم فهي حاجات شئنا أم أبينا لا نستطيع أن نعرض عنها، أما الحاجات الكمالية فهي التي تعرف بالرغبات، كان يبحث

<sup>15</sup>-فاروق عبده، محمد عبد المجيد السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص79-80.

<sup>16</sup>-ناصر دادي عون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار الحمدي العامة، الجزائر، 2003، ص65 .

الإنسان عن الاستجمام أو كسب مهارة، فيستطيع الإنسان أن يتخلى عنها باعتبارها لا تؤثر على حياته بشكل كبير، إلا أن التطور التكنولوجي قدم أشياء في البداية كانت رغبات وأصبحت اليوم من الضروريات، مثل الهاتف النقال الذي أصبح حاجة ملحة يحتاجها معظم الناس، وعليه فإن المنظمة تسعى لتلبية الحاجات الضرورية لضمان انتماء الأفراد، وتوسعى لتلبية الحاجات الكمالية لهم لتضمن الولاء لها من قبلهم.

## 2.1 - أنواع الحاجات: يعتبر تصنيف ماسلو Maslow's Hierarchy of Needs؛ <math>N\_1, D, S, J</math> للحاجات من أهم

التصنيفات، حيث قام بترتيبها حسب الأولوية للإنسان و هي خمس درجات مرتبة تصاعديا كما يلي:<sup>17</sup>

- الحاجات البيولوجية (الفيزيولوجية): وهي الحاجة إلى الأكل والشرب والملبس، النوم...
- الأمان: وهو أن يتواجد الإنسان في مجتمع آمن وهادئ، من خلال الاستقرار في العمل والمجتمع،
- الانتماء: حاجات الفرد إلى أن ينظم إلى مجموعة من الأفراد متقاربة في الأفكار والأهداف،
- الاحترام والتقدير : وهو حاجة الإنسان إلى الاحترام من قبل الآخرين يعزز ثقته بنفسه،
- تحقيق الذات: وهي أقصى حاجة يشعر فيها الإنسان بالإنجاز، وكذا اكتسب مكانة مرموقة في وسك المجتمع والاهم في حاجات ماسلو، هو أن الإنسان لا ينتقل من درجة إلى أخرى إلا بعد أن يشبع الحاجة التي قبلها، ورغم الانتقادات الموجهة لهم ماسلو للحاجات والمتعلقة بتفاوت الأفراد في إشباع الحاجات إلا أن تقسيم ماسلو هو المعمول به لدى المختصين في الإدارة باعتباره يتناسب مع معظم الناس.

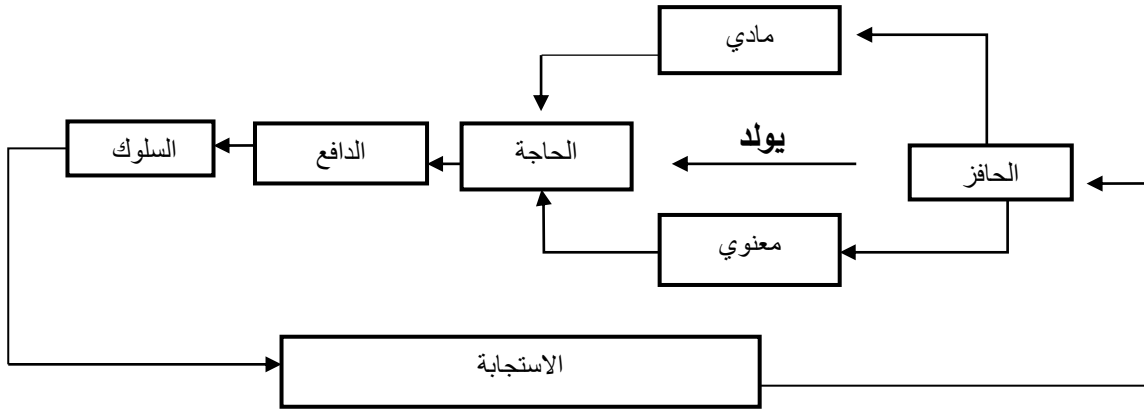
## 3.1 - مفهوم الحوافز: " هي كل ما تقدمه المنظمة للتأثير على القوى الدافعة الموجودة لدى الإنسان، وتوجيه

هذه القوة الداخلية إلى تحقيق أهداف المنظمة"<sup>18</sup> والشكل التالي يوضح العلاقة التي تربط الحوافز بالدوافع:

<sup>17</sup>-المرجع سابق، ص 66- 67 .

<sup>18</sup>- المرجع سابق، ص 69.

الشكل (1-1): علاقة الحوافز بالدوافع.



المصدر: من إعداد الطالب

#### 1.4- أنواع الحوافز:

1- حوافز مادية: يأخذ هذا النوع من الحوافز أشكال كثيرة ابتداء من المكافآت المالية، المشاركة في الأرباح، معاش التقاعد، التأمين، العطل المدفوعة الأجر.

2- الحوافز المعنوية: وتتمثل بشكل عام في الترقية المساهمة في التسيير، المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

#### 1.5- أهداف الحوافز: من بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة عن طريق الحوافز:<sup>19</sup>

- الارتباط والانسجام والتوافق الجماعي،
- الملائمة مع ظروف العمل،
- تنمية الشعور بالمشاركة،
- الشعور بالتضامن والتكافل الاجتماعي.

ومن بين الأهداف الأخرى :

<sup>19</sup> - المرجع السابق، ص78.

- تحسين الأداء .
- تحسين علاقة المنظمة بأفرادها،
- خلق ثقافة تنظيمية تقوم على الولاء وسلوكيات المواطنة التنظيمية،
- تحقيق التميز عن طريق إبداع الأفراد .

## 2- الإدراك

### 1.2- تعريف الإدراك: هنالك عدة تعاريف للإدراك من بينها:

**تعريف 01:** "الإدراك هو عملية استقبال المثيرات الخارجية بواسطة الحواس وترجمتها إلى معاني ومفاهيم تحدد نمط السلوك".<sup>20</sup>

**تعريف 02:** يعرف الإدراك على أنه "ذلك السلوك الذي يستخدم الفرد فيه خبراته السابقة وحاجته ورغباته المستقبلية في تفسير المؤثرات، وتعتمد عملية الإدراك على عاملين رئيسيين هما النشاط الذهني ووظائف الأعضاء الحسية"<sup>21</sup>، إلا أنه هنالك العديد من التعاريف المتداخلة فيما بينها في ما يتعلق بالإدراك حيث أن الباحثين والعلماء في شتى المجالات يعرفون الإدراك حسب اختصاصهم، إلا أن الإدراك يندمج ضمن علم النفس وبالتالي محصلة مفهوم الإدراك أنه عملية معقدة تحدث داخل الإنسان ومصدرها البيئة الخارجية، وهذا يعني تفاعل حواس الإنسان مع نشاطه الذهني وبالضبط العقل اللاوعي باعتباره مخزن للتجارب والذكريات ومختلف الأحاسيس، فإدراك العامل للتدريب مثلاً هو أنه سيحسن من أداءه في عمله، وبمجرد أن تقوم الإدارة بالإعلان عن دورة تدريبه

<sup>20</sup>-هشام محمد نور جمجوم، سيكولوجية الإدارة، دار ومكتبة الهلال، لبنان، 2010، ص33 .

<sup>21</sup>- ناصر دادي عون، مرجع سبق ذكره، ص98 .

يدرك هذا العامل أنه سوف يحسن من أدائه، وبالتالي يبدو أن الإدراك هو اعتقاد عكس التعريف السابق الذي يقول أن الإدراك هو سلوك !

## 2.2- محددات الإدراك: يتحدد الإدراك بمجموعة من العوامل منها:<sup>22</sup>

- اختيار المؤثرات: ويقصد به تركيز الفرد على مؤثرات معينة والإعراض عن أخرى، وذلك حسب الأهمية بالنسبة له، فمثلا الطالب يركز على الحديث الذي يدور بين زملائه في الخلف ويعرض على المعلومات التي يقدمها له الأستاذ وهذا يعود إلى أن الحديث يخصه لذا فهو يضع كامل تركيزه من اجل إدراك المعنى،
- تنظيم المؤثرات: بعد أن يحدد الفرد تركيزه على مؤثر يقوم بتنظيم هذا المؤثر ليصبح ذو معنا منطقي فبالعودة إلى المثال السابق يركز الطالب على الألفاظ المستخدمة من قبل زملائه وكذا حدة الصوت ومجموعة من التفاصيل الأخرى وقد يضيف بعض الأحاسيس على الإدراك،
- الموقف: إن معرفة الشخص وتوقعاته وخبرته السابقة جميعها عوامل تؤثر في إدراكه للأشياء ومن ثم كيفية التأقلم معها،
- الإدراك الذاتي: أو ما يعرف بالمفهوم الذاتي حيث أن سلوك الإنسان هو نتيجة لإدراكه حول مفهومه الذاتي فإذا كان الشخص يرى نفسه انه نشيط وحيوي، يكون سلوكه مرآة عاكسة لما يعتقد حول نفسه وهو ما يعرف بالبرمجة أي أن الإنسان من خلال تجاربه واحتكاكه منذ نشأته بمجموعة العوامل الذي كونت له شخصية خرج بها إلى العالم الخارجي، ويقول رواد التنمية البشرية في هذا الصدد أن الإنسان يستطيع تغيير مفهومه الذاتي فيها يتعلق بالاعتقادات السلبية حول نفسه مثل أن يقول: أنا فاشل، أنا لا أستطيع، فعلم البرمجة اللغوية العصبية -وهو من أقوى العلوم في مجال التنمية البشرية - يحتوي على مجموعة من التقنيات

<sup>22</sup>- المرجع السابق، ص 99-100.

العلمية التي تغير إدراك الشخص مثل النظام التمثيلي، الخطوات الست لوضع الإطار الجديد، مولد السلوك الجديد، كل هذه التقنيات تساعد الإنسان على تغيير إدراكه السلبي الذي تبرمج عليه دون وعي وقصد منه خاصة في السبع السنوات الأولى من نشأته.

### 3- القيم الثقافية:

#### 1.3- تعريف الثقافة: هنالك عدة تعاريف للثقافة من بينها:

يرى كل من كوير و كلاكهون أن الثقافة هي "ظاهرة للسلوك المكتسب والمنقول عن طريق الرموز فضلا عن الانجازات المتميزة للجماعات الإنسانية، ويتضمن ذلك الأشياء المصنوعة، ويتكون جوهر الثقافة من أفكار تقليدية وكافة القيم المتصلة بها، أما الأنسق الثقافية فتعتبر نتاج السلوك من جهة، وتمثل الشروط الضرورية له من ناحية أخرى"<sup>23</sup>.

-فيما يعرف العالم الإنجليزي تايلور على "أن الثقافة بالمعنى الأنثوجرافي الواسع هي ذلك الكل المعقد الذي يشتمل على المعرفة، العقيدة، الفن، الأخلاق، القانون، العادات، وكل المقومات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع"<sup>24</sup>.

#### 2.3- مميزات الثقافة: تتسم الثقافة بمجموعة من المميزات من بينها:<sup>25</sup>

- الثقافة مكتسبة وليست فطرية: حيث أنها تنتقل من جيل إلى جيل، وقد تطرأ عليها بعض التغيرات من حين إلى آخر.

23 حمد رأفت عبد الجواد , مبادئ علم الاجتماع، مكتبة نضرة الشرق-جامعة القاهرة-، مصر، 1983، ص80.

24 - المرجع السابق، ص81.

25 - المرجع السابق، ص 84\_89.

- الثقافة خاصة بالإنسان: أي أنها من صنعه وهو الذي يورثها للأجيال اللاحقة.
- تتأثر ثقافة كل مجتمع بالظروف البيئية المحيطة به.
- الثقافة قابلة للتغيير: باعتبار أن الثقافة تتحدد من البيئة التي يعيش فيها الإنسان، فإن أي تغير يحدث في البيئة يؤدي إلى تغير الثقافة.
- الثقافة جانبان: ثقافة مادية (الصناعة التقليدية، التكنولوجيا)، ثقافة معنوية وهي القيم والعادات التي تسود في مجتمع ما.
- الثقافة تراكمية: أي أن الثقافة تنمو وتتطور من جيل إلى جيل إلى أن تصل إلى شكلها الحاضر.

### 3.3- معنى الثقافة التنظيمية: "لقد ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينات من القرن الماضي،

ومضمون هذه النظرية أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها تحدد من خلال نمط القيادة وأسلوب العمل، والعوامل الداخلية في المنظمة والتي تؤثر على الأفراد وتتكون من القيم والمبادئ والتي يكونها الأفراد داخل منظماتهم وبيئتهم والتي تدفع بسلوكيات معينة"<sup>26</sup>، كما عرف كل من فيورنهام وجانتر الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة الاعتقادات الشائعة والسلوكيات والقيم الموجودة"<sup>27</sup>

### 3.3- أنواع القيم الثقافية داخل المنظمات: هنالك عدة تصنيفات لأنواع القيم الثقافية داخل المنظمة، ومن

بينها تصنيف سبرينجر، حيث يصنف القيم الثقافية على النحو التالي:<sup>28</sup>

- القيمة النظرية: وتعني مدى اهتمام الفرد بالبحث والكشف عن القوانين التي تحكم الظواهر والأشياء حوله بقصد معرفتها دون النظر إلى قيمتها العلمية.

<sup>26</sup> - سامر عبد الله هداش، موضوعات معاصرة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار العالمية للنشر و التوزيع، السعودية، 2012، ص18 .

<sup>27</sup> - ما يكل أرمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ترجمه: اناس الوكيل، ط1 مجموعة النيل العربية، مصر 2008، ص143.

<sup>28</sup> - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، 113.

- القيمة الاقتصادية: وتمثل في الاهتمام بكل ما هو نافع محققا للكسب المادي، والسفر إلى العالم باعتباره مصدر لزيادة الثروة وقيمتها.
- القيمة الجمالية: وتتعلق بالاهتمام بالتناسق، والانسجام الشكلي واللوني، سواء كانا مسموعا أو مرئيا.
- القيمة السياسية: وتمثل في الاهتمام بالسيطرة على الآخرين وقيادتهم والتحكم فيهم.
- القيمة الاجتماعية: اهتمام الفرد بالآخرين، وتقديم العون والمساعدة لهم والسعي لخدمتهم.
- القيمة الدينية: اهتمام الفرد بالجانب الروحاني وإتباع التعاليم الدينية.

### الفرع الثالث: الأساليب الإدارية المؤثرة على السلوك التنظيمي.

من بين الأساليب الحديثة المستخدمة في الفكر الإداري والتي لها تأثير على سلوك الأفراد داخل المنظمة نذكر

ما يلي:

#### 1- التمكين:

1.1- تعريف التمكين: يعرف Vogt التمكين على انه "منح الأفراد العاملين ما يكفي من السلطة والقوة لصنع

القرارات والمشاركة في اتخاذها"<sup>29</sup>، وكذا المشاركة في حل المشاكل.

#### 2.1- عناصر تمكين العاملين: تلخص عناصر التمكين في النقاط التالية:<sup>30</sup>

- مشاركة العاملين: وهي مشاركة العاملين في وضع أهداف المنظمة والمشاركة في تنفيذها وهو ما يساعد على تقبل الأفراد للأعمال المنوطة بهم.
- التحفيز الذاتي: هو دافع لتحقيق أهداف المنظمات من خلال زيادة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

<sup>29</sup> - سامر عبد الله هداش، مرجع سابق، ص 87.

<sup>30</sup> - المرجع السابق، ص 88.

- تطوير الشخصية: هي تطوير شخصية الفرد من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات، عن طريق تغيير نمط التفكير نحو البحث عن الجديد وبالتالي شخصيته تتطور تلقائياً مع مرور الوقت أي زيادة الخبرة والتجربة والإبداع.

## 2 - بناء فرق العمل:

**1.2- تعريف بناء فرق العمل:** يظهر من خلال أنشطتها على أنها طريقة للتأثير الايجابي للعلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة<sup>31</sup>.

## 2.2- أهداف بناء فرق العمل:

يهدف بناء فريق العمل إلى تحقيق مجموعة من الأغراض منها:<sup>32</sup>

- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- تنمية مهارات الأفراد والمديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة.
- زيادة الشفافية والوضوح في مواجهة المشاكل المتعلقة بالعمل.
- زيادة تدفق المعلومات بين أفراد المنظمة.

## الفرع الرابع: نتائج السلوك التنظيمي

### 1- الانتماء التنظيمي

**1.1- تعريف الانتماء التنظيمي:** " هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما"<sup>33</sup>

<sup>31</sup> - سامر عبد الله هداش، المرجع السابق ، ص 42 .

<sup>32</sup> - المرجع السابق، ص43.

<sup>33</sup> - المرجع السابق ، ص 122 .

## 2.1- أبعاد الانتماء التنظيمي: تتمثل إبعاد الانتماء في النقاط التالية:<sup>34</sup>

- إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة: حيث أن العامل يفترض انه يدرك أن الأداء الذي قدمه سوف يوفر له إشباع حاجياته وبالتالي شعوره بالانتماء.
- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: إن وضوح الأهداف وتحديد الأدوار يتناسب طردياً مع زيادة الانتماء وهذا يعني وضوح الرؤية بالنسبة للفرد حول المهام التي يقوم بها.
- زيادة مشاركة العاملين: إن إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شأنها تقوية الروابط والعلاقات مع المنظمة.
- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: يقصد بالمناخ التنظيمي العوامل الداخلية التي تؤثر على الأفراد والتي تحدد سلوكهم ودرجة انتمائهم.

## 2- الولاء التنظيمي

### 1.2- تعريف الولاء التنظيمي: إن مفهوم الولاء التنظيمي يعبر عن "درجة تطابق أهداف الفرد مع أهداف

المنظمة التي يعمل فيها"<sup>35</sup>

### 2.2- خصائص الولاء التنظيمي: يتميز الولاء التنظيمي مجموعة من الخصائص من بينها:<sup>36</sup>

- الولاء التنظيمي حالة معنوية تظهر في تصرفات وسلوك الفرد نحو المنظمة.
- الولاء التنظيمي هو نتيجة تفاعل العديد من العوامل التنظيمية والإنسانية وظواهر إدارية أخرى.
- يتميز الولاء التنظيمي بالثبات النسبي، وهذا الثبات يتوقف على درجة استقرار العلاقة بين المنظمة وأفرادها.

<sup>34</sup> - المرجع السابق، ص 123\_124.

<sup>35</sup> - عبوي زيد منير، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار السلام، عمان، الأردن، 2000، ص 207.

<sup>36</sup> - المدهون موسى توفيق، الجزراوي إبراهيم محمد، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، 1995، ص 508.

## 3- سلوكيات المواطنة التنظيمية:

## 1.3- تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية: يعرف Peterson المواطنة التنظيمية بأنها "سلوكيات اختيارية

مرتبطة بالأعمال التي تصدر من الفرد بشكل طوعي، حيث أنها لا تدخل في تقييم الأداء، ولكن من شأنها أن تحسن الأداء الكلي للمنظمة"<sup>37</sup>.

2.3- مكونات سلوكيات المواطنة التنظيمية: تتكون سلوكيات المواطنة التنظيمية من العناصر التالية:<sup>38</sup>

- الإيثار: هو سلوك اختياري يهدف إلى مساعدة الآخرين في أداء عملهم مثل مساعدة الأفراد الجدد دون طلب منهم.

- الكرم: هو سلوك اختياري يهدف إلى منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين، مثل تقديم النصائح الضرورية لهم.

- الالتزام العام: هو سلوك اختياري يشمل أداء أنشطة أكثر من المطلوبة من الفرد واحترام لوائح المؤسسة حتى في حالة عدم وجود رقابة عليه .

- الروح الرياضية: هو سلوك اختياري يعبر عن مدى استعداد الفرد للعمل في ظروف غير مناسبة دون شكوى .

- السلوك الحضاري: هو سلوك اختياري يشير إلى مسؤولية الفرد عن المساهمة في تطوير المنظمة مثل حضور الاجتماعات والندوات.

<sup>37</sup> - سامر عبد الله هداش، مرجع سبق ذكره، ص70.

<sup>38</sup> - المرجع السابق ، ص 74.

## 4- الأداء:

**1.4- تعريف الأداء:** يعرف أندروود الأداء بأنه "تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المؤسسة، كذلك يعرف الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالمؤسسة إلى عدد من المنتجات بمواصفات محلية وبأقل تكلفة ممكنة"<sup>39</sup>

**2.4- محددات الأداء:** يتحدد الأداء من خلال ثلاثة عناصر رئيسية:<sup>40</sup>

- الدافعية: وهذا ما يوجب يتوفر الدافع نحو العمل لدى الفرد.
- بيئة العمل: يجب أن تتم تهيئة مناخ العمل المناسب، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد التي هي انعكاس لدافعه نحو العمل.
- قدرة الفرد على أداء العمل: أي يجب أن تتوفر الشروط اللازمة في الفرد حتى يكون قادرا على أداء العمل المطلوب منه.

**المطلب الخامس: التنمية البشرية**

إن التنمية البشرية بمفهومها الضيق هي عملية نقل الإنسان من التفكير السلبي إلى التفكير الايجابي حول المفهوم الذاتي، والمفهوم الذاتي هو عبارة عن الاعتقادات والقيم والسلوكيات التي تكونت لدى الفرد من خلال البيئة التي نشأ فيها حيث أن عقله تبرمج على فعل أشياء والإعراض عن فعل أشياء أخرى، ومع مرور الوقت أصبحت أفعال تلقائية، تصدر منه دون وعي، والسؤال المطروح: هل يمكن تغيير هذه البرمجة، وما معنى البرمجة

<sup>39</sup> - "عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، دراسة الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010-2011، موقع الدراسة (http://www.abahe.co.uk/Impact-of-material-and-moral-incentives-to-improve-the-) performance - of - employees ص، 103،

<sup>40</sup> - محمد عبد الجيد، فاروق عبد فليح، مرجع سبق ذكره، ص 266.

أساساً؟، إن الدراسات الحديثة في علم النفس توصلت إلى نتائج رهيبه حول طاقات الإنسان التي يستطيع من خلالها صنع المستحيل، ويحاول بعض العلماء إيجاد بعض الأساليب الغير ملموسة والتي تعتمد على التصور بشكل أساسي لتغيير البرمجة التي تؤثر على الإنسان بشكل سلبي، وقد توصل كل من ريتشارد باندر (طالب في قسم

الرياضيات من جامعة كاليفورنيا) و جون جريندر إلى تأسيس علم جديد يعرف بالبرمجة اللغوية العصبية

(-Neuro Linguistic Programming-NLP)، وهو من أقوى العلوم على الإطلاق في مجال التنمية البشرية، حيث انه حقق نتائج كبيرة وغير سلوكيات سلبية إلى ايجابية من خلال تغيير أسلوب التفكير، إلا أن أهم ما في الأمر هو إدارة العقل، حيث إن العقل هو الشيء الذي يميزنا نحن البشر عن باقي الكائنات، ولا بد من وجود سر عظيم وراء هذا العقل على الرغم من اكتشاف بعض الحقائق، مثل أن المخ يحتوي على 150 مليار خلية عقلية، وان سرعة المخ أسرع ثلاث مرات من سرعة الضوء، وان العقل اللاواعي قادر على تخزين 2 مليون معلومة في الثانية الواحدة، وهذه المعلومات يؤكدها الخبير العالمي في التنمية البشرية الدكتور إبراهيم الفقي، وبالتالي فإن الإنسان يملك قدرات لا محدودة يدركها البعض وتخفى عن الكثير، لذا فان التنمية البشرية تحاول باستمرار تغيير واقع حياة الإنسان من خلال إدراكه لحقيقة القدرات التي يمتلكها وكيفية الاستفادة منها لتحقيق أهدافه، وعليه فان المنظمات الرائدة في مجال الأعمال تسعى دوما لتدريب أفرادها في مجال التنمية البشرية من أجل الاستفادة قدر الإمكان من القدرات التي يمتلكها هؤلاء الأفراد من جهة، والتأثير على الثقافة التنظيمية من خلال تدريب القادة على بعض الأساليب في التعامل مع الموارد البشرية داخل المنظمة.

## الفرع الأول: مفهوم التنمية البشرية وأبعادها.

1- تعريف التنمية البشرية: "هي توسيع خبرات الناس وقدراتهم من خلال تكوين رأس المال الاجتماعي، بحيث

تتم تلبية احتياجات الجيل الحالي بأكبر قدر ممكن من العدالة دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة"<sup>41</sup>

2- أبعاد التنمية البشرية: إن محور التنمية البشرية يرتكز على الأبعاد التالية:<sup>42</sup>

- تنمية القدرات البشرية عن طريق انتهاج أساليب التعلم والتدريب وزيادة القدرة على العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية.

- الانتفاع من القدرات البشرية عن طريق خلق فرص عمل منتجة بما يتناسب مع القدرات البشرية المكتسبة.

- تحقيق الرفاهية باعتبارها هدفاً لمختلف الجهود الإنمائية.

3- التنمية البشرية وإدارة الأعمال:<sup>43</sup>

إن التنمية البشرية تبدأ من التنمية الذاتية، أي تنمية المهارات والإمكانات، التعلم، القراءة، البحث، أن

يكون الغد أحسن من اليوم، أما بالنسبة إلى الجانب المهني فهو التخطيط والتقييم والتعلم والتحليل والتعديل من

أجل الوصول إلى أفضل النتائج.

يحتاج العمل في التدريب على التنمية البشرية إلى كوكبة من العلماء والمختصين في هذا المجال، ولا يكفي فيه

المجهود الفردي، وإنما يحتاج إلى فريق عمل من أجل الوصول إلى الغاية المنشودة.

41 - الداوي الشيخ، "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، مجلة الباحث، العدد 06، الجزائر، 2008، ص9.

42 - المرجع السابق، ص 9.

43 - ابراهيم الفقي، كيف تتحكم في شعورك وأحاسيسك، دار الراهة للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص167.

## الفرع الثاني: نموذج البرمجة اللغوية العصبية.

**1- تعريف البرمجة اللغوية العصبية:** يعرف «ستيف أندرياس» البرمجة اللغوية العصبية على أنها دراسة التفوق الإنساني، والقدرة على بذل قصار جهدك أكثر فأكثر، وهي الطريقة الجبارة والعملية التي تؤدي إلى التغيير الشخصي، وهي تكنولوجيا الانجاز الجديد<sup>44</sup>، من خلال هذا التعريف يمكن القول أن البرمجة اللغوية العصبية هي إحدى الأساليب الجديدة في مجال التنمية البشرية والتي تساعد الإنسان على تغيير نفسه نحو الأفضل، أما في مجال الأعمال، فهي تركز أساسا على فن الاتصال وبالتالي يشمل القادة بشكل كبير حيث تساعدهم البرمجة اللغوية العصبية على تطوير إمكانياتهم في مجال الاتصال من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية والتي تمثل القدرة على التأثير في سلوك الأفراد والتي ينبغي أن تحقق أهداف المنظمة، ومعنى ذلك أن تدريب القادة على أساليب الاتصال الفعال يساعدهم على النجاح كقادة، ويعمل على زيادة إنتاجية الأفراد نتيجة التأثير في سلوكهم، وكذا تغيير ثقافة المنظمة ومن هنا يتضح التأثير الإيجابي للبرمجة اللغوية العصبية على منظمات الأعمال.

**2- الافتراضات المسبقة في البرمجة اللغوية العصبية:** يقصد بها مجموعة المسلمات التي يجب أن يؤمن بها الشخص الذي يسعى إلى تحسين قدراته على الاتصال بنفسه وبالآخرين بطريقة تحقق نتائج إيجابية وتمثل هذه الافتراضات فيما يلي:<sup>45</sup>

- احترام رؤية الشخص الآخر للعالم: فالقائد الذي يبحث عن التأثير في سلوكيات مرؤوسيه عليه أن يحترم القيم والمعتقدات التي تشكل شخصية كل مرؤوس.

44 - إبراهيم الفقي، البرمجة اللغوية العصبية، مكتبة عراس للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص15.

45 - المرجع السابق، ص 16، 17.

- الخريطة ليست المنطقة: قد يبدو لبعض القادة أن القوة هي السبيل الوحيد للتأثير في سلوكيات المرؤوسين، إلا أن الحقيقة لا تعكس ذلك تماما، فالقوة لها تأثير مؤقت في تحديد سلوكيات معينة، وتختفي هذه السلوكيات باختفاء هذه القوة، وبالتالي فالنظرة الشخصية للأشياء لا تعبر عن حقيقة الأشياء عادة،
- توجد نية ايجابية وراء كل سلوك: قد يتصرف احد العمال تصرف سلبي يظهر للقاء على هذا النحو، إلا انه عادتا ما تكون نية هذا العامل ايجابية، كأن يوجد العامل في مكان غير المكان الذي يعمل فيه، فأول ما ينبغي أن يتبادر إلى ذهن القائد هو أن هذا العامل كان يقوم بعمل ما يصب في مصلحة المنظمة،
- يبذل الناس أقصى ما في استطاعتهم بالمصادر المتوفرة لديهم: أي أن الإنسان عندما يركز على فعل شيء ما يسخر كامل طاقاته وإمكانياته من اجل تحقيق نتائج يبحث عنها، فالعامل الذي يرى أن زيادة إنتاجيته تحقق له زيادة في الدخل، سوف يبذل قصارى جهده لإنتاج أكبر عدد من الوحدات،
- لا وجود لأشخاص مقاومين، إنما هنالك رجال اتصال مستبدون برأيهم: يقصد بها أنه لا يوجد أفراد يقاومون أفكار الآخرين، إنما يحاولون أن يفرضوا آراءهم الشخصية حول موضوع معين واجتناب حدوث صراع فكري يوجد أسلوب يساعد الطرفين، وهو أسلوب المشاركة حيث يبدي كل من الطرفين رأيه حول الموضوع وبالتالي الحصول على نتائج ايجابية نتيجة الحوار.
- يكمن معنى الاتصال في الاستجابة التي تحصل عليها: وهذا يشمل الحوافز التي تقدمها المنظمة لأفرادها، فالسلوك هو نتيجة الحوافز، ففعالية الاتصال بين المنظمة وأفرادها تكمن في فهم الأفراد لمضمون الحوافز، أي ماذا تريد المنظمة من الأفراد.
- الشخص الأكثر مرونة هو الذي يسيطر على الموقف: وتشمل القادة، حيث أن المرونة شرط أساسي في القيادة، ومعنى ذلك أن القائد عليه أن يجرب كل السبل المتاحة، وان يبحث أيضا عن سبل جديدة من اجل أن يؤثر في سلوك الأفراد والاعتماد على سلوك واحد يعني عدم القدرة على التحكم والسيطرة على الموقف،

- لا وجود للفشل إنما هنالك رأي محدد عن تجربة: قد يحاول القادة أن يسيطروا على الأفراد باستخدام أسلوب معين، فيقودهم هذا الأسلوب إلى عدم تحقيق النتائج المرغوب فيها، هذا الفشل في علم البرمجة اللغوية العصبية يعبر عنه بالتجربة، حيث أن تراكم التجارب يعطي المزيد من الخبرة لمواجهة التحديات، فلو لم تكن تجربة الإدارة العلمية لما وجدت النظريات الحديثة في الفكر الإداري، فكل تجربة فيها أخطاء فإذا قمنا بتصحيح الأخطاء وصلنا إلى نظريات جديدة.

- لكل تجربة شكلية فإذا غيرت الشكلية غيرت التجربة معها: حيث تعتبر هذه الفرضية من أهم الفرضيات، ويقصد بها انه لأي تجربة حدثت في السابق تفاصيل معينة، أي أنها وقعت في مكان محدد و مع أشخاص معينين، وفيها أصوات وصور وأحاسيس، فالقاعدة تقول إذا غيرنا جزء من هذه التجربة غيرنا كامل التجربة، ومثال ذلك المشروبات الغازية، فالمشروبات الغازية تحتوي على مجموعة من المواد مثل الماء والسكر ونكهة معينة، فإذا قمنا بوضع نكهة البرتقال حصلنا على مشروب غازي بطعم البرتقال، وإذا أردنا أن نغير هذا المشروب، نغير احد تفاصيله ولتكن نكهة الفراولة، فنحصل على مشروب غازي بطعم الفراولة، وهذا هو المعنى لهذه الفرضية.

- يتم الاتصال الإنساني على مستويين: الوعي واللاوعي كثير من الناس يجهل حقيقة هامة وهي أن العقل ينقسم إلى قسمين، العقل الواعي، والعقل اللاوعي، فالإنسان عندما يتعامل مع أشياء جديدة يستخدم عقله الوعي مثل التدريب على مهارة جديدة، وبعد ما يعتاد على هذه المهارة تخزن على مستوى الذاكرة، ويصبح يقوم بها تلقائياً، وهذا الفعل التلقائي مصدره العقل اللاوعي.

- تجد عند كافة البشر في تاريخهم الماضي كافة المصادر التي يحتاجونها لإحداث تغييرات ايجابية في حياتهم: يشعر الإنسان بالسعادة، وأحياناً بالإحباط، ويعود السبب في ذلك إلى البرمجة السابقة، فالإنسان بمجرد ما ينجز شيء ما يشعر بالسعادة، وعندما يفشل في فعله يشعر بالإحباط، وهذا ما يعرف بالرابط أو بمبدأ الحتمية أي

أن الإنسان إذا حدث له شيء ما، يؤدي عادة إلى حدوث نتائج معينة، فعلى القادة أن يجعلوا وجودهم رابط للنشاط والانضباط والاحترام داخل المنظمة،

- إن الجسم والعقل يؤثر كل منهما على الآخر: يقال أن العقل السليم في الجسم السليم، وعكس ذلك صحيح أيضا، فلو كان الشخص يعاني من ألم في جسمه، أكيد أن تركيزه سيكون محصور في الألم، وبالتالي لا يستطيع اتخاذ قرار صحيح في ضل هذه الحالة،

- إذا كان ممكنا لشخص ما، فمن الممكن لأي شخص أن يتعلم الشيء ذاته: إن قائد اليوم، كان عاملا بسيطا في أمس، إلا انه طور إمكانياته حتى وصل إلى ما هو عليه اليوم، وهذا يعني أن كل إنسان يستطيع أن يفعل ما يفعله الآخرون، لأن الفرق هو أسلوب التفكير، فكل إنسان يستطيع أن يفكر، ولكن أسلوب التفكير يختلف من شخص إلى آخر، وعلم البرمجة اللغوية العصبية وجد أساسا لهذا الغرض، أي أن الإنسان إذا استخدم إستراتيجيات أشخاص ناجحين، يستطيع أن يصل إلى ما وصلوا إليه، أي الاتزان والنجاح، وهذا ما حدث فعلا في الشركات الكبرى التي طبقت استراتيجيات النظريات الحديثة في الفكر الإداري وحصلت على نتائج مبهرة،

- إنني مسئول عن ذهني، لذا فانا مسئول عن النتائج التي أصل إليها: وهذه الفرضية تعني أن أسلوب تفكير معين يقود حتما إلى نتائج معينة، فلو استخدم القائد مثلا أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، سوف يحصل على نتائج ايجابية، والعكس من ذلك فلو اتخذ قرارات فردية ستؤدي إلى تحقيق نتائج غير مرضية وهذا يعني أن المسؤولية تقع على القادة بخصوص النتائج التي وصلوا إليها نتيجة أفكارهم.

## المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية.

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الوظائف تهدف أساساً إلى الحصول على الموارد البشرية والحفاظ عليها وتحقيق أهداف المنظمة بواسطتها.

## المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية وتوصيف الوظائف

## الفرع الأول: تخطيط الموارد البشرية

يهدف تخطيط الموارد البشرية إلى ضمان التوظيف الكامل داخل المؤسسة من خلال التنبؤ لما سيكون عليه حال المورد البشري في المستقبل، وهذا بهدف ضمان استمرار وجود المؤسسة في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

## 1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

❖ يعرف معهد التطوير وشئون الأفراد The Institute Of Personnel And Développement تخطيط

الموارد البشرية على أنه:<sup>46</sup>

العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمؤسسة وتعتبر هذه العملية جزءاً مكملًا لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة، وذلك لأن التكاليف والتقدير الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في الخطط المشتركة الطويلة الأجل وتتأثر بها.

❖ عرف Branhum تخطيط الموارد البشرية على أنه " إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية واستخدامها

وتطويرها في المنظمة".<sup>47</sup>

<sup>46</sup> - باري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

❖ عرف Patten تخطيط الموارد البشرية على انه "عملية التأكد من توفر الكمية والنوعية اللازمتين من الموارد

البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال".<sup>48</sup>

❖ تخطيط اليد العاملة يكمن في تحليل القدرات الحالية من اليد العاملة لمعرفة الاحتياجات المستقبلية.<sup>49</sup>

## 2- أهداف تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل الأسباب الرئيسية التي تدعو إلى الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية في ضمان ما يلي:<sup>50</sup>

- أن تكون المؤسسة قادرة على جذب والاحتفاظ بالعاملين حيث يتم توفير أعداد كافية من العمالة وفي الوقت نفسه تتمتع هذه الأعداد بالمهارات المناسبة التي تمكنها من العمل بكفاءة حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المشتركة،
- تستفيد من العاملين التي تم توظيفهم الاستفادة الكاملة،
- التأكيد على أن المؤسسة قادرة على ضمان أن الموظفين يتلقون كل التدريب والتطوير اللازمين لرفع كفاءة الأداء في المهام الخاصة بمواقعهم الحالية، علاوة على تطوير بعض المرونة حتى يتمكن هؤلاء الموظفون من القيام بأي مهام خاصة بأي مواقع أخرى إذا ما اقتضت الحاجة،
- ضمان أن المؤسسة قادرة على التوقع والتصرف بناء على التغيير في الطلب على الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة أو التغيير في إمدادات العمالة،
- أن تكون المؤسسة قادرة على تلبية المتطلبات المستقبلية من الموارد البشرية من الموارد الداخلية الخاصة بها،

<sup>47</sup> - عمر الطراونة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012، ص112.

<sup>48</sup> - المرجع السابق، ص 113.

<sup>49</sup> [https://www.ic.gc.ca/eic/site/crrse.nsf/vwapjRESSOURCES\\_HUMAINES.pdf?fileRESSOURCES\\_HUMAINES.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/crrse.nsf/vwapjRESSOURCES_HUMAINES.pdf?fileRESSOURCES_HUMAINES.pdf), 5avril2020, 20h30, p15.

HUMAINES.pdf, 5avril2020, 20h30, p15.

<sup>50</sup> - عمر الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص26.

- ضمان أن المؤسسة تؤكد على إتاحة الفرص المتساوية للترقية والتطور لكل الموظفين، وبوجه خاص النساء والأفراد الذين ينتمون إلى أقليات عرقية والمعاييين.
- ضمان أن المؤسسة تحكم السيطرة على التكاليف الخاصة بالموارد البشرية وتتوقع بقدر من الكفاءة والنفقات الخاصة بالعاملين في أي مبادرات جديدة.

### 3- مراحل تخطيط الموارد البشرية

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بأربع مراحل أساسية هي:<sup>51</sup>

- 1.3- مرحلة تحليل ووصف الوظائف: وهي معرفة الشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.
- 2.3- مرحلة التنبؤ بعدد الأفراد اللازمين لشغل الوظيفة: يتأثر العدد المطلوب بمجموعة من العوامل من أهمها:
  - حجم المنشأة.
  - البيئة الخارجية.
  - التغيرات المحتملة في القوى العاملة نتيجة الفقد الحتمي (التعاقد أو الوفاة) أو الغير حتمي (الاستقالة).
  - التغيرات في حجم الإنتاج أو التطورات التكنولوجية<sup>52</sup>.
  - الهيكل التنظيمي والتعديلات المنتظر إدخالها عليه.
- 3.3- وضع خطة الموارد البشرية وترجمتها إلى برامج عمل تنفيذية قطاعية وسياسية للأفراد في مجال الترقية والتدريب والاختيار والتعيين.

<sup>51</sup> - محمد الصريفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص20.

4.3- بالنسبة للمنظمات القائمة بالفعل يتم مقارنة الخطة المقترحة بالوضع الحالي للعمال الموجود بالمنظمة لمعرفة أماكن النقص أو الزيادة في القوى العاملة وإعادة ترتيب وتنظيم العمال.

### الفرع الثاني: سياسات التوظيف

أ- مفهوم تحليل الوظائف: يقصد بتحليل الوظائف "جمع المعلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها ومواصفاتها وخصائصها وطبيعتها"<sup>53</sup>.

2- خطوات تحليل الوظائف: يتم تحليل الوظائف من خلال مجموعة من المراحل المتمثلة في:<sup>54</sup>

- تحديد نوعية المعلومات والبيانات المطلوبة وجمعها.
- تشمل عملية تحليل الوظائف الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية ويمكن التعبير عنها باختصار:
- الوصف الوظيفي: ويشمل معلومات تتعلق بالعناصر التالية:
  - اسم الوظيفة.
  - موقع الوظيفة.
  - تحديد الواجبات والمسئوليات والمهام الأساسية.
  - الآلات والأدوات المستخدمة.
  - حجم ونوعية الإشراف.
  - ظروف العمل وأخطار الوظيفة.
  - طبيعة العمل.

<sup>53</sup> - عمر الطروانة، مرجع سبق ذكره، ص 110.

<sup>54</sup> - المرجع السابق، ص 111 . 112 .

3- أهمية الوصف الوظيفي: تكمن أهمية الوصف الوظيفي في أنه:<sup>55</sup>

- يستخدم الوصف الوظيفي لإعداد الإعلان عن الوظائف الشاغرة.
- يحدد النقاط التي تكتب في طلبات التوظيف، ونقاط التركيز في مقابلات التوظيف.
- يحتوي الوصف الوظيفي على معلومات عن القدرات والمهارات المطلوبة في شاغل الوظيفة، ومن ثم الاستفادة من عمليات الاختيار.
- يحدد الوصف الوظيفي الموضوعات التدريبية التي يمكن أن يتحصل عليها الفرد.
- يساعد الوصف الوظيفي في إمكانية ترقية الأفراد إلى وظائف أعلى.
- يبرز الوصف الوظيفي معايير تقييم الأداء، ومن ثم التعرف على أوجه القصور التي تحتاج إلى تقويم.

4- المواصفات الوظيفية: وتشمل معلومات عن المهارات والقدرات والمؤهلات والخبرات المطلوبة للقيام بأعباء الوظيفة مثل القدرة على التفاوض، مستوى التدريب والخبرات السابقة، القدرات الجسدية والمقلية، بعض القدرات الخاصة والسلوكيات المعينة.

5- طرق تحديد أوصاف الوظائف داخل المنظمة: يتم استخدام مجموعة من الطرق من أجل تحديد أوصاف الوظيفة وتمثل هذه الطرق في:<sup>56</sup>

❖ طريقة الملاحظة: حيث تستخدم هذه الطريقة غالباً في الوظائف الروتينية من خلال المراقبة المباشرة لأداء

العاملين لمهامهم وتسجيل الخصائص والصفات الجوهرية للوظيفة .

55 - محمد حافظ حجازي .مرجع سبق ذكره، ص108.

56 - سهيلة محمد عباس، ادارة المواد البشرية مدخل استراتيجي، ط2 ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006 ، ص89\_88 .

- ❖ طريقة المقابلة: تتم عن طريق إعداد استمارة توجه للعاملين في هذه الوظائف، حيث تطرح فيها أسئلة حول خصائص ومواصفات الوظيفة.
- ❖ طريقة قوائم الاستقصاء (الستبانة): يتم بموجبها توزيع استمارات تحتوي على مجموعة من الأسئلة الشمولية في الوظائف ويحدد معيار لكل سؤال.
- ❖ طريقة السجلات الرسمية: تكون عن طريق تدوين النشاطات اليومية التي يؤديها كل موظف سواء كانت اعتيادية أو غير اعتيادية، في سجلات تستخدم من الموظفين أنفسهم.
- ❖ طريقة المؤتمرات التقنية: من خلال عقد مؤتمرات يشارك فيها المشرفون المباشرون في المنظمة إضافة إلى مهندسي ومصممي الوظائف ممن يمتلكون خبرة واسعة عن وظائف المنظمة.

## المطلب الثاني: الاستقطاب والاختيار والتعيين

### الفرع الأول: الاستقطاب

- 1- تعريف الاستقطاب: يقصد بالاستقطاب "عملية اكتشاف المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة ويتمثل الغرض العام من الاستقطاب ضمان عدم توقف الوظائف نتيجة وجود مناصب شاغرة، وهذا ما يسمح للتنظيم للحصول على العدد المناسب من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة" 57.
- 2- مصادر الحصول على الموارد البشرية: حيث تتمثل مصادر الحصول على الموارد البشرية في مصادر داخلية ومصادر خارجية على النحو التالي: 58

57 - سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص 120.

58 - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 109\_114.

**1.2- مصادر داخلية:** يتم الحصول على الموارد البشرية من الداخل عن طريق الترقية وهي انتقال الموظف من مستوى وظيفي أحسن من الأول من حيث الأجر والمسؤوليات، وكذا عن طريق التنقلات وهي انتقال الموظف من وحدة إلى أخرى.

**2.2- مصادر خارجية:** يتم الحصول على الموارد البشرية من خارج المنظمة عن طريق:

**أ- الإعلانات:** يعد الإعلان من الطرق الشائعة للاستخدام للحصول على الموارد البشرية ويشترط لنجاح الإعلان:

- أن ينشر في جريدة رسمية أو موقع الكتروني واسع الانتشار ومتداول من قبل الجمهور،

- مراعاة سوق العمل، فالاستجابة للإعلان تكون حسب العرض والطلب على الموارد البشرية.

**ب- توصية العاملين الحاليين:** حيث يستطيع بعض العاملين في المنظمة إقناع عامل من خارج المنظمة للالتحاق بها عن طريق وصف بيئة العمل التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى.

**ت- وكالات الاستخدام:** وتوجد ثلاث أنواع من الوكالات:

- الوكالة العامة: هي التي تتوسط بين الأفراد والمنظمات التابعة للقطاع العام.

- الوكالة الخاصة: هي مكاتب توجد غالباً في الدول الرأسمالية حيث تعهد إليها المنظمات البحث عن الأفراد الذين تتوفر فيهم صفات معينة لشغل الوظائف- حيث أن الوكالة الخاصة توفر أفراد مؤهلين لشغل الوظائف على عكس الوكالات العامة التي تميز بين الأفراد مهملة بذلك مؤهلاتهم لشغل الوظائف-.

- المعاهد والمدارس والجامعات: حيث أن هذه المراكز التكوينية تلقن الطلاب معارف ومهارات يفترض أنها تتلاءم

مع سوق العمل - إلا أن ما يعيب الجامعات على وجه الخصوص هو غياب الجانب العملي والاقتران على

الجانب الأكاديمي، حتى أن بعض الجامعات في الدول المتخلفة مازالت تدرس النظريات القديمة التي لم يعد لها

عهد بالقرن الواحد والعشرين وبالتالي لا جانب أكاديمي ولا جانب عملي!!!، وعلى الرغم من أن مراكز التكوين المهني أقل شأن من الجامعات بحسب الظاهر، إلا أن المتخرجين منها أكثر اندفاعاً ومهارة لممارسة أعمالهم بسبب الخبرة الأكاديمية والعملية المكتسبة خلال فترة التكوين المهني وهذا واقع الدول المتخلفة الذي توجد فيها المفاهيم بعكس المنطق.

### الفرع الثاني: الاختيار والتعيين

#### 1- تعريف الاختيار: يوجد عدة تعاريف للاختيار من بينها:

- يعرف الاختيار على انه "انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحاً لشغل الوظيفة اعتماداً على مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المترشحين وان يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق"<sup>59</sup>.
- كما يمكن تعريف الاختيار على انه عملية انتقاء أشخاص مؤهلين من بين مجموعة مرشحين قادرين على القيام بأعباء الوظيفة<sup>60</sup>.

❖ هو عملية انتقاء أشخاص مؤهلين من بين مجموعة المترشحين القادرين على القيام بأعباء الوظيفة"<sup>61</sup>.

2- تعريف التعيين: "تم عملية التعيين بعد اختيار الشخص المناسب للوظيفة الشاغرة، حيث يتخذ قرار بتعيينه في تلك الوظيفة شريطة أن تتلاءم مع قدراته ومؤهلاته"<sup>62</sup>.

#### 3- أهداف الاختيار: يهدف الاختيار إلى تحقيق مجموعة من النتائج من بينها:<sup>63</sup>

-اختيار أفضل الأشخاص المؤهلين للوظيفة الشاغرة في ضوء مصلحة المنظمة والأفراد،

<sup>59</sup> - مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 133.

<sup>60</sup> - عمر الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص 119.

<sup>61</sup> - المرجع السابق، ص 119.

<sup>62</sup> - المرجع السابق، ص 124.

<sup>63</sup> - عمر الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص 119\_120.

- التأكد من أن الشخص المختار سيؤدي العمل المطلوب منه،
- مراعاة أن يتم الاختيار في ضوء خصائص ووضعية كل من الفرد والمنظمة والوظيفة في ضوء الاعتبارات البيئية التي تحيط بالمنظمة.

#### 4- خطوات عملية الاختيار: تتم عملية الاختيار مجموعة من الخطوات تتمثل في: <sup>64</sup>

- ❖ الإعلان عن المناصب الشاغرة لدى المؤسسة.
- ❖ تلقي الطلبات والسير الذاتية.
- ❖ تصفية الطلبات وحصر المناسب منها.
- ❖ إجراء مقابلات مبدئية.
- ❖ إجراء اختبارات تتلاءم مع طبيعة العمل.
- ❖ إجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية.
- ❖ القيام بعملية التوظيف مع فترة تجربة.
- ❖ إعداد العاملين (تدريبهم، تعريفهم على العمل والزملاء).
- ❖ تثبيت الأشخاص الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح.

<sup>64</sup> - مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 133.

## المطلب الثالث: التدريب.

## الفرع الأول: التدريب.

## 1- تعريف التدريب: هنالك عدة تعاريف للتدريب نذكر منها:

❖ عرفه Flippo على أنه "العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين"<sup>65</sup>.

❖ وعرفه David King على أنه "العملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال"<sup>66</sup>.

❖ التدريب هو العملية التي يتم من خلالها تعليم الأشخاص المهارات وإعطائهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤوليتهم من خلال المقاييس المطلوبة<sup>67</sup>.

❖ في أحدث تعريف للتدريب من قبل منظمة الأمم المتحدة والتي تعرفه على أنه "رفع كفاءة البشر بواسطة البشر ومن أجل البشر"<sup>68</sup>، أي رفع كفاءة العامل بواسطة المديرين من أجل المتعاملين مع المنظمة.

2- أهمية التدريب: حيث أن عملية التدريب تتمحور حول ثلاث أبعاد على النحو التالي:<sup>69</sup>

<sup>65</sup> -محمد الصريفي، مرجع سبق ذكره، ص159.

<sup>66</sup> - المرجع السابق، ص159.

<sup>67</sup> - باري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص118.

<sup>68</sup> - عبد الله حسين جوهر، مرجع سبق ذكره، ص 99.

<sup>69</sup> - المرجع السابق، ص 109\_110.

**1.2- أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة:**

- زيادة الإنتاجية من خلال اكتساب معارف ومهارات جديدة.
- ربط أهداف العاملين مع أهداف المنظمة.
- تطوير إمكانيات المنظمة.

**2. 2- أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين:**

- تحسين قدرات الأفراد وتطوير إمكانياتهم.
- تنمية أداء العاملين من اجل التميز.

**2. 3 - أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية:**

- قبول الأفراد للتكيف مع التغيرات.
- تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين.
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة.

**3- أنواع التدريب: ينقسم التدريب حسب: 70****1.3- عدد الأفراد المتدربين**

- التدريب الفردي.
- التدريب الجماعي.

**2.3 - المكان التي يتم فيه التدريب:**

70 - عمر الطروانة، مرجع سبق ذكره، ص 126.

- التدريب في موقع العمل.
- التدريب خارج موقع العمل.

### 3.3- وقت التنفيذ:

- قبل التعيين.
- بعد الخدمة مباشرة.
- التدريب أثناء الحياة المهنية للعامل.

### المطلب الرابع: إدارة الأجور وتقييم الأداء

#### الفرع الأول: إدارة الأجور

**1- تعريف الأجر:** "هو ذلك المبلغ المادي الذي يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها".<sup>71</sup>

#### 2- طرق دفع الأجور:

هنالك العديد من طرق دفع الأجور، أو الأساليب التي تحسب على أساسه الأجور، فبالإضافة إلى دفع الأجر بالزمن أي باليوم أو بالأسبوع أو بالشهر، نجد عدد من الطرق الأخرى سوف نتطرق إلى بعضها كما يلي:<sup>72</sup>

**1.2- طريقة تايلور:** قدم تايلور طريقة الدفع الأجر سنة 1880، فبعد رصد حركات العامل وحصره للشيء الضروري منها، حدد عدد من الوحدات الواجب إنتاجها في اليوم، ووضع لها معدل أجرة للوحدة في هذا الرقم،

<sup>71</sup> - محمد الصريفي، مرجع سبق ذكره، ص 150.

<sup>72</sup> - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 52\_53.

ووضع معدل أجر آخر منخفض بنسبة 25% من الأول، وهو المستوى الذي يتقاضاه العامل عن كل قطعة إذا لم يصل إلى تحقيق الرقم القياسي ولو بوحدة واحدة، والفرق بين المستوى الأدنى والأقصى لأجرة القطعة يعبر عن نسبة المكافأة.

ولشرح هذه الطريقة، نفرض مثلاً أن عدد الوحدات الواجب إنتاجها في اليوم 30 وحدة، ومعدل الأجر الأدنى 11 دج للوحدة، ومعدل الأجر الأعلى هو 15 دج للوحدة الواحدة.

فإذا أنتج العامل مثلاً في اليوم أقل من 29 وحدة يطبق عليه معدل الأجر الأدنى أي 11 دج للوحدة الواحدة، وإذا أنتج 30 وحدة فأكثر يطبق عليه معدل الأجر الأعلى أي 15 دج للوحدة الواحدة، ويعتبر هذا تحفيز من شأنه أن يزيد في إنتاجية العاملين.

**2.2- طريقة هالسي:** لقد وضع هالسي طريقة لاقتصاد الوقت بحيث يحصل العامل على أجرته الناتجة من تحقيق عمله في الوقت العادي أو أقل ومكافأة تقدر بما يقابل أجرة ثلث الزمن المقتصر حسب العلاقة:

$$\text{الأجرة الكلية} = \text{أجرة الساعة} \times \text{الوقت المستغرق} + \frac{3}{1} (\text{الوقت القياسي} - \text{الوقت المستغرق}) \times \text{أجرة الساعة}$$

وقد طبق هالسي نسبة 3/2 نصف الوقت المقتصد كمكافأة:

**3.2- طريقة روان:** قام روان بوضع طريقة تشبه طريقة هالسي بعد مرور 8 سنوات من هذا الأخير (1890-1898) وهي حسب العلاقة:

$$\text{الأجرة} = \text{الوقت المستغرق} \times \text{أجرة الساعة} + (\text{الوقت المستغرق} / \text{الوقت المقتصد} \times \text{الوقت القياسي}) \times \text{أجرة الساعة}$$

## الفرع الثاني: تقييم الأداء

**1- مفهوم تقييم الأداء:** إن تقييم الأداء بالمفهوم التقليدي الذي يقتصر على تقييم الرئيس للمرؤوس لم يعد جديا في بيئة الأعمال الراهنة، وعليه فإن تقييم الأداء حسب إدارة الجود الشاملة يأخذ مفهوم أشمل، فزيادتا على المفهوم التقليدي يوجد تقييم لأداء الرئيس من قبل المرؤوس بالمقابل، وكذا تقييم الموردین لأداء فرق العمل الموجودة بالمنظمة، وتقييم أداء زملاء العمل بعضهم لبعض.<sup>73</sup>

**2- أهداف تقييم الأداء:** تنقسم إلى:<sup>74</sup>**1.2- أهداف إستراتيجية:**

- تحقيق الربط بين أنشطة الموظفين أو العاملين وأهداف المنظمة،
- تطوير أنظمة قياس الأداء،
- استرجاع المعلومات التي تساعد على تطوير العاملين من حيث المؤهلات والقدرات للوصول إلى النتائج المحلية،
- أهداف إدارية: حيث يهدف بشكل عام تقييم الأداء المساعدة على اتخاذ العديد من القرارات منها إدارة الأجور والمرتبات، الترقيات، تقدير الأداء الفردي...

**2.2- أهداف تنموية:**

- تنمية العاملين وتطير أساليب أدائهم للعمل،
- تحديد مجالات الضعف في الأداء وكذا أسبابه للبحث عن حلول لعلاج هذا الضعف.

<sup>73</sup> - أحمد يوسف دواوين، مرجع سبق ذكره، ص83.

<sup>74</sup> - سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص222.

الجدول (1-1) نموذج تقييم الأداء

ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	الأمر الشخصية
					أ- العلاقة مع الزبائن والزملاء والمشرفين
					الالتزام بالقواعد والقوانين
					الالتزام بتحقيق الأهداف والنتائج
					المظهر
					الحكم على الأمور والأشياء
					ب- المهارات والخبرات
					المعرفة والخبرة والقدرة على العمل
					حجم العمل
					المقدرة على التعلم والتطور واكتساب مهارات جديدة
					القدرة على العمل تحت حجم وضغط أعمال أكبر
					ت- الاقتراحات والمبادرة
					اقتراح طرق عمل جديدة
					المبادرة لتحسين العمل تحقيقا للأهداف
					التوفير لتخفيف التكاليف
					ث- القيادة التخطيط التنظيم

					الإدارة في مجال عمله التخصص به
					الإشراف
					الحكم على الأمور
					المقدرة على التخطيط والتنظيم
					ج- الرواتب والترقيات
					التقدير العام
					التوصية
					زيادة راتب مضاعفة
					زيادة راتب مضاعفة
					تعديل راتب
					حجم الزيادة السنوية
					ترقية
					تغيير المهام ومسمى الوظيفة

المصدر: عبد الله حسين جوهر، مرجع سبق ذكره، ص 75\_76

## المبحث الثالث: علاقة إدارة المواد البشرية بالنظريات والأساليب الحديثة في الفكر الإداري

إن النظريات الحديثة في الفكر الإداري في نتائج أخطاء المخي، أو هي نتائج التغذية العكسية للتجارب السابقة، وفي الماضي والحاضر لا بد أن هذه النظريات كان لها وقع على الموارد البشرية في المنظمة وهذه العلاقة إما أن تكون تأثير أو تأثير، و فيما يلي سنحول أن نعرض على أهم هذه النظريات وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية.

## المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية ونظم المعلومات.

تتعامل مختلف المؤسسات الحادة والعمومة بنظام المعلومات، إلا أن بعضها لا تهتم بشكل كبير بهذا الجانب بسبب عدم إدراكها لأهميته وبالتالي لن تستطيع أن تحسن من نوعية السلع والخدمات المقدمة للمستفيدين منها إلا أن المؤسسات الناجحة تعتمد بشكل كبير على نظام المعلومات كدعامة من أجل تحقيق التميز بشكل دائم.

إن نظام معلومات الموارد البشرية باختصار در نظام يعالج البيانات المتعلقة بالموارد البشرية من أجل الحصول على معلومات فيما م احتياجك المؤسسة من الموارد البشرية، رواتب العمل، خطط تطوير الأداء التدريب...

## الفرع الأول أهمية نظم المعلومات الموارد البشرية:

تكمن أهمية نظم المعلومات الموارد البشرية في النقاط الآتية:<sup>75</sup>

- خزن او استرجاع المعلومات ومعلنها بالسرعة الممكنة.
- تقليص التعامل بالسجلات اليدوية والمعاملات الورقية.
- السرعة في إنجاز عمليات الحزن والتحليل المؤدية إلى سرعة ودقة عملية مناعة القرارات.

75 - سهلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 323\_324.

- تحقيق العلاقة الجيدة والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين عن طريق توفير المعلومات المختلفة حول نشاطات العاملين في المنظمة ومن أهم هذه المعلومات تكون حول تقييم الأداء،
- تكشف نظم المعلومات البشرية عن أي تغيرات في الموارد البشرية في البيئة الداخلية والخارجية وبذلك يمكن الإدارة من الإعداد لمواجهة تلك التغيرات بكفاءة،
- تحقق نظم معلومات الموارد البشرية التكامل والتنسيق بين مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية كما تساعد في تحقيق التكامل بينها وبين باقي الإدارات.

### الفرع الثاني: أهداف نظام معلومات الموارد البشرية:

تتلخص أهداف نظام معلومات الموارد البشرية فيما يلي:<sup>76</sup>

- معلومات إدارية حول جميع الموظفين،
- تحليل ونقل المعلومات المتعلقة بالموظفين،
- الوثائق المؤسسية مثل إجراءات التطعيم، إرشادات السلامة وغيرها.
- معلومات إدارية تتعلق بالتوظيف، والتغيير وتحديث المعلومات الشخصية.
- توفير التكامل بين كشوف الرواتب، ونظم المحاسبة والبرامج المالية الأخرى.
- إدارة التوظيف والإقالة.

### الفرع الثالث: برامج نظام معلومات الموارد البشرية: من أهم البرامج المعتمدة من أجل معالجة المعلومات المتعلقة

بالموارد البشرية نذكر:<sup>77</sup>

<sup>76</sup> - R . N . Misra ، مرجع سبق ذكره، ص52-

<sup>77</sup> - R . N . Misra ، مرجع سبق ذكره، ص55-

- (Abra Suit): هذا البرنامج ضروري لإدارة الموارد البشرية وكشوف الرواتب.
- (Atlas Bussiness Solutions): هذا البرنامج ضروري للمعلومات العامة، ومعلومات الأجور، والمعلومات الطارئة، المذكرات وأساليب التقييم، معلومات الزبائن، الوثائق والصور، ومعلومات الفصل.
- (Cort): هذا البرنامج ضروري لتتبع التوظيف، وتتبع الحضور، والأجندات، نظام الأجور، معلومات التقارير، وتتبع مراكز الكلفة.
- (HRSOFT): لتحديد وتتبع المسؤولين، تقييم المهارات والإبداعات الإدارية، وتعميم التقارير، معلومات الموظفين وجداول الاستبدال، وتحديد الترقيات، ونقص المهارات، وشواغر غير متوقعة، إدارة الكفاءات، التطوير المهني.. الخ.
- (Human Resource Microsystems): هذا البرنامج ضروري لجمع البيانات المعقدة وتحليلها، وحسابات الطرف المرن، التعويض، وتاريخ الموظف، الإقالة، ومستلزمات المركز الوظيفي، إدارة التدريب، التقارير الالكترونية، الجدولة الالكترونية، إدارة الأداء.
- ( OIRACLE – HIMS ): برنامج اوراكل للخدمات المتعلقة بالموارد البشرية، وكشوف الرواتب، الذكاء الوظيفي، وإدارة التعلم... الخ،
- (PEOPLESOFT): لمعالجة إنهاء المشاريع، وخدمات المشاريع التوظيفية، والتخطيط لقوى العمل والمستودعات،
- (SAP HR): لإدارة رأس المال البشري، والموارد البشرية السريعة،
- (SPECTRUM HR): مثل (Ivantage) وهذا منتج مصمم للمؤسسات التي تقيم لغاية 10.000 موظف،

- ( VANTAGE : HRA ) : لكتابة التقارير، ولنظام المراسلات والمذاكرات المغادرة، ولطلبات الفوائد،

ولعمليات العقوبات، وحوادث خاصة، والسيرة الذاتية، ومهارات التدريب... الخ،

### المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة.

يقال أن آفة العلم النسيان، وفي هذا السياق هنالك قصة جميلة عن شاب التحق بمعهد خاص من اجل تعلم صناعة الحلويات، وكان هذا الشاب سريع التعلم و حصل على الرتبة الأولى في دفعته، وبعد 6 أشهر أراد أن يعمل في إحدى المحلات الكبيرة في صناعة الحلويات، فقام صاحب احد هذه المحلات باختبار مدى قدرته وكفائته في صناعة الحلوى فوجده غير مؤهل لذلك فقام بصرفه، فاستغرب هذا الشاب لعدم قدرته على صناعة الحلوى على الرغم من توفقه على زملائه في المعهد، واخذ يتساءل عن السبب، وعندما سأل أحد الحكماء عن قصته الغريبة، قل له هذا الحكيم " إن تعلم شيء جديد هو معرفة، وان لم تقم بتوثيقها وتخزينها وتطويرها فسوف تتضاءل مع مرور الوقت"، فسرعان ما أدرك هذا الشاب خطأه، وقام بتسجيل نفسه في دورة جديدة في نفس المعهد وعمل على توثيق كل ما تعلمه وطور بعض الوصفات ونجح في ذلك، وقام بتخزين ذلك في دفتر خاص به، وبعد ما عاد إلى صاحب المحل طلب منه أن يقوم باختباره لآخر مرة فاندش صاحب المحل من المهارات التي يملكها ومن المعرفة التي بحوزة هذا الشاب، فقام بتوظيفه على الفور، وبعد مدة زادت ماهرة هذا الشاب وزاد عدد الزبائن في هذا المحل، وأصبح هذا الشاب ميزة تنافسية يملكها صاحب هذا المحل، فالإستراتيجية التي قام بها هذا الشاب هي ببساطة إدارة المعرفة، فبعدما أدرك خطأه في المرة الأولى عمل على توثيق وتخزين المعرفة وتطويرها في المرة الثانية ورأينا اثر ذلك على النجاح التي قادته إلى النجاح الذي حققه، وان كان هذا الشاب البسيط قام باستخدام إدارة المعرفة التي قادته إلى النجاح، فكيف بالمنظمات التي تصارع من اجل ان تبقى في ظل منافسة شديدة لذا عليها ان تستفيد من المعرفة التي لديها وتقوم بإدارتها على نحو يحقق لها التميز.

الفرع الأول : مفهوم إدارة المعرفة: هنالك عدت تعاريف لإدارة المعرفة من بينها:

**التعريف 01** : حسب تراسلير "هي القدرة على تجميع، إدارة، استخدام المعرفة وكيفية تنفيذ ذلك على نحو فعال للتميز سيصبح مصدرا رئيسا للتميز التنافسي في كثير من الشركات خلال السنوات القليلة القادمة والشركة الناجحة هي التي تقوم بخلق المعرفة".<sup>78</sup>

**التعريف 02** : يعرف<sup>79</sup> choi & lee إدارة المعرفة على أنها محاولة المنظمة وضع الإجراءات والتقنيات والعمليات من أجل تحقيق ما يلي:

- نقل المعرفة الشخصية لدى الأفراد إلى قاعدة المعلومات،

- انتقاء و تصنيف المعرفة المناسبة،

- تنظيم تلك المعرفة في قاعدة بيانات،

**التعريف 03**: يعرف Skyrem إدارة المعرفة على أنها " الإدارة النظامية والواضعة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها باستحداثها (إيجادها) وجمعها وتنظيمها ونشرها و استخدامها واستثمارها تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية"<sup>80</sup>

الفرع الثاني: علاقة إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية.

أ - المورد البشري مصدر المعرفة: إن المعرفة مصدرها الإنسان باعتباره المورد الوحيد القادر على التفكير، والتفكير هو مولد الأفكار الجديدة والتي يعبر عنها بالمعرفة ، إلا أن هذه المعرفة شيء معنوي يوجد لدى كل فرد

<sup>78</sup> - مايكل ارسترونج، مرجع سبق ذكره، ص 151.

<sup>79</sup> - زياد أحمد القطارنة، إدارة المعرفة، الطبعة دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2011، ص23.

<sup>80</sup> - زياد أحمد القطارنة، مرجع سبق ذكره، ص 23.

على حدى، ومن خلال استراتيجيات إدارة المعرفة يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، ومن بين هذه

الاستراتيجيات: 81

- العمل الجماعي.
- فرق العمل.
- حلقات الحوار والنقاش.
- العصف الذهني.
- التفاوض.

وبعد تحويل هذه المعرفة من ضمنية إلى صريحة على المنظمة أن توثق وتنقح هذه المعارف من اجل استخدامها وتطويرها من اجل تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي لا يمكن الحصول على المعرفة إلا من خلال استراتيجيات إدارة المعرفة التي تقوم على مبدأ المشاركة والذي يمثل إحدى ركائز إدارة الجودة الشاملة وهنا يتضح التداخل والتكامل بين مختلف النظريات الحديثة في الفكر الإداري.

تأثير المعرفة في إدارة الموارد البشرية: تؤثر المعرفة على إدارة الموارد البشرية على النحو التالي 82:

- اكتشاف مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد ذوي التخصصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة تمثل واحدا من أهم مصادر الثروة في المنظمة،
- اكتشاف أهمية المصادر الخارجية للمعرفة حيث تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تطوير أساليبها في الاستقطاب والاختيار بحيث انما تحصل على الأفراد الأكثر معرفة وكذلك تعمل على تطوير أساليب انفتاح أفراد المنظمة

81 - المرجع السابق، ص 100.

82 - زياد أحمد الفطارنة، مرجع سبق ذكره، ص 101.

على مصادر المعرفة الخارجية مثل : الندوات، الدورات التدريبية، تعمل هذه الأخيرة على تراكم معارف جديدة لدى الأفراد.

- إن المعرفة في تطور مستمر وسريع لذا يقال: " إن أفكار الأمس هي نتائج اليوم، وأفكار اليوم هي نتائج الغد" وهذا يعني أن المعرفة التي وصلنا بها إلى اليوم قد لاتصل بنا إلى الغد بسبب التطور السريع، لذا فعلى إدارة الموارد البشرية أن تتمتع بالمرونة الكاملة من حيث اكتشاف المعارف الجديدة التي تعمل على تنمية الأفراد وتطوير أساليب التخطيط والتدريب بشكل مستمر "لان الثابت هو التغيير".
- إن البعد الجديد لإدارة الموارد البشرية في ضل إدارة المعرفة يركز على فتح قنوات الاتصال وتسهيل تدفق المعلومات والمعرفة بين جماعات العمل لتحقيق أكبر قدر من المعرفة داخل المنظمة نتيجة التداول والتعامل بها.
- إن المعرفة اليوم أصبحت تشكل ميزة تنافسية، وعليه فان إدارة الموارد البشرية تسعى جاهداً للحصول والحفاظ على الموارد البشرية وتكونها للحصول على معارف جديدة تتميز المنظمة عن باقي المنظمات.

## 2- رأس المال المعرفي :

1. 2- يتمثل رأس المال المعرفي في ثلاثة عناصر أساسية هي:<sup>83</sup>

- رأس مال بشري: مهارات، قدرات، خبرات، معارف،
- رأس مال هيكلي: براءات اختراع، عمليات، قواعد وبيانات، شبكات... الخ،
- رأس مال عملاء: علاقات مع العملاء والموردين، الجمهور المتعامل مع المنظمة،

<sup>83</sup> - سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 324.

2 . 2- إدارة رأس المال المعرفي: يتم إدارة رأس المال المعرفي من خلال:<sup>84</sup>

1- تقدير التكلفة المعرفية:

- الإنفاق عن البحوث والتطوير كنسبة مئوية من التكاليف،

- النسبة المئوية لمبيعات المتولدة من المنتجات الجديدة وبراءات الاختراع،

- النسبة المئوية للعاملين المعرفيين الذين يدفع لهم أجر نظير التفكير .

2- معامل القيمة المضافة لرأس المال البشري = الإيرادات (القيمة المضافة) / رأس المال البشري.

- وباختصار فإن علاقة إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية تكمن في نقطتين أساسيتين:<sup>85</sup>

- اكتشاف أهمية مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يتم توظيفها في

أنواع متميزة من الأنشطة، تمثل واحدا من أهم مصادر إنشاء الثروة في المنظمة المعاصرة،

- اكتشاف أهمية المصادر الخارجية للمعرفة ببناء على البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، حيث تسعى إدارة الموارد

البشرية إلى تطوير أساليبها في الاستقطاب والاختيار بحيث تحصل على الأفراد الأكثر معرفة.

<sup>84</sup> -المرجع السابق ، ص334.

<sup>85</sup> -مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص ص 328، 329.

## المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية

## الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

## 1- تعريف الإستراتيجية:

يرى كاي بأن إستراتيجية العمل تهتم بين الإمكانيات الداخلية للشركة والبيئة الخارجية<sup>86</sup>، وبالتالي من أجل أن تحقق المؤسسة أهدافها ورؤيتها عليها أن تراعي نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئتها الداخلية، والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية من أجل ضمان التوازن بين المنظمة والمتعاملين معها.

## 2- تعريف الإدارة الإستراتيجية:

يعرف بيرس ورونبتون الإدارة الإستراتيجية على أنها "مجموعة القرارات والأفعال التي ينتج عنها صياغة وتنفيذ إستراتيجيات تم تصميمها للوصول إلى أغراض المنظمة"<sup>87</sup>

## 3- تعريف الإدارة الإستراتيجية:

تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها "عملية اتخاذ القرارات الفعالة لتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية من أجل تحقيق رسالة المنظمة والوصول إلى الغايات والأهداف الموضوعية"<sup>88</sup>

## 4- تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

"هي نوايا وخطط المنظمة بناء على الكيفية التي يمكن تحقيق أهداف العمل بها من خلال الأشخاص، اعتمدت في ذلك على ثلاثة اقتراحات:

86 - مايكل ارمنسترونج، مرجع سبق ذكره، ص 36.

87 - المرجع السابق، ص 41.

88 - سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011، ص 75.

- رأس المال البشري بعد موردا رئيسيا للتميز التنافسي،
- أن الأشخاص هم من ينفذون الخطة الإستراتيجية،
- أنه ينبغي اتخاذ المفهوم النظامي لتحديد إلى أين تريد هذه المؤسسة الوصول وكيف يمكنها الوصول إلى ذلك،<sup>89</sup>
- وباختصار فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تتمحور حول سؤالين رئيسيين: ماذا تريد المنظمة؟ وكيف تفعل ما تريد من خلال الموارد البشرية؟ أي الإمكانيات المتاحة من الموارد البشرية والتحديات التي تواجه المنظمة بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص.

#### الفرع الثاني: علاقة الإدارة الإستراتيجية بإدارة الموارد البشرية.

- 1- مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية:** تتكون مراحل الإدارة الإستراتيجية من مرحلتين أساسيتين وهما:
- مرحلة إعداد الإستراتيجية، ومرحلة تنفيذ الإستراتيجية، حيث أن الإدارة الموارد البشرية دور في كلا المرحلتين على النحو التالي:

#### 1.1- دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة اعداد الإستراتيجية:

يكمن دور إدارة المواد البشرية من حيث إعداد الإستراتيجية في تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

#### 1.1.1- تحليل البيئة الخارجية: فهو يشمل الفرص والتهديدات، حيث تستطيع المؤسسة استقطاب أفضل

العمال في مؤسسة أعلنت إفلاسها وانسحابها من السوق، أو عن طريق التحالف الاستراتيجي، أما حالة التهديدات يجب على إدارة الموارد البشرية الحفاظ على العمل الأكفاء كرد فعل على المؤسسات المنافسة التي

<sup>89</sup> مايكل ارمنسترونج، مرجع سابق، ص49.

تحاول إغراء العمال من خلال تقديم مختلف الحوافز المثيرة، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية تعمل على إيجاد أفضل العمال سواء باستقطابهم أو الحفاظ عليهم.

**2.1.1- تحليل البيئة الداخلية:** حيث تمثل البيئة الداخلية نقاط القوة والضعف، أما نقاط القوة من حيث الموارد البشرية تتمثل في رأس المال الفكري الموجود والذي يجب استغلاله أما نقاط الضعف تكمن في الأفراد غير مؤهلين وبالتالي يجب على المنظمة أن ترفع من مستواهم عن طريق التدريب وعليه يمكن استخلاص التحليل الاستراتيجي المتعلق بالموارد البشرية على النحو التالي:

الشكل (2-1): التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية

<p>بيئة خارجية</p>	<p>استقطاب الموارد البشرية (فرصة)</p>	<p>الحفاظ على الموارد البشرية (تهديد)</p>
	<p>رأس المال الفكري (قوة)</p>	<p>موارد بشرية غير مؤهلة (ضعف)</p>
<p>بيئة داخلية</p>		

المصدر: من إعداد الطالب

**2- الإدارة الإستراتيجية من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية:** وهنا يتضح دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ

الإستراتيجية من خلال وظائفها على النحو التالي:<sup>90</sup>

- تحليل وتصميم الوظائف: يستلزم تكوين الوظائف التي تناسب رسالة المنظمة ورؤيتها للقيام أولاً بتحليل الوظائف وهي عملية جمع المعلومات عن الوظائف، وتصميم الوظائف ثانياً ويتعلق هذا بالمهام التي يجب تجميعها في وظيفة واحدة.

<sup>90</sup> - سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص82.

- استقطاب واختيار العاملين: والاستقطاب كما سبق القول يمكن أن يكون فرصة بالنسبة للمنظمة وهي عملية بحث عن المرشحين لشغل الوظائف، أما الاختيار فهو العملية التي يتم من خلالها انتقاء أفضل المرشحين الذين يملكون المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظيفة والذين يساعدون المنظمة على تحقيق أهدافها.
- التدريب والتنمية: حيث أن التدريب هو عملية تمكن العمل من اكتساب المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة، أما التنمية فهي اكتساب المعرفة والمهارات التي تحسن قدرات العاملين على مواجهة التحديات وبالتالي فإن التدريب يتعلق بالجانب المادي أما التنمية فهي تتعلق بالجانب النفسي.
- إدارة الأداء: حيث يتم تحديد الأنشطة والنتائج المتوقعة لقياس فعالية الأداء، حيث يجب أن تكون هذه الأنشطة تتوافق مع أهداف المنظمة وتؤدي لتحقيق الإستراتيجية.
- هيكل الأجور والحوافز: إن وجود مستوى مرتفع من الأجور والحوافز مقارنة بالمنافسين يؤدي إلى ضمان واستقطاب أحسن الموارد البشرية على الرغم من أن المستوى المرتفع للأجور والحوافز قد يؤثر سلباً على تكلفة عنصر العمل، إلا أن التضحية سبب لتحقيق النتائج المطلوبة.

#### المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية.

الفرع الأول: تعريف الإدارة الإلكترونية: يذهب بعض الباحثين إلى أن مفهوم الإدارة الإلكترونية يتمثل في " المنهج الحديث الذي يعتمد على تنفيذ الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المنظمات باستخدام كل الوسائل الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني، التحويلات الإلكترونية للأموال... وغيرها"<sup>91</sup>.

<sup>91</sup>-حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية (المفاهيم، الخصائص، المتطلبات)، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، 41.

## الفرع الثاني: علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارة الالكترونية

1- المورد البشرية عنصر من عناصر الإدارة الالكترونية: يرى الباحثون أن الموارد البشرية في الإدارة الحديثة من أكثر الأصول أهمية وخطورة<sup>92</sup> حيث أن الخطورة تكمن في الأفراد أصحاب التخصص الذين يملكون خبرات هائلة في مجال التقنية وهم القيادات الرقمية فمن غير المعقول توفير الأجهزة وكذا البرامج الالكترونية في ضل غياب الموارد البشرية التي تعد أهم عنصر يمكنه الاستفادة من هذه التقنيات، أما الخطورة فتكمن فيما يعرف بالمعوقات البشرية ويقصد بها عدم تقبل الأفراد للتغير من النمط الروتيني التقليدي إلى النمط الرقمي بسبب ضعف القدرات أو بسبب الخوف من المجهول، وبالمناسبة يقول جون كيج "لا أفهم لماذا الناس يخافون من الأفكار الجديدة، فان ما يخيفني عاداتنا هي الأفكار القديمة"، والمقصود هنا أن الإدارة التقليدية (البيروقراطية) غير قادرة على مواكبة التغيرات المتسارعة في حين أن الإدارة الالكترونية تحاكي التغيرات وتشعر المنظمة دوماً بناقوس الخطر.

## 2- الموارد البشرية الالكترونية HR - E :

إن جميع إجراءات الموارد البشرية تركز على المنحى الالكتروني على النحو التالي:<sup>93</sup>

- تضمن الموارد البشرية الالكترونية تنفيذ جميع الصفقات أو الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية الرئيسية من خلال الشبكة العنكبوتية العالمية أو الداخلية، وتوفر جميع السياسات والأنظمة والتسهيلات والقوانين المتعلقة بالموارد البشرية وتكون متاحة للجميع من خلال الموقع الالكتروني للمؤسسة المعنية، إذ يستطيع الموظف الدخول للموقع والاطلاع على كل ذلك مباشرة وبدون إجراء لقاءات أو طلب معلومات من مصادر معينة.

<sup>92</sup> - حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 62.

<sup>93</sup> - R . N . Misra ، مرجع سابق، ص16.

- تتوفر كافة المعلومات المتعلقة بالموظف مثل التعويضات ومصادر المعلومات، والترقيات، الإجراءات، التنقلات من خلال الموقع الإلكتروني للمؤسسة، فالعملية تجعل جميع المعلومات في متناول اليد للموظف بكل بساطة ويسر.
- تساعد أنظمة التوظيف الإلكتروني الأفراد في الحصول على مواصفات العمل المناسب بكل دقة وكفاءة.
- تساعد مواقع غرف التجارة المحلية الموظفين باختيار مواقع قضاء إجازاتهم، وحجز جوازات تذاكر الطيران، وشراء تسهيلات معينة.
- تساعد مواقع الصحة الإلكترونية الموظفين في مناقشة المشكلات الصحية لديهم وعائلاتهم مع أطباء الشركة أو المؤسسة، ومن ثم الحصول على العلاج المناسب،
- تساعد عملية التعلم الإلكتروني E - Learning الموظفين في التقدم الوظيفي، إذ أن المؤسسات تطور خدمات تدريبية وتعليمية تركز على الكمبيوتر، لتمكن موظفيها من التعلم والتطور، وهذه المواقع تمكن الموظفين من تحسين معارفهم من خلال الدروس المحسوبة في أوقات الفراغ،
- التجارة الإلكترونية تمكن المشروع من التواصل مع الموظفين في قضايا مختلفة ومتنوعة تتعلق بمشاريع المؤسسة، أو برامج العمل، أو مشكلات الموظفين، كما أن تسهيلات الدردشة توفرها المؤسسات ليتم التواصل بين الموظفين ورؤسائهم،
- موقع الأسر الإلكترونية يتم تصميمها في المؤسسات للموظفين ليقفوا على اتصال مع زملائهم وأحبائهم وأفراد أسرهم.
- وهناك من يعارض فكرة الموارد البشرية الإلكترونية بحجة أن الموظفين لا يحسنون التعامل مع أجهزة الإعلام الآلي، وأنا أعتقد أن من يعارض هذه الفكرة ما زال يعيش في العصر الحجري، وهؤلاء الأشخاص سيقودون

مؤسساتهم إلى الفشل حتما لان العالم اليوم يشهد تغيرات كبيرة وسريعة، ولا يمكن معرفة هذه التطورات والتغيرات إلا من خلال الاطلاع الدائم، لا في الصحف والجرائد اليومية، بل في المواقع الالكترونية التي أصبحت واقع ضروري في حياة الإنسان.

### المطلب الخامس: إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.

إن الإدارة التقليدية أصبحت غير قادرة على مواجهة التحديات التي أفرزتها العولمة، لذا أصبحت المؤسسات بحاجة ماسة إلى أفكار وأنماط إدارية جديدة تدعم قدرتها التنافسية، ومن بين الأنماط الجديدة إدارة الجودة الشاملة وهي فلسفة إدارية جديدة تقوم على ثلاثة ركائز أساسية تتمثل في العمل الجماعي، التحسين المستمر، رضا العميل، وتستلزم الإيمان بمجموعة من القيم والمعتقدات من بينها ثقافة العائلة، الولاء للمنظمة، الإيمان بالزبون، التفكير الخلاق، وبذلك تضمن المؤسسة مكانة تنافسية في بيئتها التنظيمية.

### الفرع الأول: مرتكزات إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الجودة الشاملة تقوم على مرتكزات تتمثل في التحسين المستمر والتركيز على رضا العميل، وأسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وحل المشاكل المتعلقة بالعمل، وباعتبار أن المورد البشري أهم مورد قادر على تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة فلا بد من وجود علاقة تربط إدارة الموارد البشرية بهذه المرتكزات.

**1- رضا العميل:** حيث يقصد بالعميل الشخص الذي يتعامل مع المؤسسة وينقسم إلى عميل داخلي وعميل خارجي والقاعدة تقول إن رضا العميل الخارجي أساسها رضا العميل الداخلي، وعليه فإن العميل الداخلي هو " المستخدم التالي لما هو منتج من الوحدة المعينة"<sup>94</sup>، فمثلا في مصنع للسيارات، قسم التركيب هو عميل داخلي بالنسبة لقسم قطع السيارات، وبالتالي فإن انتقال المنتج من قسم إلى قسم آخر يتوقف في مفهوم إدارة الجودة

<sup>94</sup> - أحمد يوسف دواوين، مرجع سبق ذكره، ص 103.

الشاملة على رضا القسم الموالي الذي يستقبل المنتج الذي لم يصل إلى مرحلته النهائية، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية ينبغي عليها أن توظف أفراد قادرين على التجاوب فيما بينهم.

**2- أسلوب المشاركة:** ويعتبر نموذج أوتشي من الأساليب الناجحة في القيادة وهي ما تعرف بنظرية Z، حيث حاول تغيير الثقافة الأمريكية من خلال الاستفادة من أساليب القيادة اليابانية، ومن بين الممارسات اليابانية القرار بالإجماع، أسلوب جمع المعلومات من الأسفل إلى الأعلى، المسؤولية الاجتماعية، التنظيم غير رسمي ومحاولة ترسيخ الثقة والاحترام المتبادل<sup>95</sup>، وبالتالي فإن هذا النموذج يتمحور حول أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل، والهدف من ذلك هو تقبل العاملين للقرارات المتخذة - باعتبارهم جزء من صنع القرار وتنمية الثقافة التنظيمية من خلال نشر ثقافة التعاون وتحمل المسؤولية، وعلية فعلى الإدارة العليا تفويض الصلاحيات الكاملة لمدير إدارة الموارد البشرية من أجل استخدام أسلوب المشاركة وتحمل مسؤولية الجميع حول القرارات المتخذة وكذا النتائج المترتبة عليها.

**3- التحسين المستمر:** ويقصد بالتحسين المستمر انه لا يوجد منتج كمالى يحتوي على جميع المواصفات التي يرغب فيها الجمهور، وعليه فإن المؤسسة تبحث دائما وباستمرار لتطوير وتحسين منتجاتها، ويشمل التحسين المستمر جميع العمليات، وفيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية فهي تهتم في هذا المجال على وظيفتي، التدريب من خلال تلقين الأفراد معارف ومهارات جديدة بشكل مستمر، والتحفيز باستمرار عن طريق إيجاد أساليب أكثر فعالية في تشجيع الأفراد على القيام بأعمالهم على أكمل وجه، وبالتالي فإن التحسين المستمر في إدارة الموارد

البشرية يحقق مجموعة من المزايا تتمثل في: <sup>96</sup>

- رفع إنتاجية الموظفين العمال.

<sup>95</sup> - أحمد يوسف دواوين، مرجع سبق ذكره، ص 174 . 173 .

<sup>96</sup> - أحمد يوسف دواوين، مرجع سبق ذكره، ص 141.

- تخفيض معدلات الأخطاء.
  - تخفيض معدل دوران العمل ورفع الروح المعنوية للعمال والموظفين.
  - المساهمة في إشعار الأفراد بالاستقرار الوظيفي.
  - تحسين علاقات العمل وترسيخ مفهوم عمل الفريق.
- الفرع الثاني: عناصر تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال إدارة الموارد البشرية.

إن تحقيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب حسب Atkinson تطبيق مدخل The Sevens approaches والمتمثلة في العناصر الصعبة والعناصر السهلة، أما العناصر الصعبة فهي تتعلق بتوجه المؤسسة ككل، في حين أن العناصر السهلة تهتم بتركز على الموارد البشرية بشكل كبير وفيما يلي عرض هذه العناصر الصعبة:<sup>97</sup>

### 1- العناصر الصعبة:

- 1.1- الإستراتيجية: وهي التفكير والتخطيط على المدى البعيد.
  - 1.2- الهياكل: ويقصد بها إعادة هيكلة الإدارة بما يتناسب مع الإستراتيجية.
  - 1.3- النظم: أي إعداد نظم جديدة من أجل تحسين الجودة، وتحسين أداء الأفراد وزيادة كفاءة المخرجات
- ### 2- العناصر السهلة:

- 1.2- العاملون: يعتبر الأفراد من أهم موارد المنظمة، لذا عليها أن تسعى لتحسين معاملتها للأفراد من خلال إعطائهم الفرص لتحسين مهاراتهم وتدريبهم على الاستخدام الكامل لطاقتهم ومنحهم الرقابة على أنفسهم حتى تستطيع انتزاع الأداء المطلوب منهم.

<sup>97</sup> -فليب أتكنسون، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة:عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء الأول، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1996، ص87-89.

**2.2- المهارات:** إن تدريب الأفراد على اكتساب المهارات والمعارف أمر مهم جداً، لذا على الإدارة أن تسعى

دائماً لتنمية مهارات أفرادها من أجل تحقيق الإبداع من خلالها مما يسمح لها بزيادة قدرتها التنافسية.

**3.2- النمط:** ينبغي أن يكون نمط القيادة من النوع الذي يقود إدارة الجودة الشاملة في جميع أرجاء التنظيم،

فإدارة الجودة الشاملة تقوم على بعض القيم تصب معظمها في إشراك العميل في اتخاذ القرارات حتى تلقى القبول

عند تطبيقها، والنمط الذي يتناسب بشكل كبير مع إدارة الجودة الشاملة هو نمط القيادة الديمقراطية.

**4.2- القيم المشتركة:** ويقصد بها إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تقدر جودة المنتج أو الخدمة، كما يجب البحث

عن ثقافة تتلاءم مع التحسين المستمر، واستطاعت الشركات المتعددة الجنسيات أن توحد ثقافة أفرادها وتبلورها

في ثقافة تنظيمية يتشارك فيها جميع الأفراد.

**الفرع الثالث: التقنيات الست لإدارة الجود الشاملة وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية.**

إن إدارة الجودة الشاملة تركز أساساً على المورد البشري باعتباره المورد المستهدف بشكل كبير من ضمن الموارد

الأخرى وهذا ما يتضح في التقنيات الست والمتمثلة في:<sup>98</sup>

**1- تفويض السلطة:** وهي تمكين المرؤوس من الحصول على السلطة لاستكمال أداء مهام معينة وهذا يعني نقل

كل من السلطة والمسؤولية للمرؤوس من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

**2- المشاركة:** وهي إشراك العمال والموظفين في اتخاذ القرارات وحل مختلف المشاكل وهذه المشاركة ينتج عنها

قبول لدى الأفراد في تنفيذ القرارات باعتبارهم جزء من متخذها.

<sup>98</sup> -عمار بحوش، نظرية الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط1، دارا لغرب الإسلامي، لبنان، 2006، ص ص 117 ، 116 .

**3- الإبداع والابتكار:** إن الإبداع والابتكار هو الخروج عن المألوف وإضافة أشياء جديدة تحسن من أداء المؤسسة ككل، إلا أن بعض المديرين يصرون على العمل بالأساليب المعتادة من أجل ضمان النتائج حسب اعتقادهم، أو خوفاً من المغامرة، غير أن هذا أمر مستحيل بسبب التغير السريع الذي تشهده بيئة الأعمال وهذا ما يتطلب المرونة الكاملة والتحسين المستمر من أجل المنافسة والبقاء.

**4- الإدارة بالنتائج:** إن قياس الأداء باستمرار وإعلانه بصفة دورية ورسمية يساهم في تحسين الأداء وزيادة سرعته وهذا يعني أن النتائج الايجابية ينبغي تطويرها أما النتائج السلبية فيجب العمل على تدارك أخطائها.

**5- بناء الفريق:** إن نجاح الأعمال لا يقتصر على فرد واحد، إنما على مجهودات جماعية تتطلب تكامل وتفاعل الأفراد فيما بينهم.

**6- تطوير مهارات المدير:** إن المدير يلعب دور أساسي في تحسين جود المخرجات، فالمهارات القيادية تجعل من المدير شخص مغامر ومخاطر وذلك من أجل مواجهة التحديات وإبعاد شبخ الخوف من اقتحام التجارب.

المطلب السادس: إدارة الموارد البشرية و الهندرة.

الفرع الأول: مفهوم الهندرة (إعادة هندسة العمليات الإدارية)

**1- تعريف الهندرة:** وهي اختصار لكلمة إعادة هندسة العمليات الإدارية وهي تعني "إعادة التفكير المبدئي و الأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة - وليست هامشية تدريجية - في معايير الأداء الحاسمة، مثل : التكلفة والجودة والخدمة والسرعة"<sup>99</sup>.

**2- نموذج شركة I. B. M للائتمان:**<sup>100</sup>

<sup>99</sup> - مايكل هامر، جيمس شامي، الهندرة " إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات"، ترجمة:شمس الدين عثمان، ط2، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، مصر، 2011، ص24.

هي إحدى شركات (I . B. M) و التي تعتبر واحدة من المائة شركة المتفوقة في مجال الخدمات، وهي تقوم بتمويل الحاسبات الآلية والبرامج والخدمات التي تنتجها (I. B. M) ، حيث يعتبر تمويل مشتريات العملاء من أكثر مجالات العمل نجاحاً، وكانت عمليات هذه الشركة خلال سنواتها الأولى في غاية البيروقراطية، وبعد مدة حققت الشركة تحسينات استثنائية في الأداء نتيجة لإعادة تصميم عملياتها ، حيث اختصرت فترة إنجاز كل صفقة من أسبوع إلى أربع ساعات دون الحاجة إلى زيادة عدد موظفيها، بل أدى ذلك إلى خفض محدود للقوى العاملة بها، وفي نفس الوقت زاد عدد الصفقات التي تعقدتها إلى مائة ضعف بالمقارنة مع حجم معاملاتها السابقة وفي هذا الإطار فإن هذه النسبة التي حققتها شركة I . B. M للائتمان والتي تجاوزت 90 % في اختصار وقت إنجاز العمل ومضاعفة معدلات الإنتاجية يمكن أن تصنف بكل سهولة في نطاق الهندرة، حيث حققت الشركة تحسينات فائقة في معدلات الأداء من خلال التغيير الجذري لعملياتها، على أساس التخلي عن أساليبها وافترضاها السابقة وابتكار أساليب عمل جديدة.

### الفرع الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية بالهندرة.

#### 1- مساهمة إدارة الموارد البشرية في تطبيق برامج إعادة الهندسة: لنجاح برامج إعادة الهندسة ينبغي على إدارة

الموارد البشرية أن تساهم في هذه البرامج من خلال: <sup>101</sup>

- الحصول على الدعم والتأييد لجهود إعادة الهندسة: من خلال تعيين الأفراد الذين يتمتعون بقيم صحيحة، وتقديم الحوافز المناسبة لهم، بالإضافة لوجود نظام اتصالات فعال يضمن تبادل بين الرؤساء والمرؤوسين.
- مساهمة إدارة الموارد البشرية في تشكيل فرق العمل: حيث تعمل إدارة الموارد البشرية على تمكين أعضاء الفريق وتكوينهم حتى يتمكنوا من أداء أنشطة إعادة الهندسة.

<sup>100</sup> - المرجع السابق، ص 26، 27.

<sup>101</sup> خان أحلام، إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خضير، العدد 12، 2012، ص 165، 167.

- مساهمة إدارة الموارد البرية في تغيير طبيعة العمل: تقوم إدارة الموارد البشرية بتعيين أفراد ذوي مستوى عال من المهارات والقدرات وفي نفس الوقت تزويدهم ببرامج تكوين تشبع حاجتهم الحقيقية.
- مساهمة إدارة الموارد البشرية في التحول من المهام المراقبة إلى المهام الممكنة (التمكين): وهذا يعني إن تطبيق إعادة الهندسة يتطلب التقليل من الإشراف الواقع على الأفراد.
- المساهمة في التحول من التكوين إلى التعلم: ويقصد بها حاجة فريق العمل لتعلم كيفية حل المشاكل المتعلقة بالعمل وليس الاقتصار فقط على فهم كيفية أداء المهام.
- توفير موارد بشرية ذات عقليات قيادية وإدارية ناجحة من أجل تنفيذ عمليات إعادة الهندسة بنجاح.

## 2- إدارة الموارد البشرية وبيئة العمل الجديدة في ظل مفهوم الهندرة: إن دور إدارة الموارد البشرية في ظل الهندرة

يختلف عن دورها السابق، ومن بين الأدوار التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية نذكر ما يلي: 102

### \* تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة:

يكشف أعضاء فرق العمليات بعد الهندرة مدى اختلاف العمل الجديد عن الوظائف السابقة التي اعتادوا القيام بها، حيث تكون المسؤولية عن نتائج العمل مشتركة بين أعضاء الفريق بدلا من المسؤولية الفردية، علاوة على اشتراكهم في مسؤولية إنجاز العمل بأكمله وليس جزءا منه، ولا يعتمدون على تعدد المهارات والقدرات المتوفرة لديهم فقط، وإنما عليهم أن يعملوا على تطوير تلك المهارات.

### \* يتحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل:

\* مايكل هامر، جيمس شامي، مرجع سبق ذكره، ص 44، 53.

في السابق كانت الشركات التقليدية ذات التوجه للمهام التخصصية تقوم بتعيين الموظفين وتوقع منهم إتباع قواعد العمل بها، أما الشركات التي طبقت الهندرة فإنها لا تحتاج لذلك النوع من الموظفين الذين يتبعون التعليمات وإنما تطلب موظفين قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم، وحيث أن الإدارات المعنية بالهندرة تكلف كل فريق عمل مسؤولية تنفيذ عملية كاملة فإنها تفوضهم بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ ذلك العمل.

### \* يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعلم:

إذا كانت الوظائف في ظل الهندرة لا تتطلب من الموظفين الالتزام بقواعد العمل الراسخة وإنما تحتاج توظيف تقديرهم الشخصي في تحديد الأسلوب المناسب لأداء العمل، فإن الموظفين يحتاجون في هذه الحالة إلى قدر كاف من التعليم لتمكينهم من تمييز الأسلوب الصحيح لتنفيذ العمل على الوجه المطلوب، في السابق كانت الشركات التقليدية تركز على تدريب الموظفين للقيام بوظائف معينة أو كيفية معالجة حالات معينة، أما بالنسبة للشركات التي قامت بالهندرة فقد تحول التركيز من مفهوم التدريب إلى مفهوم التعلم والتعليم أو تعيين المتعلمين، فبينما يساعد التدريب على رفع المهارات والقدرات وإطلاع الموظفين على كيفية أداء الوظائف، فإن التعلم من الناحية الأخرى يؤدي إلى زيادة مداركهم وإلمامهم بمحيط العمل، كما يعلمهم لماذا يتم أداء العمل بهذه الطريقة؟.

### \* يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج:

تعتبر طريقة تعويض الموظفين في الشركات التقليدية عملاً يسيراً ومباشراً نسبياً حيث يتم تعويض الموظفين مقابل الوقت الذي يقضونه بالعمل، إذ لا يوجد تقييم كمي لعمل الموظف سواء كان ذلك بالمصنع أو المكتب.

مثلاً: ما هي القيمة المادية لتكيب قطعة من أجزاء سيارة مصنعة أو بيانات الخدمة على نموذج طلب تأمين؟. في الواقع ليست هناك أي قيمة لكل منهما منفردة حيث أن القيمة تكون فقط للسيارة الكاملة بعد انتهاء تصنيعها أو بوسيلة التأمين الجديدة بعد إصدارها.

### \* تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة:

بعد تطبيق الهندرة يتم التمييز بوضوح بين التقدم الوظيفي والأداء حيث يعتمد الترقى إلى وظيفة أعلى على قدرات الموظف، لا على أدائه، الترقيات تعتبر تغييراً في الوضع الوظيفي وليس مكافأة.

### \* تتحول القيم من حمائية إلى إنتاجية:

يصاحب الهندرة تحول كبير في ثقافة العمل مثل ما يحدث من تغيير في الهياكل التنظيمية للشركات، حيث تستدعي الهندرة أن تتحول مفاهيم الموظفين إلى العمل لخدمة العملاء وليس لخدمة رؤسائهم.

### \* يتحول المدبرون من مشرفين إلى موجهين:

عندما تقوم الشركة بهندرة أعمالها فإن العمليات التي كانت معقدة سابقاً تصبح مبسطة، بينما تتحول الوظائف التي كانت بسيطة إلى وظائف معقدة، فمثلاً العملية التي كان يقوم بها أربعة أو خمسة موظفين في (I. B . M) تم تحويلها إلى موظف واحد يقوم بكامل إجراءاتها، وهو منظم الصفقات، وبالتالي أصبح مديرو الشركة يقضون وقتاً أقل في متابعة المستندات المتبادلة بين الإدارات، ووقتاً أكبر في مساعدة الموظفين على القيام بأعمال أكثر إثراء وأهمية.

## خاتمة الفصل:

إن الدور الكبير الذي تلعبه الموارد البشرية في منظمات الأعمال اليوم، وكذا زيادة قيمتها خاصة بعد ظهور العولمة والتي أفرزت تحديات كبيرة على المنظمات أبرزها التكنولوجيا والمنافسة الشديدة، لم تجد منظمات الأعمال سوى المورد البشري كسلاح يصد هجمات العولمة، وأدركت إذا ما أردت البقاء في الصراع مع المنظمات عليها أن تهتم بالمورد البشري بداية من استقطاب القوى العاملة وصولاً إلى تدريبها وتطويرها والحفاظ عليها، لتصبح ميزة تنافسية تستطيع من خلالها المنظمة زعامة السوق.

لقد أدركت المنظمات الحديثة البعد الروحي والمعنوي للموارد البشرية، لذا فهي تعمل على تدريب قادتها للتعامل مع المورد البشرية بشكل يسمح لها من الاستفادة منها بشكل فعال.

إن النظريات الحديثة في الفكر الإداري تقوم على أساس تحسين أداء المنظمات من حيث الجودة، وكذا السرعة في الأداء، وتعتبر الموارد البشرية من العناصر الضرورية التي تدعم نجاح هذه النظريات من جهة وتعمل هذه النظريات على تحسين وتطوير مهارات الأفراد من جهة أخرى، وهنا يبرز التكامل بين إدارة المورد البشرية والنظريات الحديثة في الفكر الإداري.

## الفصل الثاني

المرافق العمومية والنظام الوظيفية العمومية في الجزائر

## مقدمة الفصل

يقول دومينيك رو في كتابه المائة كلمة في الإدارة أن القطاع العام يركز على أن القطاعات الاجتماعية يجب أن لا تخضع للمنطق التجاري والبحث عن الربح لتتم إدارتها وفق معايير بسبب طبيعتها والمصالح التي ترتبط بها، ويشير هذا الكلام إلى المرافق العامة التي تهدف إلى إشباع حاجيات المواطنين، وبالتالي هدف اجتماعي، أما المعايير الخاصة التي تحكم تسيير هذه المرافق تنقسم إلى ثلاثة معايير، وهي أن يتم تسيير المرافق عن بواسطة الحكومة بأموالها وأشخاصها مثل الولاية والبلدية، أو عن طريق الامتياز مثل عقود امتياز الفنادق، أو عن طريق المؤسسات العمومية، مثل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، حيث أن هذه المؤسسات تابعة إلى القطاع العام وتخضع في تسييرها إلى هيئات تابعة بدورها إلى الحكومة، إلا أن المؤسسات العمومية في الحقيقة غير قادرة على القيام بدورها، وتنفق مبالغ ضخمة خلال السنة مع عائد لا يفوق 5٪ من نفقاتها ويرجع هذا إلى مجموعة من العوامل، ومن أهمها زياد الحاجيات العامة، حيث أن التطور التكنولوجي والثقافي يفرض على المؤسسات العمومية مزيد من النفقات لتغطية حاجيات المواطنين المتجددة، ومن بين العوامل الحساسة و المؤثرة بشكل كبير القوانين التنظيمية على وجه الخصوص والتي تحكم تسيير هذه المؤسسات، حيث أن التغير المستمر و المتسارع في حاجيات المواطنين يجعل من القواعد القانونية التنظيمية عائقا في تلبية هذه الحاجيات وبالتالي غياب المرونة، وتكمن خطورة ذلك في اثر القوانين التنظيمية على الوضع الاقتصادي للبلاد، حيث تؤثر سلبا على بعض القطاعات على الاقتصاد الوطني، فيما يخص انخفاض قيمة العملة بسبب نزوح المواطنين إلى دول أخرى بشكل دائم أو مؤقت من أجل إشباع حاجياتهم، ومثل ذلك قطاع الصحة في الجزائر، حيث أن عدم رضا المواطنين عن الخدمات الصحية أدى بهم إلى العلاج في دول أخرى مثل تونس و فرنسا والصين...، حيث أن جودة الخدمات الصحية المقدمة في هذه الدول تستقطب عدد كبير من الأجانب لديها، والجودة يعني البحث عن الأفضل دائما من خلال التحسين

المستمر وليس الثبات على قواعد قانونية تحاكي الجماد، والمعلوم أن زيادة الطلب على العملة الصعبة، يعني انخفاضها لدى البنك المركزي، وهذا ما يؤثر سلبا على قيمة العملة المحلية، وبالتالي أصبحت القوانين التنظيمية بمثابة وسيلة لهدم الاقتصاد بدلا من تنظيم عمل المرافق العامة، أما العامل الأكثر خطورة هو الفساد الإداري والمالي حيث أن عدم شعور بعض الأفراد العاملين بالمسؤولية الأخلاقية اتجاه وظائفهم، وكذا وجود افراد لا تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة أدى إلى زيادة تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري، لذا تحاول إدارة الأعمال العمومية تطبيق الأساليب الحديثة في الفكر الإداري التي أثبتت نجاعتها في القطاع الخاص، للحد من تأثير هذه العوامل وتطبيقها في مجال القطاع العام، لان القطاع العام للأسف أصبح "غير موجود" في نظر المواطنين بسبب تطبيقه أساليب لم تعد تذكر حتى في كتب المؤرخين، وبالتالي عدم قيامه بالدور المنوط به وهو تحقيق إشباع الحاجيات العامة، وفي هذا الصدد ظهر مفهوم جديد في المناجمنت العمومي وهو التسويق العمومي حيث يركز هذا الأخير على استقطاب المواطنين الأجانب من اجل إشباع حاجياتهم، وبالتالي توفير إيرادات للدولة وزيادة الدخل الوطني من خلال انخفاض معدل البطالة وزيادة قيمة العملة نتيجة زيادة الطلب عليها، وتركز نظرية التسويق العمومي على توفير الجودة في تقديم الخدمات العمومية وكذا القدرة على المنافسة بين مختلف المرافق العمومية، وبالتالي المرونة التامة بدل القواعد الجامدة التي لا تتلاءم مع مفهوم الجودة وعليه فإن المؤسسات العمومية تواجه تحدي كبير في ظل المنافسة التي ظهرت بحلة جديدة، فبعدها كانت تقتصر على القطاع الخاص أصبحت المنافسة اليوم بين الدول في تقديم الخدمات من أجل تحقيق رضا المواطنين من جهة، زيادة إيراداتها بشكل غير مباشر من جهة أخرى، وأدركت الدول المتقدمة أن المورد البشري من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق أهداف إدارة الأعمال العمومية، وبالتالي تسعى هذه الدول على تدريب وتكوين افراد الدوائر الحكومية والعاملين في القطاع العام على أحدث الأساليب الفنية والتقنية في مجال الاتصال والخدمات والتسويق من أجل ضمان الجودة تقديم الخدمات العمومية.

## المبحث الأول: المرافق العمومية.

تمثل المرافق العامة المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، وهي تهدف بالدرجة الأولى إلى تلبية الحاجيات العامة للمواطنين.

## المطلب الأول: مفهوم المرافق العمومية.

الفرع الأول: تعريف المرافق العمومية: "يعرف المرفق العام بمعينين، أولهما عضوي أو شكلي وهو الجهاز الإداري أو الهيئة التي تقوم على نشاط يهدف إلى إشباع حاجة ذات نفع عام مثل الجامعات والمستشفيات، وثانيهما تعريف مادي ويقصد به النشاط الذي تمارسه الهيئة أو الإدارة العامة لتحقيق خدمة عامة مثل التعليم والصحة"<sup>103</sup>

الفرع الثاني: مبادئ المرافق العامة: تقوم المرافق العامة على ثلاثة مبادئ، وتبقى أساسية على الرغم من التطور

الذي يعرفه نشاط الإدارة، وتتمثل هذه المبادئ في:<sup>104</sup>

**1- مبدأ المساواة أمام المرافق العمومية:** ويقصد بالمساواة أمام المرفق العمومي المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية، أي يحق لجميع المواطنين الذين تتوفر فيهم شروط معينة العمل ضمن هذه المرافق من جهة، ومن جهة أخرى تقديم الخدمات للمنتفعين دون تمييز لا مبرر له، على الرغم من أن المساواة مبدأ أساسي إلا أنه لا مانع من وجود بعض الاستثناءات عليه، فعلى سبيل المثال يتم تقديم الأشخاص المعاقين في الدور على مستوى شبك مؤسسات البريد نظرا لوضعيتهم الصحية، وهذا لا يعني إلغاء المبدأ إنما هنالك حالات استثنائية ينبغي أن لا تخضع له.

<sup>103</sup> - داود عبد الرزاق الباز، الإدارة العامة الالكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه، ط1، مجلس النشر العلمي لجامعة الكويت، الكويت، 2004، ص125.

<sup>104</sup> - سلوى تيشات، آفاق الوظيفة العمومية في ظل تطبيق المناجحت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية، أطروحة دكتورا غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2014 / 2015، ص 20، 21.

**2- مبدأ استمرارية المرافق العمومية:** ويقصد بهذا المبدأ أن يكون عمل المرفق العام منتظما ومستمر دون انقطاع أو توقف بغض النظر عن أوقات عمل المرفق خلال اليوم، لأن طبيعة نشاط المرفق العام حساسة للغاية، وذلك لان احتياجات المواطنين في المقابل مستمرة وغير منقطعة، ففي قطاع الصحة مثلا وهو احد القطاعات الحساسة التي تتطلب الاستمرارية والديمومة من أجل الحرص على وقاية وعلاج المواطنين بشكل دائم، والذي يدخل ضمن الاحتياجات الأساسية لهم، وفي حالة وجود إضراب والذي يعتبر حق من حقوق الموظفين يشترط وجود الحد الأدنى من الخدمة لضمان مبدأ الاستمرارية

**3- مبدأ تكيف المرافق العمومية:** ويقصد به إدخال التعديلات والتغيرات على المرافق العمومية لتلبية الحاجيات والمطلبات المتجددة للمواطنين، ومثال ذلك هو تزويد القطاع الصحي بالعيادات المتنقلة، والتي يقصد بها سيارات الإسعاف التي تحتوي على كامل التجهيزات والمعدات والتي ينبغي أن توجد في المناطق المعزولة أو المناطق التي تكثر فيها حوادث المرور من أجل الحفاظ على صحة المريض وإيصاله إلى المستشفى بصحة جيدة، وهذا بعد ما كانت تقتصر سيارات الإسعاف في الماضي على نقل المريض من مكان الحادث إلى مكان العلاج، وفي الحقيقة أن هذا المبدأ يحقق رضا المواطنين باعتباره يتماشى مع الحاجيات المتجددة لديهم.

**4- وهناك مبدأ آخر يوجد لدى بعض الدول مثل الجزائر، وهو مبدأ المجانية النسبية** والذي يقصد به دفع مبالغ رمزية من قبل المنتفعين بغية الحصول على بعض الخدمات، وعلى الرغم من أن هذا المبدأ ايجابي من حيث الشكل، إلا أنه من حيث الموضوع لم يحقق أهدافه، لأنه أورث بعض الثقافات لدى المجتمع، كالاستفادة من بعض المزايا الممنوحة لشريحة معينة من الأفراد وأصبح الاحتيال وتزوير الوثائق ثقافة جديدة لدى بعض الأفراد من أجل الحصول على هذه الخدمات ولهذا يجب إعادة النظر في هذا المبدأ حتى تكون الخدمات مجانية من حيث الموضوع لا من حيث الشكل.

## المطلب الثاني: أنواع المرافق العمومية

يتم تصنيف المرافق العمومية إلى عدة معايير، إلا أن ما يهمنا هو معيار طبيعة نشاطها، حيث تصنف حسب

هذا المعيار إلى: 105

### 1- المرافق العمومية ذات الطابع الإداري: هي تلك المرافق التي تنشئها الإدارة العمومية والتي تمارس وظائف

تتمثل في النشاط التقليدي للدولة مثل الصحة والدفاع والتعليم، وتخضع لقانون خاص وهو القانون الإداري.

### 2- المرافق العمومية ذات الطابع الاجتماعي: وهي المرافق التي تهدف إلى تحقيق أهداف اجتماعية للمواطنين

مثل مركز الضمان الاجتماعي، وتخضع المزيج من قواعد القانون الإداري والقانون الخاص.

### 3- المرافق العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري: وهي مجموعة المرافق التي تسعى إلى تحقيق أهداف

اقتصادية، صناعية، تجارية، مثل الجزائرية للمياه، مجمع صيدال، شركة موبيليس للاتصالات...، وتخضع بدورها إلى

مزيج من القانون التجاري والقانون الإداري، إلا أن هذه المرافق توجد فقط في الدول التي تبنت المذهب الاشتراكي

مثل الجزائر، ولا توجد في الدول الرأسمالية التي تحصر وظيفة الدولة في الأمن والدفاع والعدالة وبعض المجالات

باستثناء المجالات التي تتعلق بالاقتصاد.

### 3- المرافق العمومية ذات الطابع المهني أو النقابي: وهي المرافق التي توجه النشاط المهني بواسطة

هيئات يخولها القانون بعض امتيازات السلطة العامة مثل نقابة الأطباء، غرف التجارة...، حيث تلزم

القوانين العاملين بإحدى هذه المهن أن يشتركوا في عضويتها ويخضعون لسلطتها، وتخضع المزيج من

قواعد القانون العام والخاص.

105 - سلوى تيشات، مرجع سبق ذكره، ص 16، 17.

## المطلب الثالث: طرق تسيير المرافق العمومية:

يعتمد تسيير المرافق العمومية بشكل عام على ثلاثة أساليب على النحو التالي:<sup>106</sup>

- الاستغلال المباشر: يعرف "على أنه تسيير مباشر من قبل المجموعة العامة التي تتولى مسؤولية هذا المرفق، هنا ويقصد به لجوء الإدارة العامة إلى إدارة مرافقها ومصالحها العامة بأموالها وموظفيها مثل تولى البلدية إدارة النقل بأموالها وموظفيها".

- التسيير عن طريق المؤسسة العامة: تعرف المؤسسة العامة على أنها "مرفق عام يدار عن طريق منظمة عامة تتمتع بالشخصية المعنوية مع خضوعها للرقابة الإدارية"، ويقصد به لجوء الإدارة العامة لتسيير المرافق العامة عن طريق المؤسسات العامة، وعادتا ما تكون الإدارة العامة ممثلتا بالجماعات المحلية التي تقوم بتسيير مرافقها على مستوى الولاية عن طريق مؤسسات تابعة للدولة، حيث أن تسيير هذه المؤسسات يحكمه قوانين أساسية مع خضوعها لرقابة سلمية من قبل الوزارة التابعة لها.

- امتياز المرافق العامة: يعرف عقد امتياز المرافق العامة بأنه "عقد إداري يتولى الملتزم فردا كان أو شركة مسؤولية إدارة مرفق عام ذات طابع اقتصادي غالبا، واستغلاله مقابل رسوم يتقاضاها من المنتفعين مع خضوعه للقواعد الأساسية الضابطة لسير المرافق العامة فضلا عن الشروط التي يتضمنها عقد الإدارة وينتهي العقد بانتهاء مدته، أو الفسخ من قبل الطرفين نتيجة عدم التزام أحد الأطراف بشروط العقد".

<sup>106</sup> - زعيم إيمان، الطرق المستحدثة لإدارة وتسيير المرافق العامة عقال البوت نموذجاً مذكرة ماستر غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة جامعة بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص 15، 20.

المطلب الرابع: إدارة الأعمال العمومية (المناجمت العمومي، التسيير العمومي الجديد).

الفرع الأول: مفاهيم حول المناجمت العمومي

1- تعريف إدارة الأعمال العمومية: يوجد عدة تعاريف لإدارة الأعمال العمومية من بينها:

- المناجمت العمومي الجديد (بإدارة الأعمال العمومية): حيث يعرف على أنه مجموعة عناصر جديدة في تسيير

الإدارات العمومية والتي تفرض عليها التخلي عن المنطق القانوني وتصبح خاضعة للمنطق الاقتصادي من خلال

إدراج مفهوم الأداء الناجع والجودة وغيرها من مفاهيم إدارة الأعمال الحديثة".<sup>107</sup>

- عرفته لجنة الإدارة العامة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE بأنه:<sup>108</sup> نموذج جديد يقوم على نشر

ثقافة تحسين الأداء في القطاع العمومي ويقلل من المركزية ويدعو هذا النموذج إلى:

• منح المسيرين نوع من الحرية في وضع أنظمة تسيير تسمح بتحسين مرودية السياسات العامة.

• زيادة الاهتمام بكفاءة الخدمات المقدمة وتبني مفهوم المنافسة.

- يشير التسيير العمومي الجديد إلى سلسلة النظرات المبتكرة إلى الإدارة العامة والإدارة التي ظهرت في عدد من

بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في الثمانينات، حيث نهض نموذج التسيير العمومي الجديد كرد فعل على

تقييدات الإدارة العامة في الماضي، حيث يقوم التسيير العمومي الجديد على إدراج مبادئ المنافسة وأساليب تسيير

القطاع الخاص في تسيير الإدارة العامة.<sup>109</sup>

<sup>107</sup> - سلوى تيشات، مرجع سبق ذكره، ص 130.

<sup>108</sup> - المرجع السابق، ص 130.

<sup>109</sup> Mark Robinson, From Old Public Administration to the New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing Countries), UNDP Global Centre for Public Service Excellence, Singapore, 2015, page7.

- يعرف المعجم السويسري للسياسات الاجتماعية التسيير العمومي الجديد بأنه: " اتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية ويعود ظهوره إلى بداية السبعينات في الدول الأنجلوسكسونية، وانتشر فيما بعد في دول التعاون والتنمية الاقتصادية، وعلى عكس التسيير العمومي التقليدي الذي يأخذ مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية، فإن أفكار التسيير العمومي الجديد مستوحى من العلوم الاقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص، بهدف الارتقاء بالإدارة العامة إلى مستوى الكفاءة والفعالية"<sup>110</sup>

- ويمكن تعريف المناجمنت العمومي على أنه : استخدام الأساليب الإدارية في القطاع الخاص والتي أثبتت نجاعتها في تسيير القطاع العام لزيادة كفاءته و فعاليتها، و بالعودة إلى نقطة أساسية في التعريف الأول والتي قد تثير الجدل لدى البعض في ما يخص قضية التخلي عن المنطق القانوني والخضوع للمنطق الاقتصادي، والتي تتعارض من حيث الشكل مع المبدأ الذي ينص على أن القطاع الحكومي قطاع يهدف إلى تلبية الحاجيات العامة ولا يقوم على مبدأ الربح، ومفهوم الربح في الحقيقة هو جزء من الاقتصاد، بمعنى أن القطاع الخاص يهدف إلى تحقيق الربح وبالتالي فهو عبارة عن هدف لا أكثر، في حين أن المنطق الاقتصادي يقوم على مجموعة من المفاهيم والتي تتمحور حول المنافسة والإستراتيجية والجودة والإبداع وكل الأساليب التي تعمل على الضغط على التكاليف وتحقيق أكبر عائد ممكن وتحقيق رضا العميل، وبالتالي لا يعني التخلي عن المنطق القانوني إلغاء دور القطاع الحكومي إنما تحسين دوره في تقديم الخدمات العمومية.

## 2- مبادئ المناجمنت العمومي الجديد: يتضمن المناجمنت العمومي الجديد في مجموعة من المبادئ من أهمها:<sup>111</sup>

- إدخال آليات السوق على القطاع العمومي، مثل المنافسة بين المرافق العمومية في تقديم الخدمات.
- الاستفادة من أساليب التسيير في القطاع الخاص وتطبيقها في القطاع العام بهدف تحسين الخدمات العمومية.

<sup>110</sup> - ليلي بن عيسى، "الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، الجزائر، 2013، ص 190.

<sup>111</sup> - سلوى نيشات، مرجع سبق ذكره، ص 131، 133.

- تحسين أداء الأجهزة الإدارية للدولة من خلال ترشيد استعمال الموارد العمومية.
- الانتقال من مفهوم الإدارة المركزية، القواعد القانونية، إلى مفهوم الأداء الجودة الإبداع، المنافسة.
- السعي إلى تحقيق رضا المواطنين، بدلا من الاقتصار على تقديم الخدمات مع عدم مراعاة جودتها.
- عملية اتخاذ القرارات تكون بشكل جماعي واعتماد أسلوب المشاركة بدلا من اتخاذ القرارات بشكل أحادي الذي يصعب تطبيقه أحيانا بسبب عدم تقبل الأفراد العاملين بالقطاع العمومي إلى بعض القرارات.
- التسيير من منظور التنبؤ بالمشاكل ومحاولة تفاديها وليس التسيير من منظور معالجة المشاكل بعد حدوثها.

الجدول (1-2): مقارنة المنظورات: الإدارة العمومية التقليدية، الإدارة العمومية الجديدة، الخدمة العمومية الجديدة.

الخدمة العمومية الجديدة	الإدارة العمومية الجديدة	الإدارة العمومية التقليدية	
النظرية الديمقراطية.	النظرية الاقتصادية، علم الاجتماع (مفاهيم حديثة).	النظرية السياسية، علم الاجتماع (مفاهيم تقليدية).	النظريات المطبقة
الرشد الاستراتيجي، اهتمام المواطن	التقنية و العقلانية الاقتصادية، المصلحة الشخصية	الرشد الإداري، مصلحة عامة	الرشد (العقلانية) و نماذج السلوك البشري
الحوار حول القيم المشتركة	تجمع المصالح الفردية	سياسي، تقديس القوانين	مفهوم المصلحة العامة
مع المواطنين	مع المتعاملين	مع المتعاملين والناخبين	تجاوب موظفي

			الحكومة
التفاوض وتوسط المصالح بين المواطنين	التسيير يعمل كمحفز على إطلاق عنان السوق	التركيز على الأهداف المعرفة السياسية	دور الحكومة
ائتلافات بناية الجمهور، الوكالات الخاصة اللاربحية	خلق الآليات والحوافز من خلال هيئات خاصة ووكالات خاصة غير ربحية ووكالات لا ربحية	إدارة البرامج من خلال الأجهزة الحكومية.	آليات تحقيق الأهداف السياسية
القيادة المشتركة	المنظمات العامة الغير مركزية	المنظمات البيروقراطية	الهيكل التنظيمي المفترض

Source: Mark Robinson, Op cit., page 10.

### 3- متطلبات التسيير العمومي الجديد: يتطلب تطبيق التسيير العمومي الجديد مجموعة من السياسات التي يجب

العمل بها حيث تلخص في: <sup>112</sup>

- التركيز على النتائج من حيث الفعالية والكفاءة وجودة الخدمات،
- استبدال الهياكل التنظيمية الهرمية والمركزية الشديدة ببيئات تسييرية تعتمد على اللامركزية بحيث تكون عملية اتخاذ القرار بشأن تخصيص الموارد وتقديم الخدمات اقرب إلى نقطة التسليم أو تقديم الخدمة والتي توفر نطاق ردود الفعل من العملاء ومجموعة المصالح الأخرى،
- المرونة: لاستكشاف البدائل التوجيه الأحكام العامة والقواعد التي قد تعطي عوائد أكبر النتائج السياسة الفعالة،

<sup>112</sup> -عشور طارق، "مقاربة التسيير العمومي الجديد لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، الجزائر، 2011 / 2012 ، ص114.

- زيادة التركيز على الكفاءة في الخدمات المقدمة من قبل القطاع العام، والتي تنطوي على وضع الأهداف الإنتاجية، وخلق بيئة تنافسية داخل وبين مؤسسات القطاع العام،
- تعزيز القدرات الإستراتيجية في المركز التوجيه عملية تطور الدولة كي تتيح لها الاستجابة للتغيرات الخارجية والمصالح المتنوعة تلقائية ومرونة وبأقل تكلفة.

الجدول (2-2): مقارنة بين التسيير التقليدي والتسيير العمومي الجديد

التسيير العمومي الجديد	التسيير التقليدي	
تحقيق النتائج ورضا العملاء	احترام القواعد والإجراءات	الأهداف
اللامركزية (تفويض الصلاحيات، بنية شبكية، حكومة)	المركزية (هيراركية وظيفية، بنية هرمية)	التنظيم
واضحة	يشوبها الخلط وعدم الوضوح	تقاسم المسؤولية بين السياسيين و الإداريين
استقلالية	التقسيم، التجزيء، والتخصص	تنفيذ المهام
التعاقد	المسابقات	التوظيف
التقدم على أساس الجدارة، بحسب المسؤولية وبحسب الأداء.	عن طريق الأقدمية، دون محسوبية	الترقية
مؤشرات الأداء.	مؤشرات المتابعة	الرقابة
تركز على الأهداف	تركز على الوسائل	نموذج الميزانية

المصدر: عشور طارق، المرجع السابق، ص 112.

4- نظريات التسيير العمومي الجديد: يقوم التسيير العمومي الجديد على مجموعة من النظريات والتي تتمثل

في: 113

1.4- نظرية التسييرية: يعتقد هذا الاتجاه أن إدارة القطاع الخاص بمبادئه وممارساته (مثل إدارة الأداء خدمة

العملاء إدارة العقود مرونة تحديد وتقرير الأجور. يمكن تطبيقها على المؤسسات والوكالات العمومية، وسيوفر هذا

التطبيق هذه المبادئ والممارسات حلولاً وإجابات لكثير من مشاكل فعالية المنظمات العمومية.

2.4- نظرية الاختيار العام: ظهرت هذه النظرية في نهاية الستينات من القرن الماضي، والتي تعتبر أن المنظمات

العامة غير فعالة بسبب مجموعة الضغوط السياسية والبيروقراطية، وتدلل نظرية الاختيار العام على ذلك بأن

الأشخاص الذين من المفترض أن يتخذوا القرارات العامة (السياسيين والإداريين) سيقومون حتما بتقديم مصلحتهم

الخاصة عن المصلحة العامة، ويرى أصحاب هذه النظرية أيضا أن هناك تضاد بين الدولة والسوق الذي يمثل الآلية

الفاعلة في توزيع الموارد، وعليه يرون بضرورة تقليص دور وحجم الدولة قدر الإمكان.

3.4- نظرية الوكالة: بحيث تفيد هذه النظرية أن المنظمة يمكن النظر إليها على أنها مجموعة علاقات بين المالك

والمسير، والذي في أغلب الحالات تقوض له صلاحيات كبيرة تسمح له بالتعامل مع العملاء و الزبائن بصفة

المالك، وبالتالي فإن تطبيق هذه النظرية على المنظمات العمومية قد يساعد على إعادة تنظيمها من خلال تحقيق

عنصرين اثنين:

● التحديد الدقيق لصلاحيات المسيرين في صورة عون تنفيذي للسياسات العامة والإبقاء على صلاحيات الهيئة

السياسية في إطار دورها التصميم وتصور ومعالجة السياسات العامة، كل هذا يسمح بممارسة أدق لقياس

النتائج ولوظيفة الرقابة على مستوى الأداء في المنظمات.

113 - المرجع السابق، ص ص 116، 118.

- إن النجاح في تحقيق العنصر السابق يضمن الشفافية ويفرض بالضرورة الرفع من كفاءة وفعالية أداء المسيرين، كما يسمح بالتحديد الدقيق للتكاليف.

#### 4.4- نظرية تحليل تكلفة الصفقات:

تمثل هذه النظرية أحد أهم التيارات المسيطرة في النظريات الحديثة لاقتصاد المؤسسة، حيث تفيد على أنه يمكن أن لجوء المنظمات العامة في بعض الحالات إلى عقد صفقات داخلية دون اللجوء إلى ميكانيزمات (السوق باللجوء إلى عملية مقارنة تكاليف إجراءاتها).

#### الفرع الثاني: الحكومة الالكترونية

تعتبر الحكومة الالكترونية عن قدرة الأجهزة الحكومية عن تقديم الخدمات إلى المواطنين وقطاع الأعمال الكترونيا وكذا القدرة على تبادل المعلومات فيما بينها، بسرعة عالية وقل تكلفة مع ضمان سرية المعلومات وأمنها في أي وقت وفي أي مكان.

#### 1- أهمية الإدارة الالكترونية بالنسبة للقطاع العام: حيث تكمن أهمية الإدارة الالكترونية بالنسبة للقطاع العام

فيما يلي:<sup>114</sup>

- إن تردي مستوى الخدمات الحكومية يستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها وتسهيل تقديمها إلى المواطنين.
- حاجة الحكومات إلى تعميق الثقة بينها وبين المتعاملين معها مما يدعو الحكومة نحو التوجه إلى الإدارة الالكترونية، مما نجد من الحواجز البيروقراطية التي تشكل صورة ذهنية على دور الحكومات نتيجة تصرفات بعض الأفراد الذين لا يتمتعون بالأخلاق المهنية.

114 - حسين محمد الخن، مرجع سبق ذكره، ص 65، 67

- حاجة الاقتصاد الوطني إلى الدعم، حيث أن الإدارة الالكترونية تتيح التواصل مع الأسواق العالمية ومعرفة احتياجاتها سواء بالنسبة للاستيراد والتصدير.
- في ظل سعي الحكومات إلى تقليص تكاليف الواردات تبحث عن المنتجات الخارجية بأسعار معقولة وبالتالي فهي بحاجة ماسة إلى الإدارة الالكترونية لاكتشاف مختلف الأسواق التي تعرض المنتجات الملائمة لها بالسعر الأقل .
- إن سعي الحكومات لتخفيض نفقاتها يستدعي وجود الإدارة الالكترونية التي تقلص حجم العمال وكذا الأعمال الورقية التي تكلف الحكومات أعباء كبيرة.
- إن اختصار تنفيذ المعاملات الإدارية وكذا سهولة الحصول على المعلومات المتعلقة بالمعاملين مع الحكومة بأسرع وقت، يجعل من الإدارة الالكترونية عامل مهم من حيث إرضاء العاملين وكذا استثمار الوقت بدلا من تضييعه في البحث عن الملفات والأوراق.
- تسهيل الاتصال بين مختلف الدوائر الحكومية مما يحقق التنسيق المتكامل بين هذه الدوائر.
- إن الحكومة الالكترونية تساهم بشكل كبير في الحفاظ على البيئة وكذا تخفض حجم حوادث المرور، وان كان الأمر يدعو إلى الغرابة، إلا أنه واقع لا يمكن إنكاره، فقد ينتقل شخص من مدينة إلى أخرى بواسطة سيارته من أجل الحصول على بعض الوثائق التي يتم استخراجها من مكان الازدياد مثلا، فالحكومة الالكترونية توفر هذه الوثائق لهذا الشخص في أي مكان دون تنقله، حيث أن تنقله يؤدي إلى تلوث البيئة من خلال سيارته، وقد تؤدي به السرعة المفرطة إلى وقوع حادث، وبالتالي حتى وان كانت هذه الأهمية قليلة الشأن، إلا أنها لا تقل أهمية عن باقي النقاط السابقة.

## 2- أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على واقع الخدمة العمومية (نموذج الولايات المتحدة الأمريكية):

تصنف الولايات المتحدة الأمريكية حسب منظمة الأمم المتحدة في المرتبة الأولى فيما يتعلق بالمعاملات الالكترونية في الدوائر الحكومية، ونتيجة لذلك أثرت الإدارة الالكترونية بشكل ايجابي وسلي على الأعمال الحكومية على النحو التالي:<sup>115</sup>

### 1.2- الآثار الايجابية:

- أدى استخدام الحكومة الالكترونية إلى انخفاض التكاليف الإدارية بشكل كبير، فعلى سبيل المثال لا الحصر انخفضت تكاليف وزارة الزراعة الأمريكية من 77 دولار لكل تعامل إلى 17 دولار نتيجة انجاز المعاملات عبر شبكة الانترنت، انخفاض تكلفة تسجيل السيارات في ولاية ألاسكا من 7.75 دولار إلى 0.91 دولار باستخدام الطرق الالكترونية.
- دعم روح المشاركة والتواصل الآني، فعلى سبيل المثال اشترك عدد الناخبين يوازي ستة أضعاف المعدل العادي في الانتخابات الأولية للحزب الديمقراطي من خلال خدمات الانتخاب الالكتروني في ولاية أريزونا بالولايات المتحدة الأمريكية.
- تسهيل ووضوح الخدمة العمومية، فمثلا تقوم ولاية ماساتشوسيتس بنشر كافة مناقصات الولاية وكل ما يتعلق بها على الشبكة.

<sup>115</sup> - عشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009/ 2010، ص ص 108، 112.

- تحقيق جودة الخدمات الحكومية نتيجة استخدام الإدارة الالكترونية، حيث أشار تقرير صادر عن هيئة الحكومة الالكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية أن جودة الخدمات التي تقدمها الحكومة الالكترونية تضاهي جودة القطاع الخاص.

### 3.2- الآثار السلبية:

تتلخص الآثار السلبية في المشكلة التي تواجه الولايات المتحدة الأمريكية والتي تواجه كل دولة أو مؤسسة يقوم نشاطها على المعاملات الالكترونية في الأمن الإلكتروني حيث يقول الرئيس الأمريكي باراك أوباما: "أن التهديد الإلكتروني هو أحد التحديات الكبيرة التي يواجهها الأمن الاقتصادي والقومي لأمريكا"، والمقصود بذلك هو أن الولايات المتحدة الأمريكية تعتمد بشكل كبير في اقتصادها وأمنها القومي على المعاملات الالكترونية، وبالتالي احتمال التعرض لهجمات الكترونية تؤثر سلبا وبشكل كبير على اقتصادها وأمنها القومي.

### الفرع الثالث: التسويق العمومي:

من أجمل المفاهيم الحديثة في التسويق هو ذلك المفهوم المختصر في عبارة بسيطة لكنها في الحقيقة تحتوي على رسالة تعبر عن ماهية التسويق والتي تقول: "الهدف من التسويق ليس بيع ما ينتج بل إنتاج ما يمكن بيعه"، ومعنى ذلك هو أن تبحث المؤسسة عن ما يحتاجه ويطمح له الزبون، وفي حالة المرافق العمومية التي تهدف من المفترض إلى "تلبية حاجيات المواطنين"، ولكن الواقع أن هذه المرافق تقدم خدمات بدون أن تهتم برضا المواطنين، والتسويق العمومي هو نظرية جديدة ظهرت بتغير مفهوم التسويق الحديث، وعليه يمكن أن نسقط المقولة السابقة على الخدمات العمومية وان نقول: "أن التسويق العمومي ليس تقديم الخدمات فقط إنما هو تقديم خدمات من شأنها أن ترضي حاجات وتطلعات الجمهور".

### 1- المفهوم الحديث للتسويق: يقوم التسويق الحديث على مجموعة من المفاهيم تلخص في: <sup>116</sup>

- إدماج التسويق يستوجب قدرات وإمكانيات.
- التسويق ليس وظيفة فقط، بل حالة روحية تشمل كامل مستويات ووظائف المؤسسة.
- في المفهوم التسويقي لا مجال للتنكر لرغبات و حاجات الزبائن والمستهلكين.
- الهدف ليس بيع ما ينتج بل إنتاج ما يمكن بيعه.
- تغير السوق يستلزم تغيير في الوسائل المستخدمة لخدمته.
- من أولويات النشاط التسويقي تحقيق المردودية والربح.

### 2- تعريف الخدمات العمومية:

هي كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين، لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري

لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي، وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين. <sup>117</sup>

من خلال هذا التعريف يمكن استخلاص أبعاد الخدمات العمومية:

- الخدمات العمومية مجموعة من الوظائف التي يقوم القطاع العام بأدائها.
- الخدمات العمومية تسعى إلى تحقيق التنمية و الترابط الاجتماعي.
- تكتسي الخدمات العمومية طبيعة خاصة مما يجعلها مقدسة بالنسبة للقطاع العام.

<sup>116</sup> - عبد القادر برابيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية دراسة حالة قطاع البريد والاتصالات، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،

الجزائر، ص 76، 77

<sup>117</sup> المرجع السابق، ص 56.

## 3- خصوصية الخدمات العمومية:

يمكن معرفة خصوصيات الخدمات من خلال التفرقة بينها وبين المنتجات على النحو التالي:<sup>118</sup>

- تعتبر الخدمات غير ملموسة بينما المنتجات ملموسة.
- الخدمات قابلة للتلف أي غير قابلة للتخزين في حين أن المنتجات يمكن تخزينها أو تأجيلها.
- الخدمات أكثر تغيرية وغير متوقعة بالمقارنة مع المنتجات التي هي نمطية ومتوقعة.
- الإنتاج والاستهلاك في الخدمات لا يمكن فصلها، بينما هما متفرقان بالنسبة للمنتجات.
- وأخيرا ما يميز الخدمات عن المنتجات هو كون المادة الأولية المعالجة في حالة الخدمات هم الزبائن، وهذا هو سر الأهمية القصوى للبعد البشري في قطاع الخدمات.

## 4- البعد الاقتصادي للتسويق العمومي:

يهدف التسويق العمومي أساسا إلى امتصاص أكبر عدد من الجمهور من اجل الاستفادة من الخدمات التي يقدمها القطاع العام، وكما ذكرت في المقدمة فان التسويق العمومي ظهر بعد ظهور المنافسة بين الدول في تقديم الخدمات، والبعد الحقيقي لهذا التسويق هو زيادة إيرادات الدولة بشكل غير مباشر (أي تشجيع الاستثمار الذي يؤدي إلى زيادة الضرائب)، والقضاء أو الحد من بعض المشاكل الاقتصادية مثل قيمة العملة، ومستوى البطالة، إلا أن التسويق العمومي يعتمد على بعض النقاط الرئيسية أهمها:

- جودة الخدمات العمومية المقدمة والمثال على ذلك تطبيق شامل لمفهوم للحكومة الالكترونية.
- وجود موظفين محترفين يملكون القدرة على تسويق الخدمات.

<sup>118</sup> المرجع السابق، ص 114.

- كما سبق وان ذكرنا أن المفهوم القانوني يتعارض مع الجودة، وعليه يجب الحد من القواعد القانونية التي تتعارض مع مفهوم الإبداع والمنافسة.

### الفرع الرابع إعادة هندسة العمليات الحكومية:

لعل من أهم الأقوال التي ينبغي على الحكومات إدراكها هي مقولة جون كيج : الذي يقول "لا أفهم لماذا" الناس يخفون من الأفكار الجديدة في حين أن ما يخيفني عادة هي الأفكار القديمة" الكثير من السياسيين المعارضين ينددون بالإصلاح و حتمية التغيير، وعندما يصلون إلى سدة الحكم يمارسون الطرق التقليدية في التسيير ولا وجود للتغيير أساسا على الرغم من انتقادهم لهذه الطرق، ومن هنا يتضح أن الانتقادات تستهدف الأشخاص ولا تستهدف الأساليب مع الأسف، وقد يستخف بعض السياسيين في الدول المتخلفة بإدارة الأعمال العمومية ويعتبروها ضياع للوقت، في حين أن السياسيين في الدول المتقدمة يدركون أهميتها وأثرها على السياسات العامة للدولة، ولا أبالغ بان أقول أن إدارة الأعمال من العلوم الضرورية لكل إنسان، لأنه ببساطة كل منا يحتاج إلى معرفة المبادئ التي تساعدنا في تحقيق الأهداف بشكل فعال، والحكومات بدورها لديها أهداف وتحتاج إلى مبادئ إدارة الأعمال من اجل تحقيقها، لذا يقال أن الإدراك هو 50% من التغيير، فإذا أدركت الحكومات أن إعادة الهندسة - وهي من الأساليب الحديثة في إدارة الأعمال - ستعمل على زيادة فعالية المؤسسات والإدارات العمومية وتقليل التكاليف، عندئذ سوف يحدث التغيير، وهذا التغيير للعمليات والأساليب هو ما يعرف في علم الإدارة بإعادة هندسة العمليات Reengineering والذي يقوم على مجموعة من المبادئ يجب الالتزام به من اجل أن يكون تطبيقها فعال، والفكرة الأساسية لإعادة الهندسة هي أنه إذا كانت أساليب اليوم لا تحقق الأهداف المسطرة يجب أن نغير هذه الأساليب بشكل جذري و مستمر من أجل تحقيق الأهداف، ولتقريب المعنى أكثر فالإنسان الذي يريد الوصول إلى مكان عمله في وقت أقل، عليه أن يبحث عن مسار ثاني إلى عمله بشرط أن يستغرق

وقت اقل، أو أن يغير وسيلة تنقله، وإعادة الهندسة لا تعني تغيير الأهداف أو إعادة صياغة أهداف جديدة، إنما يقصد بها تغيير الأساليب، وكما أن المرونة من أهم عامل للتغيير المستمر، لذا يجب على التشريعات الحكومية أن تكون شاملة، وتترك الحرية في تسيير المؤسسات العمومية، أي أن التشريعات التنظيمية تمثل عائق أمام حرية التسيير، فمن غير المعقول أن تحدد المهام والوظائف من مقاعد البرلمان وتعمم على جميع المؤسسات، لذا على المؤسسات العمومية أن تحدد المهام والوظائف التي تتماشى مع تحقيق أهدافها من جهة وتقليص تكاليفها من جهة أخرى تحت إشراف ورقابة الحكومة، وهذا ما يساعد على تحسين دور المؤسسات العمومية وزيادة رضا المواطنين.

**1- مفهوم إعادة الهندسة :** "هي مقارنة لمراجعة وإعادة تحديد عميق لمسارات تنظيم ما، بهدف إعادة هيكلتها لجعلها أكثر فعالية"<sup>119</sup>، والمقصود بإعادة هندسة العمليات هو الاستغناء عن الأساليب الحالية في التنظيم واستبدالها بأساليب أخرى بشكل جذري، أي تغيير الأسلوب ككل، ومثال ذلك في القطاع الحكومي هو إلغاء المراسيم التنظيمية التي تحدد أساليب تسيير المؤسسات العمومية مثلا ومنح الحرية في التسيير المجلس الإدارة في ظل الرقابة الوصائية، وهذا لا يعني إلغاء القانون بشكل نهائي، إنما الحفاظ على القواعد العامة والاستغناء عن القواعد التنظيمية التي لا يمكن تعميمها على جميع المؤسسات على كامل التراب الوطني نظرا لخصوصية كل منطقة، فهناك عيادات مثلا لا تحتاج إلى أكثر من طبيب واحد نظرا لقلّة الكثافة السكانية، وهناك مناطق تقتضي وجود أكثر من واحد، ومجموعة من المتغيرات الأخرى لا يمكن تعميمها على كامل المؤسسات.

**2- مبادئ إعادة الهندسة:** من أهم مبادئ إعادة الهندسة نذكر ما يلي:<sup>120</sup>

- الجمع بين عدة مهن في مهنة واحدة.

<sup>119</sup> -دومنيك رو، المائة كلمة في الإدارة، ترجمة: وردية واشد، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2008، ص26.

<sup>120</sup> - المرجع السابق، ص26.

- السماح للعاملين باتخاذ القرارات.
- الاعتراف بعدة صيغ من المسارات.
- تنفيذ العمل بصورة منسجمة.
- التقليل من وقت العمل والمراقبة.
- القيام أولاً بالعمل ثم تقديم التقرير بعد ذلك.

### 3 - إمكانية تطبيق الهندرة في القطاع العام:

هل يمكن تطبيق الهندرة في المؤسسات الحكومية والقطاع العام؟ هو السؤال الذي طرح على الكاتبين مايكل

هامر و جاسم شامبي فكان الجواب كما يلي:<sup>121</sup>

لاشك في ذلك، وكما ذكرنا في بداية هذا الكتاب فإن الهندرة تتعلق بتنظيم العمل وبالتالي فإنه يمكن تطبيقها بأي تنظيم يمارس فيه العمل.

وفي الواقع فإن هيئة دراسة الأداء القومي التي ترأسها نائب الرئيس الأمريكي آل غور في صيف عام 1993

أدت إلى إحياء المبادرة الحكومية (REGO) والتي تبنت إلى حد كبير مبادئ هندرة نظم العمل.

وتطرح الهندرة بالمؤسسات الحكومية بعض المشكلات من نوع خاص، ومن ذلك صعوبة قياس الأداء بتلك

المؤسسات. ويمكن أن تستخدم المؤسسات العامة الربحية كمتيار للنجاح حيث ترتبط الربحية بعدد من المتغيرات

المختلفة وقد يتم تحسينها عن طريق خفض التكاليف مثلا أو عن طريق رفع مستويات الجودة والخدمة و بالتالي

<sup>121</sup> - مايكل هامر، جيمس شامبي، مرجع سبق ذكره، ص 150، 149.

زيادة الإيرادات، ويمثل الحد الأدنى «BOTTOM LINE» أسلوبا مبسطا للاستدلال على تحسين الأداء من عدمه.

ولكن معظم المؤسسات العامة تتوفر بها معايير لقياس التكاليف فقط مما يشكل صعوبة في المفاضلة بين تحسين الخدمات وتقليص التكاليف.

وليس مستغربا أن تكون إدارات الضرائب والإدارات الأخرى مثل إدارة شؤون العسكريين المتقاعدين على رأس الأجهزة الحكومية التي تتبنى الهندرة حيث يمكن لإدارات الضرائب أن تقيس بدقة تكاليف العمليات مقابل الزيادة في الإيرادات، كما قد تضطر إدارة شؤون العسكريين المتقاعدين قريبا إلى الدخول في منافسة مع مؤسسات القطاع الخاص في مجال خدمات الرعاية الصحية.

المشكلة الثانية هي أن إزالة الحواجز بين الإدارات بالمؤسسة الواحدة أسهل بكثير من إزالة تلك الحواجز بالأجهزة الحكومية، فمثلا الحكومة الفيدرالية على وجه الخصوص لا تعتبر مؤسسة واحدة وإنما مجموعة من المؤسسات، ولذا تكون الهندرة أكثر فعالية عند تطبيقها بجهاز واحد (إدارة الضمان الاجتماعي على سبيل المثال) ونظرا للأعمال الحكومية تتوزع عادة بين الأجهزة المتعددة.

وعلى سبيل المثال فإن الأشخاص القادمين إلى الولايات المتحدة من الخارج قد يضطرون إلى الوقوف بثلاثة من صفوف الانتظار المنفصلة التي تضم إجراءات الجوازات والهجرة والجنسية، والإجراءات الجمركية، وإجراءات التفتيش الزراعي من قبل وزارة الزراعة الأمريكية، وكذلك على المسافرين مواجهة المعاناة من جراء العمليات المطولة الناتجة عن التشريعات الحكومية بكل جهاز.

وقد يقوم أحد هذه الأجهزة بهندرة عملياته بصورة مثالية ولكن سيظل المسافرون مضطرون للوقوف في الصفوف الثلاثة حتى لو أصبحت إجراءات أحدها أقصر بعد هندرتهما.

ومن الأسباب الأخرى لجعل الأجهزة الحكومية إحدى الجهات البارزة في التخلف عن تطبيق الهندرة بعيدا عن النواحي السياسية هو أن الهندرة تسعى لتحقيق المثالية في الأداء التشغيلي، بينما يعتبر معظم رؤساء الأجهزة الحكومية ذو خبرة قليلة بالعمليات التشغيلية نظرا لأنهم في الأساس رجال سياسة وبالتالي تكون الهندرة مفهوما خارج نطاق خبراتهم وتصوراتهم تماما.

## المبحث الثاني: نظام الوظيفة العمومية في الجزائر.

تبنت الجزائر بعد الاستقلال النظام المغلق فيما يتعلق بالوظيفة العمومية والتي تعتبر حسب هذا النظام مهنة بالنسبة للمنتسبين لمسار مهني وتأخذ به الدول الفرانكفونية، وباعتبار أن الجزائر كانت مستعمرة من قبل فرنسا، كان لا بد من العمل بالقوانين الفرنسية ما عدى تلك التي تمس بالسيادة الوطنية لضمان التوازن.

## المطلب الأول: مفهوم القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ومجال تطبيقه

## الفرع الأول: مفهوم القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

1- تعريف الوظيفة العمومية: يشمل مفهوم الوظيفة العمومية معنيين على النحو التالي:<sup>122</sup>

المفهوم العضوي: هي مجموعة القواعد القانونية المنظمة للحياة المهنية للموظف العمومي، منذ دخوله للخدمة وحتى خروجه منها.

المفهوم الموضوعي: هي مجموعة من المهام والاختصاصات يناط القيام بها الشخص معين إذا توافرت فيه بعض الشروط الضرورية لتولي أعباء هذه الوظيفة.

## 2- تعريف القانون الأساسي للوظيفة العمومية: "يقصد به القواعد الخاصة التي تطبق على موظفي المؤسسات

العمومية ذات الطابع الإداري وكذا الضمانات الممنوحة لهم، في إطار تأدية مهامهم، خدمة للدولة باعتبارهم ليسو بأجزاء عاديين، ويتمتعون بحقوق وواجبات تختلف عن تلك المعترف بها قانونا للعمال"<sup>123</sup>

## الفرع الثاني: تطور الوظيفة العمومية في الجزائر (من 1962 إلى غاية اليوم).

يمكن تلخيص تطور الوظيفة العمومية في الجزائر من 1962 إلى يومنا هذا على النحو التالي:

<sup>122</sup> - بن فرحات مولاي الحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، 2011/2012، ص3.

<sup>123</sup> - رشيد حبابي، دليل الموظف والوظيفة العمومية، المؤسسة الوطنية للاتصال - النشر والإشهار، الجزائر، 2015، ص20

الجدول (2-3): تطور الوظيفة العمومية في الجزائر

مراحل تطور الوظيفة العمومية	الفترة	أهم ما ميز هذه المرحلة
المرحلة الانتقالية للوظيفة العمومية	1962-1966	- كثرة النصوص التشريعية والتنظيمية، - المعاناة من ندرة التأطير.
مرحلة تكييف الوظيفة العمومية	1966-1978	- الاهتمام بمنظومة التكوين الإداري، - الاهتمام بانسجام شبكة الأجور والمرتبات، - الاهتمام باستقرار الموظفين في قطاع الوظيفة العمومية بعد هجرة الكثير من الموظفين.
مرحلة توحيد عالم الشغل	1978-1990	- توحيد عالم الشغل (وحدوية القانون (59- 85) المطبق على موظفي القطاع العمومي بشقيه الإداري والاقتصادي)، - اختلاط الأحكام التي تخضع لها الإدارة العمومية وأعوامها، بالأحكام التي تشمل باقي قطاعات الشغل الأخرى وعما لها، - الغموض في النصوص التنظيمية.
مرحلة إصلاح الوظيفة العمومية	إلى يومنا - 1990 هذا	- محدودية العمل بأحكام القانون الأساسي للوظيفة العمومية (133-66) لعام 1966، - عدم التحكم في التوظيف، لغيا نظام صارم في

<p>الانتقاء،</p> <p>- اتسام النظام القانوني المطبق على أعوان الدولة، بالغموض و الالتباس،</p> <p>- الفصل بين قطاع الوظيفة العمومية والقطاع الاقتصادي من خلال صدور القانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل،</p> <p>- المبادرة لإعداد مشروع قانون أساسي للتوظيف العمومي سنة 1998،</p> <p>- إصدار القانون الأساسي للوظيفة العمومية الجديد 03-06 في 15 أوت 2006، وهو القانون الذي يطبق على موظفي الإدارات العمومية ذات الطابع الإداري إلى يومنا هذا.</p>		
---	--	--

المصدر: بن فرحات مولاي الحسن، مرجع سابق، ص 14، 25. (الجدول من إعداد الطالب، ومضمونه من المصدر المذكور)

### الفرع الثالث: أهداف ومجال تطبيق قانون العمومية الجديد

#### 1 - أهداف قانون الوظيفة العمومية الجديد: يهدف قانون الوظيفة العمومية (03-06) الجديد إلى: <sup>124</sup>

- تكيف مهام الوظيفة العمومية مع الدور الجديد للدولة (لاسيما وان الموظف ممثل الدولة وهو المفكر والمدير والمنفذ في أن واحد).

<sup>124</sup> - رشيد حبابي، مرجع سبق ذكره، ص 14 ، 15.

- ضمان وحدوية قطاع الوظيفة العمومية وانسجامه الكلي باعتباره تجسيدا للدولة المستخدمة، والمصدر الذي من خلاله سيتم إعداد القوانين الأساسية الخاصة المطبقة على مختلف أسلاك الموظفين.
- التشجيع على قيام إدارة محايدة وناجعة وقادرة على الاستجابة لتطلعات المواطنين والتطور مع محيطها.
- إعادة تركيز مختلف أسلاك الموظفين حول مهمتها الحقيقية المتعلقة بالمرفق العام والسلطة العمومية.
- تعزيز أطر التشاور والحوار داخل قطاع الوظيفة العمومية.
- ضمان المساواة في الحقوق و الواجبات بين الموظفين.

## 2- مجال تطبيق القانون الأساسي للوظيفة العمومية: 125

يطبق هذا القانون الأساسي على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية، و يقصد بالمؤسسات و الإدارات العمومية، المؤسسات العمومية، والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير المركزية التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي مع العلم أن القضاة والمستخدمون العسكريون والمدنيون للدفاع الوطني ومستخدمو البرلمان لا يخضعون لأحكام هذا القانون.

<sup>125</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 03-06، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الصادر في 15 يوليو 2006، الجريدة الرسمية، العدد 46، 2006، المادة 2، ص 3.

المطلب الثاني: تنظيم المسار المهني للموظفين في قطاع الوظيفة العمومية

الفرع الأول: التوظيف.

**1- مفهوم التوظيف العمومي:** وفق للمادة 51 من الدستور الجزائري (دستور 2008): "يتساوى جميع

المواطنين في تقلد المهام والوظائف في الدولة دون أي شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون"، وقد حددت

هذه الشروط في المادة 75 من والتي تنص صراحة على أنه لا يمكن أن يوظف أيا كان في وظيفة عمومية ما لم

تتوفر فيه الشروط الآتية:<sup>126</sup>

- أن يكون جزائري الجنسية.
- أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية.
- أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.
- أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية.
- أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها.

**2- أنماط التوظيف:** يتم التوظيف في المؤسسات العمومية التي يخضع موظفوها إلى القانون الأساسي للوظيفة

العمومية عن طريق:

**1.2- نمط التوظيف الخارجي:** يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق:<sup>127</sup>

<sup>126</sup> - المرجع السابق، المادة 75، ص8، 9.

<sup>127</sup> - المرجع السابق، المادة 80، ص9.

- المسابقة على أساس الاختبارات: وهي الطريقة المفضلة لانتقاء المترشحين وتكون حسب الترتيب في قائمة المترشحين الناجحين.
  - المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين من أجل الالتحاق ببعض الأسلاك والرتب التي تنتمي للفوج "أ" المحدد بموجب المادة 8 من القانون (03-06)،<sup>128</sup> وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات أو كل مستوى تأهيل مماثل.
  - الفحص المهني: هو تقييم قدرة المترشحين على الممارسة الفعلية لبعض النشاطات التي تنتمي إلى الأفرج "ب، ج، د"
  - التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكويننا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.
- 2.2- نمط التوظيف الداخلي:** يتم التوظيف في هذا النمط عن طريق الترقية في الرتبة وهي تخص الموظفين العاملين داخل المؤسسة وهذا ما نصت عليه المادة 38 من القانون (03-06) وفق الشروط المنصوص عليها في المادة 107 من نفس القانون.
- 3.2- نظام التعاقد:** يتم اللجوء إلى نظام التعاقد للوظائف العمومية التي تكتسي على العموم طابع مؤقت أو استثنائي، وهذا ما نصت عليه المواد 19، 20، 21 من القانون (03-06)،<sup>129</sup> ويتم اللجوء إلى نظام التعاقد في الحالات الآتية:
- في انتظار تنظيم مسابقة توظيف أو إنشاء سلك جديد للموظفين.

<sup>128</sup> المرجع السابق، ص 4.

<sup>129</sup> المرجع السابق، ص 5.

- لتعويض الشغور المؤقت لمنصب شغل.

مع العلم أنه لا يحول شغل هذه المناصب الحق في اكتساب صفة الموظف أو الحق في الإدماج في رتبة من رتب الوظيفة العمومية حسب المادة 22 من نفس القانون.

### الفرع الثاني: التبرص و الترسيم

بعد نجاح المترشح يتم توظيفه بصفة متربص خلال سنة يتخللها تكوين تحضري لشغل وظيفة بالنسبة لبعض الأسلاك، وفي بعض الرتب يتم الترسيم المباشر نظرا للمؤهلات العالية مثل المترشح الحاصل على شهادة دكتوراه يتم ترسيمه بشكل مباشر بصفة أستاذ محاضر "ب"، و بالنسبة للمتربص يتم إما ترسيمه أو إضافة فترة ثانية له أو تسريحه دون إشعار مسبق أو تعويض وهذا ما نصت المادة 85 من القانون (03-06)<sup>130</sup> ، ويتربص على المتربص بعض الحقوق مثل الأجر واعتبار فترة التبرص خدمة فعلية من أجل التقاعد أو الترقية، مع عدم تمتعه ببعض الحقوق الأخرى مثل وضعه في حالة الانتداب أو الاستيداع.

وبعد فترة تجريبية ناجحة للمتربص يتم تثبيته بقرار المناصب العليا في الدولة أو مقرر الموظفين على مستوى المؤسسة على أن يخضع لتأشيرة الأجهزة القانونية (المراقب المالي، مفتش الوظيفة العمومية).

### الفرع الثالث: التكوين

يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة.<sup>131</sup>

<sup>130</sup> المرجع السابق، المادة 85، ص9.

<sup>131</sup> المرجع السابق، المادة 104، ص10.

## الفرع الرابع: تقييم الموظف:

يخضع كل موظف، أثناء مساره المهني، إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج

ملائمة نصت المادة 97 من القانون (03-06)،<sup>132</sup> حيث يتم التقييم على أساس<sup>133</sup>:

- احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية،
- الكفاءة المهنية.
- الفعالية و المردودية.
- كيفية الخدمة.

ويهدف تقييم الموظف حسب نص المادة 98 من القانون السابق إلى:<sup>134</sup>

- الترقية في الدرجات.
- الترقية في الرتبة.
- منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء.
- منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.

الفرع الخامس: الترقية: هنالك نوعان من الترقية، ترقية في الرتبة، وترقية في الدرجات.

1- الترقية في الدرجات: تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة

مستمرة<sup>135</sup> حسب ثلاثة وثائر وفق الجدول التالي:

<sup>132</sup> المرجع السابق، المادة 97، ص10.

<sup>133</sup> المرجع السابق، المادة 99، ص10.

<sup>134</sup> المرجع السابق، المادة 85، ص10.

الجدول (4-2): وتأثير الترقية في الدرجات

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة لدرجة أعلى منها مباشرة	سنتان و 06 أشهر	03 سنوات	03 سنوات و 06 أشهر
المجموع: 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر: رشيد حبابي، مرجع سابق، ص 64.

## 2- الترقية في الرتبة: 136

وهو إحدى أنماط التوظيف الداخلي كما سبق وان قلنا، وتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة، حسب الكيفيات الآتية:

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة،
- بعد تكوين متخصص.
- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني.
- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة.

لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين.

<sup>135</sup> المرجع السابق، المادة 106، ص 10.

<sup>136</sup> المرجع السابق، المادة 107، ص 10.

## الفرع السادس: التحفيز

تنص المادة 113 من القانون (03-06)<sup>137</sup> انه يمكن للموظف الذي قام أثناء تأديته مهامه بعمل شجاع مثبت قانونا أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة، أن يستفيد من أوسمة شرفية و/أو مكافآت، بعد استشارة لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة الوزارية المختصة، إلا أن هذه المجهودات لا ينبغي أن تخرج عن صلاحيات الموظف، بمعنى أن الموظف الذي يعمل مثلا على الحد من المشاكل التي قد تنشأ بين الموظفين والمواطنين ويحد من الصراع بينها له دور في تحسين أداء المصلحة

## الفرع السابع: نظام دفع رواتب الموظفين

يتم دفع الرواتب للموظفين على أساس جدول الشبكة الاستدلالية<sup>138</sup> (أنظر الملحق رقم 1 ص 134) للمرتبات المحلية بالمرسوم الرئاسي 07 - 304 المادة 2 كما هو مبين في الجدول رقم (3-2)، حيث يتم ترتيب الموظفين بناء على شبكة مستويات التأهيل المحددة بالمرسوم الرئاسي رقم 07-304 المادة 3، وعليه يتم حساب الراتب (الأجر) القاعدي حسب نص المادة 05 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 على النحو التالي:

الأجر القاعدي = (الرقم الاستدلالي المقابل لترتيب الأصناف + الرقم الاستدلالي للدرجة في نفس الصنف) × قيمة النقطة الاستدلالية (45 دج حسب المادة 8 من المرسوم).

مثال: لنفرض أن موظف مرتب في الصنف 10 وفي الدرجة الثالثة، ما هو الأجر القاعدي لهذا الموظف؟

حسب القاعدة المذكورة أعلاه لدينا: الرقم الاستدلالي للصنف 10 هو: 453.

الرقم الاستدلالي للدرجة الثالثة في الصنف رقم 10 هي: 68، وعليه:

<sup>137</sup> المرجع السابق، المادة 113، ص 11.

<sup>138</sup> - المصدر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 07-304، المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الصادر في 29 سبتمبر 2007، الجريدة الرسمية، العدد 61، 2007، ص 9.

الأجر القاعدي لهذا الموظف =  $(68+453) \times 45 = 27495,00$  دج.

**الأجر الصافي:** وهو الأجر الذي يتقاضاه الموظف بعد سلسلة من العمليات، حيث يتم فرض الضريبة على النخل ، ومجموعة من الضرائب الأخرى مثل الاشتراك في الضمان الاجتماعي، مع إضافة العلاوات والتعويضات حسب ما تقتضيه طبيعة النشاط، لان العلاوات لها علاقة بالأداء المردودية)، أما التعويضات فهي تخص التبعات الخاصة والمرتبطة بممارسة الموظف بعض النشاطات (مثل النقل...)

فيما يخص الوظائف العليا في الدولة ، هنالك جدول آخر إضافة إلى الشبكة الاستدلالية يخص الوظائف العليا في الدولة وهو على النحو التالي:

الجدول (5-2): الزيادة الاستدلالية للراتب في المناصب العليا للدولة المستويات

المستويات	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
الزيادة الاستدلالية	25	34	45	55	75	105	145	195	255	325	405	495	595	705

المصدر: رشيد جباري، مرجع سابق، 119.

لنفرض مثلا أن الموظف السابق يشغل رئيس مكتب في إدارة مركزية:

الأجر القاعدي =  $(195+68+543) \times 45 = 32220,00$  دج

حيث أن 195 تمثل الرقم الاستدلالي الموافق للمستوى 8 في الجدول أعلاه، وذلك حسب المرسوم الرئاسي 305-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 والذي يحدد كيفية منح المرتبات التي تطبق على الموظفين الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة.

## المطلب الثالث: الوضعيات القانونية الأساسية للموظف والنظام التأديبي

## الفرع الأول: الوضعيات القانونية الأساسية للموظف

1- **وضعية القيام بالخدمة:** القيام بالخدمة هي وضعية الموظف الذي يمارس فعليا في المؤسسة أو الإدارة العمومية

التي ينتمي إليها، المهام المطابقة لرتبته أو مهام منصب شغل من المناصب المنصوص عليها في المادتين 10 و 15

من هذا القانون<sup>139</sup> ، ويعد في وضعية الخدمة أيضا الموظف:

- الموجود في عطلة سنوية.
- الموجود في عطلة مرضية أو حادث مهني.
- الموظفة الموجودة في عطلة أمومة.
- المستفيد من رخصة غياب كما هي محددة في المواد من 208 إلى 212 و 215 من هذا القانون.
- الذي تم استدعاؤه لمتابعة فترة تحسين المستوى أو الصيانة في إطار الاحتياط.
- الذي استدعي في إطار الاحتياط.
- الذي تم قبوله لمتابعة فترة تحسين المستوى.

2- **وضعية الانتداب:** الانتداب هو حالة الموظف الذي يوضع خارج سلكه الأصلي و/أو إدارته الأصلية مع

مواصلة استفادته في هذا السلك من حقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي التقاعد في المؤسسة أو الإدارة

العمومية التي ينتمي إليها، مع العلم الانتداب قابل للإلغاء.<sup>140</sup>

<sup>139</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 03-06، المرجع السابق، المادة 128، ص12.

<sup>140</sup> - المرجع السابق، المادة 133، ص12.

يتم انتداب الموظف بطريقتين، وكل طريقة لها شروطها الخاصة بها حسب الجدول التالي:

الجدول (6-2): طرق الإحالة على الانتداب

بطلب منه لتمكينه من ممارسة	بقوة القانون لتمكينه من ممارسة
- نشاطات لدى مؤسسة أو إدارة عمومية أخرى و/أو في رتبة غير رتبته الأصلية	- وظيفة عضو في الحكومة، - عهدة انتخابية دائمة في مؤسسة وطنية أو جماعة إقليمية، - وظيفة عليا للدولة أو منصب عال في مؤسسة أو إدارة عمومية غير تلك التي ينتمي إليها،
- وظائف تأطير لدى المؤسسات أو الهيئات التي تمتلك الدولة كل رأس مالها أو جزءا منه،	- عهدة نقابية دائمة وفق الشروط التي يحددها التشريع المعمول به،
- مهمة في إطار التعاون أو لدى مؤسسات أو هيئات دولية.	- متابعة تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة، - تمثيل الدولة في مؤسسات أو هيئات دولية، متابعة تكوين أو دراسات، إذا ما تم تعيين الموظف لذلك من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها.

المصدر: من اعداد الطالب بناء على القانون (03-06).

**3- وضعية الإحالة على الاستيداع:** تتمثل الإحالة على الاستيداع في إيقاف مؤقت لعلاقة العمل، وتؤدي هذه الوضعية إلى توقيف راتب الموظف وحقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي التقاعد، غير أن الموظف يحتفظ في هذه الوضعية بالحقوق التي اكتسبها في رتبته الأصلية عند تاريخ إحالته على الاستيداع<sup>141</sup>.

تكون الإحالة على الاستيداع بقوة القانون في الحالات الآتية<sup>142</sup>:

- في حالة تعرض أحد أصول الموظف أو زوجه أو أحد الأبناء المتكفل بهم لحادث أو لإعاقة أو مرض خطير.
- للسماح للزوجة الموظفة بتربية طفل يقل عمره عن خمس (5) سنوات.
- للسماح للموظف بالالتحاق بزوجه إذا اضطر إلى تغيير إقامته بحكم مهنته.
- لتمكين الموظف من ممارسة مهام عضو مسير لحزب سياسي.

#### 4- وضعية الخدمة الوطنية:

يوضع الموظف المستدعى لأداء خدمته الوطنية في وضعية تسمى "الخدمة الوطنية"، حيث يحتفظ الموظف في هذه الوضعية بحقوقه في الترقية في الدرجات والتقاعد، ولا يمكنه طلب الاستفادة من أي راتب مع مراعاة الأحكام التشريعية والتنظيمية التي تحكم الخدمة الوطنية<sup>143</sup>.

<sup>141</sup> - المرجع السابق، المادة 145، ص 13.

<sup>142</sup> - المرجع السابق، المادة 146، ص 13، 14.

<sup>143</sup> - المرجع السابق، المادة 154، ص 14.

## 5- حركات نقل الموظفين

## 5 . 1- حركات النقل ذات الطابع العام:

تخص الأسلاك التي تقتضي طبيعة نشاطها تغيير أماكن عمل موظفيها باستمرار، مثل الأطباء المتنقلين على مستوى مجموعة من العيادات المتعددة الخدمات التابعة للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، وقد يكون السبب في ذلك قلة الاختصاصات في هذا المجال ما يفرض حركات تنقل مستمرة.

## 5 . 2 - حركات النقل ذات الطابع الإجباري: يمكن نقل الموظف إجباريا عندما تستدعي ضرورة المصلحة

ذلك، ويؤخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، ولو بعد اتخاذ قرار النقل، ويعتبر رأي اللجنة ملزما للسلطة التي أقرت هذا النقل<sup>144</sup>، ونرى هذا النوع من حركات النقل في كثير من الأحيان في الوظائف العليا للدولة ، واعني بذلك الولاية، مدراء المؤسسات العمومية.

6- حالات إنهاء الخدمة: ينتج إنهاء الخدمة التام الذي يؤدي إلى فقدان صفة الموظف عن<sup>145</sup>:

- فقدان الجنسية الجزائرية أو التجريد منها.
- فقدان الحقوق المدنية.
- الاستقالة المقبولة بصفة قانونية: الاستقالة حق معترف به للموظف يمارس ضمن الشروط المنصوص عليها في هذا القانون الأساسي<sup>146</sup>.

144 - المرجع السابق، المادة 158، ص14.

145 - المرجع السابق، المادة 216، ص19.

146 - المرجع السابق، المادة 217، ص 19.

- العزل: حسب نص المادة 184: إذا تغيب الموظف لمدة خمسة عشر (15) يوما متتالية على الأقل، دون مبرر مقبول، تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين إجراء العزل بسبب إهمال المنصب، بعد الإعذار، وفق كفاءات تحدد عن طريق التنظيم.

- التسريح: يعتبر التسريح عقوبة تأديبية للموظفين الذين يرتكبون أخطاء من الدرجة الرابعة بعد أخذ الرأي الملزم للمجلس التأديبي ويشمل التسريح بشكل عام المتربصين الذين لم تكن فترة تربصهم مجددة، الوفاة.

- الإحالة على التقاعد: يمكن التطرق إلى موضوع التقاعد بنوع من التفصيل المختصر<sup>147</sup>:

أ- تعريف التقاعد: هو نهاية المدة القانونية للحياة العملية.

ب- أشكال التقاعد:

- التقاعد عند بلوغ 60 سنة: واستفاء على الأقل 15 سنة من العمل الفعلي، وما يقابلها من اشتراك في الضمان الاجتماعي، أما ما يخص المرأة بناء على طلبها تستفيد من التقاعد عند بلوغ 55 سنة.
- التقاعد النسبي يمنح بناء على طلب الموظف إذا تحقق فيه شرطين: بلغ سن 50، واستيفائه 20 سنة من العمل والاشتراك في الضمان الاجتماعي على حد سواء، أما المرأة يجب أن تبلغ سن 45 و15 سنة عمل فعلي +إشراك الضمان الاجتماعي.
- التقاعد دون شرط السن حالة ما يستوفي الموظف 32 سنة من العمل الفعلي.

<sup>147</sup> - رشيد جباري، مرجع سبق ذكره، ص 80 ، 82 .

ت- كيفية حساب معاش التقاعد:

يتم حساب متوسط الأجر الشهري ل 60 شهر الأخيرة مضروبة في (مدة التأمين × نسبة اعتماد سنوات التأمين  
 2. 5 = 32 / 80 %)).

مثال: لنفرض أن متوسط الأجر الشهري ل 60 شهر الأخيرة لموظف بلغت: 38000,00 دج، وان هذا الموظف  
 استوفى 23 سنة من الخدمة الفعلية + اشتراك. ما هو مقدار معاش التقاعد لهذا الموظف؟

$$21850,00DA = 38000 DA \times (23 \times 2.5\%)$$

وعليه يحصل على معاش قدره 21850,00 دج، وتصبح علاقته فيما بعد مع الصندوق الوطني للتقاعد  
 .CNR

الفرع الثاني: النظام التأديبي

يمكن تلخيص النظام التأديبي في الجدول التالي:

الجدول (7-2): الأخطاء المهنية والعقوبات التأديبية.

العقوبات التأديبية (المادة 163)	الأخطاء المهنية (المادة 177)	
- التنبيه، - الإنذار الكتابي، - التوبيخ.	- تعتبر، على وجه الخصوص، أخطاء من الدرجة الأولى كل إخلال بالانضباط العام يمكن أن يمس بالسير الحسن للمصالح.	الدرجة الأولى
- التوقيف عن العمل من يوم (1) إلى ثلاثة (3) أيام.	- المساس، سهوا أو إهمالا بأمن المستخدمين و/أو أملاك الإدارة، - الإخلال بالواجبات القانونية الأساسية غير تلك المنصوص عليها في المادتين 180 و181 من القانون 06-03،	الدرجة الثانية
- الشطب من قائمة التأهيل، - التوقيف عن العمل من أربعة (4) إلى ثمانية (8) أيام، - التنزيل من درجة إلى درجتين، - النقل الإجباري.	- تحويل غير قانوني للوثائق الإدارية، - إخفاء المعلومات ذات الطابع المهني التي من واجبه تقديمها خلال تأدية مهامه، - رفض تنفيذ تعليمات السلطة السلمية في إطار تأدية المهام المرتبطة بوظيفته دون مبرر مقبول، - إفشاء أو محاولة إفشاء الأسرار المهنية، - استعمال تجهيزات أو أملاك الإدارة الأغراض شخصية أو لأغراض خارجة عن المصلحة.	الدرجة الثالثة

<p>- التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة، - التسريح.</p>	<p>- الاستفادة من امتيازات، من أية طبيعة كانت، يقدمها له شخص طبيعي أو معنوي مقابل تأديته خدمة في إطار ممارسة وظيفته، - ارتكاب أعمال عنف على أي شخص في مكان العمل، - التسبب عمدا في أضرار مادية جسيمة بتجهيزات و أملاك المؤسسة أو الإدارة العمومية التي من شأنها الإخلال بالسير الحسن للمصلحة، - إتلاف وثائق إدارية قصد الإساءة إلى السير الحسن للمصلحة، - تزوير الشهادات أو المؤهلات أو كل وثيقة سمحت له بالتوظيف أو بالترقية، - الجمع بين الوظيفة التي يشغلها ونشاط مربح آخر، غير تلك المنصوص عليها في المادتين 43 و 44 من هذا القانون.</p>	<p>الدرجة الرابعة</p>
---	--	-----------------------

المصدر: من إعداد الطالب بناء على القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم 03-06

## خاتمة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه خلال هذا البحث اتضح لدينا حساسية المرافق العامة كونها تلبى الحاجيات المواطنين وبالتالي لا تخضع لمنطق الربح، إلا أن الربح لا يعني مفهوم الاقتصاد كما يعتقد البعض، إنما هو هدف تسعى إلى تحقيقه المؤسسات الاقتصادية، والبعض من المؤسسات أصبحت تركز اليوم على إرضاء الزبائن واعتبار الربح نتيجة لإرضائهم، وبالتالي لا يمنع من استخدام أساليب التسيير في القطاع الخاص في تسيير القطاع العام، والتخلي عن المنطق القانوني وإحلال المنطق الاقتصادي بدلا منه لزيادة نجاعة وتحسين أداء المرافق العامة، وهذه الفكرة تمثل التوجه الجديد الذي أطلق عليه إدارة الأعمال العمومية على اختلاف مسمياته، نظرية جديدة في تسيير المرافق العامة بعدما عجزت هذه الأخيرة عن تحقيق الهدف الأساسي لوجودها وهو تلبية حاجيات المواطنين، فالمفهوم الحديث لا يقف عند تلبية الحاجيات فقط، إنما يسعى إلى تحقيق رضا المواطنين وكذا توقع المشاكل وافتراضها وإيجاد حلول لها والمساهمة فعلا في الاقتصاد الوطني عن طريق تحسين الخدمات العمومية.

أما ما يخص القانون الأساسي للوظيفة العمومية والذي يحكم موظفي الإدارة لعمومية وباقي المؤسسات العمومية التي يخضع موظفوها لهذا القانون، والذي يعبر في مضمونه عن علاقة الموظف بالإدارة أو المؤسسة العامة، وعلى الرغم من البعد القانوني الذي يضمن الحقوق ويفرض الواجبات على الموظفين، إلا أن هنالك بنود تتعارض مع المفهوم الحديث لإدارة الأعمال العمومية في ظل الإصلاحات التي تشمل القطاع العام من المنظور الإداري، أعني إدخال ميكانيزمات إدارة الأعمال إلى الإدارة العمومية من حيث التسيير بدلا من القوانين التي تحكمها، لأن المنطق القانوني يتعارض مع مفهوم إدارة الأعمال التي تقوم على أساس المرونة ولا تقوم على أساس التمسك بمجموعة من القواعد بل تقوم على مجموعة من المبادئ التي تعتبر أن التغيير هو الثابت الوحيد.

## الفصل الثالث

دراسة حالة (المؤسسة العمومية للصحة الجوارية باليزي)

## مقدمة الفصل:

تنص المادة 54 من الدستور الجزائري لسنة 2008 على أن "الرعاية الصحية حق للمواطنين، وأن الدولة تتكفل بالوقاية من الأمراض الوبائية والمعدية ومكافحتها"، لهذا سعت الدولة منذ الاستقلال بالاهتمام بالجانب الصحي، باعتباره من بين القطاعات الحساسة في الدولة، شأنه شأن التعليم والدفاع والعدالة، وعلى الرغم من أن اختلاف التوجه بين الدول الرأسمالية و الدولة الاشتراكية في التوجه الاقتصادي، إلا أن القطاعات مثل الصحة والتعليم تأخذ طابع خاص، فالمبدأ التي تقوم عليه الصحة هو المثل المعروف "الوقاية خير من العلاج"، حيث أن الدولة تسهر على وقاية مواطنيها من الأمراض المعدية و الخطيرة من أجل الحد من انتشارها، لان انتشارها قد يؤدي إلى خطر كبير لا يحمد عقباه، ولكن المشكل الحقيقي الذي يواجه الجزائر فيما يخص القطاع الصحي هو عدم تحقيقه النتائج المرجوة على الرغم من المبالغ الضخمة التي يتم إنفاقها سنويا على هذا القطاع، فالعبرة ليست بالمبالغ التي ترصد للقطاع الصحي إنما العبرة بالنتائج التي يحققها، وهذه النتائج لا بد أن تخضع المنهج اسمه إدارة الأعمال، الذي يرسم المنهج السليم لتحقيق أكبر قدر من النتائج، والتوجه الجديد في الإدارات العمومية هو ما يعرف بالمنهج العمومي، والذي يركز على المفاهيم الاقتصادية مثل المنافسة بين المرافق العامة من أجل تحسين جودة الخدمات، و جودة الخدمات الصحية من أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الدولة الجزائرية، وتعتبر أن الأجهزة والآلات هو الحل لهذا المشكل، إلا أن الواقع هو أن التكنولوجيا لوحدها لا تحقق الجودة إنما هي وسيلة لتحقيقها، والحل يكمن في الإبداع الذي مصدره المورد البشري والذي يحقق الميزة التنافسية لذا على الوزارة المكلفة بالصحة أن تخلق جو من المنافسة بين المرافق العمومية الصحية، وذلك من خلال منح الاستقلال المالي و التسييري لهذه المرافق، وليس المقصود بالاستقلال المالي هو تخصيص غلافات مالية لكل مرفق عمومي على حدا، أما أن تكون مرافق عمومية ذات رأس مال عمومي، وتخضع للمبدأ الاقتصادي مع ضرورة الحفاظ على مبادئ المرفق العمومي من حيث المعنى لا من حيث الشكل.

## المبحث الأول: القطاع الصحي في الجزائر

يعتبر القطاع الصحي من الوظائف الأساسية للدولة منذ العصور القديمة، وعلى الرغم من التوجهات الاقتصادية واختلاف مشاربها، إلا أن هذا القطاع يتفق الكل على انه واجب منوط بالدولة.

## المطلب الأول: مفهوم القطاع الصحي.

## الفرع الأول: مفاهيم عامة حول الخدمات الصحية.

## 1- تعريف الصحة العامة: عرف ونسلو (1920 Winslow) الصحة العامة على أنها: "علم وفن

الوقاية من المرض، وإطالة العمر، وترقية الصحة والكفاية، وذلك بمجهودات منظمة للمجتمع من أجل صحة البيئة ومكافحة الأمراض المعدية، وتعليم الفرد الصحة الشخصية وتنظيم خدمات الطب والتمريض للعمل على التشخيص المبكر والعلاج الوقائي للأمراض، وتطوير الحياة الاجتماعية والمعيشية، ليتمكن كل مواطن من الحصول على حقه المشروع في الصحة والحياة"<sup>148</sup>.

2- تعريف الخدمة الصحية<sup>149</sup>:

تعرف الخدمة الصحية على أنها: "الخدمات العلاجية أو الاستشفائية أو التشخيصية التي يقدمها أحد أعضاء الفريق الطبي إلى فرد واحد أو أكثر من أفراد المجتمع، مثل معاينة الطبيب لشخص مريض سواء كان ذلك في عيادته الخاصة أو في العيادات الخارجية للمستشفى الحكومي، أو العناية التمريضية أو الحكيمة التي تقدمه الممرضة للمريض، أو التحاليل التشخيصية التي يقدمها في المختبر لشخص ما أو لعدة أشخاص غير أن الرعاية الطبية قد تقدم رعاية صحية وقائية، حيث أن الطبيب الذي يعالج شخصا ما يمكن أن يقدم له توضيحات ومعلومات حول

<sup>148</sup> - عتيق عائشة، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، 2011/2012، ص 35.

<sup>149</sup> - المرجع السابق، ص 35.

مرض ما وطرق انتشاره وطرق الوقاية منه لتجنب الوقوع فيه في المستقبل. وبذلك يقوم الطبيب بدور الرعاية الصحية إلى جانب الرعاية الطبية".

وعليه من خلال التعريفين السابقين يمكن وضع تعريف للقطاع الصحي على انه: "ذلك القطاع الذي يسهر على وقاية المواطنين وعلاجهم باستخدام وسائل مادية وبشرية متخصصة في زمان و مكان محددين، حيث تقوم مؤسسات عمومية وعيادات خاصة بتقديم هذه الخدمات الصحية"، ولعل أهم المفاهيم المرتبطة بالصحة هي مفهومي الوقاية و العلاج، حيث أن الوقاية هي عبارة عن إرشادات صحية تمنع وجود المرض إلى حد ما، ويتم توصيل المعلومات والإرشادات الصحية عبر مختلف الوسائل الإعلامية مثل البرامج التلفزيونية التي تخصص برامج حول مختلف الأمراض ومدى خطورتها وكيفية الوقاية منها وعلاجها، أو عن طريق ملفات تطبيقية يتم تثبيتها على الهواتف الذكية، وتحاول وزارة الصحة بالتنسيق مع بعض الجهات استهداف أكبر الوسائل و القنوات الإعلامية التي يهتم بها الجمهور، في حين أن العلاج هو مرحلة تأتي بعد المرض وتكون بإزالته عن طريق الأدوية أو عن طريق العمليات الجراحية حسب حدة المرض وخطورته على جسم الإنسان، ويتركز القطاع الصحي على الوقاية خاصة من الأمراض المعدية والخطيرة مثل مرض كوفيد-19 الذي انتشر في الفترة الأخيرة، حيث تخصص الدولة مبالغ ضخمة من أجل الوقوف ضد هذه الأمراض التي تشكل خطر كبير لا يحمد عقباه.

### 3- خصائص الخدمات الصحية: هنالك عدة خصائص تتميز بها الخدمات الصحية من بينها<sup>150</sup>:

- قلة التنميط والتوحيد للخدمة الصحية: تعتبر الخدمة الصحية نتيجة حيث يتواجد الأفراد، ونظرا لاختلاف الوضعية الصحية والاجتماعية والنفسية فان الخدمة تتنوع من فرد لأخر، حتى للفرد الواحد فانه يحصل على خدمة الجراحة والعيون والقلب...
- التنبؤ بالطلب على الخدمة الصحية: يؤدي عدم تجانس الخدمة وتباينها من فرد لأخر إلى تفاوت مخرجات المؤسسة الخدمية الواحدة، وكذا تباين الخدمات التي يقدمها العاملون بمؤسسة الخدمة من وقت لأخر، إلى صعوبة التنبؤ بالطلب على مؤسسات الخدمة، فقد يحدث الطلب مرة في العام، أو لفترة زمنية قصيرة خلال العام، وهذا التغير يجعل من التنبؤ بالطلب على الخدمة شبه مستحيل.
- الخدمة الصحية منتج غير ملموس: نظر لطبيعة المنتج الصحي الذي يستوجب ضرورة وجود اتصال مباشر قوي وفعال بين مقدم الخدمة المؤسسة الصحية والمستفيد منها، حتى تحقيق الاستفادة الكاملة من هذه الخدمات، فإنها تملّي على مقدم الخدمة ضرورة التأكد بصفة مستمرة عن طريق أساليبها الخاصة من تحقيق هذا الاتصال لتضمن تحقيق خدمة فعالة للمستفيدين من خدماتها حيث لا يمكن فصل مقدم الخدمة الصحية عن المستفيد منها.
- الخدمات الصحية غير قابلة للتأجيل: تتطلب الخدمات الصحية في غالبيتها السرعة في تقديمها، فبالإصابة بمرض معين على سبيل المثال يقتضي سرعة علاجه، مثل نزيف الدم الذي يجب إيقافه بسرعة وإلا فان المريض سيفقد حياته بسبب فقد كمية كبيرة من الدم. - تخضع أسواق الخدمات الصحية إلى جانب كبير من التدخل والتنظيم الحكومي: ويتعلق الأمر بتحديد منهج عملها والقواعد المهنية في مجال تقديم الخدمات

<sup>150</sup> - ديون عبد القادر، دور التحسين المستمر في تفعيل الخدمات الصحية (حالة المؤسسة الاستشفائية الباحث، العدد 11، الجزائر، 2012، ص 216، 217.

الصحية، كما يتسع هذا التدخل لتقوم بالإنتاج المباشر لهذه الخدمات من خلال ملكيتها لأغلب وحدات إنتاج الخدمات الصحية.

- كثافة استخدام عنصر العمل: من الخصائص الهامة التي تميز الخدمات الصحية كثافة عنصر العمل في صناعتها حيث تعتمد على العديد من الموارد البشرية ذات التخصص المتفاوت والذي يبين مدى التكامل ودرجة الاعتماد بينها، مثل الطبيب المتخصص والطبيب العام والمرضى والإداري وغيرها، وبالتالي المؤسسات الصحية تحتوي على هيكل بشري معقد ومتباين في الوظائف.

### المطلب الثاني: تصنيف القطاع الصحي في الجزائر.

ينقسم القطاع الصحي في الجزائر حاليا إلى ثلاث قطاعات قطاع عام وقطاع خاص وقطاع ثالث يعرف بالقطاع غير ربحي، بعدما كان في السابق حكرا على القطاع العام.

الفرع الأول: القطاع الصحي العمومي: وينقسم إلى:

#### 1- المؤسسة العمومية الاستشفائية.

1. 1- تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية: "تعرف المؤسسة العمومية الاستشفائية على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي، حيث أنها تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي وهي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات"<sup>151</sup>.

<sup>151</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 140 - 07، يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيورها، الصادر في 19 ماي 2007، الجريدة الرسمية، العدد 33، 2007، المادتين 2، 3، ص 10.

1 . 2- مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية: تتولى المؤسسة العمومية الاستشفائية القيام بما يلي:<sup>152</sup>

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم.

## 2 - المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

1.2- تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية: "هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية

المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي، حيث تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من مجموعة

عيادات متعددة الخدمات و قاعات العلاج تغطي مجموعة من السكان".<sup>153</sup>

## 2.2- مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية:<sup>154</sup>

- الوقاية والعلاج القاعدي.
- تشخيص المرض.
- العلاج الجوارية.
- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي.
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي.
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.

<sup>152</sup> - المرجع السابق، المادة 4، ص 11.

<sup>153</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 140-07، المرجع السابق، المادة 6، 7، ص 11.

<sup>154</sup> - المرجع السابق، المادة 8، ص 11.

وتكلف على الخصوص بما يأتي:

- المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.

- المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم.

**3- تسيير القطاع الصحي العام:** تخضع كل من المؤسسة العمومية للصحة الجوارية والمؤسسة العمومية

الاستشفائية إلى أحكام مشتركة فيما يتعلق بجانب التسيير، حيث "يسير كل مؤسسة عمومية استشفائية ومؤسسة

عمومية للصحة الجوارية مجلس إدارة ويديرها مدير، وتزود كل منهما بهيئة استشارية تدعى **المجلس الطبي**"<sup>155</sup>

### 1.3 - مجلس الإدارة:

1.1.3 - يضم مجلس الإدارة ما يأتي:<sup>156</sup>

- ممثل عن الوالي، رئيسا.

- ممثل عن إدارة المالية.

- ممثل عن التأمينات الاقتصادية.

- ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي.

- ممثل عن المجلس الشعبي الولائي.

- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة.

- ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراؤه.

- ممثل عن المستخدمين شبه الطبيين ينتخبه نظراءه.

<sup>155</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 07-140، المرجع السابق، المادة 10، ص11.

<sup>156</sup> - المرجع السابق، المادة 11، ص11.

- ممثل عن جمعيات مرافقي الصحة.
- ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة.
- رئيس المجلس الطبي.

يحضر كل من مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية ومدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مداوالات مجلس الإدارة برأي استشاري ويتوليان أمانتهما.

### 2.1.3 - مداوالات مجلس الإدارة: يتداول مجلس الإدارة على الخصوص فيما يأتي:<sup>157</sup>

- مخطط تنمية المؤسسة على المدين القصير والمتوسط.
- مشروع ميزانية المؤسسة.
- الحسابات التقديرية.
- الحساب الإداري.
- مشاريع الاستثمار.
- مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة.
- البرامج السنوية لحفظ البنايات والتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة وصيانتها.
- الاتفاقيات المبرمة مع مؤسسات التكوين بخصوص التكوين الشبه طبي والتسيير الاستشفائي.
- العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة، لا سيما هيئات الضمان الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية و التعاضديات و الجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات الأخرى.
- مشروع جدول تعداد المستخدمين.

<sup>157</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 140 - 07، المرجع السابق، المادة 14، ص 12.

- النظام الداخلي للمؤسسة.
- اقتناء وتحويل ملكية المنقولات والعقارات وعقود الإيجار.
- قبول الهبات والوصايا أو رفضها.
- الصفقات والعقود والاتفاقيات والاتفاقات، طبقا للتنظيم المعمول به.

## 2- المدير:

### 1.2 - تعيين المدير: «يعين مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية ومدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقرار

من الوزير المكلف بالصحة و تنهي مهامهما حسب الأشكال نفسها".<sup>158</sup>

### 2. 2- مهام المدير : تتمثل مهام المدير في المهام التالية :<sup>159</sup>

- يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
- هو الأمر بالصرف في المؤسسة.
- يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية ويعد حسابات المؤسسة.
- يعد مشروع التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمؤسسة.
- ينفذ مداورات مجلس الإدارة.
- يعد التقرير السنوي عن النشاط و يرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة عليه.
- يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقيات والاتفاقات في إطار التنظيم المعمول به.
- يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته.

<sup>158</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 07-140، المرجع السابق، المادة 19، ص12.

<sup>159</sup> - المرجع السابق، المادة 20، ص12.

- يعين جميع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين تقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
  - يمكنه تفويض إمضائه تحت مسؤوليته مساعديه الأقربين.
- كما يساعد المدير أربعة (4) (نواب مديرين، حيث يعينون بقرار من الوزير المكلف بالصحة يكلفون على التوالي بما يأتي: 160

- المالية والوسائل.
- الموارد البشرية.
- الصالح الصحية.
- صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

### 3- المجلس الطبي

#### 1.3- أعضاء المجلس الطبي: يضم المجلس الطبي ما يأتي: 161

- مسئولو المصالح الطبية.
  - الصيدلي المسؤول عن الصيدلية.
  - جراح أسنان.
  - شبه طبي ينتخبه نظراؤه من أعلى رتبة في سلك شبه الطبيين.
  - ممثل عن المستخدم من الاستشفائيين الجامعيين.
- عند الاقتضاء ينتخب المجلس الطبي من بين أعضائه رئيسا ونائب رئيس لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد.

160 - المرجع السابق، المادة 21، ص 13

161 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 07-140، المرجع السابق، المادة 25، ص 13.

**2.3- مهام المجلس الطبي:** يكلف المجلس الطبي بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة وإبداء رأيه الطبي والتقني

فيها، لا سيما بالمسائل المتعلقة ب:<sup>162</sup>

- التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية.
- مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية وإعادة تهيئتها.
- برامج التظاهرات العلمية والتقنية.
- إنشاء هياكل طبية أو إلغاؤها،

يقترح المجلس الطبي كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها، لا سيما مصالح العلاج والوقاية.

**4- إيرادات ونفقات القطاع الصحي العمومي:**

يمكن تلخيص إيرادات ونفقات القطاع الصحي العام في الجدول التالي:

الجدول (1-3): إيرادات ونفقات القطاع الصحي العام في الجزائر

<sup>162</sup> - المرجع السابق، المادة 24، ص 13.

باب النفقات	باب الإيرادات
	- إعانات الدولة،
	- إعانات الجماعات المحلية،
	- الإيرادات الناتجة عن التعاقد مع هيئات الضمان الاجتماعي فيما يخص العلاج المقدم للمؤمن لهم اجتماعيا و ذوي حقوقهم و التعاضديات
- نفقات التسيير .	و المؤسسات، و مؤسسات التكوين .
- نفقات التجهيز .	- المخصصات الاستثنائية،
- كل النفقات الأخرى الضرورية لتحقيق هدفها	- الهبات و الوصايا،
	- الإيرادات المختلفة،
	- الموارد الأخرى المرتبطة بنشاط المؤسسة،
	- تعويضات التأمينات الاقتصادية عن الأضرار الجسدية.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 مؤرخ في 19 ماي 2007 يتضمن إنشاء المؤسسات

العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، الملة 29، ص 13، 14.

الفرع الثاني: القطاع الصحي الخاص: وينقسم إلى

### 1- العيادات الخاصة:

إن عدم توفر العيادات الطبية والصيدليات الخاصة في السابق يعود سببه إلى النظام الذي انتهجته الجزائر بعد الاستقلال وهو النظام الاشتراكي والذي يقوم على الملكية العامة لوسائل الإنتاج، حيث أن القطاع الصحي كان حكرا على القطاع العام، وباعتبار أن الخدمات الصحية هي عبارة عن منتجات غير ملموسة، فهي تخضع لهذا المبادئ، وعليه فإن القطاع الصحي من اختصاص الدولة وهناك نظرة أخرى وهي أن القطاع الصحي يعتبر وظيفة من وظائف الدولة منذ القديم حتى في الدول الرأسمالية، إلا أن هذا المنطق لا يعني عدم وجود قطاع صحي خاص، لذا فإن السبب القريب من الواقع هو عدم وجود الكفاءات المحلية بعد الاستقلال فبالعودة إلى تاريخ القطاع الصحي في الجزائر نجد أن عدد الأطباء سنة 1965 كان 1319 طبيبا منهم 285 جزائريا فقط أي نسبة 21.6% من الأطباء الجزائريين من المجموع الكلي، ومع مرور الوقت بدأ حجم الأطباء يتضاعف في الجزائر وأصبح الطلب على العمل أكبر من العرض في المستشفيات العامة، مما أدى إلى ظهور العيادات الخاصة التي أصبحت اليوم منتشرة بشكل كبير، إلا أن تاريخ العيادات الطبية الخاصة لا يهم بقدر النتائج التي تحققها، وفي الواقع أن النتائج التي تحققها العيادات الطبية الخاصة ايجابية على الرغم من سعر تكلفة الخدمات الصحية المرتفع، ويعود هذا النجاح إلى استخدام أحدث الوسائل التقنية التي تساعد الأطباء على معرفة نوع المرض بسرعة وبشكل واضح، ومع وجود المنافسة بين مختلف العيادات أصبحت الجودة عامل رئيسي، وبالتالي التحسين المستمر لجودة الخدمات الصحية ما أدى إلى نجاح القطاع الخاص على حساب القطاع العام، غير أن هذا النجاح لا يخفي وجود بعض الأطباء الذين يسعون إلى تحقيق الأرباح بدلا من تحقيق الهدف الذي وجدوا من أجله وهو توفير العلاج للمواطنين و الأرباح ما هي إلا نتائج جهودهم في ذلك .

## 2- مخابر التحاليل الطبية والتصوير الإشعاعي:

ظهرت مخابر التحليل الطبية في الجزائر كرد فعل طبيعي عن بروز القطاع الصحي الخاص من جهة وسوء الخدمات التي يقدمها القطاع العام من جهة أخرى كان حافز كبير لوجودها، وفي الواقع أن هذه المخابر قيمة مضافة للمجتمع و للدولة على حد سواء، فالدولة استفادة من الجانب الاقتصادي، والمجتمع استفادة بدوره من جودة الخدمات التي تقدمها هذه المخابر، حيث أن الأطباء أثناء علاجهم لبعض الحالات المرضية يقومون بطلب القيام ببعض التحليل لمعرفة طبيعة المرض وكيفية علاجه، ويوصون بالتوجه إلى مخابر التحاليل الخاصة نظرا لجودة النتائج المتحصل عليها المتعلقة بالتحاليل، إضافة إلى ذلك نجد حسن الاستقبال لدى هذه المخابر مع سرعة الحصول على النتائج في فترة لا تزيد عن 48 ساعة، أما نتائج التحليل التي تصدر عن القطاع الصحي العام غامضة وغير واضحة، خاصة ما يتعلق بنتائج التصوير بالأشعة (Radiographies) حيث أن الطبيب لا يستطيع معرفة طبيعة و مكان المرض بسبب عدم وضوحها، ويعود السبب في ذلك إلى أن القطاع العام يستخدم أجهزة ومعدات تقليدية، والتي لا يمكن أن يثق الأطباء بدرجة صحتها، وبالتالي أصبحت مخابر التحليل الطبي والتصوير الإشعاعي التابعة للخواص وجهة المواطنين من اجل الحصول على أجود الخدمات الصحية.

## الفرع الثالث: القطاع الغير ربحي (الجمعيات):

يعتبر القطاع غير ربحي ثالث قطاع بعد القطاع العام والقطاع الخاص، والهدف من وجوده هو تكملة دور الحكومات في الرعاية الاجتماعية وهيكله المجتمع، ونشر ثقافة التعاون والتآزر، والجمعيات على اختلاف أنشطتها (خيرية، ثقافية...)، تقدم إعانات للمواطنين في شتى المجالات، وظهرت في الآونة الأخيرة جمعيات تهتم بالجانب الصحي مثل أطباء بلا حدود والتي تنشط على مستوى العالم، أما على المستوى المحلي تنشط جمعيات خيرية مثل جمعية محاربة داء السكري، الجمعية الخيرية التي تقوم بتوزيع الأدوية مجانا شريطة وجود الوصفة الطبية، حيث أن

هذه الجمعيات تتكون من مجموعة من الأطباء والصيدلة ومجموعة الأعضاء الأخرى، والهدف الرئيسي لهذه الجمعيات لا يتعلق نشاطه بالعلاج، إنما تقوم بمساعدة المعوزين بالإمكانيات المتاحة لديها فيما يخص مصاريف العلاج أو توفير الأدوية بشكل مجاني أو تلك الأدوية الغير متوفر محلية وبالتالي فان الجمعيات كما قلنا في البداية هي قطاع ثالث ومكمل للقطاعين العام والخاص.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وعرض نتائجها.

المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها.

الفرع الأول: منهج الدراسة.

1- المنهج الوصفي التحليلي:

لقد تم الاعتماد خلال هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لان طبيعة الدراسة تقتضي ذلك، فدراسة المواضيع المتعلقة بالتسيير بشكل عام تعتمد على الجانب الكيفي، ولا تعتمد على الجانب الكمي، وباعتبار أن الموارد البشرية على الخصوص يصعب قياسها نظرا لطبيعتها، واعني بذلك أن الموارد المادية يمكن الحكم عليها من جانبها الظاهر، ولكن الموارد البشرية لا يمكن الحكم على جانبها الباطن، ولا يمكن تعميم حالة واحدة على جميع الحالات، نظرا لبنيتها المعقدة، إلا أن أساليب الاتصال الحديثة تعتبر أن الكلام لا يمثل أكثر من 7٪ من الاتصال، وأن الحركات والتصرفات والملامح تمثل النسبة الباقية من عملية الاتصال لذا على الباحث أن يكون على دراية على الأقل بهذه المعلومات، حتى يحصل على النتائج التي يهدف إليها البحث.

2- المقابلة

1.2 - تعريف المقابلة:

تعرف المقابلة على أنها عملية اتصال بين شخصين وجه لوجه، حيث أن أحد الأطراف يحاول الحصول على بعض المعلومات عن طريق مجموعة من الأسئلة، وتكون هذه الأسئلة في أصلها مهيكلة (معدة مسبقا من قبل الباحث)، إلا أن المقابلة قد تخرج عن سياق الأسئلة في غالب الأحيان، ولا تخرج عن سياق البحث، ويعود ذلك لذكاء الباحث.

2.2 - أنواع المقابلات: تنقسم المقابلة المعايير التالية إلى<sup>163</sup>

## أ- من حيث الضبط:

- مقابلة مهيكلة: يتم إجراؤها بناء على قائمة محلية من الأسئلة المكتوبة توجه للمستجوب،
- مقابلة غير مهيكلة: لا تعتمد على خطة متسلسلة من الأسئلة تهدف أساسا إلى استطلاع الرأي حول مشكلة محلية بهدف تحديد متغيراتها.

## ب- من حيث الطبيعة:

- مقابلة شخصية: يكون الباحث والمبحوث وجها لوجه حيث يستطيع الباحث التقط بعض الإشارات والتلميحات غير اللفظية،
- مقابلة مرئية: هنا يكون للتكنولوجيا دور كبير في تقريب المناطق الجغرافية المتباعدة وتستخدم كثيرا في المقابلات التلفزيونية،
- مقابلة هاتفية: تتم عن طريق الهاتف وتساعد كذلك في تقريب المناطق البعيدة واستهداف أكبر عدد من المبحوثين نظرا لانخفاض تكلفتها مقارنة بالمقابلة المرئية.

## 3- أسئلة المقابلة: تنقسم إلى ثلاثة محاور رئيسية على النحو التالي: (انظر الملحق رقم 02 ، صفحة 135)

## 1.3 - وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية:

إن إدارة الموارد البشرية كما سبق وان تطرقنا إلى مفهومها في الفصل الأول، وعلى الرغم من التباين في التعاريف، إلا أن النقطة المشتركة بينها هي أن إدارة الموارد البشرية من المفروض أن تستفيد من القدرات البشرية لديها عن

<sup>163</sup> - محمد بو لصنام، منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية، مطبوعة جامعية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2015/2016، ص 72.

طريق وظائفها، وأعني الحصول على أفضل الموارد البشرية والاهم من ذلك هو الحفاظ عليها، من اجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلالها.

### 2.3 - مدى تطبيق النظريات الإدارية الحديثة وأثرها على الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة

#### الجوارية:

إن تطور الفكر الإداري منذ الإدارة العلمية إلى غاية اليوم، كان مبنيا على أساس تحسين أداء المؤسسة بصفة عامة، وقد أثبت أن تطبيق النظريات الإدارية التقليدية منها والحديثة، أثرت بشكل كبير على الموارد البشرية وأبرزها النتائج التي وصل إليها ايلتون مايو، بل أن تطور الفكر الإداري ركز بشكل كبير على الموارد البشرية باعتبارها المحرك الرئيسي لأي مؤسسة.

### 3.3 - التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية:

إن التحديات هي نتائج التغيرات التي تطرأ على كل تنظيم، وإدارة الموارد البشرية واحدة من هذه التنظيمات، هي بدورها عرضة للتحديات باعتبار أن التغيرات لا تقف على جهة معينة بل تشمل جميع الأطراف.

#### الفرع الثاني: حدود الدراسة:

##### 1- الحدود البشرية:

لقد تم إجراء المقابلة مع المدير الفرعي للموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ابن سينا ايليزي

##### 2- الحدود الزمنية:

لقد تمت الدراسة خلال السنة الدراسية 2019 / 2020 .

### 3- الحدود المكانية:

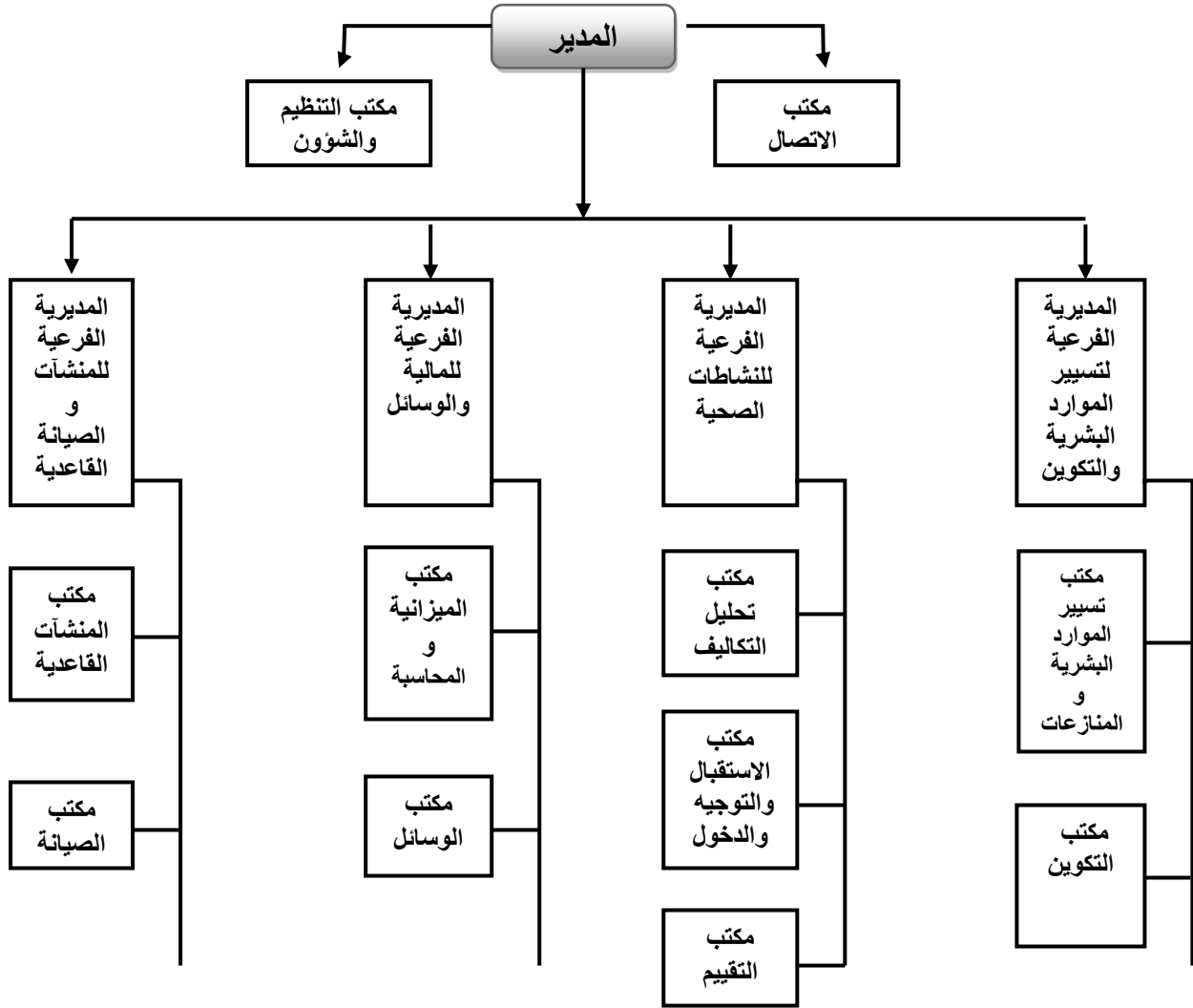
الإدارة الفرعية للموارد البشرية على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ابن سينا ايليزي، وسوف نتطرق إليها بنوع من التفصيل.

### 1.3- تعريف المؤسسة:

تعتبر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ابن سينا ايليزي حديثة النشأة، فقد بدأ العمل بها بشكل رسمي في الفاتح من جانفي سنة 2008 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 | ماي 2007 والتي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، حيث تشرف هذه المؤسسة على 15 عيادة متعددة الخدمات والتي تمثل الوحدة الأساسية للعلاجات الجوارية حيث تغطي هذه الرحلة الصحية في الوسط الحضري حوالي 25000 مواطن، وتتضمن العيادات الوظائف التالية:

- الطب العام.
- طب الأسنان.
- الفحوص الطبية القاعدية المتخصصة.

الشكل (1-3): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ابن سيناء



المصدر: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية باليزي.

### 2.3 - الإدارة الفرعية للموارد البشرية: تمثل إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة العمومية للصحة

الجوارية العصب الذي يربط الإدارة بموظفيها، حيث تقوم بمجموعة من الوظائف تتمثل في:

- تسيير الأفراد.
- تطوير الموارد البشرية.
- الإجراءات القانونية المتعلقة بالموظفين.
- التكوين.

وتتضمن الفروع التالية:

- فرع تسيير الحيات المهنية.
- فرع حركة المستخدمين.
- فرع الأرشيف.
- فرع الأجور.

### المطلب الثاني: عرض لنتائج الدراسة

#### الفرع الأول: النتائج المتعلقة بأسئلة وظائف إدارة الموارد البشرية.

1- وظيفة تخطيط الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد مخطط تقييم السنة الماضية لتحديد احتياجات

الموارد البشرية للسنة القادمة، ويتم بعد ذلك اقتراح مناصب مالية أو تحويلها نتيجة لبعض الأسباب المعروفة

(الاستقالة، الوفاة، التقاعد...)، حيث تقوم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بإرسالها إلى مديرية الصحة على

مستوى الولاية، ومن ثم ترسل إلى وزارة الصحة، وبعد إجراء سلسلة من الإجراءات والعمليات (المصادقة على

قانون المالية، فتح الاعتمادات المالية..)، تقوم وزارتي الصحة والمالية بإصدار مدونة يتم على أساسها إعداد مخطط

الموارد البشرية للسنة القادمة، وبالتالي الكم يتعلق بعدد المناصب المالية الممنوحة، وفي حالة وجود أي عجز نتيجة عدم فتح مناصب مالية تقوم مصلحة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة بإجراء بعض التحويلات لسد العجز، أما ما يتعلق بالنوع فهو يتعلق بملف المترشح للوظيفة والذي يحتوي على كافة المعطيات التي تحدد مستواه ونوعيته، وعليه فان دور الموارد البشرية في عملية التخطيط يتمثل في يلي:

- اقتراح مناصب جديدة أو تحويل مناصب يتم عرضها على وزارتي الصحة والمالية من أجل المصادقة عليها،
- إعداد مخطط الموارد البشرية للسنة القادمة،
- توفير النوعية المناسبة عن طريق المسابقة، أو تقييم الملف المترشح،

## 2- وظيفة تصميم الوظائف:

يتم تصميم الوظائف من قبل الوزارة الوصية (وزارة الصحة)، وبالتالي دور إدارة الموارد البشرية يقتصر على توضيح وتحديد المهام المنوطة بالموظفين

## 3- وظيفة الاستقطاب:

يكون الاستقطاب عن طريق التحويل في المناصب من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى لها نفس النشاط عن طريق التحويل الإجباري أو بطلب من الموظف، أو عن طريق الإعلان عن التوظيف في جريدتين ذات طابع وطني على الأقل، وتفضل طريقة التحويل بدلا من طريقة الإعلان لتقليص حجم التكاليف، ودور إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة هو البحث عن الموارد البشرية الملائمة.

## 4- وظيفة الاختيار:

يتم اختيارا الموظفين على أساس تنقيط الملف، وإجراء مقابلة، فيما يخص الأطباء، في حين أن الموظفين الإداريين يتم اختيارهم على أساس المسابقات (الامتحانات الكتابية، مستوى التعليم...)

**5- التوظيف:**

يتم التوظيف عن طريق التوظيف المباشر بالنسبة للمتخرجين من مراكز أو مدارس التكوين الشبه طبي وكذا عن طريق التعاقد بالنسبة لبعض الوظائف، ويحدد ذلك بناء على القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الذي يحدد حالات اللجوء إلى طريقة التعاقد، ودور إدارة الموارد البشرية في هذه الوظيفة هو احترام القواعد القانونية.

**6- نظام الأجور:**

نظام الأجور مضبوط في إطار القوانين، ودور إدارة الموارد البشرية هو تطبيق القواعد القانونية.

**7- نظام الحوافز:**

نظام الحوافز مضبوط في إطار القوانين، ودور إدارة الموارد البشرية هو تطبيق القواعد القانونية.

**8- التدريب:**

يخضع الموظفون الإداريون الجدد أثناء التبرص إلى تكوين لمدة سنة، ويتم بعد ذلك ترسيمهم، أو إضافة ملة أخرى، أو تسريحهم، و تعتبر فترة التبرص فرصة لاكتساب الخبرة بالنسبة للموظفين الجدد ، أما ما يتعلق بالأطباء والمرضين فيخضعون لتكوين يسبق عملية التوظيف، ويخضع جميع الموظفون باستثناء المتعاقدين أثناء حياتهم المهنية إلى تكوين وفق ما تقتضيه الحاجة .

**9- تقييم الأداء:**

يتم تقييم الأداء عن طريق النظام التنقيطي، من اجل معرفة مردودية الموظف ومن اجل حركة الترقيات سواء في الدرجات أو في الرتب.

الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بأسئلة مدى تطبيق النظريات الإدارية النظريات الحديثة وأثرها على إدارة الموارد البشرية.

### 1- نظام المعلومات:

تستخدم إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأنظمة المعالجة للبيانات المتعلقة بالمروددية، وكذا حساب الأجور وتقييم الأداء، وهي تؤثر بشكل إيجابي على إدارة الموارد البشرية فيما يخص سرعة تداول المعلومات المتعلقة بالموظفين وسهولة البحث عنها.

### 2- إدارة المعرفة:

يتم استثمار المعرفة في المؤسسة من خلال تنظيم أيام دراسية، تعليمات، اجتماعات دورية، وبرامج التكوين فيما يخص الأطباء، أما ما يخص العمل الموظفين الإداريين فتتخصص مهامهم في القيام بالوظائف المنوطة بهم، ولا يتم استثمار المعرفة الضمنية الموجودة لديهم، وبالتالي لا تقوم إدارة الموارد البشرية باستخدام استراتيجيات إدارة المعرفة للحصول على المعارف الضمنية الموجودة لدى الموظفين الإداريين.

### 3- الإدارة الالكترونية:

هنالك استخدام محتشم فيما يخص المعاملات الالكترونية، فالدولة الجزائرية على العموم لم ترتقي بعد إلى مستوى الحكومة الالكترونية، إنما هي سارية في تطبيق هذا المفهوم، وعليه لا يوجد موقع الكتروني يستطيع من خلاله الموظفون الاطلاع على الأمور التي تخصهم.

## 4- التمكين:

يتم اتخاذ القرارات وحل المشاكل على مستويين، فهناك قرارات تشمل جميع المؤسسات العمومية للصحة الجوارية على مستوى الوطن، وهناك قرارات تتخذ على مستوى مجلس الإدارة وبالتالي غياب التمكين بمعناه الحقيقي.

## 5- المندرة، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة الإستراتيجية:

لم يتم التطرق إلى أسئلة تخص هذه النظريات، والسبب في ذلك أنها تشترك في مفهوم واحد وهو المنافسة، أي أن المنافسة هي التي أدت إلى ظهور هذه النظريات، ولا يخفى على أحد أن المرافق العمومية في الجزائر تفتقر إلى مفهوم المنافسة وذلك لأنها تشترك جميعها دون استثناء في تقديم نفس الخدمات، وبنفس المواصفات، وإن كان هنالك بعض الفوارق، فلا داعي للجودة، ولا لدراسة الفرص والتهديدات، ولا إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية مادامت أن الدولة هي التي تتحمل تكاليف هذه المرافق، وبالتالي لا يمكن التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالمنافسة في ظل نمط التسيير الحالي.

الفرع الثالث: النتائج المتعلقة بأسئلة أبرز التحديات المشاكل التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

## 1- القواعد القانونية:

على الرغم من أن القواعد القانونية تهدف إلى تنظيم السير الحسن للمؤسسة وضمان الحقوق للموظفين وإلزامهم بالواجبات، إلا أن القوانين تقيد المسيرين بعض الأحيان، فالقانون مثلا يعطي الحق للموظف في العطل المرضية، وقد يستفيد الموظفون حتى وهم بحالة جيدة من هذا الحق باعتبار أن العطلة المرضية تكون على أساس الوثيقة الطبية التي يحتج بها الموظف، حيث أن المسير لا يستطيع القيام بأي شيء حيال هذا الأمر.

## 2- حالة وجود عجز في الموارد البشرية:

إن عدم فتح جميع المناصب المالية المقترحة، يمثل مشكلا حقيقي أمام إدارة الموارد البشرية، فوجود العجز يعني أن هنالك مجموعة من المهام مع غياب الشخص الذي من المفترض أن يقوم بهذه المهام، ولا تستطيع المؤسسة توظيف أي شخص بسبب أن التوظيف يخضع التأشيرة الأجهزة القانونية.

## 3- التوظيف النسوي:

يمثل التوظيف النسوي أكبر مشكل أحيانا بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، حيث أن القواعد القانونية تخص المرأة ببعض الامتيازات مثل عطلة الأمومة، حيث تحدث مثل هذه العطل فراغ على مستوى المنصب التي تشغله هذه الموظفة ما يؤدي إلى تعطيل بعض المهام والوظائف.

## خاتمة الفصل:

من خلال الدراسة التي تم إجراؤها في إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ابن سيناء بإيليزي يمكن القول أن القواعد القانونية هي التي تحكم تسيير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وكذا موظفيها، مع وجود بعض الحرية النسبية في بعض الوظائف.

بالإضافة إلى تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة مثل نظام المعلومات، والإدارة الالكترونية، مع غياب تطبيق لبعض النظريات الأخرى، ومع وجود بعض التحديات الروتينية التي تواجه إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

# الخاتمة العامة

إن إدارة الموارد البشرية لم تعد تلك المصلحة التي تقتصر مهامها على القيام بمختلف الإجراءات والعمليات المتعلقة بالتوظيف والأجر والتقاعد ومتابعة مختلف المشاكل الروتينية التي تخص الموظفين، إنما أصبحت تلك الإدارة التي تمثل عصب المؤسسة، فبعدما ظهر مفهوم العولمة والتي اشتقت منها عدة مفاهيم أخرى مثل المنافسة، تغيرت نظرة المؤسسة من الاهتمام بكمية الإنتاج إلى نوعية الإنتاج، حيث أصبحت اليوم جودة السلع و الخدمات العامل الحقيقي للتميز، والجذور الحقيقية للجودة تتمثل في الإبداع والابتكار الذي هو من صنع الإنسان، التي يعبر عنه في قاموس إدارة الأعمال بالورد البشري، فإدارة الموارد البشرية الحديثة تسعى إلى التحكم في العوامل التي تؤثر على الأفراد من أجل خلق الإبداع الذي يحقق الإبداع كما سبق وأن أشرنا إلى ذلك، وهذا ما أكدته النظريات الحديثة في الفكر الإداري، والتي تعتبر المورد البشري عامل أساسي في نجاح تطبيق هذه النظريات ، كما أن تطورها منبعه المورد البشري، لان النظريات ما هي إلا أفكار جديدة في إدارة الأعمال، ظهرت كرد فعل على النظريات التقليدية، فلا يستطيع أحد أن ينكر الدور الكبير الذي تلعبه الموارد البشرية والتي تؤثر بشكل كبير على جودة السلع والخدمات وبالتالي ينبغي وجود إدارة موارد بشرية قوية قادرة على الحصول على أفضل الكفاءات البشرية ، والحفاظ عليها، يعني الحفاظ على بقاء المؤسسات.

إن المؤسسات حسب اختلاف طبيعتها تنقسم إلى عمومية وخاصة، فللمؤسسات الخاصة تسعى إلى تحقيق الأرباح، في حين أن المرافق العمومية تسعى إلى تلبية حاجيات المواطنين، إلا إن الأهداف تغيرت تماما بالنسبة للمؤسسات، فالربح أصبح نتيجة لرضا العملاء، ورضا المواطنين أصبح هدفا تسعى إليه المرافق العمومية ، فالرضا هو موضوع الساعة والهدف الأهم والمشارك بين القطاعين، وعليه أصبحت المؤسسات الخاصة تستخدم أساليب حديثة من اجل تحسين منتجاتها، والمؤسسات العمومية غيرت نمط التسيير التقليدي وتبنت مفهوم التسيير

## الخاتمة العامة

العمومي الجديد الذي يفرض التخلي عن المنطق القانوني وإحلاله بالمنطق الاقتصادي مع الحفاظ على خصوصية المرفق العام ، أي الحفاظ على مبادئه (الاستمرارية المساواة التكيف).

إن المنطق القانوني المطبق اليوم على المؤسسات العمومية أصبح يمثل عائق أمام جودة الخدمات، فالمؤسسات العمومية مقيدة بترسانة من القوانين التنظيمية، والتي على الرغم من أنها تهدف إلى تنظيم هذه المؤسسات إلا أنها تتعارض مع التغيرات المتسارعة، والتي تفرض وجود المرونة الكاملة، وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية ذات الطابع هي الأخرى مقيدة بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وبالتالي ما هي إلا مصلحة مستخدمين تعمل على تطبيق القواعد القانونية على موظفين المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ولم ترتقي بعد إلى إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث.

### نتائج الدراسة:

لقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تتلخص في النقاط التالية:

- إن وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ابن سيناء يركز على توظيف المستخدمين ومتابعة مساهم المهني وكل ما يتعلق به، في إطار القواعد القانونية خاصة القانون 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ومختلف المراسيم التنظيمية التي يعنى بها الموظفين العموميين وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

- إن تطبيق بعض النظريات والأساليب في الفكر الإداري الحديث ما هو إلا تطبيق لمبدأ التكيف الذي يقتضي على المرافق العمومية تكيف أعمالها ونشاطاتها حسب التطور التكنولوجي، وبالتالي هذا التكيف يكون من حيث الشكل مثل استخدام الأجهزة الالكترونية ومختلف البرامج التي تساعد إدارة الموارد البشرية على تبسيط مهامها، ولم ترتق بعد لاستخدام النظريات الإدارية الحديثة مثل الإدارة الإستراتيجية، لان هذه الأساليب هي نتيجة للمنافسة بين مؤسسات القطاع الخاص - المؤسسات الكبرى في العالم -، والمعروف أن المرافق العامة

## الخاتمة العامة

تقدم نفس الخدمات وبنفس المواصفات وبالتالي عدم وجود خطر على وجودها وبقائها وبالتالي عدم التفكير أساسا في المنافسة والإبداع وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

- إن إدارة الموارد البشرية الحديثة تواجه تحديات إستراتيجية تتلخص في استقطاب أفضل الكفاءات البشرية والحفاظ عليها وتطوير مهاراتها بما يتماشى مع تحقيق التميز للمؤسسة أما أن التطور التكنولوجي يؤدي إلى الاستغناء عن بعض الوظائف، ومجموعة من التحديات الثانوية والعارضة، إلا أن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقتصر على المشاكل الروتينية (إضرابات لزيادة الأجور، الغيابات، المراسيم التنظيمية التي تقيد المؤسسة...)، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

### اقتراحات:

بناء على النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح بعض الحلول:

#### 1- فيما يخص وظائف إدارة الموارد البشرية

##### 1.1- التوظيف و التدريب:

1.1.1- يتم التوظيف عن طريق إجراء تدريب أو تكوين لفترة معينة حسب طبيعة الوظائف تحت إشراف الوزارة الوصية من قبل الموظفين الذين يملكون خبرة عالية وبعد نهاية مدة التكوين يتم إجراء امتحان مهني، وعن طريق الترتيب في قائمة الناجحين يتم انتقاء الأشخاص الأكفاء لشغل الوظائف الشاغرة.

##### 2.1.1- متطلبات هذه الطريقة:

- إنشاء مركز عمومي للتدريب والتكوين والتطوير الوظيفي (يشمل جميع المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري)، على مستوى كل ولاية من القطر الجزائري،

## الخاتمة العامة

- تقليص حجم الوثائق (طلب + سيرة ذاتية + شهادة) لالتحاق بهذا المركز، وباقي الوثائق تكون بعد عملية الاختيار.

- يتحمل تكاليف التدريب أو التكوين على المشاركين في الدورة التدريبية.

- وجود موظفين لدى المركز قادرين على تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات اللازمة لشغل وظيفة معينة.

### 3.1.1- مميزات هذه الطريقة:

- حصول الناجحين على شهادات تمكنهم من العمل على مستوى كل ولاية، فعلى سبيل المثال، يحصل

المتدرب الناجح على شهادة تحت عنوان شهادة محاسب عمومي، شهادة متصرف إداري.... الخ،

- تخفيض تكاليف الحكومة من حيث أعباء إجراء المسابقات المتعلقة بالإشراف والحراسة وغيرها.

- حصول الموظفين الذين يقومون بعملية التدريب على مبلغ مالي لقاء تدريب الأفراد الجدد.

- إلغاء فترة التبرص.

- يمكن للمتدربين الذين شاركوا في دورات سابقة المشاركة في دورة جديدة، أو إجراء الامتحان المهني دون

تدريب باعتبارهم شاركوا من قبل.

- إن التكوين قبل التوظيف، يجعل من الأفراد الناجحين في الامتحان المهني قادرين على ممارسة مهامهم

- بشكل مباشر، ويكون تقييمهم خلال فترة التبرص أكثر واقعية.

### 4.1.1- عيوب الطريقة الحالية في التوظيف:

- العدد الهائل من المترشحين،

- أعباء كبيرة تنفقها الحكومة على هذه المسابقات.

- تعطيل التلميذ عن المتوسطات والثانويات أثناء إجراء هذه المسابقات.

- نتائج الامتحان لا تعبر مطلقاً على قدرة المترشح لشغل الوظيفة والسبب في ذلك هو أن الامتحان الكتابي لا يعكس محتوى الوظيفة، فالمحاسب العمومي مثلاً يجب عليه معرفة كيفية دفع الفواتير والإجراءات المتعلقة بذلك، فالوظيفة هنا تتعلق بالمعارف الخاصة بها وكذا بعض المهارات المحاسبية في حين أن المسابقات تطرح فيها أسئلة تتعلق بالتعاريف والثقافة العامة لا أكثر ولا أقل.

## 2.1 - البحث والتطوير:

من خلال إضافة وظيفة جديدة إلى إدارة الموارد البشرية تعمل على جمع مختلف الأفكار المتعلقة بتنظيم العمل داخل المؤسسة، ويتم جمع هذه الأفكار عن طريق صندوق يمكن جميع الموظفين من اقتراح أفكارهم ودراستها على المستوى المحلي، ومن ثم على المستوى الوطني، وتعديل الإجراءات بحسب الأفكار المنطقية المقترحة ويكون ذلك بشكل دوري من أجل ضمان التحسين المستمر.

3.1- التحسين المستمر للموارد البشرية من خلال التدريب والتحفيز الدائمين.

4.1- استخدام أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات بدلاً من القوانين الجامدة التي لا تلتقى قبولاً لدى بعض الموظفين.

5.1- تكوين فرق عمل على كل مستوى، فمثلاً فرق عمل يتأهّلها أحد أعضاء هذا الفريق ويتم عقد اجتماعات أسبوعية يتم من خلالها طرح حل للأفكار وإيجاد كل الحلول المتعلقة بالمشاكل التي تواجه الفريق، ويقوم رفع تقرير إلى رئيس المؤسسة للمناقشة والموافقة على القرارات الصائبة.

6.1- أن يتحول دور إدارة موارد بشرية من تنفيذية إلى إستراتيجية من خلال استقطاب العمال والموظفين الأكفاء (الفرص)، الحفاظ عليهم (التهديدات)، البحث عن نقاط القوة في الموارد البشرية واستثمارها عن نقاط الضعف وعلاجها.

2- فيما يخص المؤسسة العمومية للصحة الجوارية:

إن الاستقلال في التسيير يعني الاستقلال المالي والذي يعني التمويل الذاتي، ويكون التمويل الذاتي عن طريق النظام التالي:

نظام الفواتير

أ- حيث يتعين على كل من يخضع للعلاج أن تعد له فترة خاصة به تحتوي على تكلفة العلاج مع مراعاة نسبة الدفع أي قيمة الفاتورة هي القيمة الكلية مطروح منها النسبة التي يدفعها المواطنين، فإن كان من الأشخاص ذو الدخل المتدني يدفع 20% من قيمة الفاتورة وان كان من الأشخاص ذو الدخل المرتفع يدفع 80% من قيمة الفاتورة (النسب لإيضاح الفكرة فقط)، وبهذا تنقص تكاليف العلاج من حيث الدولة، حيث يقوم المحاسب بدفع الفواتير إلى الخزينة العمومية من اجل استلام قيمة الفواتير نقدا.

ب- يتم مراقبة المسائل المتعلقة بالفواتير عن طريق الشبكة التي تربط جميع العيادات بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

ت- يتم فتح حساب خاص على مستوى الخزينة العمومية لتحويل الفواتير إلى قيمة نقدية تحول إلى الحساب الجاري الخاص بكل مؤسسة على حدا.

ث- يتم تحديد الحالة الاجتماعية للمواطنين عن طريق الوثائق، من بينها :

1- تعهد من قبل المستفيد (تصريح شرقي).

2- شهادة عدم الخضوع للضريبة.

3- شهادة عمل أو عدم عمل.

4- كشف الراتب الشهري.

## الخاتمة العامة

وفي حالة تزوير الوثائق يتم معاقبة المستفيد من خلال حرمانه من أي تعويض لقاء العلاج.

- إعادة النظر في بنود القانون الأساسي للوظيفة العمومية، خاصة ما يتعلق بالبنود التي تحدد الكيفيات والطرق عن طريق التنظيم،
- إلغاء كافة المراسيم التنظيمية التي تحدد نمط التسيير في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية،
- يتم العمل بمضمون المراسيم التنظيمية التي يتم إلغاؤها مبدئياً، ومراجعتها من قبل مجلس إدارة في كل مؤسسة على حدا تدرجياً تحت مبدأ التحسين المستمر،
- يتم انتخاب مجلس الإدارة الذي يحدد نمط التسيير الوظيفي (الترقية الأجور، إبرام عقود العمل، هياكل الوظائف..)، لان المراسيم التنظيمية لا تلقى القبول لدى معظم العمل، ولا تحقق العدالة في المسائل المتعلقة بالأجور والترقيات،
- أن يكون أعضاء مجلس الإدارة من داخل المؤسسة وليس أطراف خارجية تحت مبدأ الاستقلالية،
- أن تكون وزارة الصحة مشرفة على المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لا وصية عليها لان إلغاء المراسيم التنظيمية والوزارية من شأنه أن يساعد هذه المؤسسات على إيجاد الطرق والحلول المناسبة والتي تلقى قبول لدى الموظفين والعمال لأنهم جزء من عملية اتخاذ القرارات،
- توفير خدمات علاجية عبر الانترنت، تتمثل في المتابعة الدورية للمرضى وتقديم كامل النصائح والإرشادات التي لا تستدعي انتقال الأفراد من مكان إلى مكان آخر،
- أن يكون نظام دفع الأجور على أساس عائد كل عيادة على حدة، أي أن الأجور متعلقة بالنشاط بدلا من نظام الشبكة الاستدلالية للأجور الذي لا يحفز الموظفين على تحسين أدائهم باعتباره يمتاز بالثبات لفترات طويلة،

## الخاتمة العامة

---

- أن تقوم المؤسسة بالبحث عن الموردين أقل تكلفة فيما يتعلق بمستلزمات الخدمات الصحية التي تكفلها المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

### أفاق الدراسة:

- من خلال هذه الدراسة يمكن اقتراح مواضيع على الباحثين في هذا المجال:
- أثر تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- المنافسة بين المرافق العمومية كمدخل لتحسين جودة الخدمات العمومية.

# المراجع

المراجع باللغة العربية:

1\_ المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- ابراهيم الفقي، البرمجة اللغوية العصبية، مكتبة عراس للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
- 2- ابراهيم الفقي، كيف تتحكم في شعورك وأحاسيسك، دار الراهة للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- 3- أحمد يوسف دواوين، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 4- أشوك شاندا، شلبا كوير، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
- 5- أحمد رأفت عبد الجواد مبادئ علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق - جامعة القاهرة، مصر، 1983.
- 6- المدهون موسي توفيق، الجزراوي إبراهيم محمد، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية عمان، الأردن، 1995.
- 7- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، 2006.
- 8- حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية المفاهيم، الخصائص، المتطلبات)، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 9- داود عبد الرزاق الباز، الإدارة العامة الالكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه، الطبعة الأولى، مجلس النشر العلمي لجامعة الكويت، الكويت، 2004.
- 10- دومنيك رو، المائة كلمة في الإدارة، ترجمة: وردية واشد، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2008.
- 11- رشيد حباني، دليل الموظف والوظيفة العمومية، المؤسسة الوطنية للاتصال - النشر والإشهار - الجزائر، 2015.
- 12- رافلة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 13- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 14 - سامر عبد الله هداش، موضوعات معاصرة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار العالمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2012.

## قائمة المراجع

- 15- سهيلة محمد عباس، إدارة المواد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 16 - سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011.
- 17- عبد الله حسين جوهر، إدارة الموارد البشرية مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2011.
- 18 - عيوي زيد منير، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار السلام، عمان، الأردن، 2000 .
- 19 - عمر الطروانة الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2012.
- 20- عمار بحوش، نظرية الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دارا لغرب الإسلامي، لبنان، 2006 محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2005.
- 21- فاروق عبده، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، مصر، 2005. محمد الصريفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
- 22 - فليب أتكينسون، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء الأول، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1996. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 23- محمد عبد الجيد، فاروق عبده فليه، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- 24- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي- تكنولوجي - عولي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 25- مايكل ارمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة: إيناس الوكيل، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.
- 26- مايكل هامر، جيمس شامي، الهندرة "إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات"، ترجمة: شمس الدين عثمان، الطبعة الثانية، الشركة العربية للإعلام العلمي "شعاع"، مصر، 2011.
- 27- ناصر داحي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- 28- R. N. Misra ، إستراتيجية التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، ترجمة: حيدر محمد العمري، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 29- هشام محمد نور مجموع، سيكولوجية الإدارة، دار ومكتبة الهلال، لبنان، 2010.

المذكرات

- 30- بن فرحات مولاي الحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، 2012/2011.
- 31- زعيم إيمان، الطرق المستحدثة لإدارة وتسيير المرافق العامة عقد البوت نموذجاً، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2013.
- 32- سلوى تيشات، آفاق الوظيفة العمومية في ظل تطبيق المناجمت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية، أطروحة دكتورا غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2015/2014.
- 33- عبد القادر براينس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية دراسة حالة قطاع البريد والاتصالات، أطروحة دكتورا غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 34- عشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010/2009.
- 35- عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي " دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات - تبسة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007.
- 36- عتيق عائشة، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة-، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -، الجزائر، 2012/2011.
- 37- عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي " دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات - تبسة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007.
- 38- عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، دراسة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011-2010، موقع الدراسة
- (<http://www.abaha.co.uk/Impact-of-material-and-moral-incentives-to-improve-the-performance-of-employees>)

المجلات و المطبوعات الجامعية

- 39- الداوي الشيخ، "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، مجلة الباحث، العدد 06، الجزائر، 2008.
- 40- خان أحلام، "إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، 2012.
- 41- دبون عبد القادر، " دور التحسين المستمر في تفعيل الخدمات الصحية (حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة)"، مجلة الباحث، العدد 11، الجزائر، 2012.
- 42- ليلي بن عيسى، "الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، الجزائر، 2013.
- 43- محمد بولصنام، منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية، مطبوعة جامعية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2015/2016.

القوانين والمراسيم.

- 44- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 03-06، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الصادر في 15 يوليو 2006، الجريدة الرسمية، العدد 46، 2006.
- 45- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 07-304، المحدد للشبكة الاستدلالية المرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم، الصادر في 29 سبتمبر 2007، الجريدة الرسمية، العدد 61، 2007.
- 46- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 140 - 07، يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، الصادر في 19 ماي 2007، الجريدة الرسمية، العدد 33، 2007.

2\_ المراجع باللغة الأجنبية:

- 47- Mark Robinson, From Old Public Administration to the New Public Services (Implications for Public Sector Reform in Developing Countries), UNDP Global Centre for Public Service Excellence, Singapore, 2015.
- 48- [https://www.ic.gc.ca/eic/site/csrrse.nsf/vwapj/RESSOURCES\\_HUMAINES.pdf\\$file/RESSOURCES\\_HUMAINES.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/csrrse.nsf/vwapj/RESSOURCES_HUMAINES.pdf$file/RESSOURCES_HUMAINES.pdf), 3 mai 2016, 12h00.

الملحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم: 01 الشبكة الاستدلالية للمرتبات

الشبكة الاستدلالية للمرتبات														
الرقم الاستدلالي للدرجات												الرقم الاستدلالي الأدنى	الصف	الجموع
الثانية عشرة	الحادية عشرة	العاشرة	التاسعة	الثامنة	السابعة	السادسة	الخامسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولى			
120	110	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	200	1	د
131	120	110	99	88	77	66	55	44	33	22	11	219	2	
144	132	120	108	96	84	72	60	48	36	24	12	240	3	
158	145	132	118	105	92	79	66	53	39	26	13	263	4	
173	158	144	130	115	101	86	72	58	43	29	14	288	5	
189	173	158	142	126	110	95	79	63	47	32	16	315	6	
209	191	174	157	139	122	104	87	70	52	35	17	348	7	ج
225	208	190	171	152	133	114	95	76	57	38	19	379	8	
251	230	209	188	167	146	125	105	84	63	42	21	418	9	ب
272	249	227	204	181	159	136	113	91	68	45	23	453	10	
299	274	249	224	199	174	149	125	100	75	50	25	498	11	ا
322	295	269	242	215	188	161	134	107	81	54	27	537	12	
347	318	289	260	231	202	173	145	116	87	58	29	578	13	
373	342	311	279	248	217	186	155	124	93	62	31	621	14	
400	366	333	300	266	233	200	167	133	100	67	33	666	15	
428	392	357	321	285	250	214	178	143	107	71	36	713	16	
457	419	381	343	305	267	229	191	152	114	76	38	762	17	
558	512	465	419	372	326	279	233	186	140	93	47	930	قسم فرعي 1	
594	545	495	446	396	347	297	248	198	149	99	50	990	قسم فرعي 2	
633	580	528	475	422	369	317	264	211	158	106	53	1055	قسم فرعي 3	
675	619	563	506	450	394	338	281	225	169	113	56	1125	قسم فرعي 4	
720	660	600	540	480	420	360	300	240	180	120	60	1200	قسم فرعي 5	
768	704	640	576	512	448	384	320	256	192	128	64	1280	قسم فرعي 6	
888	814	740	666	592	518	444	370	296	222	148	74	1480	قسم فرعي 7	

## قائمة الملاحق

الملحق رقم: 02 أسئلة المقابلة.

### أسئلة المقابلة

**المحور الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية**

1- هل يتم توفير الموارد البشرية بالكم والنوع المناسبين، أم عن طريق قواعد أخرى؟

2- هل يتم تصميم الوظائف حسب الحاجة أم يتم تحديدها من قبل الوزارة الوصية؟

هل تقوم المؤسسة باستقطاب العمل عن طريق وسائلها الخاصة أم بالتنسيق مع وكالات، وما طبيعة هذه الوكالات؟

هل يتم اختبار المترشحين من قبل متخصصين من داخل الإدارة، وما هو النمط المستخدم في عملية الاختيار (مقابلة، امتحان كتابي، امتحان مهني)؟

هل يتم التوظيف عن طريق التعاقد أم عن طريق التوظيف المباشر؟

هل يحدد نظام الأجور من قبل إدارة الموارد البشرية أم عن طريق تنظيمات أخرى؟

هل تقدم المؤسسة حوافز لأفرادها، وماهي طبيعة الحوافز؟

هل يتم تدريب العمال حسب التغيرات البيئية؟

هل يسبق التدريب عملية التوظيف أم العكس؟

كيف يتم تقييم الأداء؟ وكيف يتم التعامل مع نتائج التقييم؟

**المحور الثاني مدى تطبيق النظريات الإدارية الحديثة وأثرها على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.**

1- هل تستخدم إدارة الموارد البشرية نظام المعلومات في وظائفها؟

2- هل تقوم إدارة الموارد البشرية باستثمار المعرفة الموجودة لدى أفراد المؤسسة؟

3- ما مدى استخدام المعاملات الالكترونية في المؤسسة؟ وهل يوجد دورات تدريبية للموظفين بهذا الخصوص؟

4- كيف يتم اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجه المؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟

**المحور الثالث: أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.**

1- ما هي أبرز التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية؟