جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

# مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الخدمة العمومية

## دراسة حالة في مديرية الضرائب بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر

تخصص: إدارة أعمال عمومية

من اعداد الطالبتين:

- عدول امينة
- زارد مسعودة

تحت اشراف الأستاذ:

محمد الأمين زاهي

السنة الجامعية 2017/2016



# الشكر والتقدير

على إثر إنهائنا لهذا العمل أتقدم بشكري وعظيم امتناني للمولى عز وجل.

ثم أتقدم بشكري الجزيل وتقديري الكبير للأستاذ المشرف الاستاذ محمد الأمين زاهي على

ما احاطنا به من إرشاد وتوجيه ونصح، وعلى ما تلقينا منه من عون ومساعدة

لإنجاز هذا العمل.

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة وإلى كل من مد لنا يد العون من

قريب أومن بعيد لإنجاز هذه المذكرة وتقديمها في صورتها النهائية.

كما دون ان ننسى شكر افراد وموظفي مديرية الضرائب لولاية المدية.

# إهـداء

إلى التي حملتني وهنًا على وهن وسقتني من نبع حنانها وعطفها الفياض،

إلى من كان دعاؤها ورضاها عني سر نجاحي أمي الغالية حفظها الله

إلى رمز الكفاح في الحياة، إلى الذي تعب من أجل تربيتي،

إلى من غرس القيم والأخلاق في قلبي.

إلى من أحمل لقبه بكل فخر واعتزازا أبي أطال الله في عمره.

إلى من قاسموني عطف وحنان أمي وأبي اخي محمد وأخواتي عائشة، خديجة، نسرين، ملاك.

والى من رافقني دعاؤهما طوال أيام حياتي، جدتي الغاليتين، والى كل الاهل والاقارب.

والى من أعتز بصداقتهم ورفقاء الدراسة منذ الصغر أمينة، فتحية، صفية.

والى من كانت لي يد مساعدة في انجاز المذكرة وصديقة لي فاطمة.

مسعودة عبلة

# إهـداء

نشكر الله عز وجل الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم وأعطانا

الحمد لله الذي قبل كل شيء خلق الإنسان ولم يكن قبل الخلق شيئا ووهبه سمعا وعقلا وفؤادا

ونصلي ونسلم على سيدنا محمد سيد الخلق أجمعين أما بعد:

اهدي ثمرة جهدي واجتهادي إلى من بدقات قلبهما وبياض وجههما أحيا واستمر إلى من لا معني لوجودي من دونهما.

إلى من غمرتني بحبها وحنانها وطوقني بدعواتها طوال مشواري منبع الدفء والحنان أمي الغالية

إلى الذي أعد لي طريق المثل والقيم إلى من تعب من أجلي ليراني ناجحة أبي الغالي

إلى الروح الطاهرة جدتي وابن عمي الغالي رحمهما الله

إلى أعز ما أملكه في حياتي أخواتي

نعيمة، نجمة، محمد وكريم

إلى أحفاد العائلة إسلام، عبد الرحيم،

سلسبيل، ملاك، أمين وإلى كل أفراد العائلة

إلى رفيقات الدرب وصديقات العمر فتحية، صفية، وعبلة

أتقدم بفائق التقدير والاحترام إلي الأستاذ المشرف **محمد الأمين زاهي**

أمينة

# ملخص

إن لإدارة الموارد البشرية اليوم دور هام وواضح على تحسين أداء الخدمة العمومية، وعلى اعتبار أن هذا المورد يعتبر من بين أهم الموارد في المؤسسة يكون له دور كبير من أجل تقديم خدمات تتوافق مع متطلبات وتوقعات المستفيد، وللوصول إلى مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية لتحسين أداء الخدمة العمومية، يتطلب منا التركيز الفعال على جملة من الأبعاد والتي تشكل في حد ذاتها أهم الركائز لتحسين أداء الخدمات المقدمة والمتمثلة أساسا في سرعة الحصول على الخدمة، رضا المستهلك ورضا الموظف، توفير المعلومات.

ولأجل تحقيق كل هذا يتوجب من المؤسسات اليوم السهر على الاهتمام بالموارد البشرية لاستغلال مهاراتهم ومعارفهم، وتحسين سلوكهم، من أجل تجسيدها في العمل الميداني لتقديم خدمات ذات أداء مميز.

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، الأداء، الخدمة العمومية

# قائمة المحتويات



**محتويات الدراسة:**


| | |
|---|---|
| شكر وتقدير<br>اهداء<br>ملخص | |
| قائمة المحتويات | III-II-I |
| قائمة الجداول | IV |
| قائمة الاشكال | V |
| قائمة الملاحق | VI |
| مقدمة عامة | أ-ج |
| **الفصل الاول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية** | |
| تمهيد | 22 |
| **المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.** | 23 |
| المطلب الاول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية. | 23 |
| المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية. | 24 |
| المطلب الثالث: الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية. | 26 |
| المطلب الرابع: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية | 28 |
| **المبحث الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية.** | 32 |
| المطلب الاول: دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. | 32 |
| المطلب الثاني: العوامل التي ساعدت على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية | 33 |
| المطلب الثالث: الإدارة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. | 34 |
| المطلب الرابع: المراحل الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. | 36 |
| **المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية** | 38 |
| المطلب الاول: التخطيط والتنظيم. | 38 |
| المطلب الثاني: الرقابة والتوجيه | 42 |
| المطلب الثالث: التحفيز والتدريب | 45 |
| المطلب الرابع: تقييم الأداء. | 48 |
| خلاصة الفصل | |
| **الفصل الثاني: عموميات حول الخدمات العمومية** | |

| | |
|---|---|
| تمهيد | 53 |
| **المبحث الأول: ماهية الخدمة** | 54 |
| المطلب الأول: تعريف الخدمة | 54 |
| المطلب الثاني: خصائص الخدمة. | 55 |
| المطلب الثالث: مستويات الخدمة. | 58 |
| المطلب الرابع: تصنيفات الخدمة. | 62 |
| **المبحث الثاني: ماهية الخدمات العمومية.** | 65 |
| المطلب الاول: مفهوم الخدمات العمومية | 65 |
| المطلب الثاني: خصائص الخدمات العمومية | 68 |
| المطلب الثالث: انواع الخدمات العمومية وطرق تقديمها. | 72 |
| المطلب الرابع: معايير الخدمة العمومية. | 75 |
| **المبحث الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية في تحسين الخدمة العمومية** | 78 |
| المطلب الاول: تنظيم الخدمة العمومية وسيرها. | 78 |
| المطلب الثاني: الرضا الوظيفي. | 79 |
| المطلب الثالث: تحسين وتطوير جودة الخدمات في المورد البشري. | 81 |
| المطلب الرابع: الإدارة الالكترونية ومدى مساهمتها في تحسين الخدمة العمومية. | 82 |
| خلاصة الفصل | |
| **الفصل الثالث: دراسة حالة في مديرية الضرائب لولاية المدية** | |
| تمهيد | 86 |
| **المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مديرية الضرائب لولاية المدية** | 87 |
| المطلب الاول: نشأة مديرية الضرائب. | 87 |
| المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب | 87 |
| المطلب الثالث: تعريف مديرية الضرائب. | 94 |
| المطلب الرابع: مهام مديرية الضرائب | 95 |
| **المبحث الثاني: الأعمال المنجزة في مكاتب المديرية الفرعية للوسائل.** | 97 |
| المطلب الأول: تعريف المديرية الفرعية للوسائل. | 97 |
| المطلب الثاني: مكتب المستخدمين والتكوين | 97 |
| المطلب الثالث: مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف. | 99 |

| | |
|---|---|
| المطلب الرابع: مكتب العمليات الموازنة ومكتب الإعلام الآلي. | 102 |
| **المبحث الثالث: مجال الدراسة.** | 104 |
| المطلب الأول: نموذج الدراسة وأدوات جمع البيانات. | 104 |
| المطلب الثاني: عرض إجابات المبحوثين وتحليلها. | 105 |
| المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية. | 116 |
| خلاصة الفصل | 119 |
| خاتمة عامة | 121 |
| قائمة المراجع | 127 |
| قائمة الملاحق | |

# قائمة الأشكال والجداول والملاحق



## ❖ قائمة الجداول:


| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| 1-1 | أهمية تقييم الأداء. | 49 |
| 1-2 | بعض المشكلات الناتجة عن الخصائص الخدمة وطرق معالجتها | 57 |
| 1-3 | توزيع العينة حسب الجنس. | 105 |
| 2-3 | توزيع العينة حسب عدد الزيارات لدى مديرية الضرائب منذ بداية العام | 106 |
| 3-3 | توزيع العينة حسب تقييم الخدمات التي تقدمها مديرية الضرائب (تفصيلا كاملا) | 107 |
| 4-3 | توزيع العينة حسب تقييم الخدمات التي تقدمها مديرية الضرائب (ملخصا) | 111 |
| 5-3 | توزيع العينة حسب رأي المبحوثين عن البيانات الصادرة عن مديرية الضرائب ( نشرات توعية، معلومات عن الأنظمة والقوانين والتشريعات،...) | 112 |
| 6-3 | توزيع العينة حسب رأي المبحوثين عن وجود حوافز للذين يقدمون بدفع مستحقاتهم المالية حسب درجة تقرب الإدارة من المواطنين. | 113 |
| 7-3 | توزيع العينة حسب فترات دفع المستحقات لمديرية الضرائب باستمرار. | 114 |
| 8-3 | توزيع العينة حسب وجود تغيير على الخدمات التي تقدمها مديرية الضرائب. | 115 |
| 9-3 | توزيع العينة حسب أراء المبحوثين للتوجه للإدارة الالكترونية في تحسين الخدمات العمومية المقدمة. | 115 |
| 10-3 | توزيع العينة حسب مدى استعداد المبحوثين لتسديد مستحقاتهم الضريبية عن بعد وتقديم مختلف التعاملات إلكترونيا. | 116 |

## ❖ قائمة الاشكال:


| رقم الشكل | عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| 1-1 | نموذج تنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبرى. | 27 |
| 2-1 | التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية. | 28 |
| 3-1 | دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة | 32 |
| 1-2 | زهرة الخدمة | 59 |
| 2-2 | معايير الخدمة العمومية | 77 |
| 1-3 | الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب | 88 |
| 2-3 | توزيع العينة حسب الجنس. | 106 |
| 3-3 | توزيع العينة حسب عدد الزيارات لدى مديرية الضرائب منذ بداية العام | 107 |
| 4-3 | توزيع العينة حسب تقييم الخدمات التي تقدمها مديرية الضرائب (تفصيلا كاملا) | 110 |
| 5-3 | توزيع العينة حسب تقييم الخدمات التي تقدمها مديرية الضرائب (ملخصا) | 111 |

❖ **قائمة الملاحق:**


| رقم الملحق | عنوان الملحق |
|---|---|
| 01 | الاستبيان. |
| 02 | المقابلة. |

# المقدمة العامة



# مقدمة عامة

**مقدمة:**

نظرا للدور الذي تقوم به الموارد البشرية في المؤسسات عامة فقد نالت اهتماما خاصا من قبل الباحثين في الوقت المعاصر، كما ان الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على السواء في وقتنا الحاضر، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل أهم عناصر الإنتاج ومصدر التميز والتفوق للمؤسسة.

ولذلك فإن محاولة دراسة كيفية إدارة الموارد البشرية العاملة بكفاءة، أصبحت ضرورية وحيوية، وهذا يحتم تواجد إدارات وأجهزة موارد بشرية متخصصة بمختلف المؤسسات لإعداد سياسات وبرامج موارد بشرية جيدة، تمكن من زيادة الكفاية الإنتاجية للعاملين.

لذا أصبح للدراسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية دور حيوي في الوقت الحاضر نتيجة للنمو الكبير في حجم الهيئات والمؤسسات الإدارية وتنوع أنشطتها مما يستنتج بالضرورة توفير الموارد البشرية المناسبة والمتوافقة واحتياجات ومتطلبات العمل.

وباعتبار أن الإدارة الحديثة اليوم في ظل التطورات السريعة التي يشهدها الفكر الإداري لم تعد إدارة سلطوية بل أصبحت إدارة خدمات قائمة على جملة من الأهداف والنتائج وتعتمد على إستراتيجية واضحة لاسيما في مجال الموارد البشرية فهي مطالبة أكثر من أي وقت مضي بالعمل على تعبئة وتثمين هذه الموارد، وتحسين أدائها الأمر الذي يحتم عليها أن تكون أكثر مهارة إذ يفرض التحكم في إستراتيجية المؤسسة فهي مطالبة بتقديم خدمات عمومية ذات أداء وجودة عالية في الوقت والمكان المناسبين.

ونظرا لتزايد الخدمات في الحياة المعاصرة ولمختلف المجتمعات أصبح التركيز عليها واحد من الاتجاهات الحديثة والمهمة وقد عرفت هذه الأخيرة تزايد الاهتمام بها في الوقت الحاضر لتنوعها وتوسعها لتشمل كل مرافق الحياة اليومية للمجتمعات وبروز خدمات جديدة. واصبحت الخدمة العمومية اليوم تحتل مكانة بالغة الأهمية لدي أفراد المجتمع إذ تعتبر معيارا من معايير تقدم الدول من تخلفها فلذلك يتوجب على المؤسسات التكيف مع مقتضيات العصرنة، وهذا من خلال التحكم في مواردها البشرية وتجنيدها من أجل تقديم خدمة تفوق توقعات عملائها.

والجزائر اليوم شهدت ومازالت تشهد تغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية، مما جعلها تهتم بقطاع الخدمات العمومية وترفع رهان تحسين وعصرنة الخدمة العمومية، خاصة ان هناك ازمة ثقة بين المواطن والإدارة الجزائرية.

وعلى إثر هذا فقد تباشر إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات خاصة العمومية منها تقديم خدمات متميزة ذات مهارة وأداء عالي، وانطلاقا مما تقدم تتبلور أمامنا معالم الإشكالية التالية:

**"الى أي مدى تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الخدمة العمومية؟"**

ويتفرع هذا السؤال إلى أسئلة جزئية تتمثل فيما يلي؟

- ✓ فيما تتمثل إدارة الموارد البشرية؟
- ✓ ماهي أبرز الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية؟ ماذا نقصد بالأداء؟
- ✓ ما المقصود بالخدمة العمومية؟
- ✓ كيف تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين الخدمة العمومية؟
- ✓ وهل يوجد تحسن في الأداء الخدمة العمومية من قبل مديرية الضرائب؟

➢ **فرضيات الدراسة** : إن محاولة البحث عن إجابات موضوعية للأسئلة المطروحة، يتطلب منا عرض الفرضيات التي سوف يتم دراستها واختبار صحتها وهي تتلخص في الآتي:

- ❖ **الفرضية الأولى**: إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن إنجاز نشاطات الخاصة بالفرد والمؤسسة.
- ❖ **الفرضية الثانية**: وظائف إدارة الموارد البشرية تكمن في التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، الترقية... ويقصد بالأداء بأنه درجة النجاح التي تحققها المؤسسة في انجاز الأهداف المحققة مسبقا.
- ❖ **الفرضية الثالثة**: الخدمة العمومية هي كل وظيفة يكون أداءها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين.
- ❖ **الفرضية الرابعة**: تساهم إدارة الموارد البشرية في تحسين الخدمة العمومية من خلال متابعة ومراقبة الموظفين ووضع قوانين ومراسيم تحكم تصرفات الموظفين.
- ❖ **الفرضية الخامسة**: هناك تحسن في الأداء من قبل مديرية الضرائب تحسن إيجابي.

- **أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية هذه الدراسة في الدور الفعال الذي يقوم به المورد البشري من خلال تقديم خدمات ورفع مستواها لتحقيق أهداف المؤسسة، إمكانية استفادة الطلبة من الموضوع في بحوثهم، وكذلك التعرف على كيفية دمج إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من أجل تحسين أداء الخدمة العمومية والتوصل إلى عدد من التوصيات المفيدة للمؤسسات من أجل تبني إدارة الموارد البشرية حتى تحسن أداء الخدمة العمومية. كما أن هذا الموضوع لم يتناوله الكثير من الباحثين من قبل بالدراسة والبحث.

- **أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة التي توضح ان إدارة الموارد البشرية لما لها أهمية بارزة في مساهمة وتحسين أداء الخدمة العمومية:

  - ✓ عرض الأسس النظرية لإدارة الموارد البشرية ونشأة إدارة الموارد البشرية والعوامل التي تساعد على الاهتمام بذلك.
  - ✓ التعرف على دور إدارة الموارد البشرية.
  - ✓ دراسة كل ما يتعلق بالخدمة العمومية.
  - ✓ الإجابة عن تساؤلات المطروحة في الإشكالية.

- **أسباب الدراسة:**

  - ❖ الرغبة الشخصية للبحث في هذا الموضوع بالذات بحكم التخصص العلمي والوظيفي في المستقبل.
  - ❖ قلة الدراسات حول إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالخدمة العمومية.
  - ❖ محاولتنا المساهمة ولو بالقليل في إثراء هذا الموضوع.

- **صعوبات الدراسة:**

نشير في الأخير الى ان هذه الدراسة واجهت العديد من الصعوبات وكانت ثمرة الكثير من المجهودات، لأن عملية جمع وتمحيص المعلومات المرتبطة بالجانب النظري هي في حد ذاتها عملية معقدة، الى جانب نقص المراجع فيما يخص الخدمات العمومية، وكذلك صعوبة الحصول على بعض المعطيات والبيانات الجديدة حول المؤسسة محل الدراسة، وندرة البحوث حول هذا الموضوع، هذا من جهة ومن جهة الجانب التطبيقي حيث ان عدم وجود تعاون كلي مع البحث من طرف موظفي المؤسسة التطبيقية باستثناء بعض العناصر التي أبدت اهتمامها بالموضوع. وواجهنا صعوبة توزيع الاستبيان والرد عليه من طرف المواطنين.

- **الحدود الزمانية والمكانية:**

  - ✓ **الإطار المكاني:**

تمثل المجال الدراسي في موقع مقر مديرية الضرائب لولاية المدية.

  - ✓ **الإطار الزمني:**

تنحصر دراستنا هذه زمنيا دامت31 يوم ابتداء من 2017/04/13إلى غاية 2017/05/14.

- **المنهج المستخدم:**

لتحقيق أهداف البحث وللإجابة على الإشكالية ولإثبات صحة الفرضيات المقدمة، اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج وصفي تحليلي في جمع وتحليل المعلومات وكذا البيانات التي تعتمد أساسا على الوصف الدقيق والسرد. واعتمدنا أثناء دراستنا على الأدوات مكتبية متمثلة في الكتب ومختلف الوثائق الرسمية.

- **هيكل الدراسة:**

وعيا منا بأهمية الموضوع مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الخدمة العمومية. ارتأينا ان توزع محتويات هذه الدراسة على ثلاث فصول، حيث يقسم الإطار النظري لهذه الدراسة الى الفصل الأول والثاني، اما الفصل الثالث خصص لدراسة تطبيقية وذلك انطلاقا من معطيات مديرية الضرائب، وكل ذلك جاء على النحو التالي:

الفصل الأول: قمنا فيه بدراسة عموميات إدارة الموارد البشرية، من خلال الذي قسمناه الى مفاهيم واستراتيجيات ووظائف إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث: قمنا من خلاله بالتطرق الى مفاهيم أساسية حول الخدمة والخدمات العمومية وعلاقة إدارة الموارد البشرية بتحسين الخدمة العمومية.

الفصل الثالث: خصصنا في هذا الفصل الى الدراسة التطبيقية، وهي محاولة منا اسقاط كل ما تطرقنا اليه في الجانب النظري على الجانب الميداني، ومدى تطابق ما يدرس في الكتب والواقع المعاش.

- **الدراسات السابقة:**

✓ **الدراسة الاولى:**

وزاع محمد، الإدارة الإلكترونية وأثرها على الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة المدية،2012-2013.

تبنت هذه الدراسة اشكالية اثار المنعكسة على الموارد البشرية من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية الا ان لم يتطرق الباحث الى مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تحسين مستوى الخدمات.

✓ **الدراسة الثانية:**

محمد امين عالية، هشام محمد، أثر كفاءة إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمات العمومية، مذكرة ماستر، جامعة يحي فارس، المدية، 2015-2016.

تبنت هذه الدراسة اشكالية إلى أي مدى تؤثر كفاءة الموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية؟ الا ان لم يتطرق الباحثين الى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودور رقمنة الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية

وتم تقسيم هذا الفصل الى جزئيين الجانب النظري المخصص للتعريف بالمؤسسة ومهامها من خلال تخصيص مبحثين اثنين، والجزء الثاني خصص لدراسة الاستبيان والمقابلة لمسيري مؤسسة مديرية الضرائب.

# الفصل الأول: عموميات حول ادارة الموارد البشرية



## مقدمة الفصل:

أصبح العنصر البشري مؤخرا أهم مورد من بين موارد المنظمة، كما أن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسهم رفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها، ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المنظمة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري،

هذا ما تسعى الإدارات الحديثة للمنظمات لتحقيقه وبصفة خاصة إدارة الموارد البشرية لأنها تعتبر المكلفة والمشرفة المباشرة على العاملين، وللتفصيل في هذا الموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.

## المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة، وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج، وإدارة الموارد البشرية بشكلها حديثة ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة وتعمل على زيادة إنتاجية العاملين.

### المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

يعتبر التصنيع نقطة البداية التي نبهت إلى إعادة النظر بكيفية إدارة الموارد البشرية، وبالرغم من المزايا الكثيرة التي رافقت مرحلة التصنيع والمتمثلة بالتقديم الصناعي للعمل، وتقليل الاعتماد على الجهد البشري واستخدام آليات الرقابة المركزية للعمل والتخصص إلا أن هذه المرحلة قد واجهت الكثير من التحديات التي ساهمت بدرجة، في تطويرها ولا يمكن متابعة تطور حجم ودور إدارة الموارد البشرية في مؤسسة، بدون ربطها بالتطورات والتغيرات، وأهمها: التطور التكنولوجي شكل عام من تغيرات في هياكل التنظيمية الإدارية وافتتاح الأسواق وتحرير التجارة الدولية والاتجاه نحو العولمة، بالإضافة إلى أهمية التعليم والجانب الثقافي وبزوغ عصر المعرفة[1].

كل هذا أدى إلى تسريع اللحاق بالتقدم العلمي، من خلال تنبيه ينطوي على تنافس شرس لأعداد هائلة من أعمال غير متكافئة من حيث الحجم والإمكانيات.

وفي هذا المنطلق ظهرت اتجاهات تغير في المؤسسات، وفي طرق عملها، ولا زال في تغير مستمر وفيما يلي بعض التغيرات الأهم[2]:

- ✓ إذ بدأ التغير الأول في عمل المؤسسات الحديثة إلى نظام العمل المرن، ثم ساد المؤسسات الكبيرة الاهتمام تقليص الحجم كأن تشتري خدمة معينة عوض أن تقوم بها.
- ✓ التغير الجدري في قوة العمل، وهذا ما أدى إلى إعادة النظر في أسس تصميم نظام الأجر وتقييم الأداء. لأنه من خلاله يمكن الحكم على مدى فعالية الاختيار والتعيين والتطوير وتنمية التدريب وحتى أساليب التحفيز وإرداء العاملين.

---

[1] علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر،2001، ص 45

[2] معاذ نايف برنوطي. **إدارة الموارد البشرية**. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،2001، ص 38.

وفي ضـل هذه التحديات فإنه لا بد على إدارة البيئة بشـكل فاعل عن طريق ربط تطبيقات الموارد البشـرية مع أهداف المؤسسة، وخلق العلاقة بين العاملين.

**المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.**

فلقد اختلف الكتاب في تحديد مفهوم موحد لها، وفيما يلي نستعرض بعض التعاريف للوصـول إلى مفهوم أكثر وضوحا، وقبل التطرق إلى تعريف إدارة الموارد البشرية لا بد من تعريف الموارد البشرية.

- **تعريف الموارد البشرية.**

**التعريف الأول:** على أنها مجموعة من العمليات الجزئية بدءا من تخطيط الموارد مرورا بإعداد نظم التحليل والوصـــف الوظيفي، وإعداد نظم الاختيار والتعيين ونظم تقويم أداء العاملين أو نظم الحوافز انتهاء بوضـــع التأديب ونظم السلامة المهنية بما يحقق أهداف المنظمة[1].

**التعريف الثاني:** الموارد البشـرية هي النشـاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المؤسـسـة من القوي العاملة وتوفيرها بأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة[2].

ومن خلال هذه التعاريف يمكن أن نقدم تعريف شـامل للموارد البشـرية على أنها حجم القوة العاملة أي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤســـســـة في وقت معين" ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث تكوينهم وخبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.

- **تعريف إدارة الموارد البشرية:**

حيث ان هناك فريق استخدم تسمية إدارة الموارد البشرية بأنها " الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع"[3].

ويعرفها flippo إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على

---

[1] أبو شيخة نادر، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص19.

[2] شاوش مصطفى نجيب، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الثانية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص27.

[3] خالد عبد الرحيم الهيني، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 31.

الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة[1].

ويعرف french إدارة الموارد البشـرية بأنها: "عملية اختيار واسـتخدام وتنمية وتعويض الموارد البشـرية العاملة بالمؤسسة"[2].

ويعرف **يرى ميرس وبيقرو** "أن إدارة الموارد البشـــرية عبارة عن القانون والنظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤســـســـة، بحيث يمكنهم من تحقيق أهدافهم وأيضـــا الاســـتخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية"[3].

وعرف w.sikula: "بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، أو بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوي العاملة للمؤســـســـة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيرا بحوث الأفراد"[4].

كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشـرية بأنها: "مجموع الأنشـطة والجهود الإدارية التي تسـعى لحصـول المؤســـســـة على احتياجاتها من الموارد البشـــرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية"[5].

وتعرف إدارة الموارد البشرية أيضا بأنها: "تلك الإدارة المسؤولة عن إنجاز نشاطات خاصة بالفرد والمؤسسة، فهي الإدارة المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة من خلال نشاطات توجه لزيادة فاعليته كالاستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير والمكافئة"[6]

ومما سـبق يمكننا تعريف إدارة الموارد البشـرية بأنها مجموعة من الوظائف المتلاحمة فيما بينها تشـمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والانشغال بوظائف الأفراد كالتدريب والتوظيف وسياسات الأجور والضمانات.

---

[1] صلاح عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2000، ص20.

[2] خالد عبد الرحيم الهيني، مرجع سابق، ص 32.

[3] صلاح عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، **إدارة الأفراد والعلاقة الإنسانية**، المكتب العربي الحديث، مصر، ص04.

[4] صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، كلية التجارة، الأسكندرية، 2002، ص16.

[5] سامح عبد المطلب عامر، **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص15.

[6] أبو شيخة نادر، مرجع سابق، ص 19.

**المطلب الثالث: الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.**

لكي تقوم إدارة الموارد البشـرية بمسـؤولياتها ينبغي وجود جهاز تنظيمي قادرا على القيام بأنشـطة إدارة الموارد البشـرية في المنشـأة الحديثة، وبصـفة عامة هناك العديد من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند إنشاء الجهاز التنظيمي المشرف على أعمال إدارة الموارد البشرية بالمنشآت ومن هذه العوامل[1]:

- **حجم المنشأة وعدد العاملين فيها:**

من المنطقي أن يتناسب حجم وتنظيم الموارد البشرية مع حجم المنشأة وعدد العاملين بها، ففي المنشأة الصغيرة قد يقوم بجميع أنشطة إدارة الموارد البشرية شخص واحد، تقتصر مهمته على إمساك وحفظ سـجلات العاملين، أما في المنشـآت الكبيرة تظهر الحاجة إلى وجود إدارة أفراد متخصـصـين يعمل بها أشخاص متخصصون.

- **التنظيم العام للمنشأة:**

كما أن للشـكل التنظيمي العام للمنشـأة له تأثيرا واضـحا أيضـا فإذا كان التنظيم قائما على أسـاس جغرافي نتيجة لاتسـاع نشـاط المنشـأة وانتشـارها في مناطق جغرافية متعددة، فان ذلك قد يحتم وجود أجهزة أفراد لامركزية تخدم هذه المناطق.

- **مدى التنوع في فئات العاملين بالمنشأة:**

إن تنوع فئات العاملين وتخصـصـاتهم يؤدي إلى تنوع الخدمات وزيادة المجهودات التي تبذلها إدارة شؤون الموارد البشرية في البحث عن هذه التخصصات وتدريبها وتنميتها والعمل على تحفيزها للبقاء بالمنشأة أطول فترة ممكنة.

- **مدى اقتناع إدارة المنشأة بأهمية دور إدارة الموارد البشرية:**

إذا كانت الإدارة العليا في المنشـأة لا تهتم كثيرا بالعنصـر البشـري ولا تتفهم الدور الهام الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية فإن أنشطة هذه الإدارة تتقلص، وتقتصر على القيام بالنواحي التنفيذية الروتينية[2]، ولتوضـيح علاقة إدارة الموارد البشـرية بالإدارة العليا والإدارات الأخرى في المنظمة لا بد من تحديد نماذج

[1] صلاح الدين محمد الباقي، **إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر**، دار الجامعة، 2000، ص19.

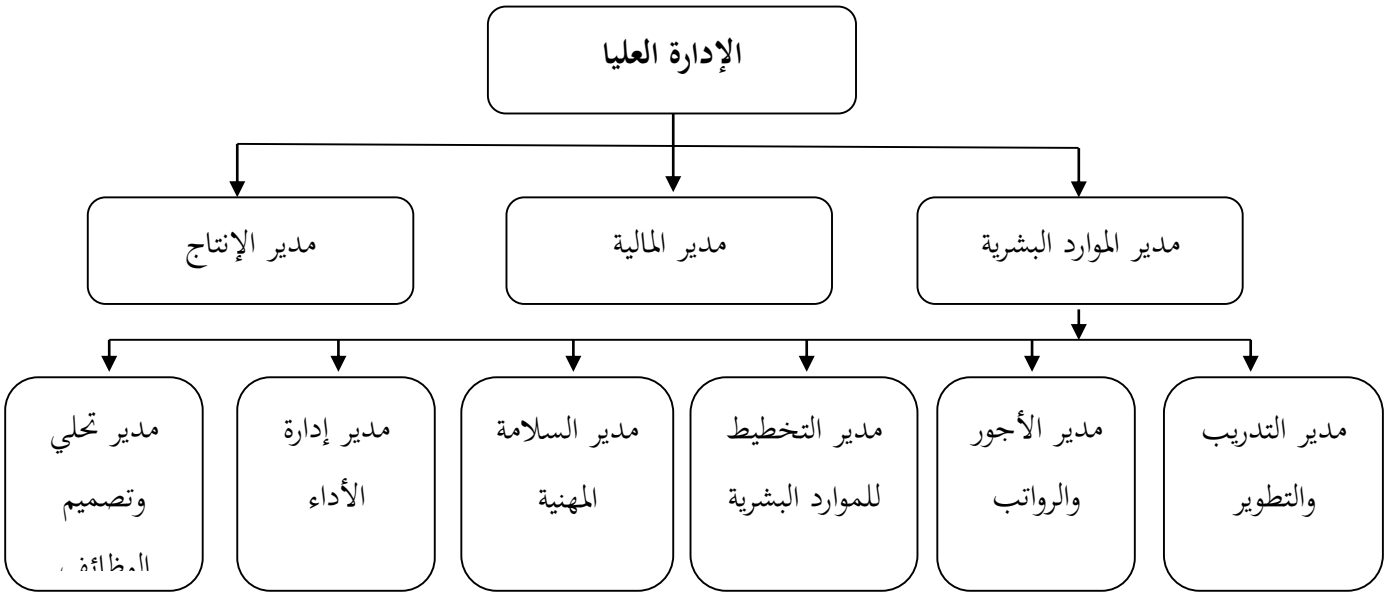
[2] سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، مصر، 2006، ص39.

التنظيمية المتعددة في قبل المنظمات في الفترات التالية:

**01- التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية:**

كما سبق وأن وضحنا بأنه من الممكن وجود إدارة مستقلة تعني بشؤون العاملين والمنظمة وغالبا ما ترتبط هذه الإدارة العليا مباشرة ويتفرع منها إدارات فرعية متخصصة بكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية والشكل التالي يوضح ذلك:

**الشكل رقم (1-1): نموذج تنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبرى.**



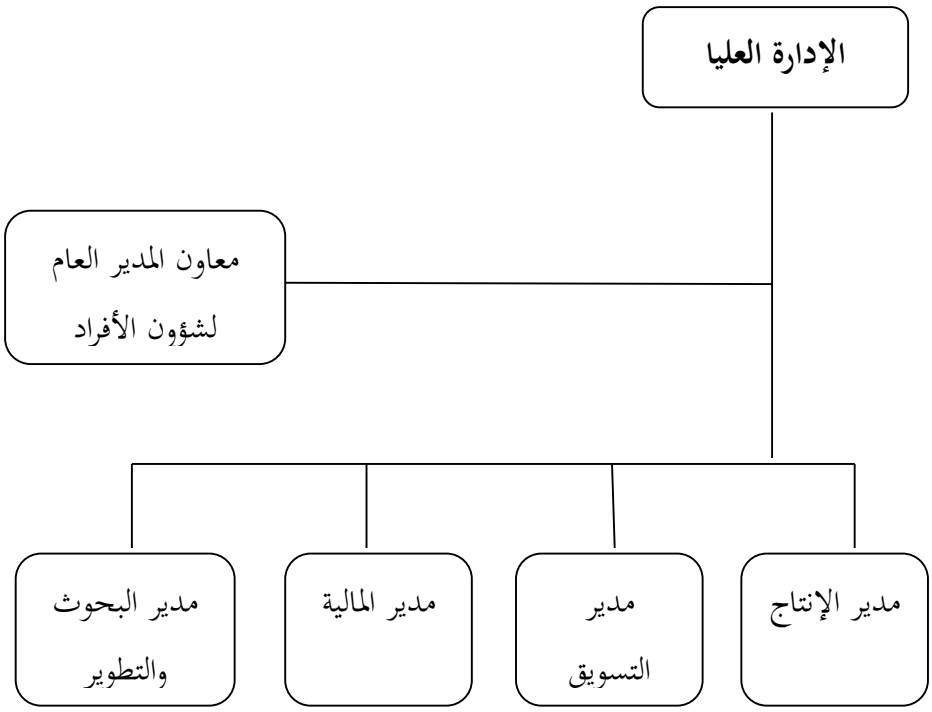

**المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، مصر، 2006، ص40**

**02- التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية:**

في هذا التنظيم تعتمد عليه المنظمات المعاصرة "الكبرى منها والصغيرة" في تنظيم إدارة الموارد البشرية هو النموذج اللامركزي، أي إناطة مهام ونشاطات هذه الإدارة إلى جميع الإدارات في المنظمة.

وفق هذا النمط من أنماط التنظيم يقوم المســـيرون التنفيذيون باختيار وتعيين وتدريب وتحفيز العاملين لإدارتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة والشكل التالي يوضح ذلك.

**الشكل رقم (1–2): التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية**




**المصدر: سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 41.**

**المطلب الرابع: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.**

ولقد أصبحت إدارة الموارد البشرية عالمية التطبيق، حيث شاع الأخذ بها في كل المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها، وفي هذا المطلب سنتطرق الى أهميتها وأهدافها.

**أولا: أهمية إدارة الموارد البشرية.**

ازداد في الآونة الأخيرة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وذلك يعود لسببين رئيسين هما[1]:

- ❖ زيادة وعي الإدارة العليا في المنظمة لأهمية العنصـر البشـري في المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة واستمرار النجاح.

[1] يزن تين، **إدارة الموارد البشرية، أساليب الإدارة الحديثة**، على الرابط الالكتروني، yazan tayyem@windowslive.com، يوم الاطلاع 2017/03/15، على الساعة 10:30، ص4

❖ اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي مما يجعلها تنظر إلى الموارد البشرية باعتبارها من أهم العوامل الاستراتيجية في المنظمة لأنها تشكل مصدرا استراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية.

وعليه تكمن أهمية الموارد البشرية فيما يلي[1]:

- ✓ زيادة قدرة المؤسسة على جذب أفضل للأفراد للعمل بها والاحتفاظ بهم.
- ✓ تقييم الأداء والتدريب يساعدان على تنمية العاملين عن طريق اكتسابهم مهارات ومعارف وقدرات وسلوكيات جديدة، والتي بدورها تساعدهم على القيام بالواجبات والمهام المستقبلية.
- ✓ محور فاعلية كل نشاط.
- ✓ تضع الخطط المناسبة للتدريب.
- ✓ تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- ✓ التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي للإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المؤسسة من العاملين وتنمية مهاراتهم في المدى القصير والبعيد.
- ✓ تقوم إدارة الموارد البشرية على تبني مدخلين للموارد البشرية والذي يمكن أن تستفيد المؤسسات من خلالها وهما إشباع حاجات الأفراد وسيادة الفعالية التنظيمية، بدلا من أن تنظر إلى أهداف المؤسسة وحاجات الأفراد على أنها نقيضين منفصلين وأن تحقيق أي منهما سيكون على حساب الآخر.
- ✓ إدارة الاستقطاب وهو من الأنشطة العامة لإدارة الموارد البشرية، والاختيار الجيد للعاملين يؤدي إلى اختيار وتعيين أفضل الأفراد للوظائف الشاغرة، ويجعل من السهل وضع هؤلاء في الأماكن المناسبة.
- ✓ توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى، ومن هذه الإجراءات والخدمات: توصيف العمل، إعداد وتهيئة الأفراد العاملين، إعداد البرامج التدريبية، إدارة الأجور والرواتب والحوافز الشخصية، وغيرها من أنشطة الموارد البشرية.
- ✓ تشجيع الأفراد على تنمية مهاراتهم واستغلالها من خلال تهيئة بيئة العمل.

[1] كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان،2000، ص13.

- ✓ تساعد المديرين في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فاعلية المؤسسة[1].

**ثانيا: الأهداف إدارة الموارد البشرية.**

تمثل إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الهامة في المؤسسات الحديثة التي تتخصص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المؤسسة ولكي يتحقق ذلك هناك عدد من الأنشطة الرئيسية التي تؤديها أهمها:

**01- أهداف اجتماعية:** وتتمثل في[2]:

- ✓ المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية في تحقيق احتياجات الأفراد والتحديات في المجتمع مع المحافظة على تقليل الآثار السلبية لها على التنظيم ومن أمثلة هذه الأهداف الالتزام بالقوانين والتشريعات وتنظيم العلاقة بين الإدارة والنقابة.
- ✓ كما تتمثل في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم على العمل برضا وشغف وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

**02- أهداف المنظمة:** تتمثل في[3]:

- ✓ العمل على الكشف واجتذاب القدرات والخبرات بين القادرين على العمل والراغبين فيه مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة.
- ✓ العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهود ودمج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك وذلك يأتي في توزيع عادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التعاقد أو المرض.

---

[1] يزن تيم، مرجع سبق ذكره، ص6

[2] ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2001 ص276

1 صلاح الدين محمد عبد الباقي، **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية للمنظمات**، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 2001، ص28.

- ✓ العمل على تحقيق التعاون بين العاملين حتى يساهم كل منهم بشكل إيجابي وعن إقناع في تحقيق المستوي المنشود من الإدارة.
- ✓ المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة وتأهيل مساهماتها المستمرة في إنجاح أهداف المؤسسة بالإضافة على تكوين قوة مستقرة ومنتجة.

**03- أهداف وظيفية:**

مراعاة المستوى التنظيمي للمنظمة وإشباع حاجاتها بدون زيادة أو نقصان ومن أمثلة هذه الأهداف التقييم والتعيين[1].

**04- أهداف الأفراد:** تتمثل في[2]:

- ➢ مساعدة الأشخاص في تحديد أهدافهم الشخصية وذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل مزيد من الجهد وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم ومن أمثلة ذلك المكافآت والحوافز.
- ➢ انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاكي الإنسانية في معاملة العمال.

[1] صلاح عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص72.

[2] كمال بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، مرجع سابق، ص17.

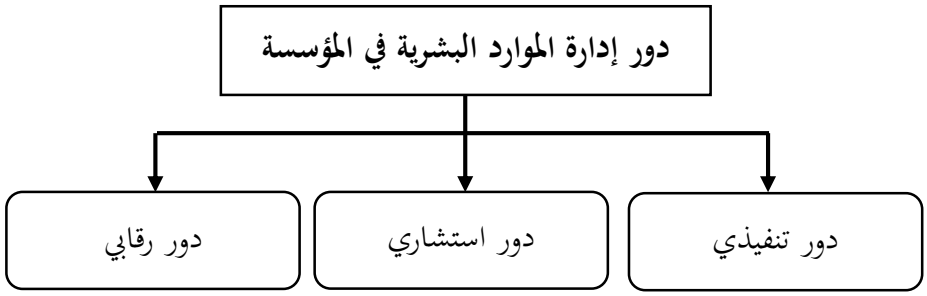
## المبحث الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

لقد لعبت إدارة الموارد البشرية دورا مهما في المؤسسة مما ساهمة بوجود عدة عوامل تساعد على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، كما أخذت المنظمات تكييف استراتيجيتها إدارتها وممارستها في مجال العمل لأجل المحافظة على ميزتها التنافسية في البيئة الخارجية وهذا ما سندرسه من خلال هذا المبحث.

### المطلب الأول: دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

حتى تمكن إدارة الموارد البشرية من إدارة رسالتها على أتم وجه من الأفضل أن تكون إدارة الموارد البشرية على اتصال مباشر مع الإدارة العليا في المؤسسة لأجل تحقيق مختلف الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وتتمثل هذه الأدوار في الآتي:

**شكل رقم (1–3): دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.**




**المصدر: من اعداد الطالبتين بناء عن معطيات الكتاب أحمد سيدي مصطفى، ادارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، بون دار النشر، مصر، 2000، ص21.**

01- **دور استشاري:**

حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بتقديم المشورة والنصح للإدارة العليا في المؤسسة في كافة المجالات، ومن ناحية أخرى فإنها تقدم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في المؤسسة وتساعدهم على علاج المشاكل التي تقابلهم فيما يخص العاملين تحت رئاستهم، وعمل إدارة الموارد البشرية هنا استشاري فقط، وبمعني أنها تمثل سلطة البحث في مشاكل الأفراد في الإدارات

الأخرى، وهذه الإدارات لها حق رفض أو قبول هذه المقترحات[1].

02- **دور تنفيذي:**

حيث يقوم بالعديد من الأعمال التنفيذية مثل أعمال السياسات بالموارد البشرية مثل إعداد البحوث في مجال الأفراد والاحتفاظ بتسجيلات العاملين وتقديم الخدمات للعاملين في إدارة المنظمة كالخدمات الطلبية والاجتماعية[2].

03- **دور رقابي:**

تقوم إدارة الموارد البشرية بدور رقابي على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الأفراد[3].

**المطلب الثاني: العوامل التي ساعدت على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية.**

ظهرت عدة عوامل بعد نشوء إدارة الموارد البشرية حتمت الاهتمام هذه الأخيرة وإبراز دورها في أي منظمة كانت وأهم هذه العوامل[4]:

- ✓ قياس العمل والتخصص فيه، حيث أن قياس أداء كل فرد أو كمية العمل الواجب تنفيذها خلال مدة زمنية معينة ساهم إلى حد كبير في تطوير سياسات الأفراد في مجال الأداء وفي التعرف على محددات الأداء المعنوية واستخدامها بفاعلية أكبر، كما أن المشكلات التي افرزها تقسيم العمل وتعميق التخصص فيه أدى بإدارة الأفراد مسؤوليات جديدة تقتضي الحل والمعالجة كتحقيق الذات.
- ✓ إعلان مبادئ حقوق الإنسان وانتشار الأفكار والمعتقدات التي نادت بضرورة إنقاذ الإنسان من البؤس والشقاء التي يتعرض لها نتيجة استغلاله في المجتمعات الصناعية.
- ✓ تأثير النقابات العاملة على الإدارة في تحديد حقوق العاملين في الدخول والإجازات والخدمات والرعاية الصحية وغيرها.

---

[1] أحمد سيدي مصطفى، **ادارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين**، بون دار النشر، مصر، 2000، ص21.

[2] سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص16.

[3] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 71.

[4] نادر كامل، مستشار التدريب والتطوير بمركز القادة للتدريب الكتاب الثاني، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، ماجستير، إدارة الأعمال المصغرة، MBA MINI ، موقع الشبكة الالكترونية: WWW.FEADER SUAE.NET يوم االاطلاع 2017/04/15، على الساعة 17:05 زوالا.

- ✓ التطور العلمي والتطور التكنولوجي في مجال اختراع الآلات واستخراج الوسائل والأساليب الحديثة في تكنولوجيا الإنتاج الذي حتم استخدام قوى عاملة ذات مهارة وكفاءة عالية تستطيع استخدام تلك الآلات والأساليب بفعالية كبيرة فالإنجازات الهائلة التي حققها التقدم العلمي مثل غزو الفضاء وتشغيل الحسابات الالكترونية وجني خيرات الأرض والبحار لم يكن بالإمكان أن يعم خيرها البشرية لولا مهارة وموهبة الإنسان في كيفية وإتقان استخدامها، ومن المفيد ذكره في هذا المجال أن هناك العديد من الدول التي حققت تقدما فنيا واقتصاديا عاليا بسبب حسن إدارتها لمواردها البشرية.
- ✓ العديد من الدول التي تتوافر فيها الثروات الطبيعية الضخمة ولم تستطع أن تحقق تقدما يذكر لسوء استخدامها لمواردها البشرية.
- ✓ صدور التشريعات والقوانين الحكومية المنظمة للعمل وحماية العاملين وخاصة تلك التشريعات المتعلقة بالأجور وساعات العمل والخدمات وظروف العمل وغيرها.
- ✓ تغير نظرة الإدارة للفرد فبعد أن كانت الإدارة تعتبر الفرد سلعة يبيع قوة عمله في سوق العمل وأن يمكن استخدامها وتشغيله وفق قوانين ثابتة كالآلات والمعدات، تغيرت هذه النظرية نتيجة الأبحاث والدراسات وأصبح ينظر إليه كأهم العوامل في زيادة الإنتاجية وخلق القيمة وتعظيم الثروة، لذا فقد بدأت الإدارة تعامل الفرد كانسان له كيانه وشعوره يتمتع بخصائص شخصية مميزة ويملك قيما وعواطف وميول، ويبذل جهده إذا ما وضع في موقع المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار.

**المطلب الثالث: الإدارة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية.**

إن محاولة دراسة كيفية إدارة الموارد البشرية العاملة بكفاءة، أصبحت ضرورية وحيوية، وهذا يحتم تواجد إدارات وأجهزة موارد بشرية متخصصة بمختلف المؤسسات لإعداد سياسات وبرامج موارد بشرية جيدة، تمكن من زيادة الكفاية الإنتاجية للعاملين من خلال اتباع استراتيجيات مناسبة، وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المطلب الإدارة الاستراتيجية في إدارة المورد البشري.

- **تعريف الاستراتيجية:** هي مجموعة من الوسائل والأساليب التي تعمل المنظمة على استخدامها للوصول إلى الأهداف المرسومة، أي هي خطة موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف، وهي مناورة يقصد منها التعامل وخداع المنافسين وهي نموذج متناغم الأجزاء للوصول إلى مركز أو وضع مستقر بالبيئة وهي

منظور يعطي القدرة على رؤية الأشياء وإدراكها وفقاً لعلاقتها الصحيحة[1].

- **مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية المعاصرة:** هي جميع الممارسات الجديدة التي ترسم سياسة التعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري وما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشي هذه الممارسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في السنوات القادمة[2]. يمكن أن نطرح سؤال لماذا الإدارة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية؟

لقد تفاعلت عدة عوامل لتدفع بالمنظمة الحديثة نحو الأخذ بمنهجية الإدارة الاستراتيجية وتطبيقاتها في مجال إدارة الموارد البشرية وكان في مقدمة تلك العوامل المنافسة الشديدة والعولمة وتقنيات الحاسب الآلي والمعلومات والاتصالات إلى جانب حركة إدارة الجودة الشاملة وبزوغ المفاهيم الخاصة برأس المال البشري ورأس المال الفكري، والعمالة العريضة لقد كونت هذه القوى واقعا إداريا جديدا يتسم بالتكامل والترابط والبساطة والمرونة والقدرة على التكيف مع المستجدات البيئية، نتيجة لضغوط التنافسية والمتغيرات المتصاعدة اتجهت الإدارة إلى تبنى فلسفة واضحة للعمل الإداري المتحرر، فلسفة تعتمد آليات السوق أساسا برسم السياسات واتخاذ القرارات الإدارية خاصة منها تلك التي تتعلق بجانب إدارة الموارد البشرية لتستوعب كل التطورات التقنية والاقتصادية والاجتماعية الجارية في بيئة المنظمة وفي العالم ككل، وتعيش عصر المعلومات وتتقبل حقائق السوق والمنافسة وتتوجه إلى التميز والتفوق باعتبارهما السبيل الوحيد للبقاء على عالم شديد المنافسة[3]، وقد تبلورت عناصر الفلسفة الإدارية الجديدة التي انعكست إلي إدارة الموارد البشرية فيما يلي[4]:

- ✓ ضرورة حشد وتوفيق جميع إمكانيات المنظمة وطاقتها في مواجهة المنافسين واستخدام الأمثل لكل موارد المنظمة وتجنب تعطل الطاقات ومصدر الموارد.
- ✓ أهمية المنافسة على الوقت من أجل تحقيق السبق في الوصول إلى المستهلك والوفاء باحتياجات السوق قبل المنافسين.
- ✓ أهمية المنافسة بتخفيض التكاليف والأموال المعطلة في المخزون السلعي وإعداد نظم متفوقة لترتيب

[1] عبد العزيز بدر النداوي، **عولمة إدارة الموارد البشرية ،نظرة استراتيجية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009 ص 142.

[2] عبد العزيز بدر النداوي، مرجع السابق، ص 143.

[3] مؤيد سعيد سالم، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للنشر، لبنان، 2000، ص 88.

[4] نفس المرجع السابق، ص 89.

التعامل مع المديرين بحيث يتم تغذية الإنتاج في الوقت المطلوب والمحدد.

- ✓ تكوين علاقة وطيدة مع الموردين لضمان تدفق احتياجات المنظمة من الموارد المختلفة وتأمين وصولها في الأوقات المنافسة بالكميات المطلوبة التي تحقق سياسة والوقت المطلوب.
- ✓ الاستخدام الأمثل للابتكارات التكنولوجية وتوظيفها في مجالات تطوير الإنتاج وأساليب السوق والإدارة بأساليب تحقق توفير المهارات الأكفأ في العمل وإتاحة الفرص لتطوير المنتجات والمرونة في تصميمها والاستغلال الأمثل للوقت وتخفيض التكاليف بما يحقق توسيع وخلق أسواق جديدة باستمرار وكذا خلق الميزة التنافسية.
- ✓ أهمية المنافسة على القدرات والإمكانيات المتكاملة بحيث ينتج عنها تأثير أكبر بكثير من مجموع القدرات المنفردة.

**المطلب الرابع: المراحل الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.**

تعد الإدارة الاستراتيجية مرحلة هامة تمر بها إدارة الموارد البشرية حتى تستطيع تحقيق أحسن نتيجة، لذا تكمن المراحل الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

**01- رسالة المنظمة:** إن تحديد رسالة المنظمة يتحدد بالإجابة على الأسئلة التالية[1]:

- ➢ ما هي رؤيتنا المستقبلية للمنظمة.
- ➢ ما هي السلع والخدمات التي ستنتجها المنظمة.
- ➢ ما هو مستوى الجودة لهذه السلع والخدمات وما الغرض من المنظمة وسبب جودتها.
- ➢ ما هي الهيئة التي ستكون عليها المنظمة في المستقبل.

وبعد الإجابة على هذه الأسئلة يتم تحديد رسالة المنظمة التي يجب أن تكون محددة وواضحة، وتبين من خلالها غاية المنظمة ومستقبلها والسلع التي تنتجها ونوعيتها ومستوى الجودة ومعرفة التعامل مع عملائها الداخليين.

[1] مؤيد سعيد سالم، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي**، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص104

02- **التحليل البيئي للمنظمة:** نعنى به تشخيص واقع المؤسسة وذلك بتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة في هذه المؤسسة وذلك من أجل تعزيز النقاط الإيجابية ومعالجة النقاط السلبية بهدف تخليصها أو إلغائها، كما يتضمن تحليل البيئة الخارجية من المنافسة والفرص المتوفرة من أجل استثمارها والفئة المستهدفة[1].

03- **تحديد الأهداف الاستراتيجية:** وهي الأهداف موجهة إلى الأمد البعيد وهي ترجمة لرسالة المنظمة وتحويلها إلى أهداف اســـتراتيجية ويجب أن تكون هذه الأهداف واقعية وقابلة للقياس من اجل تسهيل عملية الرقابة[2].

[1] يزن تيم، مرجع سابق، ص 5.

[2] نفس المرجع السابق، ص6.

## المبحث الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.

تختلف أنشـطة الموارد البشـرية من مؤسـسـة لأخرى، نظرا لأن وظيفة الموارد البشـرية من الوظائف المرتبطة بالمؤسـسـة ذاتها وظروفها، أي أنها متميزة وهناك العديد من الأنشـطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشـرية فمنها ما تقوم به منفردة ومنها ما تقوم به بالتعامل مع الإدارات الأخرى وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا المبحث.

### المطلب الأول: التخطيط والتنظيم.

يعد التخطيط والتنظيم من أبرز وظائف إدارة الموارد البشـرية وهما وظيفتين مهمتين في إدارة الموارد البشـرية، وهذا ما سنحاول نتعرض اليه في هذا المطلب.

#### الفرع الأول: وظيفة التخطيط.

**01- تعريف التخطيط**: هو إعداد خطة عن نشـاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ابتداء من تحديد الأهداف ثم وضـع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف، ورغم كون الموارد البشـرية عنصـرا أسـاسـيا للتخطيط الاسـتراتيجي للمؤسـسـة إلا أن أخذها بعين الاعتبار يختلف من مؤسـسـة إلى أخرى، كما يعتبر تخطيط الموارد البشـرية عملية مهمة بالنسـبة للمؤسـسـة من جهة أخرى لأنه يسـهل تحقيق أهدافها، وبالنسبة للعمال لأنه يساهم في إعداد مخطط مساراتهم الوظيفية وتطورهم المهني من جهة أخرى[1].

**02- أهمية التخطيط**: إن التخطيط أمر لازم وحيوي لنجاح المؤسسة، لأنه يعود بفوائد عديدة منها[2]:

- يعمل على إبراز الأهداف بصورة واضحة، تساعد على توضيح الرؤية وتوجيه الجهود، لأنه بدون ذلك يحصل ضياع قي الجهود والوقت وفوضى في الاتجاه.
- يحدد مراحل العمل والوقت اللازم لإنجاز كل مرحلة، مما يساعد في الوصول إلى الهدف.
- يمكن من التنبؤ بالمشـاكل والمعوقات التي قد تعترض سـير العمل، مما يدعو للاسـتعداد ومواجهة هذه

---

1 سامي بن خيرة، **أثر تسيير الموارد البشرية في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الخدمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، 2004، ص07.

2 محمد القدومي، وآخرون، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، 2015، ص74.

المشاكل قبل حدوثها.

- يســـهل من عملية التقويم عن طريق مقارنة الإنجاز الفعلي، لأهداف العمل من المعيار المحدد في خطة العمل.
- يعمل على رفع كفاءة المنظمة، ويزيد من فعاليتها.

**03- عملية التخطيط**: إن عملية التخطيط تشمل عددا من الخطوات المنطقية، وهي[1]:

- تحديد مسبق للأهداف.
- تحديد الإمكانيات المتاحة.
- وضع واختيار البدائل المناسبة لتنفيذ الأهداف.
- وضع سياسات وقواعد لتحقيق الأهداف.
- تحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتوفرة.
- وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف.

**الفرع الثاني: وظيفة التنظيم.**

01- **تعريف التنظيم**: التنظيم هو نظام يعمل على تحديد الإداري الواعي للأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بين شخصين أو أكثر[2]. ويقوم التنظيم الإداري السليم على عدة أسس ومبادئ لتحديد الصلاحيات والمسؤوليات أثناء ممارسة النشاط الإداري وتطبيق الإجراءات اللازمة لنجاح الإدارة في تحقيق أهدافها، ويختلف المختصـــون في الإدارة بشـــأن تحديد عدد من هذه المبادئ تبعا لوجهة نظر كل منهم[3].

وعليه يمكن القول بأن التنظيم هو عبارة عن إيجاد مجموعة من الأشـــخاص يعملون كمجموعة واحدة متصلة مع بعضها لتحقيق هدف متفق عليه.

---

[1] محمد القدومي، وآخرون، مرجع سابق، ص 75

[2] محمد القدومي ، وآخرون، ص 95

[3] محمد صاحب سلطان، **إدارة المؤسسات الإعلامية أنماط وأساليب القيادة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1432-2011 ، ص 35.

**02- أهمية التنظيم:** للتنظيم أهمية كبيرة في نجاح المشـــروع حتى يصـــل لتحقيق الأهداف بفاعلية، ونستطيع أن نوضح تلك الأهمية من خلال النقاط التالية[1]:

- يهتم التنظيم بتقسـيم العمل بين أعضـائه، وهذا يؤدي إلى حصـر وتركيز الموظف على ذلك العمل دون غيره.
- يوضح التنظيم الإجراءات التي يجب إتباعها داخل كل قسم، مما يؤدي إلى سهولة وانسياب العمل.
- يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرسـال واسـتقبال القرارات الصـادرة من مراكز السـلطة المختلفة، وذلك من خلال إيصاله لهذه القرارات إلى كافة المستويات الإدارية السفلى والعليا، وتزويد كافة العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء الأعمال.
- يكفل التنظيم تهيئته سـبل الاتصـالات الرسمية وغير رسمية بين مختلف أجزاء الوجوه الإدارية، مما يسهل مهمة تبادل المعلومات بين مختلف المستويات.
- يهيئ التنظيم الجو الملائم لتدريب أعضـــائه وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما يحتاجونه، وهذا يؤدي بدوره إلي زيادة ولائهم وإخلاصهم للمنظمة.

03- **أنواع التنظيم:** هناك نوعين أساسين للتنظيم هما:

أ- **التنظيم الرسمي:** هو ذلك التنظيم الذي ينص على اللوائح والقوانين داخل المؤســـســـة بوجوده ويســـتمد وجوده من الهيكل الرسمي، ويتم عن وعي وإدراك لتنســـيق أعمال المنظمة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وهناك عدة أنماط من التنظيم الرسمي، وتتمثل بالآتي[2]:

- ✓ التنظيم الرأسـي: تطلق عدة تسـميات على هذا النوع من التنظيم منها التنظيم التنفيذي، التنظيم المباشـر، التنظيم العسـكري، وذلك بسـبب اسـتخدامه في المنظمات العسكرية، ويتم في هذا التنظيم تكوين خط سلطة متتابعة في الهيكل التنظيمي، بمعنى أن كل رئيس يملك سلطة مطلقة في توجيه المرؤوسين، كما أن المرؤوسـين لهم أيضـا سـلطة مطلقة لتوجيه التابعين لهم، وهكذا حتى نصـل إلى

[1] حريم حسين، **تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل**، دار الحامد، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2000، ص54.

[2] محمد القدومي، مرجع سبق ذكره، ص 110

أدني المستويات، وبذلك تتحرك السلطة رأسيا من أعلى التنظيم حتى أدناه بشكل مباشر ومتصل ويسأل كل رئيس عن عمله وعمل مرؤوسيه التابعين له فقط.

- ✓ التنظيم الوظيفي: يعتمد هذا النمط على التخصص الوظيفي داخل المنظمة، بحيث يتخصص كل وحدة إدارية في وظيفة معينة محددة وتقوم بممارسة كافة النواحي المتعلقة بتلك الوظيفة، مثال ذلك نجد في المنظمة إدارة إنتاج، إدارة تسويق، إدارة مشتريات ...الخ.
- ✓ التنظيم الرأسي الوظيفي: يطلق على هذا النوع أيضا التنظيم الرأسي الاستشاري، ووفقا لهذا النمط فإنه توجد سلطتين إحداهما رسمية والأخرى استشارية، حيث تستعين السلطة الرسمية قبل اتخاذ القرارات بآراء واقتراحات المستشارين، ولا ننسى أن المستشارين مهمتهم تقديم النصح والإرشاد وإبداء الرأي، أما اتخاذ القرار يبقى من صلاحيات أصحاب السلطة الرسمية.
- ✓ التنظيم المصفوفي: لقد سمي بهذا الاسم بسبب أن هذا التنظيم يأخذ شكل الشبكة أو المصفوفة، حيث يعتمد على الجمع بين كل من الأساسين السلعي والوظيفي.

ب- **التنظيم الغير الرسمي**: يوجد هذا النوع من التنظيم في كافة المنظمات دون استثناء، وهو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية تنشأ تلقائيا بناء على الارتباطات الشخصية بين أعضاء التنظيم، ولقد بدأت المنظمات الاهتمام بهذا النوع من التنظيم لما له من أهمية وتأثير على أداء العاملين داخل المنظمة، ومن ثم على أداء المنظمة ككل، وقد ينشأ هذا التنظيم بسبب العلاقات الشخصية التي تجمع أعضاء مهنة واحدة أو رأي واحد أو عقيدة واحدة...الخ، وقد تكون علاقة العمل هي المصدر للتنظيم الغير الرسمي، وقد يكون بسبب نفوذ أحد أعضاء الجماعة. ويقوم التنظيم غير الرسمي بتقديم خدمات للأعضاء، منها على سبيل المثال تحقيق مكانة اجتماعية للأعضاء ويحافظ على القيم الثقافية لهذه الجماعة، ويعمل على استمراريتها، كما يسهل تداول الإشاعات وانتشارها، مما يشكل خطر على التنظيم الرسمي، لذا يجب على القائمين على إدارة المنظمات

التعرف على التنظيم الغير الرسمي، ومحاولة تسييره بما يحقق مصلحة المنظمة ويساعد على استقرار مناخ العمل[1].

**المطلب الثاني: الرقابة والتوجيه.**

لقد عرضنا في المطلب السابق اهم وظائف إدارة الموارد البشرية، الا ان وظيفتي الرقابة والتوجيه لا يقلان أهمية عنهما، ومن خلال هذا المطلب سنعرض اهم ما يتميز بهما هذين الوظيفتين الرقابة والتوجيه.

**الفرع الأول: وظيفة الرقابة.**

**01- تعريف الرقابة:** يمكن تعريفها على أنها نظام لتحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقا في الخطة كما تمكن المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها، من التزام العاملين بشروط عملهم و بالأداء والسلوك الإيجابي السليم، ومن اكتشاف الفروقات والقيام بالتعديلات اللازمة لتصليحها، والرقابة عملية إدارية تشجع على احترام القواعد التنظيمية، ومن الممكن أن تكون عملية وقاية عن طريق التكوين والتوعية وذلك بفضل التعريف بالقواعد والإجراءات وكذلك العقوبات والإجازات المترتبة عن احترامها أو عدم احترامها[2].

**02- أنواع الرقابة:** تكمن أنواع الرقابة إلى ما يلي:

**أ- الرقابة المسبقة:** هي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المدير في تحديد واكتشاف أي عوامل قد تحد من نجاح العملية الإدارية وبصورة مبكرة، مما يؤدي إلى تجنب ظهور أية مشاكل ومراقبة أية تغيرات، فعلى المستوى التشغيلي فإن الرقابة المسبقة تتطلب من المدير تركيز جهوده نحو اختيار المدخلات والسياسات والإجراءات بعناية كاملة للحد قدر الإمكان من أية مشاكل محتملة، أما على المستوى الاستراتيجي فإن الرقابة المسبقة قد صممت لتنبيه وتحذير المدير من أية تغيرات بيئية من شأنها التأثير على تحقيق الأهداف التنظيمية الطويلة الأجل[3].

---

[1] محمد القدومي، مرجع سبق ذكره، ص 113

[2] سامي بن خيرة، مرجع سابق، ص09.

[3] محمد القدومي، مرجع سبق ذكره، ص 175

ب- **الرقابة المتزامنة:** وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات والترتيبات المستخدمة في الكشف عن الانحرافات أثناء تنفيذ الأنشطة، خصوصا أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات والتأكد من مدى مطابقتها للمعايير التنظيمية الموضوعة، والرقابة المتزامنة على المستوى التنفيذي تسعى للتأكد من أن النشاط الذي يتم ممارسته أثناء عملية التحويل يؤدي بدقة وموضوعية كما خطط له، ولم يشير إلى أي انحراف فالمشرف التنفيذي، مثلا يقضي معظم وقته كل مساء في الحركة بين المحاسبين والزبون وقاعة الطعام والمطبخ لمتابعة عملية تقديم الخدمات والتأكد من رضى الزبون، أما على المستوي الاستراتيجي فتتمثل الرقابة المتزامنة على النتائج الشهرية، ومن ثم الفصلية، وكذلك الأحداث والمراحل الهامة للتعرف على طبيعة التقدم التنظيمي، والعمل على اتخاذ التعديلات الضرورية.

ت- **الرقابة اللاحقة:** هي مجموعة الأساليب والإجراءات التي تركز على مخرجات الأنشطة التنظيمية بعد انتهاء عملية التشغيل والإنتاج أي أن الرقابة اللاحقة تركز جهودها على المنتج النهائي، وتلعب الرقابة اللاحقة على المستوى التشغيلي ثلاث أدوار رئيسية:

- تستخدم الرقابة اللاحقة كأداة التقييم ومكافأة الموظفين.
- تزويد المدير التنفيذي بالمعلومات التي يحتاجها، وذلك لتقييم فعالية الأنشطة التنظيمية التى تقع تحت سيطرتهم.
- تحذير وتنبيه المسؤولين عن الحاجة لإدخال تعديلات على المدخلات أو العملية الإنتاجية نفسها.

أما على المستوى الاستراتيجي فإن الرقابة اللاحقة تزود الإدارة العليا بالمعلومات التي تستخدم في عملية تغيير، وتعديل خطط المنشأة المستقبلية

**03- مستويات الرقابة:** هناك ثلاث مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة، وهي[1]:

[1] محمد قدومي، مرجع السابق، ص163.

أ- **الرقابة الاستراتيجية:** إن هذا نوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيدا، والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الاستراتيجية، كما ويتضمن تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات التنظيمية الاستراتيجية المتخذة للتأكد على تنفيذ الخطط الاستراتيجية كما خطط لها، وتساهم الرقابة الاستراتيجية في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية، والجدير ذكره أن الرقابة الاستراتيجية تتم وبصورة أساسية من خلال مدراء الإدارة العليا الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المنشأة المختلفة.

ب- **الرقابة التكتيكية:** هي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية، متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ، متابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام لأهدافها وبرامجها وموازنتها ومتابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط، ويمكنا القول إن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الاستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية.

ت- **الرقابة التشغيلية:** إن هذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب، إعداد الجداول، الموازنات، القواعد، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد، والرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري في المنشأة، وعلى المدى القريب وللتعرف أيضا على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل.

**الفرع الثاني: وظيفة التوجيه.**

إن التوجيه كوظيفة إدارية أساسية يتناول التعامل مع العنصر البشري وإرشاده وبالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة[1]، تنبع أهميته من أن المديرين يقومون بإتمام الأعمال مع الآخرين لذا يتطلب الأمر إرشادهم إلى كيفية إتمام الأعمال ورفع روحهم المعنوية وترغيبهم للعمل كي يصلوا إلى الأداء المطلوب، أي أداء الأعمال بفعالية وأقل تكلفة ممكنة. ويمكن تعريف التوجيه بأنه "العملية يتم فيها الاتصال بالعاملين على

[1] محمد قدومي، مرجع سابق، ص114.

مختلف الأصعدة لإرشادهم وترغيبهم، والتنسيق بين كافة الجهود لتحقيق أهداف المنظمة المتوخاة"[1]، وبهذا يصبح التوجيه العملية التي يقوم بها المدير لغرض التأثير في المرؤوسين لإنجاز الأعمال وفق الأهداف المحددة، مما يتطلب إلمام المدير بسلوك المرؤوسين والقوى المحركة له، كما يتطلب من المدير أن يكون ماهرا في الاتصال مع الآخرين وناجحا في تحقيق قبول العاملين به وساعيا إلى توفير المناخ التنظيمي الملائم للعمل.

ولا بد من الإشارة إلى العلاقة الوثيقة بين التوجيه كعنصر أساسي من عناصر العملية الإدارية وبين وظيفتي التخطيط والتنظيم، إذ إن سلامة التخطيط والتنظيم ستسهل ممارسة عملية التوجيه.

**المطلب الثالث: التحفيز والتدريب.**

يعتبر التحفيز والتدريب أيضا من وظائف إدارة الموارد البشرية، وكذلك يساعد في التميز في الأداء وخلق الإبداع. وفي هذا المطلب سنحاول مدى أهمية هذين الوظيفتين في إدارة الموارد البشرية.

**الفرع الأول: وظيفة التحفيز.**

**01- تعريف التحفيز.** وتم تعريف التحفيز على أنه شعور داخلي يدفع الفرد للقيام بنشاط أو عمل ما، ويكون مشروطا بالقيام بهذا العمل أو النشاط لإشباع رغبات وحاجات معينة، أو هو شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين، من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة[2].

**02- أهمية التحفيز:** تتضح أهمية التحفيز للأفراد من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنشأة من استخدامها للتحفيز، فالهدف الأساسي للتحفيز هو زيادة الإنجاز أو رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد، ويمكن تحديد ذلك بمستوى التفاعل ما بين القدرة والتحفيز، ويمكن عن ذلك بالمعادلة:

الإنجاز = القدرة (قدرة الفرد) × الحفز.

ومنهم من قال إن أهمية التحفيز تتمثل في[3]:

✓ تحقيق نظام الحوافز الفعال للزيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة

[1] محمد قدومي، مرجع سابق، ص76

[2] خالد عبد الرحيم الهنيني، مرجع سابق، ص58.

[3] محمد صاحب السلطان، مرجع سابق، ص36.

الإنتاجية للعاملين، فالاختبار الصـــحيح والدقيق للحافز المادي أو المعنوي يؤدي دفع العاملين إلى الزيادة في الإنتاج وتحسين نوعيته.

- ✓ تســاهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقتهم واســتخدامها أفضــل اســتخدام يؤدي هذا إلى تقســـيم حجم قوة العمل المطلوب من قبل المنظمة وهذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة.
- ✓ تحســين الوضــع المادي والاجتماعي والنفســي للفرد وتحقيق عملية ربط المصــالح الذاتية للفرد مع مصالح متضمنة.
- ✓ تقليل كلفة الإنتاج نتيجة لما تحققه الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أســـاليب عمل حديثة من شـــأنها أن تقلص في الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج.

**03- أنواع التحفيز: ونجد نوعين هما[1]:**

أ- **الحوافز المادية:** وهي تتعلق بالحاجات المادية وقد تكون الحوافز إيجابية مثل الاجر، المكافأة، العلاوات، البدلات، المشاركة في الأرباح، المنح، وأيضا الزيادات الدورية وتكون على أســـاس دوري، اما كل بداية ســـنة او عند اكمال الموظف لســـنة او بعد اكمال الموظف دورة تدريبية تســـاعد في رفع كفاءته وبالتالي زيادة انتاجه، ونجد أيضـــا التأمين الصحي الذي يعطي للموظف حسب درجة الوظيفية.

ب- **الحوافز المعنوية:** وهي التي لا تتعلق أساسا بالحاجات المادية بقدر تعلقها بمنظومة القيم التي يضعها او يختارها الفرد لنفسه، او بالنسبة للحالة الوحدانية التي تشكل لدى الفرد كتركيبة من مشاعره وعواطفه وانفعالاته وتصوراته كالتدريب الجيد، الترقية، المشاركة في القرار، تقدير الرؤساء.

**الفرع الثاني: وظيفة التدريب.**

**01- تعريف التدريب:** ويقصد به هو ذلك الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في الشركة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل

[1] قصي قحطان خليفة الجميلي، **إدارة الموارد البشرية في الفنادق**، عمان، صفاء للنشر والتوزيع 2004 ص127.

ايجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والشركة[1].

02- **الأسس التي يقوم عليها نشاط التدريب:** تمثلت فيما يلي[2]:

- اعتبار التدريب وسيلة وليس غاية بحد ذاتها.
- ليس من الضروري أن يكون كل شخص في الشركة بحاجة إلى التدريب.
- التدريب ليس علاجا لجميع المشاكل فمشكلة سوء الاختيار مثلا لا تحل دائما بالتدريب.
- يقوم التدريب على أساس التخطيط والتنظيم.
- تختلف طبيعة التدريب من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وطبيعة الوظيفة.
- التدريب نشاط مستمر ما دامت الشركة تعمل وتنتج ولا ينفذ مرة واحدة في العمر.

**03- أهمية التدريب في الموارد البشرية:** من الأنشطة والوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية "وظيفة التدريب" حيث تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف المهمة في الإدارة ومن أهم فوائد التدريب ما يلي[3]:

- يكتسب المتدرب مهارات ومعارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع إنتاجيتهم.
- يكسب الفرد ثقة بنفسه وقدرة على العمل ويرفع روح المعنوية لديه.
- يكسب الفرد مهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء.
- تنمية المرونة لدى الفرد وقدرته على التكيف مع ظروف العمل.
- التدريب جهد منظم ومخطط له يعمل على تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للفرد والجماعة.
- التدريب يؤدي إلى تخفيض التكاليف في المستقبل.
- يقلل التدريب ويسهل عملية الإشراف وكذلك يقلل من مخاطر العمل.
- يساعد التدريب على استقرار الإنتاج في الشركة.

[1] قصي قحطان خليفة الجميلي، مرجع سابق، ص129.
[2] نفس المرجع السابق، ص 34.
[3] مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص132.

**المطلب الرابع: تقييم الأداء.**

**01- تعريف تقييم الأداء:** قبل التطرق لمفهوم تقييم الأداء سنقوم بتحديد مصطلح التقييم.

عرف موناهان Monahan التقييم بأنه إصدار حكم لغرض ما، ويتضمن التقييم استخدام المعايير لتقييم مدى دقة وفاعلية الأشياء[1].

أما بالنسبة لتقييم الأداء فقد أعطيت تعاريف عديدة من قبل الاقتصاديين والباحثين وسوف نستعرض فيما يلي أهمها:

تقييم الأداء هو الحكم الموضوعي على مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبهم في أداء العمل وأخيرا معاملة زملائهم ومرؤوسيهم[2].

تقييم الأداء هو تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وانجازاتهم وسلوكاتهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدرتهم على مدى تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلا[3]. ويشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المنظمة[4].

وعليه يمكن القول بأن تقييم الأداء هو العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية وفقا لخطوات محددة.

02- **أهمية تقييم الأداء:** التقييم له فوائد كثيرة لكل من العاملين والمنشأة ويمكن تلخيصها في الجدول التالي[5]:

---

[1] عامربن عيشي، **إتجاهات التدريب وتقييم الأفراد**، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2002، ص 14.

[2] سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 242.

[3] معين أمين السيد، **إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية**، 2010، ص 301.

[4] سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سابق، ص 242.

[5] معين أمين السيد، مرجع سابق ، ص 234

**جدول رقم (01-01) : أهمية تقييم الأداء.**

| بالنسبة للعاملين | بالنسبة للمؤسسة |
|---|---|
| – يساعد التقييم على معرفة نواحي القصور في الأداء وكيفية تجنبها في المستقبل.<br>– التعرف على نواحي السلوك غير المقبول والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر المنظمة. | –يساعد على إعداد سياسة جديدة للترقية، بإعانته المنظمة على اختيار انسب المرشحين أو أكفأ الأشخاص لشغل وظائف عليا.<br>–يساعد على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين، والحكم على سلامتها. |

**المصدر: من اعداد الطالبتين، استنادا عن معطيات الكتاب معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، 2010، ص 234.**

**03- مراحل تقييم الأداء:** تمر عملية التقييم إلى خمسة مراحل هي[1]:

**أ- مرحلة جمع البيانات الإحصـــائية:** وهي المرحلة اللازمة لعملية التقييم مثل القيمة المضـــافة، مســـتلزمات الإنتاج والأجور وعدد العاملين ...الخ، إلا أن هذه البيانات يجب ألا تقتصـــر على فترة زمنية معينة بل يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار السلاسل الزمنية للوقوف على طبيعة التطور الصناعي لكافة أنشطة المؤسسة.

**ب- تحليل ودراســة البيانات والمعلومات الإحصــائية:** للوقوف على مدى دقتها وصـلاحيتها لحسـاب المعايير والنسـب والمؤشـرات اللازمة لعملية التقييم، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

**ت- إجراء عملية التقييم:** باســتخدام المعايير والنســب الملائمة للنشــاط الذي تمارسـه الوحدة الاقتصـادية على أنه تمثل عملية التقييم النشـاط العام للوحدة

[1] مدحت كاظم القريشي، **الاقتصاد الصناعي**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 251

أي جميع أنشـطة مراكز المسـؤولية فيها بهدف التوصـل إلى حكم موضـوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

ث- **اتخاذ القرار المناسـب عن نتائج التقييم:** في كون نشـاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف وأن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصلت جميعها، وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الإنحرفات قد اتخذت وأن الخطط قد وضـعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

ج- **تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات:** التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسـؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي نتجت عن عملية التقييم للاسـتفادة منها في رسـم الخطة المقدمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

**خلاصة الفصل**

تبن لنا بعد دراستنا لهذا الفصل الذي تمثل عموميات حول إدارة الموارد البشرية تعد وظيفة أساسية لبقاء أية مؤسسة، كما أن أهم جانب أو عامل في المؤسسة والذي يحظى بالاهتمام الكافي، والذي يعتبر من العوامل الأساسية لمجابهة التحديات هو الاعتماد على العنصر البشري، والمتمثل في العاملين في المؤسسة وكل ما يتعلق بدوافعهم، سلوكياتهم، قيمهم واتجاهاتهم.

لأن كل العاملين في المؤسسة لا بد أن يتمتعوا بالمؤهلات والمهارات حتى تدفعهم بتسيير مختلف الأنشطة الوظيفية، كون هذه الوظائف مرتبطة بالمؤسسة ومن أبرزها التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، وتقييم الأداء، ويعتبر الأداء والتدريب والتحفيز من اهم الوظائف إدارة الموارد البشرية.

كما تعتبر الموارد البشـــرية من أهم الركائز فيما يتعلق بالجودة في مجال الخدمات، وتكمن أهميتها في طبيعة الخدمات عامة او خاصة في حد ذاتها. وسنحاول تغطية الخدمات العمومية وندرس بعض جوانبها في الفصل الثاني.

# الفصل الثاني: عموميات حول الخدمات العمومية



## تمهيد

تحتل الخدمات أهمية كبيرة في حياة الافراد نتيجة تطور الحياة العصرية وتعقدها وتطور أنماط المعيشة وارتقائها الى اعلى مستوياتها خاصة في الدول المتقدمة، وتأتي الخدمات العمومية في صميم هذه الخدمات نظرا لاهميتها البالغة الأثر وشموليتها وبسبب ما توفره من تسيير للحياة وتأمين للرفاهية وتكوين إطار معيشي ملائم يتوفر فيه كل ما يحتاجه الافراد والجماعات، ويشبع ويلبي احتياجاتهم.

حيث تعتبر الخدمات جوهر الحياة وضمان كرامة الانسان وادميته، ومن اجل كل هذا فقد اعتبرت الخدمات العمومية احدى اهم مهام إدارة الموارد البشرية.

ومن خلال هذا الفصل سندرس بعض جوانب الخدمات العمومية من خلال تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية الخدمة

المبحث الثاني: الخدمات العمومية.

المبحث الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية في تحسين الخدمة العمومية.

## المبحث الأول: ماهية الخدمة.

تعد الخدمة ذات أهمية ودور كبيرين لدي الافراد سواء كانوا معنيين او حقيقيين، مما زاد من درجة الاهتمام بها من طرف المؤسسات الخدمية، الا انه يعتري تعريفا، وخصائصها نوعا من الغموض، وسنعترض في هذا المبحث الي تعريف الخدمة، خصائصها، مستوياتها وتصنيفاتها.

### المطلب الأول: تعريف الخدمة.

لقد أظهرت ادبيات التسويق العديد من التعريفات للخدمة، إلا انه سيتم ذكر بعضها مع التركيز على الخصائص المشتركة لهذه التعريفات، في محاولة لوضع تعريف محدد يشمل كافة هذه الخصائص.

**التعريف الأول:** عرفت الجمعية الامريكية للتسويق الخدمة على انها:" النشاطات او المنافع التي تعرض للبيع لارتباطها بسلعة معينة"[1].

ومن خلال هذا التعريف نجد ان الخدمة لا تشمل فقط النشاطات التي تعرض للبيع، أي الخدمات المصرفية بل أضاف الخدمات المرتبطة بالسلع.

**التعريف الثاني:** عرفت الخدمة على أنها: "أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة، ولكن ليس ضروريا أن تحدث طريق التفاعل بين المستهلك ومقدمي الخدمة"[2]

حيث ركز هذا التعريف على خاصية لا ملموسية الخدمة، وأن تلقي الخدمة من مقدمها لا يحدث بالضرورة عن طريق التفاعل بينه وبين المستهلك.

**التعريف الثالث:** عرف كوتلر الخدمة على أنها: " أي نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر، وتكون في الأساس غير ملموسة، ولا ينتج عنها أية ملكية، وأن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس أو لا يكون"[3] .

---

[1] بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي،" **تسويق الخدمات**"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص32.

[2] هاني حامد الضمور، "**تسويق الخدمات**"، الطبعة 3، دار وائل لمنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 18.

[3] بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص32.

**التعريف الرابع:** تعرف الخدمة على أنها:" عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس، إما بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة لدي المستهلك"[1].

كما تناول هذا التعريف أيضا خاصية عدم ملموسية الخدمة، كخدمة بحد ذاتها أو باعتبارها جوهر أو أساس منتج مادي، يتم تقديمها للمستهلك على أساس عملية التبادل بينه وبين مقدم الخدمة لإشباع حاجاته ورغباته.

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نقدم تعريف شامل للخدمة على أنها نشاطات أو منافع غير ملموسة قد تربط بسلعة مادية ملموسة، يقدمها طرف ما (مقدم الخدمة) إلى طرف آخر (المستهلك) من خلال عملية التبادل بينهما، لإشباع حاجات ورغبات المستهلك، كما لا ينتج عنها نقل للملكية وغالبا ما تستهلك وقت إنتاجها.

**المطلب الثاني: خصائص الخدمة.**

للخدمات خصائص تميزها عن غيرها من المنتجات الملموسة، والتي تعكس صفات وطبيعة الخدمات، ومن هذه الخصائص نجد ما يلي:

01- **اللاملموسة (اللامادية)** : تمثل هذه الخاصية حقيقة الخدمة لكونها لا تري ولا يمكن لمسها قبل الإقدام على شرائها، وهي بذلك تختلف عن المنتجات السلعية التي يمكن للمستهلك اختيارها بشيء من التمعن بسبب خصائصها المادية.[2] والمستهلك قد يحصل على شيء مادي ملموس ليمثل الخدمة، لكن في النهاية فإن شراء الخدمة هو شراء شيء غير ملموس[3]، ومستوي اللاملموسية مستمد من ثلاثة مصادر رئيسية تتمثل في[4]: السلع المادية المتضمنة في العرض الخدمي والتي يستهلكها المستهلك (الطعام في المطعم)، البيئة المادية التي تحدث فيها عملية إنتاج واستهلاك الخدمة (مبني المطعم) الأدلة المادية الملموسة على أداء الخدمة (كمشاهدة الطهاة وهم يقومون بإعداد الطعام).

[1] بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص32.

[2] زكي خليل المساعد، **تسويق الخدمات وتطبيقاته**، بيروت: شركة مطابع الأرز، 2000، ص 41.

[3] هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 24.

[4] بالمر أدريان، ترجمة بهاء شاهين وآخرون، **"مبادئ تسويق الخدمات"**، مجموعة النيل العربية، مصر 2009، ص45.

02- **التلازمية(عدم الانفصال)**: وتعني التلازمية درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقدمها، ويترتب على ذلك في كثير من الخدمات ضرورة حضور طالب الخدمة إلي أماكن تقديمها[1]، أي تزامن العرض والطلب.

ويترتب على خاصية التلازمية للخدمة ما يلي[2]:

- وجود علاقة مباشرة بين المؤسسة الخدمية والمستهلك، وتعتبر هذه الخاصية مشتركة بين جميع الخدمات وإن كانت خدمات لا تتطلب بالضرورة حضور المستهلك شخصيا، مثل الخدمات الموجهة إلى ممتلكات المستهلك.
- كما يترتب على هذه الخاصية ضرورة مساهمة أو مشاركة مستهلك الخدمة في إنتاجها وعلى هذا الأساس، المؤسسة الخدمية لا يستطيع أن تنتج أو تبيع خدماتها بالشكل المطلوب مالم يساهم المستهلك في عمليات الإنتاج بشكل أو بآخر حسب طبيعة الخدمة التي يريد الانتفاع بها.
- زيادة درجة الولاء، أي أن المستهلك يصر على الخدمة من شخص معين أو مجموعة أشخاص معينين، أو مؤسسة معينة.

03- **عدم التماثل أو عدم التجانس**: وتعني هذه الخاصية من الصعوبة البالغة أو عدم القدرة في كثير من الحالات على تنميط الخدمات، وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على الإنسان بشكل كبير[3].

04- **القابلية للتلاشي (فناء الخدمة)**: تعكس هذه الخاصية أن الخدمات لا يمكن تخزينها بهدف البيع أو الاستخدام اللاحق للمنتجات،[4] فكلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة انخفضت فرصة تخزينها. وهذا ما يجعل تكلفة التخزين منخفضة نسبيا أو كليا في الوقت ذاته تعقد الأمور فيما يخص مواجهة تقلبات الطلب[5].

05- **عدم الملكية**: لا يتوفر في بيع الخدمات عنصر نقل الملكية كما هو الحال في بيع المنتجات الملموسة[6]، وذلك لأن المستهلك له الحق فقط في استعمال الخدمة لفترة معينة، دون أن يمتلكها، فالدفع

---

[1] بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 43، (بتصرف).

[2] Grey Audigier, "Marketing et action commerciale", 5eme edition, Gualino éditeur, France, 2007,p158.

[3] نفس المرجع السابق، ص47.

[4] زكي خليل المساعد، مرجع سابق، ص47.

[5] هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص ص، 31-32، (بتصرف).

[6] زكي خليل مساعد، مرجع سابق، ص48.

يكون بهدف الاستعمال أو الاستئجار للشيء فحسب، بينما في حالة شراء السلعة للمستهلك له حق التصرف بها[1].

**06- تذبذب الطلب:** يتميز الطلب على بعض الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار، فهو لا يتغير عبر فصول السنة فحسب، بل يتغير أيضا من يوم إلى آخر من أيام الأسبوع، وحتى من ساعة إلي أخر فالسفر إلى المنتجعات مثلا في فصل الشتاء[2].

والجدول رقم 1/1 يعطي ملخص لخصائص وما تتضمنه من مشكلات وبعض الطرق التسويقية لمعالجة هذه المشكلات.

**الجدول (2-1): بعض المشكلات الناتجة عن الخصائص الخدمة وطرق معالجتها.**

| الخصائص | المشكلات | بعض طرق معالجتها |
|---|---|---|
| **اللاملموسية** | - صعوبة توفير عينت.<br>- وجود قيود كثيرة على عنصر.<br>- صعوبة توفير عينات.<br>- الترويج في المزيج التسويقي.<br>- صعوبة تحديد السعر والجودة مقدما.<br>- استخدام السعر كمؤشر للجودة.<br>- صعوبة تقييم الخدمات المنافسة. | - التركيز على الفوائد.<br>- زيادة إضفاء الملموسية للخدمة.<br>- استخدام التوصية الشخصية.<br>(كمدخل لبيع الخدمة).<br>- تطوير الشهرة. |
| **التلازمية** | - تتطلب تواجد مقدم الخدمة.<br>- البيع المباشر. | - التدريب على العمل في مجموعات.<br>- تحسين أنظمة تقديم الخدمات. |
| **عدم التماثل** | - صعوبة التأكد من الجودة. | - التدريب على العمل في مجموعات.<br>- تحسين أنظمة تقديم الخدمات.<br>- تدريب أكبر عدد من مقدمي الخدمات الأكفاء.<br>- الحرص على اختيار الموظفين الأكفاء.<br>- توفير مراقبة مستمرة. |

[1] هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص32.

[2] بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 45.

| | | |
|---|---|---|
| **القابلية للتلاشي** | - لا يمكن تخزين الخدمة.<br>- مشكل التذبذب في الطلب. | - المحاولة المستمرة لإيجاد توافق بين العرض والطلب كتخفيض الأسعار في حالة انخفاض الطلب أو استخدام نظام الحجوزات. |

**المصدر: هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، الطبعة 3، دار وائل لمنشر والتوزيع، الأردن، 2005ص 33.**

**المطلب الثالث: مستويات الخدمة.**

فيما يتعلق بالمنتج بصفة عامة، فرّق كوتلر وآخرون بين ثلاث مستويات مختلفة للمنتج[1]:

01- **المنتج الأساسي أو المحوري (الجوهر)**: ويمثل الحاجة التي يشبعها المنتج.

02- **المنتج المادي الملموس**: حيث يتاح المنتج الأساسي للمستهلكين في صورة مادية، التي يعبر عنيا من خلال خصائص المنتج وتعبئته وتغليفه، واسم العلامة التجارية وكذا مستوي الجودة.

03- **المنتج المعزز**: وهو عبارة عن المنتج المادي الملموس، مضافا إليه خدمات ومزايا يتم تضمينها لإشباع حاجات إضافية لدي المستهلك، كخدمات ما بعد البيع، الضمان.

ورغم أن هذا التحليل ينطبق على المنتجات بوجه عام، إلا أن عدد من الكتاب رأو بأن خاصيتي عدم قابلية الفصل (التلازمية) واللاملموسية، تجعل تطبيق المستويات العامة الثلاثة للمنتجات ذات معني أقل بالنسبة للخدمات، وبدلا من ذلك قدموا مستويين للخدمة هما[2]:

01- **الخدمة الأساسية أو الجوهرية**: وتمثل المنفعة الأساسية التي يرغب المستهلك في الحصول عليها لإشباع حاجاته ورغباته.

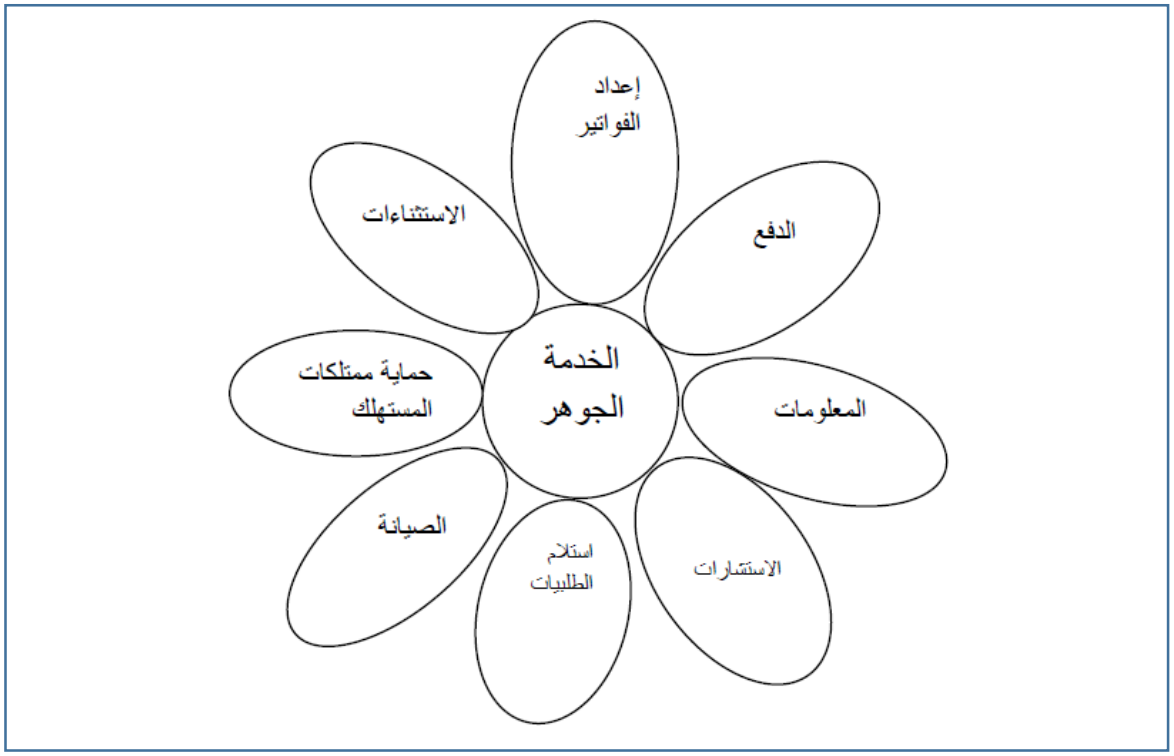
02- **الخدمة الثانوية (الداعمة أو التكميلية)**: وتمثل مستوى المنتج المادي والمنتج المعزز، وتتمثل في ثماني مجموعات هي: المعلومات، تقديم الاستشارة، استلام الطلبيات والضيافة، حماية ممتلكات المستهلك، الاستثناءات، إعداد الفواتير، الدفع.

ويطلق على مستويات الخدمات بزهرة الخدمة، والشكل رقم (1-1) يوضح ذلك.

[1] بالمر أدريان، ترجمة بهاء شاهين وآخرون، مرجع سابق، ص 72.

[2] نفس المرجع، ص 73-74، (بتصرف).

**الشكل (2-1): زهرة الخدمة.**




**المصدر: بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي،" تسويق الخدمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 7.**

يوضع الشكل ثماني مجموعات من الخدمات التكميلية موزعة على أوراق الزهرة التي تحيط بقلبها الذي يرمز إلى الخدمة الجوهر، كما تجدر الإشارة إلى أنه ليس من الضروري أن تكون دائما هذه الخدمات التكميلية كلها ضمن خدمة ما، فطبيعة الخدمة تساعد في تحديد الخدمات التكميلية التي ينبغي تقديمها لتعزيز قيمة الخدمة وتحقيق النجاح للمؤسسة الخدمية المعنية.

وغالبا ما تلجأ المؤسسات الخدمية إلى وضع الخدمات التكميلية في مجموعات، سعيا وراء اختبار المجموعات التي تتناسب مع حاجات المستهلكين للخدمة، كما أن وضع الخدمات التكميلية في مجموعات متجانسة يساهم في[1]:

- تمكين المؤسسة الخدمية من تركيز جهودها فيما يخص المزيج التسويقي على المجموعة المفضلة أو المرغوبة من طرف المستهلكين.

[1] بالمر أدريان، ترجمة بهاء شاهين وآخرون، مرجع سابق، ص73، (بتصرف).

- تمكين المؤسسة الخدمية من مقارنة خدماتها التكميلية بتلك التي يعرضها المنافسون.
- معرفة ردود فعل المستهلكين بخصوص كل مجموعة من مجموعات الخدمات التكميلية، والاستفادة من ردود الفعل هذه في تعديل أو تغيير أو إلغاء المجموعات عند الضرورة.

وعلى الرغم من وجود عشرات التصنيفات للخدمات التكميلية، إلا أن معظم هذه الخدمات تصنف وفق ثماني مجموعات رئيسية هي[1]:

01- **المعلومات**: لكي يحصل المستهلك على قيمة حقيقية أو فائدة مرجوة من الخدمة المقدمة، فإنه يحتاج إلى معلومات عن هذه الخدمة، فالمستهلكون المحتملون غالبا ما يبحثون عن معلومات حول الخدمات التي تلبي احتياجاتهم، قد تتعلق بطرق الحصول على الخدمة، وشروط شرائها وغيرها من المعلومات المفيدة، وعليه تسعي المؤسسات الخدمية إلى العمل على توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات المتعمقة بالخدمات التي تقدمها، ذات الصلة بنشاطاتها الخدمية في محاولة لاستقطاب المستهلكين وتكوين ولائهم لها.

ومن الوسائل المعتمدة لتزويد المستهلك بالمعلومات، إنشاء مراكز معلومات متخصصة، إطلاق حملات إعلانية، إصدار منشورات، المشاركة في المعارض والمؤتمرات، أو الإجابة على الاستفسارات عبر الهاتف أو الانترنت...الخ.

02- **تقديم الاستشارات**: تقدم الاستشارة في الغالب بناء علي طلب المستهلك لحل مشكلة ما، أو انتهاج أسلوب معين، وذلك في ضوء معطيات معينة أو في ظل ظروف معينة. إن الاستشارة تتضمن حوار يستهدف الوقوف على احتياجات المستهلك، بهدف وضع حل أو اقتراح أسلوب لمعالجة المشكلة المحددة التي تواجهه. إن الاستشارة الفاعلة تتطلب أن يكون مقدم الاستشارة ملما إلماما دقيقا بالوضع القائم للمستهلك، ويجبذ كثيرا أن تكون لدي المستشار معلومات خلفية عن المستهلك قبل تقديم أو اقتراح أي حل.

03- **استلام الطلبيات**: حال استقرار رأي المستهلك على شراء الخدمة، فإن الخطوة التالية هي استعداد مقدم الخدمة لإبرام الصفقة، بمعني استلام طلبية المستهلك ومعالجتها بغية توفيرها لو في المكان والزمان المحددين.

وتتضمن عملية استلام الطلبيات عدة أمور مثل قبول الطلب نفسه وتمثل الحجوزات، ومن ضمنها تحديد المواعيد نوعا خاصا من خدمة استلام الطلبيات.

[1] بالمر أدريان، ترجمة بهاء شاهين وآخرون، مرجع سابق، ص ص، 76-79.

04- **الضيافة "رعاية المستهلك"**: حيث أن بعض الخدمات تتطلب من المستهلكين البقاء في مكان تقديم الخدمة لحين إتمام عملية تزويدهم بالخدمة المطلوبة، ولهذا نجد أن المؤسسات الخدمية الناجحة تحاول التعامل مع المستهلكين كضيوف، خصوصا في الحالة التي يكون مكوث هؤلاء المستهلكين في موقع تقديم الخدمة طويل نسبيا.

إن الضيافة تعكس سعادة اللقاء بالمستهلكين الجدد، والترحيب بالمستهلكين القدامى عند عودتهم ثانية إلى المؤسسة الخدمية، وتكمن قيمة الضيافة باعتبارها خدمة تكميلية مبنية على الاتصال وجها لوجه، وفي بعض الحالات تبدأ الضيافة وتنتهي من خلال نقل المستهلكين من وإلى موقع الخدمة، وفي كثير من الحالات أيضا تأخذ شكل تقديم الأطعمة والمشروبات ووسائل الترفيه ...الخ.

05- **حماية ممتلكات المستهلك** :عندما يقوم المستهلكون بزيارة موقع تقديم الخدمة، فإنهم غالبا ما يطلبون المساعدة في الحفاظ على ممتلكاتهم، فكثير من المستهلكين قد لا يأتون إلى موقع الخدمة ما لم توفر لهم المؤسسة الخدمية المعنية بعض التسهيلات الخاصة بحماية ممتلكاتهم "مثل توفير مواقع مأمونة لإيواء سياراتهم، والاحتفاظ بأموال ممتلكات النزلاء في الفنادق، رعاية أطفال المستهلكين خلال عملية تقديم الخدمة".

06- **الاستثناءات** :وهي من الخدمات التكميلية، لا تقع في نطاق الخدمات الاعتيادية المتعارف عليها، وهي خدمات استثنائية وخاصة تقدم للمستهلكين في ظروف غير اعتيادية، وغالبا ما تستجيب المؤسسات الخدمية لهذا النوع من الطلبات، خصوصا عندما يكون الظرف ملائما (في الظروف الاستثنائية مثلا، عندما يطلب المستهلك ذلك بإلحاح لظرف معين)، وعليه تقوم المؤسسات الخدمية غالبا بالاحتياط لمثل هذه الطلبات الاستثنائية من خلال ادراجها في برامجها وخططها. وتوجد عدة أنواع من الاستثناءات نذكر أبرزها وهي:

- ✓ **طلبات خاصة**: أحيانا تقوم المؤسسات الخدمية بتقديم خدمات غير نمطية، أو خدمات مفصلة حسب رغبة العميل حصرا، أو تسهيلات غير معتادة ضمن البرنامج المقرر، مثال ذلك توفير مقاعد خاصة بالمعاقين في المسارح، المطاعم... الخ.
- ✓ **حل المشاكل**: قد تخفق المؤسسة في تقديم خدماتها إلى المستهلكين، أو أن تقدم هذه الخدمات لكن بصورة لا ترضي المستهلك، الأمر الذي يتطلب من المؤسسة معالجة الموقف، من خلال حل المشكلة القائمة، والتي غالبا ما تكون غير متوقعة، وفي حالات أخري قد يجد المستهلك صعوبة في الاستفادة من الخدمة، فتقوم المؤسسة بمعالجة ذلك

من خلال إسداء النصيحة أو توجيه المستهلك بالاتجاه الصحيح الذي يمكنه من الاستفادة من الخدمة موضوع المشكلة.

- ✓ **معالجة الشكاوى، المقترحات والتشكرات:** إن هذه العملية تتطلب إجراءات محددة بشكل واضح، حيث أن شكاوى المستهلكين وكذلك مقترحاتهم تتطلب استجابة سريعة من قبل المؤسسة الخدمية، أما التشكرات فهي تحتاج أيضا إلى استجابة من المؤسسة الخدمية، بما يشعر المستهلك باهتمام المؤسسة بملاحظاته الايجابية.
- ✓ **المرتجعات:** على المؤسسة الخدمية أن تتوقع قيام بعض المستهلكين بطلب تعويض أو رد اعتبار نتيجة عدم الرضا عن الخدمة المقدمة.

07- **إعداد الفواتير** :إن جميع المؤسسات الخدمية تعد الفواتير للمستهلكين (باستثناء الخدمات التي تقدم بالمجان)، وغالبا ما تكون عملية إعداد الفواتير ذات طابع روتني فالفواتير ينبغي أن تكون دقيقة وصحيحة ومطابقة لقيمة الخدمة المقدمة، والا أصابت المستهلك حالة من عدم الرضا،

08- **الدفع:** في معظم الحالات فإن استلام الفاتورة يترتب عليه إجراءات الدفع من قبل المستهلك، ويكون الدفع من خلال بطاقات الائتمان، توسط البنك أو البريد وغيرها من الوسائل.

**المطلب الرابع: تصنيفات الخدمة.**

توجد عدة تصنيفات للخدمة وفق عدة معايير، منها مالي:

**اولا: تصنيف الخدمة حسب نوع السوق.**

وهناك نوعين[1]:

أ- **خدمات استهلاكية:** وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية، مثل الخدمات السياحية والصحية، وخدمات النقل والاتصالات.

ب- **خدمات الاعمال:** وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات المؤسسات، كما هو الحال في الاستشارات الإدارية والخدمات المحاسبية وصيانة المباني.

[1] بشير العلاق، حميد عبد النبي، مرجع سابق، ص 46.

وهناك خدمات يتم بيعها لكل من المستهلك النهائي والمؤسسات، ولكن بأساليب وسياسات تسويقية متباينة.

**ثانيا: تصنيف الخدمة حسب درجة كثافة قوة العمل.**

وهناك نوعان[1]:

01- **خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة**، من أمثلتها :خدمات تربية ورعاية الأطفال.

02- **خدمات تعتمد على المستلزمات المادية**، من أمثلتها :خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، خدمات النقل...الخ.

**ثالثا: تصنيف الخدمة حسب درجة الاتصال بالمستهلك**

وهناك ثلاث أنواع[2]:

01- **خدمات ذات اتصال شخصي عالي** :مثل خدمات الطبيب والمحامي... الخ.

02- **خدمات ذات اتصال شخصي منخفض** :مثل خدمات البريد، خدمات الصراف الآلي...الخ.

03- **خدمات ذات اتصال شخصي متوسط** :مثل خدمات المطاعم.

وهناك تصنيفات أخري منيا ما يلي[3]:

01- **تصنيف الخدمة من جهة النظر التسويقية:** وهناك نوعين.

**أ- خدمات خاصة** :مثل خدمات الحماية الشخصية التي تقدم لبعض الأشخاص، وخدمات الحراسة.

**ب- خدمات سهلة المنال:** وهي الخدمات التي يحصل عليها المستهلك بسيولة شديدة مثل: خدمات النقل وخدمات المطاعم.

02- **تصنيف الخدمة حسب دوافع مقدم الخدمة** :وفيها نوعان:

**أ- خدمات مقدمة لأغراض الربح** :مثل الخدمات المصرفية...الخ.

**ب- خدمات لا تهدف إلى الربح** :مثل التعليم المجاني، والخدمات الصحية المجانية.

---

[1] نفس المرجع السابق، ص46.

[2] نفس المرجع السابق، ص 47.

[3] عبد الجبار منديل، **"أسس التسويق الحديث"**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 269.

بالإضافة إلى معايير تصنيف الخدمات التالية[1]:

01- **تصنيف الخدمة من حيث الاعتمادية** :حيث تتنوع الخدمات علي أساس اعتمادها على المعدات مثل خدمات غسل السيارات آليا، أو اعتمادها على الافراد مثل خدمات تنظيف الشبابيك.

02- **تصنيف الخدمة من حيث مشاركة المستهلك** :حيث تتطلب بعض الخدمات حضور المستهلك ومشاركته للحصول على الخدمة، مثل الجراحية أو السفر بينما لا تتطلب خدمات أخري مشاركة المستهلك أو حضوره طوال الوقت مثل تصليح السيارات.

**03- تصنيف الخدمة باعتبارها عملية موجية حسب التالي:**

أ- **خدمات معالجة الناس** :وتحصل عندما يطلب المستهلك خدمة تتألف عملياتها من إجراءات ملموسة تكون موجهة إلى المستهلك كشخص مادي، وعليه فإن الخدمة تتطلب حضور المستهلك شخصيا لكي يحصل على الخدمة، من أمثلتها خدمات الطبيب الموجهة للمريض شخصيا، خدمات السفر...الخ.

ب- **خدمات معالجة الممتلكات**: وتحدث عندما يطلب المستهلك من مقدم الخدمة أن يقوم بإجراءات أو أعمال أو خدمات غير موجية إليه شخصيا، وانما تكون موجية إلى ممتلكاته المادية، مثل صيانة السيارات.

ت- **خدمات المحفز العقلي**: وهي تضمن مجموعة من الخدمات المؤلفة من إجراءات أو أعمال غير محسوسة، موجهة إلى عقول المستهلكين وأذهانهم، ولهذا فإن الخدمة تتطلب المشاركة الذهنية للمستهلك خلال عملية تقديم الخدمة، وليس شرطا الحضور المادي له، مثل الترفيه، خدمات الإذاعة والتلفزيون...الخ.

ث- **خدمات معالجة المعلومات**: وهي تتألف من إجراءات أو أعمال غير محسوسة موجهة لممتلكات المستهلكين أو لموجوداتهم غير المحسوسة، مثل معالجة البيانات والمعلومات، والخدمات القانونية، البحوث، المحاسبة...الخ.

[1] حميد الطائي وآخرون، "**الأسس العلمية للتسويق الحديث**"، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص ص، 191-194.

## المبحث الثاني: الخدمات العمومية.

نظرا لتزايد دور الخدمات في الحياة المعاصرة ولمختلف المجتمعات أصبح التركيز عليها واحد من الاتجاهات الحديثة والمهمة، وقد عرفت هذه الأخيرة تزايد الاهتمام بها في الوقت الحاضر وتوسعها لتشمل كل مرافق الحياة اليومية للمجتمعات وكذا بروز خدمات جديدة. وهذا ما سنتطرق في هذا الفصل مفاهيم واساسيات الخدمات العمومية.

### المطلب الأول: مفهوم الخدمات العمومية.

إن حاجات ورغبات الأفراد تزداد وتتناقص حسب ظروف كثيرة ومتنوعة (درجة الرخاء الاقتصادي). ويمكن تلبيتها عن طريق توفير منتجات مادية أو معنوية (سلع أو خدمات) ولكن عند دراسة طبيعة الخدمات نجد منها الخدمات العمومية أو الحكومية التي لها خصائصها والتي تميزها عن غيرها وعليه سيتم التطرق إلى هذا المفهوم.

#### اولا: تعريف الخدمات العمومية.

إن من أشهر التعاريف المخصصة للخدمة العمومية تلك الصادرة عن مدرسة الخدمة العمومية " الدولة ليست السلطة التي تقود سيادة إنها تآزر خدمات عمومية منظمة ومراقبة من قبل الحاكمين" ... ، ومن هنا يظهر مفهوم الخدمة العمومية بأنها 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 إلا بفضل تدخل الحكام[1].

كما تعرف الخدمات العمومية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا " بأنها نشاط يؤثر في الصالح العام بشرط تحديده من طرف المشرع [2]" حيث أخذ بالطابع القانوني. كما تعرف أيضا بأنها: المنتجات التي تستهدف إشباع حاجات العامة لأفراد المجتمع وبصورة دائمة والتي يحترم القائم على إدارتها المساواة والاستمرارية

---

1 يطو رزيقة، **دور البلديات في تقديم الخدمات العمومية المحلية في الجزائر**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر، 2012 ص51.

2 عبد الله ولد سيد عبد الله ولد سيد احمد فال، **دور الإدارة المحلية في تسيير الخدمات العامة**، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، 2006، ص 86.

والموجه الى أكبر عدد ممكن من الجمهور سواء على المستوي الوطني أو المحلي، وهذه الخدمات يمكن أن تقدم من طرف القطاعين العام والخاص ولكن عادة ما تقدم عن طريق القطاع العام[1]" .

كما أن خبراء الإدارة قد عرفوها بأنها: تلك الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها بالنسبة للسواد الأعظم من الشعب والالتزام في منهج توفيرها بأن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوي المعيشة للمواطنين[2].

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ما يلي :أن الخدمات العمومية تتعلق بإشباع الحاجات الأساسية والضرورية لجميع المواطنين في الدولة.

- ✓ أن تقديم تلك الخدمات هي بالدرجة الأولي مسؤولية الدولة باعتبار أن ذلك هو إحدى دعائم سيادتها.
- ✓ أن إدارة المرافق المخصصة لتقديم تلك الخدمات هو مطلب ضروري لتحسين استغلال الموارد المخصصة لها باعتبار أن تكاليف تقديمها كبيرة.
- ✓ إن ما هو أساسي في الخدمة العمومية هو مفهوم الهدف فأي نشاط لا يؤدي بمفهوم الفائدة العمومية أو المصلحة العامة لا يعتبر خدمة عمومية، فالهدف الأول والأساسي للنشاط العمومي هو إرضاء المصلحة العامة.

ان الخدمات العمومية هي منتجات غير ملموسة تستهدف إشباع الحاجات العامة التي يفشل الأفراد في إشباعها كليا أو جزئيا فالمواطن يحتاج إلى الصحة، التعليم، المياه، الكهرباء، ولكن هذه الخدمات كثيرا ما تقدم بطريقة غير مقبولة خاصة في الدول النامية وهو ما يحد مستوي الرفاهية التي ينعم بها الأفراد في هذه الدول نتيجة لعدم فعالية الهيئات المكلفة بذلك وكذا عدم وعي المواطنين وأسباب أخرى[3].

والرفاهية في معناه العام تعتمد على مستويات الإشباع التي يحصل عليها جمهور المستهلكين وهذه المستويات بدورها تواجه العديد من المشاكل والصعوبات القياسية وهو ما يشكل أيضا سببا لعدم فعالية الخدمات العمومية ومن ناحية أخري فإن تنفيذ بديل اقتصادي معين قد يزيد من رفاهية بعض أفراد المجتمع على حساب البعض الآخر، ففيما تكمن أهمية الخدمات العمومية إذن؟.

---

[1] السيد حجازي، **اقتصاديات المشروعات العامة**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص 31

[2] محمد أمين عودة، **إدارة المشروعات العامة** " القضايا والاستراتيجيات "، جامعة الكويت، 2000، ص 56.

2 عبد المليك مزهودة، **التسيير الاستراتيجي في السياق العمومي**، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول تسيير وتمويل. الجماعات المحلية، جامعة العقيد لخضر باتنة، ديسمبر، 2004، ص 03.

**ثانيا: أهمية الخدمات العمومية.**

تتمثل القاعدة الاقتصادية والاجتماعية لتنمية المجتمعات في مستوي الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين وجودتها وتوفر المرافق الأساسية التي تقدمها و المواطن في أي مجتمع يحتاج إلي خدمات العدالة، الأمن والدفاع أو ما يطلق عليها بالخدمات التقليدية والتي تقدمها المرافق السيادية للدولة، كما أنه يحتاج إلي خدمات أخري (الصحة، التعليم النقل، الترفيه ... ) وعلى الدولة أن تقدم له هذه الخدمات مباشرة أو تقوم بدعم القطاع الخاص أو أطراف أخري من أجل توفيرها[1]. وتحسين مستويات المعيشة و تتلخص أهميتها في[2]:

- ✓ إن الخدمات العمومية هي جوهر الحياة بالنسبة للمواطن ومرتكزات التقدم للمجتمع: فالفرد يحتاج إلى الصحة، التعليم، الماء، الكهرباء السكن، محيط نظيف ... لكي يكون إنسان ذو تأثير ايجابي في المجتمع، حيث كلما توفرت هذه الخدمات في المجتمع بالكمية والنوعية المناسبة كلما دل ذلك على مستوي التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية حيث تعتبر جوانب حيوية للتنمية الشاملة.
- ✓ الخدمات العمومية تدعم موقف الحكومة أو القائم على تقديمها إذا كانت تقدم بطريقة ترضي المواطن : حيث أن الحكومات سواء على المستوي المركزي أو المحلي تلتزم ببعض الإنجازات والمشروعات التي تمثل متطلبات المواطنين وكلما جسدت هذه الأخيرة كان هناك وفاء للالتزامات من قبل الحكومة وينعكس ذلك على كسب ثقة الجمهور.
- ✓ تحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي والسياسي : إن الاستقرار بكل أشكال له تأثير كبير على نمو و تطور المجتمعات فهو يوفر المناخ الملائم للعمل و الإنتاج و يسهم في تسريع الإنجاز التنموي في كافة أبعاده والسلطة في أي مجتمع من خلال فعالية أدوارها الوظيفية هي التي تمسك بالحد الأدنى والمطلوب من الإجراءات لتحقيق هذا الاستقرار و تتجلي اهم محددات الاستقرار في تأمين الخدمات العمومية و اهمها : العمل، السكن الرفاه الاجتماعي، الأمن بكل أبعاده، بالإضافة إلي العدالة الاجتماعية والتوزيعية واستمراريتها في تقديمها لعموم المجتمع.
- ✓ مستوي الخدمات العمومية المقدمة هو معيار لمدي التنمية في المجتمع: كانت مؤشرات التنمية الاقتصادية والاجتماعية سابقا ترتكز على مستوي الدخل والناتج القوميين ومعدل دخل الفرد وأصبحت اليوم مؤشرات جديدة هي التي يتم بها قياس مدي تقدم المجتمعات وهي مؤشرات التنمية البشرية من صحة، تعليم، سكن... .

---

[1] سعيد عبد العزيز عثمان، **اقتصاديات الخدمات والمشروعات العامة**، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص13.

[2] يطو رزيقة، مرجع سابق، ص54.

- ✓ كما أن الحكم النهائي على أي حكومة يكون من خلال فعالية الخدمات التي تقدمها فالدول وهي تصارع لتلبية الطلبات المتزايدة للمجتمع كثيرا ما تجد نفسها عاجزة عن التعاطي مع المهام الراهنة وهو ما أدي بها إلى البحث عن ترتيبات جديدة للشراكة مع هيئات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص بغية الرفع إلي أقصي حد من مستويات الخدمات المقدمة لمواطنيها.

**المطلب الثاني: خصائص الخدمات العمومية**

إن سلطات الدولة موضوعة لإشباع حاجات المواطنين عن طريق الخدمات العمومية ولكي تصبح هذه الخدمة عمومية فذلك معناه أن تتمتع بمعيارين أساسيين: أولهما الهدف فأي نشاط لا يؤدي بمفهوم الفائدة أو المنفعة أو المصلحة العمومية يفقد دوره كخدمة عمومية وثانيهما الاستقلالية عن السوق وتتجلي هذه الأخيرة في الرقابة العامة التي تخضع لها وكذا علاقة عدم البيع أو (غياب منطق السوق)، فالحديث عن الخدمة العمومية يجمع بين مفهومين ثقيلين لهما وزنهما في السلوك التسيير و في سلوك المواطنين إذ يتعلق الأمر بالطابعين الخدمي والعمومي واللذان ينطويان علي الخصائص السابقة.

**أولا: منطق المصلحة العامة أو (السعي وراء المنفعة العامة).**

تعريف المصلحة العامة: اعتبر المصلحة العامة من اهم الركائز لتنمية وتطوير المجتمعات البشرية الأمر الذي يستدعي مراعات في مختلف التشريعات المنظمة لنشاط وسلوك الهيئات العامة والخاصة وحتى الأفراد على حد سواء كما أنها تمتد لتشمل كل مجالات الحياة.

إن لفظ المصلحة في اللغة يراد به أمرين هما: المنفعة والفعل الجالب للنفع والدافع للضرر فكل ما كان فيه نفع سواء بالجلب والتحصيل كاكتساب الفوائد المشروعة ... أو بالدفع والاتقاء كاستبعاد المضار والآلام فهو جدير بأن يعتبر مصلحة أما لفظ العامة في مفهوم المصلحة يفيد التمام والشمول كما أنه يفيد الكثرة العددية والمجموعة الكبيرة العدد[1].

1 مالك أحمد العبسي ، **مقتضيات المصلحة العامة بشأن براءات الاختراع في الدول العربية** ، رسالة دكتوراه ،كلية الحقوق، جامعة باجي مختار، 2007 ، ص114.

وقد تعرض فقهاء الشريعة الإسلامية لمفهوم المصلحة العامة حيث عرفها الإمام الغزالي في كتابه بأنها عبارة عن " جلب منفعة أو دفع مضرة وهي تعني المحافظة على المقاصد الخمس التي قصدها الشارع من الخلق وهي :الدين والنفس والعقل والنسل والمال فكل ما يتضمن هذه الأصول الخمس أو يندرج تحتها فهو مصلحة وكل ما يفوتها فهو مفسدة ودفع هذه المفسدة يعتبر مصلحة[1].

وقد قسم الفقه الإسلامي المصالح إلي ثلاثة أقسام هي[2] :

- ✓ **المصالح الضرورية**: وهي تلك المصالح التي لا يمكن للجماعة أو الأفراد الاستغناء عنها والعيش بدونها وتكون الدولة ملزمة بحمايتها وعدم التفريط والإخلال بها وتتمحور حول الحفاظ على الدين والعقل والنفس والنسل والمال ويعتبر المحافظة على هذه الركائز الحد الأدنى الضروري لإقامة النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي.
- ✓ **المصالح الحاجية**: هي كل ما يحتاج إليه المجتمع لتيسير أمور الحياة وتسييرها على الوجه الأفضل وهي ترتبط بتحسين معيشة وحياة الإنسان ورفع الضيق والحرج والمشقة عنه وتنسجم مع متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
- ✓ **المصالح التحسينية**: وهي التي لا ترجع لضرورة أو حاجة وإنما هي كل ما يؤدي إلى تطوير وتحسين الظروف التي يعيشها المجتمع للوصول إلى أعلى درجات الرقي والرفاهية والكمال في شتي المجالات.

أما المصلحة العامة كمصطلح قانوني يعني كل ماهو لخير الجمهور ومنفعة الجميع وكل ما فيه فائدة مشتركة بين الناس وهو مجموعة المصالح العليا للدولة ومصلحة كل فرد فيها[3].

كما يلاحظ أيضا عدم التفريق بين مصطلح المصلحة العامة ومصطلحي النظام العام والمنفعة العامة حيث أنه يمكن أن تتطابق هذه المفاهيم بشرط أن يبقي وضوح المقصود من مصطلح المصلحة العامة باعتباره أعم وأشمل من النظام العام والمنفعة العامة وذلك من وجهين الوجه الأول هو جلب المنافع والثاني هو دفع الأضرار والمفاسد والمشرع دائما يقدم دفع الضرر على جلب المنفعة فالقاعدة العامة تنص على أن " درء المفاسد

[1] مالك أحمد العبسي، مرجع سابق، ص 115.

[2] يطو رزيقة، مرجع سابق، ص56.

[3] يطو رزيقة، مرجع سابق، ص 56.

مقدم علي جلب المنافع عند التعارض " فتعتبر المحافظة على النظام العام من متطلبات المصلحة العامة كما يعتبر تحقيق المنفعة العامة مصلحة عامة أيضا[1].

**ثانيا: الإستقلالية عن السوق.**

إن الاستقلالية التي تتمتع بها الخدمات العمومية اتجاه السوق يقابلها ويعوضها في جانب مقابل حضور ووجود رقابة عمومية وسوف يتم التطرق لهذين العنصرين:

**01- غياب منطق السوق (علاقة عدم البيع).**

إن الخدمات التي تقدمها الهيئات العمومية سواء المجانية منها أو التي يدفع عنها المواطن رسوما تفتقد إلى خاصية التبادل المباشر الذي يحدث في النشاط الاقتصادي بين المتعاملين إذ يحصل المرتفق على الخدمة دون أن يدفع ثمنها بشكل مباشر أو واضح وبالتالي فإن رقابة الزبون التي تميز النشاط الاقتصادي تغيب عن علاقة الخدمة العمومية[2].

كما أن الأمر يختلف بالنسبة للخدمات العمومية ذات الطابع الإداري و الخدمات العمومية الصناعية و التجارية فالخدمات ذات الطبيعة الإدارية ليس لها سوق لأنه ليس لها ما تبيع بالمعني الحقيقي إذ لا يوجد هناك تبادل بين المستعملين ومقدمي الخدمة ، فقرار التعامل مع الخدمة الإدارية ليس في أي حال من الأحوال قرار شراء[3]، و من ثم لا يمكن اعتبار حجم عدد الزبائن كمؤشر و معيار لمستوي الخدمة المقدمة فالعدد الكبير من الأشخاص الذين يزورون البلدية يوميا لقضاء حاجاتهم لا يعتبرون معيار لمستوي نجاعة ونجاح هذه الإدارة عكس المؤسسة الخاصة التي تعتبر ذلك مؤشرا لمدي كفاءتها، أما النوع الثاني فرغم كونها تتمتع بعلاقة سوقية مع مستعمليها الذين يعتبرون حسب المنطق الاقتصادي زبائن رغم ذلك لا يمكن اعتبار كثرتهم معيارا لكفاءتها نظرا[4]:

- لكون هؤلاء الزبائن خاضعين لا خيار لهم ولا بديل أمام التعامل مع الخدمات العمومية.

---

2 عصام مالك أحمد العبسي، **مقتضيات المصلحة العامة بشأن براءات الاختراع في الدول العربية**، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة باجي مختار، 2007، ص 114، ص115

[2] عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص 5.

[3] يطو رزيقة، مرجع سابق، ص59.

[4] عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص7.

– كون الخدمة العمومية قطاعا محتكرا في غالب الأحيان و لا يتوفر للزبائن البدائل المناسبة التي يحتاجون إليها (البريد، الكهرباء، ... )[1]، و لذلك كله فإن اللجوء إلي الخدمة العمومية ليس نتيجة قرار بل نتيجة احتكار مفروض من قبل السلطات العمومية.

ومن جهة أخري فإن منطق السوق يفرض على المؤسسة التي تعاني العجز الانسحاب في حين أن مؤسسات الخدمات العمومية مستثناة من هذه القاعدة فاستمراريتها مكفولة بفضل تكفل الدولة بها نظرا لضرورة واهمية استمرارية خدماتها،" هذه الإمكانية لإيجاد موارد خارج السوق تحدد من جهة عدم تبعية الخدمة العمومية للسوق ومنه فإن عدم كفاية الموارد المتأتية منه لا تتسبب في اختفاء الخدمة لأنه مادامت هذه الخدمة ذات مصلحة عامة فإنه من الضروري أن تؤدي بأي ثمن " وأن أي عجز مهما كان وزنه يجب أن يؤخذ على عبء السلطات العمومية[2].

وهذا ما يعبر صراحة عن محدودية سلطة السوق بالنسبة لقطاع الخدمات العمومية كما أنه بسبب هذه الخصائص تحس الإدارة بنوع من اختلال التوازن لصالحها بفضل الوضع الاحتكاري الذي تعيشه من جهة وضعف موقف المواطن في التدخل المباشر للتأثير على نوعية الخدمة من جهة أخرى، وهو ما قد يجعل الخدمة تكون بعيدة عن طموحات المرتفق –تتميز بالرداءة – دون أن تكون له الفرصة الكافية للتدخل أو الضغط كما هو الحال بالنسبة للجماعات المحلية[3].

### 02– الرقابة العمومية:

تخضع أنشطة الهيئات العمومية إلى رقابة متعددة الأطراف منها الوصاية المباشرة لهيئات الدولة، الشركاء السياسيون، المجتمع المدني فمحدودية سلطة السوق هي معوضه بارتفاع الرقابة عليها لأنها تتعلق خاصة بالمال العام لذلك وجدت الهيئات التي تراقب عمل هذه المؤسسات الخدمية[4]، فما هي أنواع هذه الخدمات العمومية والأكثر من ذلك كيف يتم تقديمها للعميل؟.

[1] عبد المالك مزهودة، مرجع سابق، ص 8.
[2] يطو رزيقة، مرجع سابق، ص59.
[3] عبد المالك مزهوردة، مرجع سابق، ص6.
[4] يطو رزيقة، مرجع سابق، ص 60.

**المطلب الثالث: انواع الخدمات العمومية وطرق تقديمها.**

لقد تنوعت الخدمات وتعدد طرق تقديمها وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المطلب طرق تقديم الخدمات وأنواعها.

**أولا: أنواع الخدمات العمومية.**

تختلف الخدمات العمومية وتتنوع حسب الوحدات التي تنتجها أو تديرها سواء على المستوي الوطني أو المحلي كما تصنف حسب مدي اهميتها بالنسبة للأفراد والمجتمع أو حسب طبيعتها أو حسب القائم على تقديمها حيث تقسم إلي[1]:

01- **خدمات ضرورية لبقاء المجتمع** وسلامته مثل الخدمات الصحية، التعليمية وهي خدمات يتعين أداؤها مهما ارتفعت تكلفتها نظرا لأن القصور في تأدية هذا النوع من الخدمات على الوجه الأكمل يعرض سلامة المجتمع وأمنه وصحة أفراده للخطر.

02- **خدمات ذات منفعة اجتماعية أو ثقافية:** تستفيد منها قطاعات من الاهالي والأفراد ويعم نفعها المجتمع بأسره ومع ذلك فهي ليست بالخدمات الضرورية لحياة الأفراد ومع ذلك يتعين تشجيعهم عليها ومنها المكتبات العامة، المتاحف، المتنزهات ... ومثل هذه الخدمات لا يتوقع تحقيق ربح من إيراداتها حتى لا يرتفع مقابلها إلى الحد الذي يعزف الاهالي عنها، حيث قد يكلف المستفيدون من الخدمة بأداء المقابل والذي لا يفترض فيه بالضرورة تغطية تكلفة الخدمة المؤداة.

كما يمكن تقسيم الخدمات العمومية من حيث قدرة السوق على إشباعها وتلبيتها فهناك خدمات يستطيع نظام السوق إشباعها (القطاع الخاص) جزئيا أي بكميات أقل من الاحتياجات الحقيقية لأفراد المجتمع مثل خدمات النقل، الصحة، التعليم .... حيث يطلق عليها اقتصاديا بالخدمات شبه العامة أو الجديرة بالإشباع، والبعض الأخر يفشل نظام السوق في إشباعها كلية حيث أن غالبية هذه الخدمات يستحيل أو يصعب استبعاد أحد أفراد المجتمع من استهلاكها مثل الأمن، العدالة، الحدائق، الطرق ... ويطلق عليها بالخدمات العامة الصافية[2].

[1] عبد المطلب عبد الحميد، **التمويل المحلي**، الإسكندرية: الدار الجامعة، 2001، ص62.

[2] سعيد عبد العزيز عثمان، مرجع سابق، ص42.

وفي الحالة العامة فإن الخدمات العمومية تنقسم إلى قسمين أساسيين هما:[1]

01- **الخدمات الاجتماعية:** وهي تلك الخدمات التي تشبع حاجات اجتماعية والحاجات الاجتماعية هي تلك الحاجات التي يفشل نظام الثمن أو نظام السوق في إشباعها كلية تتمتع بخصائص منفردة منها ولا تخضع لظاهرة الاستهلاك التنافسي أو الاشتراك في الاستهلاك الأمر الذي يستلزم تدخل الدولة لإنتاج هذه الخدمات وتقديمها لأفراد المجتمع والبحث عن الوسائل الملائمة لتمويلها.

02- **الخدمات العمومية الاقتصادية:** وهي التي يكون هدفها هو تحقيق مصلحة عامة اقتصادية مثل الإمداد بالمياه، الكهرباء، النقل العمومي ... وتدار علي أسس اقتصادية.

وهناك عدة عوامل لتقديم الخدمات وفقا للمنطقة المخدومة ومستواها العمراني وعدد السكان والمساحة والكتلة العمرانية والعلاقة بين مستوي الخدمة والمنطقة المخدومة لذلك يجب أن يتم تخطيطها بشكل يحقق ترابط عضوي بين أجزاء المدينة ويسهل على المواطن الحصول على الخدمة بيسر وحسب حاجته لها ونوع وطبيعة الفئة العمرية المستفيدة منها، ومن أجل تقديم مختلف هذه الخدمات يجب أن تتوفر الموارد اللازمة لتمويل هذه الخدمات من مصادرها المختلفة الضرائب، الرسوم، القروض، الإعانات...

كما يمكن تقسيم الخدمات العمومية بالاعتماد على معايير أخري فنجد[2]:

- ✓ **الخدمات المجانية:** والتي يحصل عليها الأفراد بدون مقابل يساوي تكلفة هذه الخدمة.
- ✓ **الخدمات المدفوعة الثمن:** لتي يلزم المستفيدون بدفع ثمنها وعادة ما يرتبط هذا النوع بالخدمات الاقتصادية والتي يتكفل بها القطاع الخاص ومع ذلك يبقي تدخل الدولة ضروري من أجل ضمان حصول الأفراد على هذه الخدمات سواء من حيث تحديد السعر، أو الدعم أو مراقبة النوعية بما يلي حاجيات الأفراد بصفة كاملة.

**ثانيا: طرق تقديم الخدمات العمومية**

إن كل الخدمات العمومية تتولي السلطة العامة في الدولة الإشراف عليها وإدارة البرامج الخاصة بها وتوفيرها للمواطنين في مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية والثقافية والإدارية إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة حيث

[1] يطو رزيقة، مرجع سابق، ص 61.

3 علي حدادو، **إمكانية خوصصة قطاع الخدمات العمومية**، مذكرة شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص53.

تدار هذه النشاطات من قبل الوحدات التي تنشئها الدولة لهذه الغاية، حيث نجد فيها من يدار على أسس اقتصادية (الخدمات الاقتصادية) ويقاس مستوي نجاح هذه الأخيرة بمستوي الأرباح المحققة ومستوي جودة الخدمات المقدمة ومنها من لا يهدف للربح كالوحدات التي تقدم خدمات ذات طابع اجتماعي وثقافي إداري. كما يبرز دور القطاع الخاص الكبير في تقديم الخدمات العمومية بطريقته المعروفة الهادفة إلى تحقيق ربح مادي، كما يبرز أيضا منظمات المجتمع المدني والجمعيات والتي بإمكانها لعب دور فعال في هذا المجال مثل الجمعيات الخيرية والبيئية ... بسبب ما تمتاز به من مرونة[1]، وفي هذا الصدد فإن الحكومة تلجأ في تقديمها للخدمات العمومية مراعاة للأسلوب الذي يلاءم الاهداف المرجوة إلى الطرق التالية[2]:

- ❖ قد تتولي إحدى الوزارات أو المصالح الحكومية أو الإدارة المحلية تقديم الخدمة بنفسها سواء مجانا أو مقابل رسوم أو أسعار.
- ❖ كما يمكنها إنشاء جهاز حكومي منفصل لتقديم هذه الخدمة.
- ❖ قد لا تنشئ جهاز حكومي وتقدم بواسطة مؤسسة تجارية مستقلة تحت الإشراف الحكومي.
- ❖ كما قد تنشئ جهاز غير تجاري مستقل لتقديم خدمات معينة.

إن طرق تسيير وتقديم الخدمات العمومية تكون علي حسب نوع وخصائص الخدمة المقدمة وهذا يعني أن طبيعة الخدمة ومميزاتها هي التي تفرض نوع التسيير وكذا الحدود العامة للأطراف المتدخلة (الإنتاج، التشريع، المستهلكين). هذا بالنسبة للخدمة العمومية، فماذا عن الخدمة العمومية المحلية، وكيف تتجلي ملامح هذه الأخيرة؟

[1] عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 64.

[2] يطو رزيقة، مرجع سابق، ص 64.

**المطلب الرابع: معايير الخدمة العمومية.**

من خلال نتائج الأعمال والدراسات التي خلص إليها معظم العلماء الباحثين في مجال المناجمنت العمومي، (علم الإدارة العمومي)، أكدوا أن كل عملية التسيير لنشاطات الخدمة العمومية ينبغي عليها أن تستخدم قواعد مشتركة، تعد بمثابة قيم تستمد منها شرعيتها وصفاتها، والمتمثلة في المعايير التالية[1]:

- **معيار المساواة:** يعبر هذا المعيار عن عدم التميز بين المواطنين علي أساس الأصل أو المعتقد أو اللون أو الانتماء الحزبي...إلخ فهذا المعيار يفرض المساواة بين المستفيدين في حالة وجودهم في وضعيات متماثلة.
- **معيار الاستمرارية:** هذا المعيار يتطلب الأداء الدائم للخدمة العمومية لضمان استمرارية الرفاهية الاجتماعية والرقي العام للمواطنين من خلال توفير الحاجات المشتركة الضرورية لهم، وهذا ما يتعين علي الدولة حماية المؤسسات والإدارات العمومية من حالات الفشل والإفلاس، كما يستوجب كذلك في حالات الإضراب الشرعي لعمال القطاع العمومي، الالتزام بالحفاظ على الحد الأدنى في أداء بعض نشاطات الخدمات العمومية.
- **معيار التطور**: هذا المعيار يسمح بتكيف محتوي الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة واحتياجات المستفيدين من جهة أخري، مثلا إدخال البطاقات البيومترية في الحالة المدنية ومعالجة العمليات الجارية الحسابية بالنظم الآلية الحديثة، وتحديث وسائل النقل الجماعي كالمطرو، الطرام والقطار الكهربائي ...إلخ
- **معيار المجانية النسبية:** امتدادا لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة ما إذا كانت وضعياتهم متباينة ( من حيث مستوي الدخل)، يتم اعتماد سلم يبين هذا التباين بحيث يدرج في أعلي هذا السلم الخدمات العمومية التي يكون الوصول إليها مجانيا للجميع، مثلا خدمة الصحة والأمن ...إلخ، ثم ترتيب الخدمات تنازليا حسب نوعية الخدمة ومستوي دخل المستفيد، بحيث تتعدد التسعيرات وتتدرج إلي غاية أسفل السلم، أين يقتضي معيار المساواة في التعامل، بالحصول علي الخدمة العمومية بمقابل، مثل أغلبية الخدمات العمومية ذات الصفة الصناعية والتجارية، كالسكن، التأمين، السياحة والترفيه ....إلخ .ويكون هذا التسعير خاضعا لثمن تقريبي قابل للمراجعة دوريا.

[1] الأستاذ شنوفي نور الدين، **المانجمنت العمومي**، محاضرة غير منشورة.

- **معيار الشمولية**: انطلاقا من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولا لكل المواطنين، لأنها تعتبر ضرورية في أغلب الأحيان، ومن ثم فإن هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين، والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم ومستويات معيشتهم
- **معيار الفعالية**: الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي تثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الاستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن (خلق الفوارق الجهوية)، فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية، في مجال النقل والكهرباء والغاز والاتصالات والتعليم والصحة والأمن وشق الطرق في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة، يسهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ علي مزاولة النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبري، وعليه فإن مثل هذه الخدمات تجعل تهيئة وتنمية هذه المناطق أكثر فعالية.
- **معيار التضامن**: الخدمة العمومية ما هي إلا تعبيرا عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين تتولي الدولة قيادته وتجسيده ميدانيا، من خلال محاربة ظاهرة الفقر والحرمان، بالمساهمة في تقليص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل أو الإعاقة الصحية والمادية، لذا فالخدمة العمومية تصنف مهامها إلي ثلاثة أصناف وفق معيار التضامن الاجتماعي والمتمثلة في:

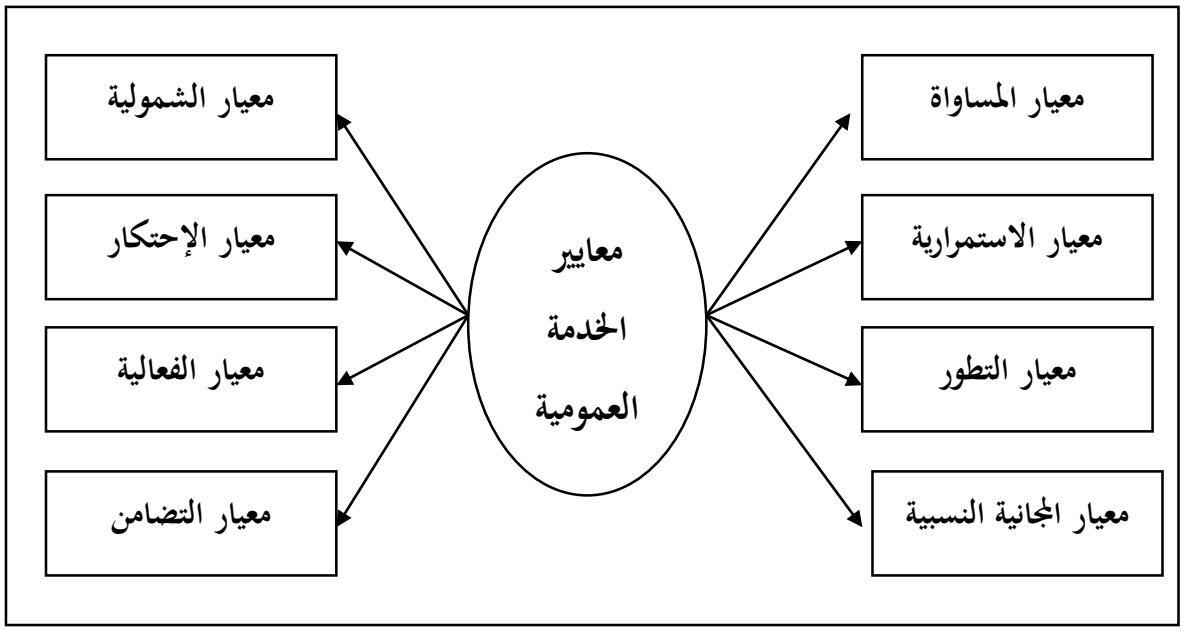
**01-** مهام تهدف إلي جعل الخدمة العمومية مادية ومالية في متناول المواطنين المهددين بالفقر والتهميش (الفئات المعوزة).

**02-** مهام تهدف إلى المحافظة على الانسجام الاجتماعي والشعور بالمواطنة.

**03-** مهام تهدف إلى المساهمة في تشجيع الاستعمال الفعال والعادل للموارد المشتركة.

والشكل التالي يلخص معايير الخدمة العمومية.

**شكل رقم (2-2): معايير الخدمة العمومية**




**المصدر: من اعدا الطالبتين اسنادا على محاضرة الأستاذ شنوفي نور الدين، المانجمنت العمومي، محاضرة غير منشورة.**

## المبحث الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية في تحسين الخدمة العمومية.

تعتبر الخدمة العمومية من أبرز متطلبات الحياة الاجتماعية ومن أكبر المجالات التي تولي لها الدول اهتماما كبيرا ضمن مخططاتها. من خلال هذا سنتطرق في هذا المبحث الى تنظيم الخدمة العمومية والرضا الوظيفي وكيفية تحسين وتطوير الخدمات في المورد البشري مع دور الإدارة الالكترونية في تحسين مستوى الخدمة العمومية.

### المطلب الأول: تنظيم الخدمة العمومية وسيرها.

ان تصور واقتراح القواعد العامة المتعلقة بتنظيم الخدمة العمومية وسيرها، ولتكييفها مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية ولتلبية حاجات مستعملي المرفق العام. وبهذه الصفة يقوم بما يلي[1]:

- ✓ دراسة وتقييم تنظيم الخدمة العمومية وسيرها.
- ✓ اقتراح كل تدبير يهدف الى تحسين أداء الخدمة العمومية.
- ✓ دراسة واقتراح كل تدبير يهدف الى تثمين وتحسين نوعية الخدمة العمومية.
- ✓ تنسيق اعمال تبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيفها.
- ✓ مساعدة الإدارات والهيئات والمؤسسات العمومية في اعداد برامجها الخاصة بعصرنة الخدمة العمومية وتنفيذها.
- ✓ التشجيع على تطور الإدارة الالكترونية بإدخال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وتعميمها.
- ✓ تحسين ظروف عمل أعوان المرفق العام وضمان حماية حقوقهم.
- ✓ ترقية حقوق مستعملي المرفق العام وحمايتها.
- ✓ وضع أنظمة وإجراءات فعالة في مجال الاتصال لإعلام المواطنين حول خدمات المرفق العام وتحسين حصول المستعملين على المعلومات وجمع آرائهم واقتراحاتهم والرد على شكاويهم.
- ✓ وضع اليات ملائمة للمتابعة والتقييم الدوري لخدمات المرفق العام.
- ✓ اتخاذ التدابير الضرورية لبعث الثقة والحفاظ عليها بين أعوان المرفق العام ومستعمليه.
- ✓ ترقية القيم الأخلاقية المرتبطة بنشاطات أعوان المرفق العام.
- ✓ تحفيز وتشجيع مشاركة مستعملي المرفق العام والمجتمع المدني في تحسين الخدمة العمومية.

1 خريبش عبد القادر، بوعشة نور الدين، **مدخل نظري قانوني لمبادئ الخدمة العمومية في الجزائر**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية العدد 22 المجلد الثاني، ص21.

**المطلب الثاني: الرضا الوظيفي.**

**01- تعريف الرضا الوظيفي:**

كلمة الرضا الوظيفي مأخوذة من الكلمة اللاتينية Satisfaction التي تعني الرضا والشعور بالارتياح وقد تعني أيضا الإشباع أو إشباع الحاجات، أما كلمة الوظيفي فنسبة للوظيفة أو المهنة أو العمل والمصطلح المركب (الرضا الوظيفي) أو الرضا المهني أو الرضا عن العمل، وهي لها نفس المعنى وعلى العموم فالرضا الوظيفي هو شعور الفرد اتجاه مختلف الإشباعات المادية والمعنوية (النفسية والاجتماعية) التي يحصل عليها من المصادر المختلفة التي تربط في تصور بالوظيفة التي يشغلها.[1]

**تعريف محمد أحمد بيومي:** هو تعبير يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم وتعتمد هذه المشاعر بالرضا على المقارنة بين ما يعتمده الإنسان بما يحققه العمل له وبين ما يتطلع إليه الإنسان بان تحقق له وظيفته، وتطابق ما هو كائن وما ينبغي أن يكون.[2]

**تعريف أحمد صقر عاشور:** الرضا الوظيفي هو سلوك الفرد المعبر عن مستوي الإشباع الذي تنتجه له العناصر والجوانب المختلفة للعمل.

الرضا عن العمل= (الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل).[3]

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج ان الرضا الوظيفي بصفة عامة: هو مجموعة الأفكار والقيم والمعايير التي يرسمها الفرد حول عمله، والتي من خلالها يحدد علاقته مع زملاء عمله ومع ظروف العمل التنظيمية، وعلى أساسها يحقق طموحه ورغباته وتختلف هذه الأخيرة من فرد إلى أخر في طبيعتها سواء كانت مادية أو اجتماعية ترتبط بالمكانة والمركز والدور الوظيفي.

02- **نتائج الرضا الوظيفي:**

- ✓ **مستوى الأداء:** يعتبر أداء الفرد للمهام المكلف بها بكفاءة وفعالية، من أهم أولويات المنظمة ويمكن قياس أداء الفرد من خلال ثلاث أبعاد جزئية هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء.

[1] سهيل إدريس المنهل، **قاموس فرنسي عربي**. دار الآداب، بيروت لبنان، 2006 ص 1026.

[2] محمد أحمد بيومي، **القيم وموجهات السلوك الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية، مصر 2006، ص 96.

[3] أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية**، بيروت لبنان، 1983، ص 52.

اتسـمت العلاقة بين الرضـا والأداء بكثير من الغموض، فبعد أن كان الاعتقاد بأن الفرد الذي يؤدي عمله على أعلى المستويات، فهو يشعر بالرضا والقناعة بهذا العمل ولكن هذا ليس صححا في بعض الحالات والمواقف.[1]

- ✓ **الالتزام الوظيفي**: يعرف الالتزام الوظيفي بأنه الرغبة الشـديدة لاسـتمرار الفرد كعنصـر وعضـو في المنظمة والاسـتعداد لبذل مجهود فعال من أجل المنظمة ويقوم أفراد المنظمة من خلاله بالتعبير عن اهتمامهم وحرصـهم على المنظمة واسـتمرار نجاحها وبقائها. ينعكس رضـا الفرد عن عمله بالتزامه الوظيفي اتجاه المنظمة التي يعمل بها وشعوره بالانتماء إليها والولاء لها والتضحية من أجلها.[2]
- ✓ **سـلوك الفرد**: ان الفرد الراضـي عن عمله يتحسـن سـلوكه باتجاه زملاءه واتجاه عمله، بحيث أنه كلما زاد رضاه زاد الدافع لديه بالبقاء في هذا العمل وكسب ود الأخرين.[3]
- ✓ **الصـحة النفسـية**:إن الرضـا عن العمل يؤدي إلى تحسـن الفرد واكتسـابه صـحة نفسـية جيدة، ويرجع ذلك إلى زيادة احترام الأخرين الشعور بالسعادة والرضا عن الاخرين عموما.[4]

**03- المسبب والعامل الرئيسي التنظيمي المؤثرة في الرضا.**

إن المنظمة تمثل البيئة المحيطة بالفرد لذا فإن كل العوامل والسـلوكيات التنظيمية لها الأثر البارز في اتجاهات الفرد وسلوكياته نحو عمله نذكر منها ما يلي:

أ- **نظام العوائد**: تعرف العوائد بأنها كل ما ينتظره الفرد من منظمة من أجل إشباع حاجاته المادية والمعنوية مقابل ما قام به من مهام، ويشـعر الفرد بالرضـا اذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب. وتتمثل هذه العوائد في[5]:

❖ **الأجر**: يلعب الأجر دورا كبيرا في تحقيق الرضـا الوظيفي خصـوصـا إذا عرفنا أن التحاق الفرد بالمنظمة من أجل تحقيق حاجاته الاساسية.

---

[1] احمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 50.

[2] حسين حريم، **إدارة المنظمات**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2003، ص99.

[3] نور الدين عسلي، **إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين**، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر،2008-2009، ص38.

[4] نفس المرجع السابق، ص38.

[5] محمد أحمد بيومي، مرجع سابق، ص202.

❖ **الحوافز:** يعرف التحفيز على أنه أسـلوب معين يهدف لزياد ة قدرات العاملين مما ينعكس إيجابيا على الحماية الإنتاجية لهم كما ونوعا ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها[1].وهناك عدت أنواع للحوافز نذكر منها:

- **الحوافز المادية:** الزيادة في الأجر والعلاوات، توفر ظروف عمل مناسبة.
- **الحوافز المعنوية الإيجابية:** التدريب، تطوير العاملين، منح، اوسمة أو الشكر، تقدير العاملين المبدعين، منح المزيد من الحرية.
- **الحوافز المعنوية السلبية:** معاقبة العامل المذنب أو المهمل ماديا أو معنويا.

❖ **الترقيات:** يطمح الفرد بتحقيق رغبته في النمو والترقي، كما تطمح المنظمة في تحقيق التوافق بين العامل والوظيفة وتحصـل على أداء ورضـا عاليين، فإدراك المنظمة لأهمية الترقية يسهل على الفرد سعيه للحصول عليها ويعزز وجود الرضا لديه، فالترقية تمثل أهم عائد للفرد من خلال ما يبذله من جهد

**المطلب الثالث: تحسين وتطوير جودة الخدمات في المورد البشري.**

تعتبر الموارد البشرية من أهم الركائز فيما يتعلق بالجودة في مجال الخدمات، وتكمن أهميتها في طبيعة الخدمات في حد ذاتها، وخاصة اللاملموسة للخدمة تجعل مقدمي الخدمة في قلب الاتصال مع الزبائن، كذلك عدم مراقبة الخدمة قبل تقديمها (عدم القابلية للتخزين) يجعل الاتصال مع الزبائن بما يعرف "لحظة الحقيقة " لأن الاتصال مع الزبون يعتمد بشكل كبير على كفاءة الموظفين وسلوكياتهم تجاه الزبون[2].

تكمن أهمية الموارد البشرية في تقسيم رأس المال المعنوي للمؤسسة، حيث أن المؤسسة تعتمد على صورة الاتصال، قاعدة بيانات الزبائن، مراقبة أداء الخدمات، أما الموظفين يعتمدون مباشرة على الخبرة، المصداقية، المعرفة، إذن لابد من توفر موارد استراتيجية.

---

[1] أحمد ماهر، **إدارة الموارد بشرية**، الدار الجامعية إسكندرية، مصر 1999، ص 385.

1 فتيحة بوحرود، **تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية**، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2005/ 2006 ص 60.

إن عملية تحسين وتطوير الجودة فيما يخص الموارد البشرية ترتكز على محورين كما يلي[1]:

1- **تحديد، اكتساب، وتطوير الكفاءات الضرورية:**

حتى تحقق المؤسسة أهدافها يجب أولا أن تحدد الوسائل الضرورية لذلك، خاصة احتياجاتها من الكفاءات، فتطوير أنشطة المؤسسة يجب أن يصاحبه تكيف الكفاءات مع هذه التغيرات.

2- **التحكم في الاستقلالية التنظيمية للموارد البشرية:**

يعتبر تكييف الإطار التنظيمي في المؤسسة من محاور تحسين الجودة، فإذا لم يوجد نموذج تنظيمي خاص بالخدمة فإنه ينتج اختلاف في جودة الخدمة المقدمة فخصوصية الخدمة يمكن أن تخلق مشكلة تنظيمية لذلك فعلى المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

-للتخفيف من درجة الاختلاف في أداء الخدمة والتحكم في تناسقها يجب على المؤسسة أن تطبق معايير وإجراءات خاصة بأداء الخدمة.

-إن المشكلة التنظيمية تقود عموما المؤسسات الخدمية إلى البحث عن أشكال تنظيمية تجمع بين: اللامركزية والمراقبة، الاستقلالية ووضع المعايير، المرونة والترابط.

**المطلب الرابع: الإدارة الالكترونية.**

ان تطبيق الإدارة الالكترونية على المستوى المحلى يهدف الى تحسين مستوى إدارة الجماعات المحلية، فهو يقوم بتحديث الخدمات العامة، وذلك من حيث نوعية وسرعة الإنجاز، والحاجة الماسة لتطوير الهيكل التنظيمي للجماعات المحلية على المستوى التنظيمي والإداري، والاعتماد على التقنيات المعلومات يساعد الأجهزة اللامركزية وغير الممركزة الى تحسين علاقتها مع فروعها ومع السلطات المركزية. وباعتبار العنصر البشري العامل الأساسي لقيام الجماعات المحلية بدورها التنموي في مختلف الميادين، فان استخدام الوسائل التقنية الحديثة يساعده على أداء مهامه، كما ان هذا يتطلب الخضوع بشكل مستمر للتأهيل والتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، وأمام تطور مهام وصلاحيات مؤسسات الدولة وفي ظل التحديات الراهنة للنهوض بالتنمية المحلية في مختلف المجالات، فانه وجب الاعتماد على التخطيط المحلي الملائم لخصوصية الإقليم.[2]

كما يتطلب الامر مواكبة مهام وصلاحيات الأجهزة والهياكل الموضوعة والمنشأة خصيصا للوفاء بهذا الغرض مع متطلبات المواطن في مختلف المجالات، وهذا ما يفرض استخدام أساليب حديثة في التسيير الإداري والمالي،

---

1 بوعنان نور الدين، **جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء**، مذكرة ماجيستر، ( غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006 ص93.

[2] خريبش عبد القادر، بوعشة نور الدين، مرجع سابق، ص 24.

واستخدام وسائل التكنولوجيا لتحقيق أكثر فعالية في الخدمات المحلية وللقضاء على البيروقراطية والانتقال من الأساليب التقليدية الى الأساليب العصرية باعتماد تقنيات المعلوماتية والاتصالات، لربط الهيئات المحلية مع الهيئات المركزية، وذلك لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة. وبات من الضروري الاهتمام بإعادة النظر في التقسيم الإداري المحلي للجماعات المحلية بناء على ما يناسب ظروفها السياسية والتاريخية والاقتصادية والجغرافية، ومن ثم لابد من استخدام وسائل التكنولوجيا بما يسمح للإدارات العمومية بالقيام بمهامها التنموية زمن الملاحظ انه لا تزال أساليب وطرق إدارة هذه المؤسسات لا تلائم الصلاحيات المسندة اليها لا سيما في ظل العولمة والحوكمة الالكترونية. ان الاعتماد على الإدارة الالكترونية يساهم بشكل كبير في تحقيق الرقابة على هذه الأجهزة وضمان الشفافية في عملها.[1]

[1] خريبش عبد القادر، بوعشة نور الدين، مرجع سابق، ص 24.

**خلاصة الفصل**

من خلال دراستنا هذا الفصل تبين لنا ان الخدمات العمومية أنها نشاطات أو منافع غير ملموسة قد تربط بسلعة مادية ملموسة، يقدمها طرف ما (مقدم الخدمة) إلى طرف آخر (المستهلك) من خلال عملية التبادل بينهما، لإشباع حاجات ورغبات المستهلك.

وكذلك تبين لنا تمثل الخدمات العمومية القاعدة الاقتصادية والاجتماعية لتنمية المجتمعات في مستوي الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين وجودتها وتوفر المرافق الأساسية التي تقدمها والمواطن في أي مجتمع يحتاج إلى خدمات العدالة، الأمن.

وفي الأخير استخلصنا ان المورد البشري من أهم الركائز فيما يتعلق بالجودة في مجال الخدمات، وتكمن أهميتها في طبيعة الخدمات في حد ذاتها، وخاصة اللاملموسة للخدمة تجعل مقدمي الخدمة في قلب الاتصال مع الزبائن، كذلك عدم مراقبة الخدمة قبل تقديمها (عدم القابلية للتخزين) يجعل الاتصال مع الزبائن بما يعرف "لحظة الحقيقة " لأن الاتصال مع الزبون يعتمد بشكل كبير على كفاءة الموظفين وسلوكياتهم تجاه الزبون.

وان تطبيق الإدارة الالكترونية على المستوى المحلى يهدف الى تحسين مستوى إدارة الجماعات المحلية، فهو يقوم بتحديث الخدمات العامة، وذلك من حيث نوعية وسرعة الإنجاز. ومما سبق ذكره تطرقنا اليه نظريا فقط سنحاول دراسته ميدانيا عل مستوى مديرية الضرائب في الفصل الثالث.

# الفصل الثالث: الدراسة الميدانية



**تمهيد:**

إرتأينا في الدراسة النظرية أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وما الخدمات العمومية المقدمة لتحسين أداءها، ففي هذا الفصل نحاول الربط بين الجانبين النظري والتطبيقي وسنتطرق ونقدم بعض المعلومات التي تخص مدي مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الخدمة العمومية، وأخذنا مديرية الضرائب لولاية المدية كميدان لإجراء هذه الدراسة.

وعليه قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مديرية الضرائب لولاية المدية.

المبحث الثاني: تعريف المديرية الفرعية للوسائل ومهامها.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية.

## المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مديرية الضرائب لولاية المدية.

نعرض في هذا المبحث لمحة تاريخية عن مديرية الضرائب ثم سنقوم بشرح الهيكل التنظيمي لها وإعطاء المهام التي يقوم بها كل فرع.

### المطلب الأول: نشأة مديرية الضرائب.

تم إنشاء نظام المديريات الجهوية والمديرية الولائية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 06/91 المؤرخ في 1991/02/23 المحدد لنظام الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحيتها والذي صدر في الجريدة الرسمية رقم 09 أين عرفت المصالح الخارجية للإدارة الجبائية تنظيما هيكليا مستقلا في شكل مديريات ولائية ومفتشيات الضرائب وقبضاتها طبقا للقرار الوزاري المؤرخ في 1991/04/30 والذي طرأت عليه تعديلات نص عليها القرار الوزاري 1991/04/12 أما فيما يخص المرسوم 06/91 المؤرخ في 1991/02/23في مواده 45/43 يحدد صلاحيات المديرية الجهوية المتمثلة في تنشيط عمل المديريات الولائية التابعة لاختصاصها الإقليمي حيث يقوم بتوجيه وتقويم المراقبة هذه الأخيرة[1].

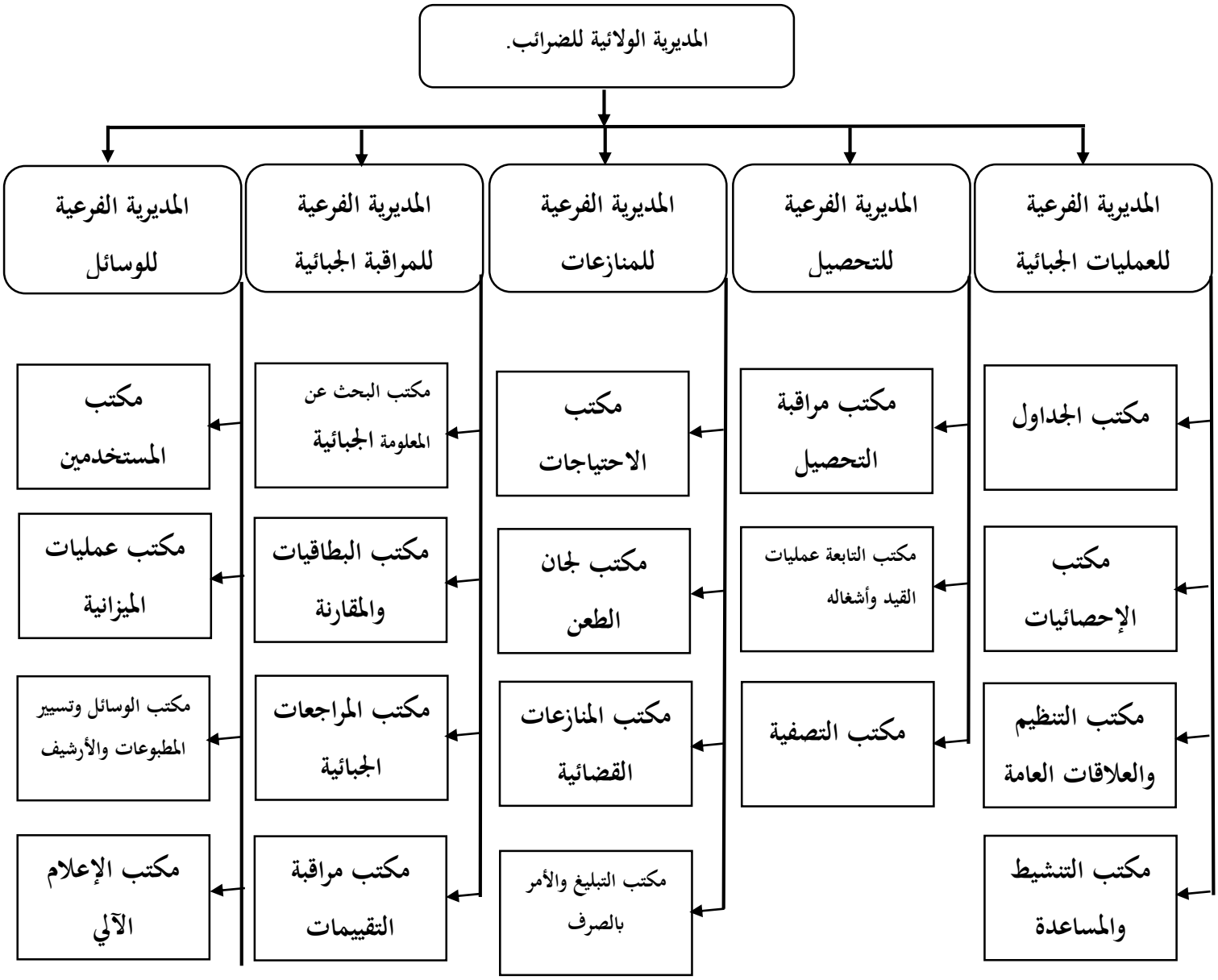
### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب

تتكون مديرية الضرائب لولاية المدية من خمسة 05 مديريات فرعية ممثلة في تسعة عشر 19 مكتب، فيما يلي شكل ملخص للمديريات الفرعية[2]

[1] استنادا على المعلومات المقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية لمديرية الضرائب،

2 الموقع الالكتروني http://www.mfdgi.gov.dz/index.php/ar/ يوم الاطلاع 2017/05/10 على الساعة 11:15 الخاص بمديرية الضرائب لولاية المدية

شكل رقم (3–1): الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب.




المصدر: ادارة الموارد البشرية لمديرية الضرائب

تنظم المديرية الولائية للضرائب بالمدية خمس 05 مديريات فرعية، وسنتعرف عن مهام كل مديرية فرعية على حدى وهي[1]:

01- **المديرية الفرعية للعمليات الجبائية:** وتكلف ما يلي:

- ❖ تنشيط المصالح وإعداد الإحصائيات وتجميعها، كما تكلف بأشغال الإصدار.
- ❖ التكفل بطلبات اعتماد حصص شراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة ومتابعة هذه الطلبات ومراقبتها.
- ❖ متابعة نظم الإعفاء والامتيازات الجبائية الخاصة.

وتتكون هذه المديرية الفرعية من أربعة 04 مكاتب.

**01-01- مكتب الجداول:**

- ✓ التكلف بالجداول العامة وإصدارها.
- ✓ التكلف بمصفوفات الجداول العامة وسندات التحصيل.

**01-02- مكتب الإحصائيات:**

- ✓ استلام إحصائيات الهياكل الأخرى في المديرية الولائية.
- ✓ مركز المنتجات الإحصائية الدورية الخاصة بالوعاء والتحصيل.
- ✓ مركزة الوضعيات الإحصائية الدورية وضمان إحالتها إلى المديرية الجهوية للضرائب.

**01-03- مكتب التنظيم والعلاقات العامة:**

- ✓ استلام ودراسة طلبات الاعتماد في نظام الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة ودراسة هذه الطلبات مع تسليم هذه الإعتمادات.
- ✓ متابعة النظم الجبائية الخاصة والإمتيازية.
- ✓ نشر المعلومة الجبائية واستقبال الجمهور وإعلامه وتوجيهه.

1 الموقع الالكتروني http://www.mfdgi.gov.dz/index.php/ar/ يوم الاطلاع 2017/05/10.على الساعة 14:45.
الخاص بمديرية الضرائب لولاية المدية

**01-04- مكتب التنشيط والمساعدة:**

- ✓ التكلف بالاتصال مع الهياكل الجهوية والمديريات الولائية للضرائب وكذا بتنشيط المصالح المحلية ومساعدتها قصد تحسين مناهج العمل وانسجامها.
- ✓ متابعة ومعالجة تقارير التحقق في التسيير.

**02- المديرية الفرعية للتحصيل**: التكفل بما يلي[1]:

- ❖ الجداول وسندات الإيرادات ومراقبتها ومتابعتها وكذا بوضعية تحصيل الضرائب والرسوم وكل ناتج آخر أو أتاوى.
- ❖ متابعة العمليات والقيود المحاسبية والمراقبة الدورية لمصالح التحصيل وتنشيط قابضات الضرائب في مجال تنفيذ أعمال للتطهير وتصفية الحسابات وكذا التحصل الجبري للضريبة.
- ❖ التقييم الدوري لوضعية التحصيل وتحليل النقائص لا سيما فيما يخص التصفية مع اقتراح تدابير من شأنها أن تحسن الناتج الجبائي.
- ❖ مراقبة القباضات ومساعدتها قصد تطهير حسابات قباضات الضرائب بغية تصفية الحسابات وتطهيرها.

وتتكون هذه المديرية الفرعية من ثلاثة 03 مكاتب:

**02-01- مكتب مراقبة التحصيل:**

- ✓ دفع نشاطات التحصيل.
- ✓ المحافظة على مصالح الخزينة بمناسبة الصفقات العقارية الموثقة وعند إرجاع فائض المدفوعات.
- ✓ إعداد عناصر الجباية الضرورية لوضع الميزانية وتبليغها للجمعيات المحلية وكذا هيئات المعنية.

[1] استنادا على المعلومات المقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية لمديرية الضرائب.

**02-02- مكتب التابعة عمليات القيد وأشغاله:**

- ✓ متابعة أعمال التأثير والتوقيع على المدفوعات وعلى شاهدات الإلغاء من الجداول وسندات الإيرادات المتكفل بها.
- ✓ المراقبة الدورية لوضعية الصندوق وحركة الحسابات المالية والقيم غير نشطة.
- ✓ التكفل الفعلي بالأوامر والتوصيات التي يقدمها المحققون في تسيير، بالخصوص مهام المراقبة وتنفيذها
- ✓ إعداد وتأثير عمليات والقيود عند تسليم المهام بين المحاسبين.

**02-03- مكتب التصفية:**

- ✓ مراقبة التكفل بالجداول العامة وبسندات التحصيل أو الإيرادات المتعلقة بمستحقات ومستخرجات الأحكام والقرارات القضائية في مجال الغرامات والعقوبات المالية أو الموارد غير الجبائية.
- ✓ استلام المنتجات الإحصائية التي يعدها قابضو الضرائب والمصادق عليها.
- ✓ مركزة حسابات تسيير الخزينة والمستندات الملحقة.
- ✓ التكفل بجداول القبول في الإجراء للمبالغ المتعذر تحصيلها وجدول تصفية منتجات الخزينة وسجل الترحيل، ومراقبة كل ذلك.

**03- المديرية الفرعية للمنازعات:**

- ❖ معالجة الاحتياجات المقدمة برسم المرحلتين الإدارتين للطعن النزاعي أو المرحلة الإعفائية، وتبليغ القرارات المتخذة والأمر بالصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة.
- ❖ معالجة طلبات استرجاع الدفع المسبق للرسم على القيمة المضافة.
- ❖ تشكيل ملفات إيداع التظلمات أو الطعون الاستئناف والدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة عن مصالح الإدارية الجبائية.

وتتكون هذه المديرية الفرعية من أربعة 04 مكاتب:

**3-1 مكتب الاحتياجات:**

- ✓ استلام دراسة الطعون الهادفة سواء إرجاع الحقوق أو إلى إلغاء القرارات الملاحقة أو المطالبة بأشياء محجوزة.
- ✓ استلام ودراسة الطلبات المتعلق باسترجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة.

**3-2 مكتب لجان الطعن:**

- ✓ دراسة الاحتياجات أو الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة وتقديمها للجان المصالحة والطعن النزاعي أو الإعفائي المختصة.
- ✓ تلقي الطلبات التي يقدم بها قابضو الضرائب الرامية إلى التصريح بعدم إمكانية التحصيل أو الإخلاء المسؤولية أو إرجاء دفع أقساط ضريبة أو رسوم أو حقوق غير قابلة للتحصيل وعرضها على لجنة الطعن الإعفائي المختصة.

**3-3 مكتب المنازعات القضائية:**

- ✓ إعداد وتكوين ملفات إيداع الشكاوى لدى هيئات القضائية الجزائية المختصة.
- ✓ الدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة على مصالح الإدارات الجبائية عند الاحتجاج على فرض ضريبة.

**3-4 مكتب التبليغ والأمر بالصرف:**

- ✓ تبليغ المكلفين بالضريبة والمصالح المعنية بالقرارات المتخذة برسم مختلف أصناف الطعن.
- ✓ الأمر بصرف الإلغاءات والتخفيضات الممنوحة مع إعداد شهادات الخاصة بذلك.

**04- المديرية الفرعية للمراقبة الجبائية:** تكلف لاسيما ب[1]:

- ❖ إعداد برامج البحث ومراجعة ومراقبة التقييمات ومتابعة إنجازها.

وتتكون هذه المديرية الفرعية من أربعة 04 مكاتب

[1] استنادا على المعلومات المقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية لمديرية الضرائب،

**4-1 مكتب البحث عن المعلومة الجبائية:** الذي يعمل في شكل فرق، ويكلف بما يلي:

- ✓ تشكيل فهرس للمصادر المحلية للمعلومات التي تعني وعاء الضريبة ومراقبتها وكذا تحصيلها.
- ✓ تنفيذ برامج التدخلات والبحث وكذا تنفيذ حق الاطلاع وحق الزيارة بالتنسيق مع المصالح والمؤسسات المعنية.

**4-2 مكتب البطاقيات والمقارنة:** ويكلف بما يلي:

- ✓ وتسيير مختلف البطاقيات الممسوكة.
- ✓ التكفل بطلبات التعريف الجبائية للمكلفين بالضريبة.
- ✓ مراقبة استغلال المصالح المعنية لمعطيات المقارنة وإعداد وضعيات إحصائية وحواصل دورية لتقييم نشاطات المكتب.

**4-3 مكتب المراجعات الجبائية:** وهو يعمل في شكل فرق، ويكلف بما يلي:

- ✓ متابعة تنفيذ برامج المراقبة والمراجعة.
- ✓ تسجيل المكلفين بالضريبة في مختلف برامج المراقبة.
- ✓ إعداد الوضعيات الإحصائية والتقارير الدورية التقييمية.

**4-4 مكتب مراقبة التقييمات:** الذي يكلف بما يلي:

- ✓ استلام واستغلال عقود نقل الملكية بالمقابل أو مجانا.
- ✓ المشاركة في أشغال التحيين للمعايير المرجعية(التنطيق).
- ✓ متابعة أشغال الخبرة في إطار الطلبات التي تقدمها السلطات العمومية.

05- **المديرية الفرعية للوسائل:** وتكلف بما يلي:

- ❖ تسيير المستخدمين والميزانية والوسائل المنقولة وغير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب.
- ❖ السهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وتنسيقها وكذا السهر على إبقاء المنشآت التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حالة تشغيل.

وتتكون هذه المديرية الفرعية من أربعة04 مكاتب.

5-1 **مكتب المستخدمين والتكوين:** ويكلف بما يلي:

- ✓ السهر على احترام التشريع والتنظيم الساريين في مجال تسيير الموارد البشرية والتكوين.
- ✓ إنجاز أعمال ضبط التعداد وترشيد مناصب العمل، التي يشرع فيها بالاتصال مع الهياكل المعنية في المديرية الجهوية.

5-2 **مكتب عمليات الميزانية:** يكلف بما يلي:

- ✓ القيام في حدود صلاحياته، بتنفيذ العمليات الميزانية.
- ✓ تحرير أمر بالصرف ملفات استرداد الرسم على القيمة المضافة، وذلك في حدود الاختصاص المخول له.
- ✓ تحرير أمر بالصرف فوائض المدفوعات الناتجة عن استعمال شهادات الإلغاء الصادرة بخصوص الضرائب محل النزاع الموجودة في حدود اختصاص المديرية الولائية للضرائب ومراكز الضرائب.
- ✓ الإعداد السنوي للحساب الإداري للمديرية.

5-3 **مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف:** ويكلف بما يلي:

- ✓ تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات وأرشيف كل المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب.
- ✓ تنفيذ التدابير المشروع فيها من أجل ضمان أمن المستخدمين والهياكل والعتاد التجهيزات مع إعداد تقارير دورية عن ذلك.

5-4 **مكتب الإعلام الآلي:** ويكلف بما يلي:

- ✓ التنسيق في مجال الإعلام الآلي بين المصالح على الصعيدين المحلي والجهوي.
- ✓ المحافظة في حالة شغل للمنشآت التحتية التكنولوجية ومواردها.

**المطلب الثالث: تعريف مديرية الضرائب.**

تعد مديرية الضرائب لولاية المدية على أنها هي: مديرية محلية الأساسية الوحيدة على المستوى المحلي وتحتوي على 450 موظف من إطارات وأعوان تنفيذ يحكمها القانون التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 1990/03/27

المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري للموظفين وأعوان الموظفين وأعوان الإدارات المركزية والولايات والبلديات وكذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري[1].

التعليمة رقم03/90 المؤرخة في 1990/09/12 المتعلقة بكيفية تطبيق المرسوم رقم 288/90 المؤرخ في 1990/07/25 المحدد كيفية ترتيبات مطبقة على عمال الممارسين لوظائف الدولة.

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 60/91 المؤرخ في 1991/02/26 المتضمن تنظيم وتحديد مهام المصالح الخارجية للإدارة الضرائب المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي 155/98 في 1998/05/16

**المطلب الرابع: مهام مديرية الضرائب.**

تتمثل مهام مديرية الضرائب في[2]:

- السهر على احترام التنظيم والتشريع الجبائي، ومتابعة ومراقبة نشاط المصالح وتحقيق الأهداف المحددة لها.
- ضمان المديريات الولائية للضرائب بممارسة السلطة السلمية لمراكز الضرائب والمراكز الجهوية للضرائب.
- تنظيم جميع العناصر اللازمة لإعداد التقديرات الجبائية.
- إصدار الجداول والقوائم المنتجات وشهادات الإلغاء أو التخفيض وتعاينها وتصادق عليها وتقويم النتائج وتعد الحصيلة الدورية.
- تحليل وتقويم دوريا عمل المصالح الخاضعة لاختصاصها، إعداد تلخيصا عن ذلك واقتراح أي إجراء من شأنه أن يحسن عملها.
- الجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والأتاوى.
- مراقبة التكفل والتصفية اللتين يقوم بهما كل من مكتب القباضة ومتابعة تسوية ذلك.
- متابعة تطور الدعاوي المرفوعة أمام القضاء في مجال منازعات التحصيل.

1 الموقع الالكتروني الخاص http://www.mfdgi.gov.dz/index.php/ar/ الاطلاع 2017/05/10.على الساعة 14:45 بمديرية الضرائب لولاية المدية

2 الموقع الالكتروني الخاص http://www.mfdgi.gov.dz/index.php/ar/الاطلاع 2017/05/10.على الساعة 14:45 بمديرية الضرائب لولاية المدية

ضمان جميع المعلومات الجبائية واستغلالها.

- إعداد برامج التدخل لدي المكلفين بالضريبة ومتابعة تنفيذها وتقويم نتائجها.
- وضع الرقابة المقررة فيما يخص القيم والأسعار وتأذن الزيادة إن اقتضى الأمر ذلك.
- متابعة تطور القضايا المرفوعة أمام القضاء في مجال وعاء الضريبة.
- تقدير احتياجات المديرية من وسائل البشرية والمادية والتقنية والمالية وإعداد تقديرات الميزانية المطابقة لذلك.
- ضمان تسيير المستخدمين والاعتمادات المخصصة لهذه المصالح.
- توظيف وتعيين المستخدمين الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعينهم.
- تنظيم وتطبيق أعمال التكوين وتحسين المستوى التي تبادر بها المديرية العامة للضرائب.
- تكوين رصيدا وثائقيا للمديرية الولائية وتسييره وضمان توزيعه وتعميمه.
- السهر على مسك ملفات جرد الأملاك العقارية والمنقولة كما السهر على صيانة هذه الأملاك والمحافظة عليها.
- تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم.
- نشر المعلومات والآراء لفائدة المكلفين بالضريبة.

## المبحث الثاني: الأعمال المنجزة في مكاتب المديرية الفرعية للوسائل.

ستنطرق في هذا المبحث إلى التعرف على المديرية الفرعية للوسائل والأعمال التي يقوم بها كل مكتب.

### المطلب الأول: تعريف المديرية الفرعية للوسائل.

تعد المديرية الفرعية للوسائل بأنها هي التي تهتم بتسيير المستخدمين والميزانية والوسائل المنقولة والغير المنقولة للمديرية الولائية للضرائب، والسهر على تنفيذ البرامج المعلوماتية وتنسيقها وكذا السهر على إبقاء المنشآت التحتية والتطبيقات المعلوماتية في حالة التشغيل، وتتكون هذه المديرية الفرعية على 30 موظف ويوزعون على أربعة مكاتب وهي مكتب المستخدمين والتكوين، مكتب عمليات الميزانية، مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف، ولكل مكتب مهام يقوم بها الأعوان الشاغلين بها[1].

### المطلب الثاني: مكتب المستخدمين والتكوين

يقوم هذا المكتب بمتابعة المسار المهني للموظف منذ بداية تنصيبه في منصب العمل إلى غاية إحالته على التقاعد ويتمثل المسار المهني للموظف في واجبات وحقوق[2].

- **الواجبات:** القيام بالعمل المنوط به، احترام أوقات العمل، المحافظة على السر المهني، حيث يتم هذا وفقا للأوامر والمراسيم التنفيذية التي تعتمد عليها من خلال الجريدة الرسمية هي جريدة تحتوي على معلومات المديرية وتكون فيها اتفاقيات دولية وقوانين ومراسيم المكتب وقرارات والآراء، إعلانات وبلاغات وفيها مراسيم تنظيمية ومراسيم فردية وتكون مدة حفظها في المكتب (05) سنوات ثم تبقى في الأرشيف لن تموت في بعض الأحيان نرجع إليها فتكون مرتبة فنأخذ الرقم الذي نريده ثم نرجعها إلى مكانها.
- **الحقوق:** تقاضي أجرة مقابل العمل، الحق في العطل المرضية والسنوية، الحق في امتلاك شهادة وظيفة، الحق في الإحالة على الاستيداع، الانتداب، وفي حالات خاصة للموظفين يتوجب مراسلتهم عن طريق استدعاء، الحق في الترقية.

---

1 الموقع الالكتروني الخاص http://www.mfdgi.gov.dz/index.php/ar/ يوم الاطلاع 2017/05/09 على الساعة 14:00 بمديرية الضرائب لولاية المدية

2 استنادا على المعلومات المقدمة من طرف إدارة الموارد البشرية لمديرية الضرائب.

حيث عرفة **الترقية** على أنها" عملية إعادة تخصي أعلى الفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الراتب أو الأجر، وعادة ما تتمتع الوظيفة التي يرقى إليها الفرد بمكانه أعلى بما يصاحبها من كافة المظاهر المختلفة".

- **نظام الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة:** إن جمع بين الأقدمية والكفاءة يكون أساسا سليما يقوم عليه نظام الترقية لكن هناك حدود المزج كما هو مبين فيما يلي:

✓ **في الوظائف العليا:** يجب أن تتم الترقية على أساس الكفاءة، باعتبار هذه الوظائف تتطلب قدرات ومهارات إدارية لا تتوفر بالضرورة في كافة المترشحين على أساس الأقدمية وحده مع أنها تساوت كفاءة المترشحين للترقية بفضل الأقدم منهم.

✓ **في المستويات الوظيفية:** الأدنى يفضل الجمع بين كاملي الأقدمية والكفاءة ويكون ذلك بتخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة، ونسبة أخرى للترقية على أساس الأقدمية وذلك في كل مستوى وظيفي، على أن تزيد نسبة الأقدمية على نسبة الكفاءة في الوظائف الدنيا.

ومن مزايا هذا الأساس في الترقية أنه يكفل إتاحة الفرصة للكفاءات لكي تنطلق دون أن يحددها إطار جامد يتمثل في اعتبارات زمنية مطلقة(الأقدمية)، وفي نفس الوقت سيراعى الأقدمية ومن الفرص المتاحة للترقية.

**الترقية في الدرجات:** ويقصد بها الترقية التي يستفيد منها العامل نتيجة لقضائه مدة طويلة في العمل ولها سلم محدد ويتمثل في:

- **الدرجة 1** : حتى ينتقل الفرد إلى الدرجة الأولى يجب أن يقضي ثلاث سنوات خدمة من تاريخ استلامه للوظيفة بشكل رسمي.
- **الدرجة 2** : وتأتي بعد الدرجة الأولى وذلك حتى يقضي سنتين إلى ثلاث سنوات خدمة وتنقسم بدورها إلى ثلاث مدد:
  - **المدة الدنيا:** وسيستفاد منها غالبا المناصب العليا وتحدد مدة العمل بسنتين.
  - **المدة المتوسطة:** والمدة هي سنتين ونصف سنة.
  - **المدة القصوى:** يترقى الفرد ابتداء من المرتبة السابعة إلى العاشرة بمدة تقدر ثلاث سنوات ونصف سنة وتعتبر الدرجة العاشرة هي آخر درجة.

ونلاحظ هنا أن الترقية تعتمد كثيرا على نظام وأساس الأقدمية ونلاحظ أنها تتم بشكل آلي.

**الترقية في الرتبة:** ويقصد بها ترقية العامل من الرتبة الدنيا إلى الرتبة أعلى نتيجة مجهودات وعمل مستمر ذو كفاءة عالية ويوجد ثلاث طرق لاختيار الفرد.

**طريقة الاختيار:** ويشترط فيها الشروط التالية:

- أن يقترح ملف الموظف من المدير
- وجود منصب شاغر
- وأن يتوفر الفرد على الأقل10 سنوات خدمة

ويتم اجتماع لجنة متساوية الأعضاء نقصد بها مجموعة تمثل العمال ومجموعة تمثل الإدارية ويكون العدد متساوي ويكون المدير هو رئيس اللجنة

وتخصص لهذه الترقية 10% من المناصب الشاغرة.

**التكوين:** هناك دورات تكوينية يستفيد منها الموظف خلال مساره المهني تتمثل في تحسين المستوى+ الرسكلة ويتم ذلك وفق برنامج تسطره الإدارة لهذا الغرض وفق مخطط سنوي مصادق عليه من طرف مصالح الوظيف العمومي.

**المطلب الثالث: مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف.**

وفي هذا المكتب يمكن تقسيمه إلى فرعين وهما مكتب الأرشيف ومكتب الوسائل والمطبوعات

- **مكتب الأرشيف:**
  - **طرق الحفظ:** تعتمد المديرية على ثلاث أنواع من الحفظ

- حفظ في محفوظات عادية نوعية خشنة تكتب فوقها ما يدل على محتوى الوثيقة وبداخلها ممكن أن نجد ملفات فرعية ووثائق ثانوية ويتم حفظها في ملفات رقيقة الحجم.
- توجد أيضا حفظ في المصنف وبه يرتب البريد أو التقارير أو المقررات أو أي وثيقة إدارية مهمة.

- يوجد أيضا حفظ في المصنف وبه يرتب البريد أو التقارير أو المقررات أو أي وثيقة إدارية مهمة.
- توجد أيضا حفظ في الملفات نوعية قديمة لكن مستعملة كثيرا وهي ملفات المستخدمين حيث نجد ملف عادي وبظهر الملف توجد صفيحة زجاج وبدخلها اسم المستخدم تعلق في رفوف خاصة لتسهيل عملية الاسترجاع.
- أما الحفظ النهائي فهو في علب الأرشيف تكون لهم مساحة وتوضع المحفوظات على سطحها فوق بعضها البعض في خزائن وتكون الرؤية جانبية أمامية.

- **رزنامة الحفظ:** تحصى ما يتم حفظه وما يتم إقصائه عموما وتبقى الوثيقة مدة 5 سنوات إلى 10سنوات في المكاتب ثم الحفظ أو الإقصاء الترتيب يكون زمني أما الترتيب أبجدي بالحروف أ.ب.ج

**النظام المتبع للأرشيف:** تمتلك المديرية حسب المرسوم الدستوري 09/88 المؤرخ في 26 جانفي 1988 المتعلق بالأرشيف الوطني لاهتمام بقيمة المعلومة ووجود الوثائق والحفاظ عليها مدة زمنية أطول ومن بين المؤسسات العمومية التي تطمح لذلك هي مديرية الضرائب لولاية المدية التي تعمل حاليا لتنظيم الأرشيف الخاص بالإدارة المتواجد بها نزل المالية كما أنها تطمح أيضا لتحسين الرصيد المتواجد بمدينة البرواقية.

وعليه النظام المتبع للأرشيف يتم عن طريق:

**الترتيب:** هو تنظيم وتصنيف الوثائق الإدارية زمنيا بحسب أنواع المصالح موضوعيا مرقم من 1 إلى 10 يحتوي على الرصيد ثلاث مصالح.

لدى الانتهاء من فرز المصلحة الأولى ومن عيوب مراكز حفظ الأرشيف في المديرية أنها لا تتوافر رفوف مخصصة للأرشيف لذلك فهو مرتب عمودي وفي نفس الوقت أفقي

**المعالجة الموضوعية:**

- ترتيب ملفات حسب الأشهر من 1 إلى 12
- ترتيب الوثائق والملفات حسب التواريخ
- إتمام وملء العلب الفارغة بنفس الموضوع ونفس التواريخ (الفرز)
- الترقيم والترميز الخاص بالأرشيف ترمز به العلب مع تتمة في سجل الجرد

- فيما يخص المصنف وبعد استشارة المسؤول عن عملية ترتيب المصنف واقتراح من الأرشيف حول إطالة عمر الوثيقة تم التوصل إلى ما يلي:
- تغيير الملفات التي بالمصنف إلى علب الأرشيف مع الحفاظ على موضوع والزمن للوثيقة وتم تحديد مكان وجوده
- تحديد نوع الوثيقة مثال المراسلات الواردة والصادرة وكذا حساب 007.201/088.212

كما تم تصنيف العلب وترتيبها وتنظيمها بطريقة منهجية فمن المهمات الأرشيف هي الاستغلال الأمثل للعلبة بطريقة تسمح بتوفير مكان الخزن والوصول المباشر للمعلومة.

➢ **مكتب الوسائل والمطبوعات:**

يتكفل بتسيير الوسائل منها:

- الأمر بمهمة: ويتم تكليف الموظف بمهمة عن طريق المسؤول المباشر يكون المدير أو المدير الفرعي، رئيس مفتشية، القابض، ويتم متابعة هذه المهمات من طرف مصلحة المحاسبة.
- توفير المطبوعات لمختلف المصالح التي تأتيهم من المديرية المركزية، كما أنها تعمل على تحيين القوانين الجبائية من طرف هذه الأخير وترسل عن طريق جدول إرسال.
- توفير العتاد من المكاتب، الكراسي ورفوف طابعات وأجهزة الإعلام الآلي كما تقوم بصيانتها.
- متابعة صيانة ملحقات المديرية من مراكز مالية.
- متابعة فواتير الخاصة بالشراء هذه اللوازم، وهده العملية تتوافق مع عشرة شروط واجب توفرها في الفاتورة ويتم ملأ استمارة خاصة بذلك ليتم دفعها لمصلحة المحاسبة.
- تتم مرحلة المصادقة مع تحويلها إلى مكتب العمليات الموازنة من أجل إتمام المحاسبة.
- التكفل بالجوانب المتعلقة بالأمن والنظافة.

**المطلب الرابع: مكتب العمليات الموازنة ومكتب الإعلام الآلي:**

وفي هذا المكتب يمكن تقسيمه إلى فرعين وهما مكتب العمليات الموازنة ومكتب الاعلام الالي.

- **مكتب العمليات الموازنة:**

مصلحة الميزانية تتكلف بتسيير بطاقة التزام وفاتورة أو بيان التسجيل وهي متعلقة بمرتبات العمال ولوحقها وتعالج مرتبات الموظفين (المنح والعلاوة) ومختلف التصاريح والفاتورات من الناحية المالية ومسيرها المراقب المالي ويعالج أمين الخزينة ويحتوي على:

- حوالة الدفع المتعلقة بمرتبات العمال.
- قائمة الدفع وقائمة التحويل.
- إشعار بالتحول وأمر بالتحويل.
- تصريح ضمان الاجتماعي.

**حوالة الأعباء:**

- الضمان الاجتماعي قسط رب العمل 23.75%
- التأمين على البطالة.
- التقاعد المسبق 0.25%

**أساس الأجر الرئيسي:**

نقطة الاستدلالية × عدد النقط الاستدلالية = الأجر القاعدي

الأجر القاعدي + الأقدمية المهنية = الأجر الرئيسي

أجر الرئيسي يحسب منحة جميع المنح والعائلات ماعدا المنح العائلية.

المنح العائلية = 600.00 لكل طفل حتى البلوغ 17 سنة المنحة الرشيد للأطفال

الأجير الوحيد = 800.00 حتى الزوجة الماكثة في البيت ولها أطفال

➢ **مكتب الإعلام الآلي:**

- التنسيق في مجال الإعلام الآلي بين المصالح على الصعيدين المحلي والجهوي.
- المحافظة في حالة شغل للمنشآت التحتية التكنولوجية ومواردها.
- استغلال التطبيقات وتأمينها.
- تحيين الملفات التقنية للتجهيزات المعلوماتية والتطبيقات المستعملة.

## المبحث الثالث: مجال الدراسة.

يؤثر المورد البشري سلبا وإيجابا على أداء الخدمة العمومية لمديرية الضرائب قيد الدراسة الميدانية لولاية المدية وقد تمت صياغة فرضية الدراسة على النحو التالي:

- ✓ **المتغير المستقل**: الموارد البشرية.
- ✓ **المتغير التابع**: الخدمة العمومية.

### المطلب الأول: نموذج الدراسة وأدوات جمع البيانات.

01- **مجتمع الدراسة**: يتمثل مجتمع الدراسة في 50عينة.

02- **التعريف بعينة البحث**: إن دراسة أي مجتمع بطريقة الحصر الشامل صعبة التحقق كونها تشترط الاتصال بكل أفراد مجتمع الدراسة، والحصول على إجاباتهم وهذا يتطلب الكثير من الوقت والمال لذا فقد توصلت الدراسات إلى ضرورة أخذ عينة من مجتمع الدراسة، ودراستها والنتائج المتوصل إليها يتم تعميمها على المجتمع الأصلي ككل بشرط أن تكون هذه العينة تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا ودقيقا. وقد اخترنا نموذج العينة العشوائية المنتظمة والتي تساعدنا في إجراء هذه الدراسة التطبيقية.

03- **أدوات البحث ومصادر جمع البيانات**: من أهم الأدوات التي استعملناها في إنجاز هذا البحث ما يلي:

- **المسح المكتبي**: ويشمل المراجع والمصادر العربية والأجنبية وكذا مختلف المجلات والدراسات السابقة.
- **الاستبيان**: يعتبر الاستبيان أو قائمة الأسئلة وسيلة ضرورية لإجراء عملية التحقيق من خلال سبر الآراء. هذا الأخير الذي يهدف إلى التعرف على أراء المبحوثين واقتراحاتهم ووجهات نظرهم حول موضوع معين أو اتجاه مسألة ما وتمر عملية إعداد وصياغة الاستبيان تمر بخطوتين وهما:
  - تحديد الإطار العام للاستبيان: وهو تحديد المعلومات اللازمة والمطلوب الحصول عليها ووضع بعض الفرضيات التي تكون بمثابة أجوبة مسبقة عن التساؤلات المطروحة.
  - وضع أسئلة الاستبيان: هي مجموعة من الأسئلة التي من شأنها أن تشمل كل البيانات والمعلومات اللازمة، وحسب موضوع دراستنا فإن محتوى أسئلة الاستبيان كان 18 سؤالا أعددناها على ضوء الفرضيات المقترحة.

- **المقابلة:** تعد المقابلة إحدى أهم الوسائل التي يتم من خلالها جمع المعطيات اللازمة للدراسة وتتمثل عملية المقابلة في إعداد الباحث لعدة أسئلة وإجراء مواجهة مع المبحوثين المتمثلين في موظفي المؤسسة مديرية الضرائب وطرح تلك الأسئلة عليه والاستماع إلى إجابتهم والانتباه إلى تصرفاتهم التي تكون تلقائية أثناء ذلك، وقد قمنا بإجراء مقابلة مع أحد المسؤولين وهو مدير المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة التطبيقية للحصول على بعض المعلومات المهمة منه.

**04- أدوات تحليل وعرض البيانات:** ولتحليل البيانات استعملنا الأدوات الإحصائية التالية: التكرارات المطلقة والنسبية ولعرض هذه البيانات استعملنا الجداول.

**المطلب الثاني: عرض إجابات المبحوثين وتحليلها.**

حسب الاستبيان الموزع على عينة الدراسة تم تبويب البيانات الخامة المحصل عليها والحصول على البيانات التحليلية للجداول الاحصائية التالية:

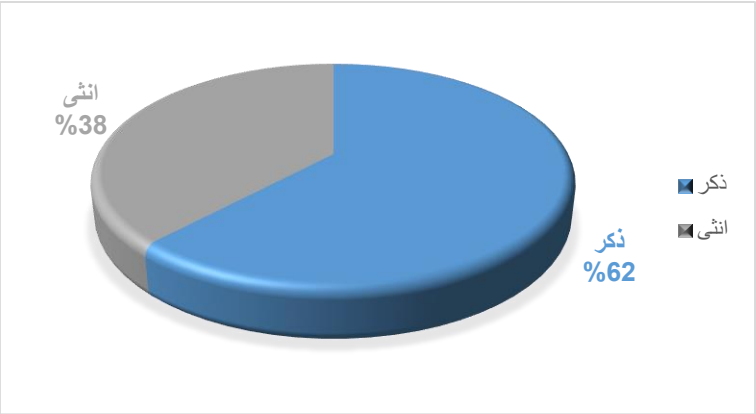
**جدول رقم(3-1): توزيع العينة حسب الجنس.**

| الجنس | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| **ذكر** | 31 | %62 |
| **انثى** | 19 | %38 |
| **المجموع** | 50 | %100 |

**المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.**

ومن خلال الجدول أعلاه نمثله بالشكل التالي:

**شكل رقم(3-2): توزيع العينة حسب الجنس.**




**المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.**

من خلال الجدول والشكل اعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم من رجال بنسبة 62%. أما نسبة النساء 38% ويرجع هذا التفاوت بين الجنسين إلى طبيعة النشاط الممارس في حياة المبحوثين من تنوع المهن الحرة والتجارية والمحتكرة من قبل الرجال ماعدا النساء. ومن اجله تدفع المستحقات الضريبية.

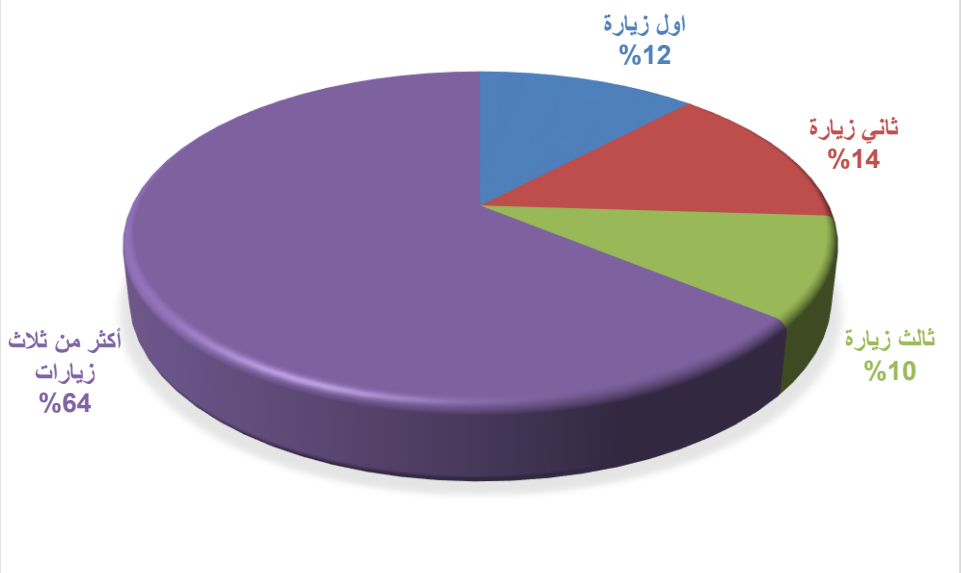
**جدول رقم (3-2): توزيع العينة حسب عدد الزيارات لدى مديرية الضرائب منذ بداية العام.**

| الجنس | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| اول زيارة | 06 | %12 |
| ثاني زيارة | 07 | %14 |
| ثالث زيارة | 05 | %10 |
| أكثر من ثلاث زيارات | 32 | %64 |
| المجموع | 50 | 100% |

**المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.**

ومن خلال الجدول أعلاه نمثله بالشكل التالي:

**شكل رقم (3–3): توزيع العينة حسب عدد الزيارات لدى مديرية الضرائب منذ بداية العام.**




**المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.**

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة تمثلت أكبر نسبة الزيارات لدى مديرية الضرائب منذ بداية العام الذين فاقت ثلاث زيارات سنويا بنسبة 64%، ثم تليها نسبة 14% التي تمثل زيارتين في السنة، ثم كانت نسبة اول زيارة وثالث زيارة نسب متقاربة تتمثل على التوالي 12% و10%. ويعود هذا التفاوت بين تعدد الزيارات الى مديرية الضرائب خلال السنة إلى طبيعة النشاط الممارس في حياة المبحوثين من تنوع المهن الحرة والتجارية.

**الجدول (3–3): توزيع العينة حسب تقييم الخدمات التي تقدمها مديرية الضرائب**

**(تفصيلا كاملا)**

| | نوع الخدمة | الاطباع | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|---|---|
| 01 | أسلوب تعامل الموظفين | ممتازة | 08 | 16% |
| | | جيدة جدا | 03 | %06 |
| | | جيدة | 15 | %30 |
| | | مرضية | 17 | %34 |
| | | غير مرضية | 07 | %14 |

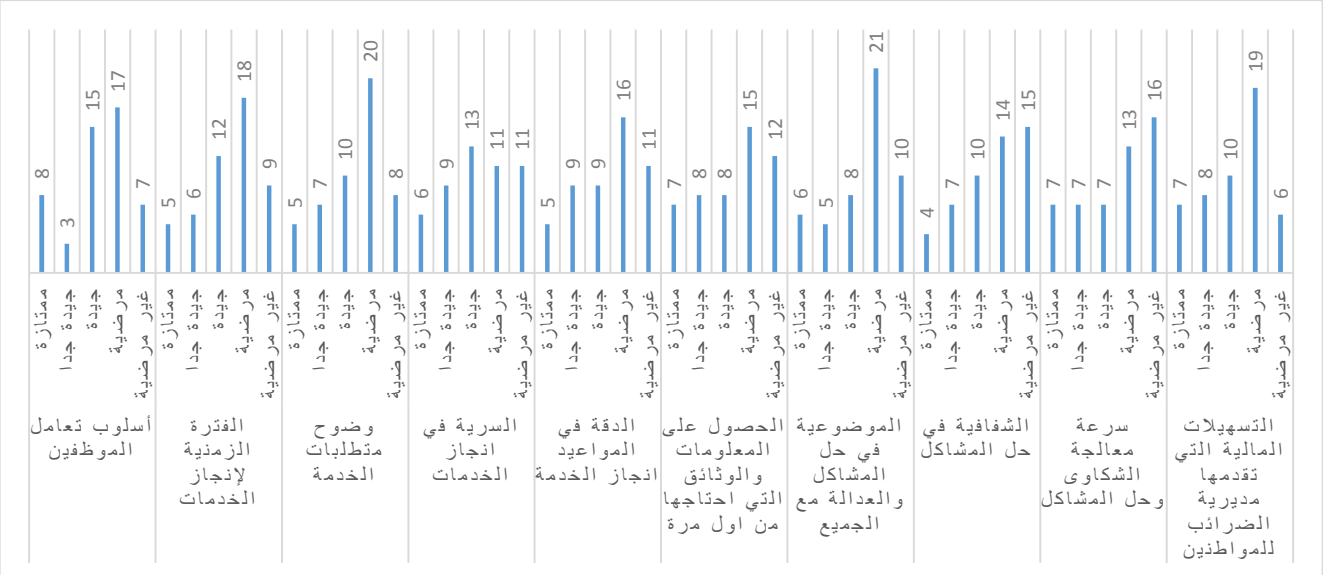
| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 02 | الفترة الزمنية لإنجاز الخدمات | ممتازة | 05 | %10 |
| | | جيدة جدا | 06 | %12 |
| | | جيدة | 12 | %24 |
| | | مرضية | 18 | %36 |
| | | غير مرضية | 09 | %18 |
| 03 | وضوح متطلبات الخدمة | ممتازة | 05 | %10 |
| | | جيدة جدا | 07 | %14 |
| | | جيدة | 10 | %20 |
| | | مرضية | 20 | %40 |
| | | غير مرضية | 08 | %16 |
| 04 | السرية في انجاز الخدمات | ممتازة | 06 | %12 |
| | | جيدة جدا | 09 | %18 |
| | | جيدة | 13 | %26 |
| | | مرضية | 11 | %22 |
| | | غير مرضية | 11 | %22 |
| 05 | الدقة في المواعيد انجاز الخدمة | ممتازة | 05 | %10 |
| | | جيدة جدا | 09 | %18 |
| | | جيدة | 09 | %18 |
| | | مرضية | 16 | %32 |
| | | غير مرضية | 11 | %22 |
| 06 | الحصول على المعلومات والوثائق التي احتاجها من اول مرة | ممتازة | 07 | %14 |
| | | جيدة جدا | 08 | %16 |
| | | جيدة | 08 | %16 |
| | | مرضية | 15 | %30 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | غير مرضية | 12 | %24 |
| 07 | الموضوعية في حل المشاكل والعدالة مع الجميع | ممتازة | 06 | %12 |
| | | جيدة جدا | 05 | %10 |
| | | جيدة | 08 | %16 |
| | | مرضية | 21 | %42 |
| | | غير مرضية | 10 | %20 |
| 08 | الشفافية في حل المشاكل | ممتازة | 04 | %08 |
| | | جيدة جدا | 07 | %14 |
| | | جيدة | 10 | %20 |
| | | مرضية | 14 | %28 |
| | | غير مرضية | 15 | %30 |
| 09 | سرعة معالجة الشكاوى وحل المشاكل | ممتازة | 07 | %14 |
| | | جيدة جدا | 07 | %14 |
| | | جيدة | 07 | %14 |
| | | مرضية | 13 | %26 |
| | | غير مرضية | 16 | %12 |
| 10 | التسهيلات المالية التي تقدمها مديرية الضرائب للمواطنين | ممتازة | 07 | %14 |
| | | جيدة جدا | 08 | %16 |
| | | جيدة | 10 | %20 |
| | | مرضية | 19 | %38 |
| | | غير مرضية | 06 | %12 |

**المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.**

ومن خلال الجدول أعلاه نمثله بالشكل التالي:

**شكل رقم: (3-4): توزيع العينة حسب تقييم الخدمات التي تقدمها مديرية الضرائب (تفصيلا كاملا)**




**المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.**

نلاحظ ان رضا المبحوثين إيجابي عن الخدمات المقدمة من طرف مديرية الضرائب من أسلوب تعامل الموظفين، والفترة الزمنية لانجاز الخدمة وأيضا وضوح متطلبات الخدمة ودقة مواعيد إنجازها، وكذلك حصوله على المعلومات والوثائق التي يحتاجها من اول مرة، وموضوعية إدارة الموارد البشرية في حل المشاكل والعدالة مع الجميع، وكذا مدى رضا المبحوثين عن التسهيلات المالية المقدمة من طرف مديرية الضرائب.

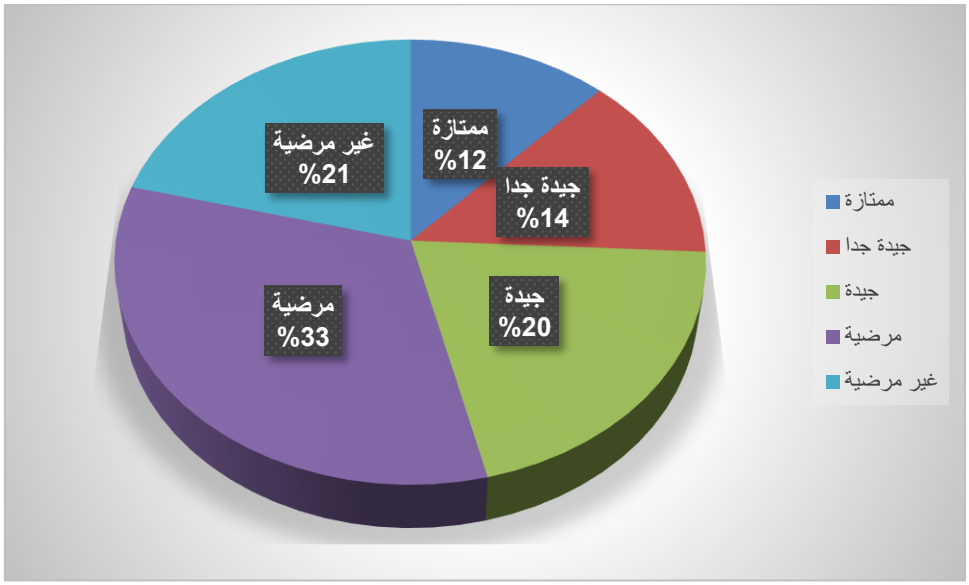
الجدول (3–4): توزيع العينة حسب تقييم الخدمات التي تقدمها مديرية (ملخصا)

| الانطباع من الخدمة | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| ممتازة | 60 | %12 |
| جيدة جدا | 69 | %13.8 |
| جيدة | 102 | %20.4 |
| مرضية | 164 | %32.8 |
| غير مرضية | 105 | %21 |
| المجموع | 500 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.

ومن خلال الجدول أعلاه نمثله بالشكل التالي:

شكل (3–5): توزيع العينة حسب تقييم الخدمات التي تقدمها مديرية الضرائب (ملخصا).




المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة اغلبية المبحوث لديهم انطباع راضي عن الخدمات المقدمة من طرف مديرية الضرائب بنسبة 32.5%، رغم ان انطباع المبحوثين كان متقارب اتجاه الخدمات المقدمة من طرف مديرية الضرائب بين غير راضي من الخدمات بنسبة 21% ومن اخذ انطباع جيد عن الخدمات المقدمة بنسبة 20.4%، كما ان كانت نسبة 13.8% تمثل المبحوثين عن الخدمات المقدمة بانطباع جيد جدا. ورغم صعوبة تحقيق رضا المبحوثين وترك انطباع لديهم بدرجة ممتاز الا انها سجلت نسبة 12%.

بحيث ان إدارة الموارد البشرية تسعى جاهدة لإرضاء متعامليها وراحتهم وتستعمل كل السبل من شانها تحسن نوعية الخدمات المقدمة من طرفها، وهذا ما يفسر ان اغلبية المبحوثين راضين عن الخدمات المقدمة من طرف مديرية الضرائب.

**الجدول(3-5): توزيع العينة حسب رأي المبحوثين عن البيانات الصادرة عن مديرية الضرائب ( نشرات توعية، معلومات عن الأنظمة والقوانين والتشريعات،...)**

| | | التكرار | النسبة |
|---|---|---|---|
| هل هي كافية | نعم | 28 | %56 |
| | لا | 22 | %44 |
| توقيت المعلومات مناسب | نعم | 26 | %52 |
| | لا | 24 | %48 |
| نوع المعلومات الصادرة | شاملة لجميع الأنشطة | 28 | %56 |
| | غير شاملة لجميع الأنشطة | 22 | %44 |

**المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.**

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن رأي المبحوثين عن البيانات الصادرة عن مديرية الضرائب متوزع توزيعا متقارب بين كافي وغير كافية بنسب 56% و44% على التوالي، وكذلك عن توقيت المعلومة المناسب والصدر عن مديرية الضرائب أيضا كانت نسب متقاربة مع ان التوقيت الغير المناسب للمعلومة وتمثلت على التوالي بنسب 52% و48%، وهذا راجع لعدم انتباه المبحوثين للمعلومات التي توفرها مديرية الضرائب.

كما ان في راي المبحوثين ان المعلومات الصادرة عن مديرية الضرائب انها معلومات شاملة لجميع النشطات بنسبة 56% وراي اخر معاكس تماما بان المعلومات الصادرة عن مديرية الضرائب انها معلومات غير شاملة لجميع النشطات بنسبة 44%.

وهذا ما يفسر ان ما يفوق نصف المبحوثين لهم تفاعل بالبيانات الصادرة عن مديرية الضرائب (نشرات توعية، معلومات عن الأنظمة والقوانين والتشريعات، ...) وهم راضين عن هذه الخدمة المقدمة من طرف مديرية الضرائب. كما ان ما يقارب نصف المبحوثين ليسوا على دراية بالبيانات الصادرة عن مديرية الضرائب، ربما لعدم الاستفسار او جهلا وتجاهلا عن الخدمات المقدمة من طرف مديرية الضرائب.

**الجدول (3–6): توزيع العينة حسب رأي المبحوثين عن وجود حوافز للذين يقدمون بدفع مستحقاتهم المالية حسب درجة تقرب الإدارة من المواطنين.**

| | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| **نعم** | 26 | %52 |
| **لا** | 24 | %48 |
| **المجموع** | 50 | %100 |

**المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.**

من خلال الجدول نلاحظ ان معظم المبحوثين على علم بوجود حوافز للذين يقدمون بدفع مستحقاتهم المالية حسب درجة تقرب الإدارة من المواطنين بنسبة 52% ونسبة المبحوثين الذين ليس لهم علم بالحوفز تمثل 48%.

وهذا ما يفسر ان اغلبية المواطنين لديهم حوافز حسب درجة تقرب الإدارة من المواطنين من خلال تقديمها لخدمات تتعلق ببيع الطابع الجبائي وقسيمة السيارات وتمكين المكلفين من النماذج والتصريحات الشهرية والسنوية بالمجان.

**الجدول (3–7): توزيع العينة حسب فترات دفع المستحقات لمديرية الضرائب باستمرار.**

| | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| **شهريا** | 09 | %18 |
| **كل ثلاثة اشهر** | 15 | %30 |
| **كل ستة اشهر** | 04 | %08 |
| **عند الضرورة او الحاجة** | 13 | %26 |
| **لم ادفع منذ سنين** | 03 | %06 |
| **معفى من الضريبة** | 05 | %10 |
| **المجموع** | 50 | %100 |

**المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.**

من خلال الجدول نلاحظ ان المبحوثين الذين يدفعون الضريبة كل ثلاثة أشهر بنسبة 30% تمثل أكبر نسبة، ثم تليها نسبة 26% خاصة بالمبحوثين الذين يدفعون الضريبة عند الضرورة والحاجة، واما بالمبحثين الذين يدفعون الضريبة شهريا بنسبة 18%، كما ان بعض المبحوثين لهم اعفاء من الضريبة تمثل بنسبة 10% من اجمالي عينة الدراسة، كما ان حققت دفع مستحقات الضريبة كل ستة أشهر نسبة 08%، وكما مثلت نسبة 06% بعض المبحوثين لم يدفع ضريبة منذ سنين. بحيث اختلفت فترات دفع مستحقات الضريبة من شخص الى شخص. وكذلك طبيعة النشاط التجاري الممارس وطبيعة ونوع الضريبة التي يخضع لها.

**الجدول (3–8): توزيع العينة حسب وجود تغيير على الخدمات التي تقدمها مديرية الضرائب.**

| | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| **لا يوجد تغيير** | 17 | %34 |
| **يوجد تغيير إيجابي (من الحسن الى الجيد)** | 22 | %44 |
| **يوجد تغيير سلبي (من الحسن الى السيء)** | 11 | %22 |
| **المجموع** | 50 | %100 |

**المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان.**

نلاحظ من خلال الجدول ان ما يقرب نصف المبحوثين نسبة 44% لاحظوا تغيير ايجابي من الحسن الى الجيد، لكن مثلت نسبة 34% المبحوثين الذين لا يجدون تغيير في الخدمات المقدمة الا ان بعض المبحوثين وجدوا تغيير في الخدمات لكن تغيير سلبي من الحسن الى السيء بنسبة 22%.

وهذا ما يفسر التغيير الإيجابي حيث عرفت الخدمات العمومية على مدى عشر السنوات الاخيرة قفزة نوعية في هذا المجال وتتجلى من خلال برنامج تقريب الإدارة الجبائية من المواطن عن طريق استحداث مراكز جوارية للضرائب.

**الجدول(3–9): توزيع العينة حسب اراء المبحوثين للتوجه للإدارة الالكترونية في تحسين الخدمات المقدمة.**

| | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| **نعم** | 35 | %70 |
| **لا** | 15 | %30 |
| **المجموع** | 50 | %100 |

**المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان.**

نلاحظ نلاحظ من خلال الجدول ان معظم المبحوثين يجدون في نظرهم ان التوجه للإدارة الالكترونية في تقديم الخدمات يحسن نوع تقديم الخدمة العمومية بنسبة تمثل 70%، ومثلت نسبة 30%من يعارض التوجه للإدارة الالكترونية.

بحيث نلاحظ استحسان معظم المبحوثين ان الإدارة الإلكترونية تحسن الخدمات العمومية

وفي نظرهم ان الإدارة الإلكترونية تبسط الإجراءات الروتينية وتكسب الوقت والراحة.

**الجدول (3-10): توزيع العينة حسب مدى استعداد المبحوثين لتسديد مستحقاتهم الضريبية عن بعد وتقديم مختلف التعاملات إلكترونيا.**

| | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| **نعم** | 32 | %64 |
| **لا** | 18 | %36 |
| **المجموع** | 50 | %100 |

**المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان.**

نلاحظ من خلال الجدول ان أكبر نسبة متمثلة في64% للمبحوثين الذين لهم استعداد لتسديد مستحقاتهم عن بعد وتقديم مختلف التعاملات إلكترونيا، وكما مثلت نسبة 36% من المبحوثين رفض وعدم استعدادهم لتسديد مستحقاتهم عن بعد وتقديم مختلف التعاملات إلكترونيا.

**المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية.**

- من خلال تحليل إجابات الاستبيانات تمكن التوصل إلى النتائج التالية:

✓ إن أغلبية أفراد العينة هم من رجال بنسبة 62%. ويرجع هذا التفاوت بين الجنسين إلى طبيعة النشاط الممارس في حياة المبحوثين.

✓ إن أغلبية أفراد العينة تمثلت أكبر نسبة الزيارات لدى مديرية الضرائب منذ بداية العام الذين فاقت ثلاث زيارات سنويا بنسبة 64%، ويعود هذا إلى طبيعة النشاط الممارس في حياة المبحوثين من تنوع المهن الحرة والتجارية واي نوع الضريبة الخصصة.

- ✓ إن رضا المبحوثين عن الخدمات المقدمة من طرف مديرية الضرائب أسلوب تعامل الموظفين، والفترة الزمنية لإنجاز الخدمة عن التسهيلات المالية المقدمة من طرف مديرية الضرائب.
- ✓ أن أغلبية أفراد العينة اغلبية المبحوثين لديهم انطباع راضي عن الخدمات المقدمة من طرف مديرية الضرائب بنسبة 32.5%، بحيث ان إدارة الموارد البشرية تسعى جاهدة لإرضاء متعامليها وراحتهم وتستعمل كل السبل من شانها تحسن نوعية الخدمات المقدمة من طرفها، وهذا ما يفسر ان اغلبية المبحوثين راضين عن الخدمات المقدمة من طرف مديرية الضرائب.
- ✓ أن رأي المبحوثين عن البيانات الصادرة عن مديرية الضرائب متوزع توزيعا متقارب بين كافي وغير كافية بنسب 56% و44% على التوالي، وكذلك عن توقيت المعلومة المناسب والمصدر عن مديرية الضرائب أيضا كانت نسب متقاربة مع ان التوقيت الغير المناسب للمعلومة وتمثلت على التوالي بنسب 52% و48%، وهذا راجع لعدم انتباه المبحوثين للمعلومات التي توفرها مديرية الضرائب.
- ✓ ان ما يفوق نصف المبحوثين لهم تفاعل مع البيانيات الصادرة عن مديرية الضرائب (نشرات توعية، معلومات عن الأنظمة والقوانين والتشريعات، ...) وهم راضين عن هذه الخدمة المقدمة من طرف مديرية الضرائب. كما ان ما يقارب نصف المبحوثين ليسوا على دراية بالبيانات الصادرة عن مديرية الضرائب، ربما لعدم الاستفسار او جهلا وتجاهلا عن الخدمات المقدمة من طرف مديرية الضرائب.
- ✓ ان اغلبية المواطنين لديهم حوافز حسب درجة تقرب الإدارة من المواطنين من خلال تقديمها لخدمات تتعلق ببيع الطابع الجبائي وقسيمة السيارات وتمكين المكلفين من النماذج والتصريحات الشهرية والسنوية بالمجان.
- ✓ ان المبحوثين الذين يدفعون الضريبة كل ثلاثة أشهر بنسبة 30% تمثل أكبر نسبة. بحيث اختلفت فترات دفع مستحقات الضريبة من شخص الى شخص. وكذلك طبيعة النشاط التجاري الممارس وطبيعة ونوع الضريبة التي يخضع لها.
- ✓ ان ما يقرب نصف المبحوثين نسبة 44% لاحظوا تغيير ايجابي من الحسن الى الجيد، بحيث عرفت الخدمات العمومية على مدى عشر السنوات الخيرة قفزة نوعية في هذا المجال وتتجلى من خلال برنامج تقريب الإدارة الجبائية من المواطن عن طريق استحداث مراكز جوارية للضرائب.
- ✓ ان معظم المبحوثين يأخدون في نظرهم ان للتوجه للإدارة الالكترونية في تقديم الخدمات تحسن نوع تقديم الخدمة العمومية بنسبة تمثل 70%، بحث نلاحظ استحسان معظم المبحوثين ان الإدارة

الإلكترونية من اجل تحسين الخدمات العمومية وفي نظرهم الإدارة الإلكترونية تبسط الإجراءات الروتينية وتكسب الوقت والراحة.

- ✓ ان أكبر نسبة متمثلة في64% للمبحوثين الذين لهم استعداد لتسديد مستحقاتهم عن بعد وتقديم مختلف التعاملات إلكترونيا.

من خلال تحليل إجابات المقابلة نائب مدير مكتب التنظيم والعلاقات العامة السيد محمد برقية، ونائب مديرية الفرعية للوسائل السيد بن يمينة حسين، بتاريخ 10-05-2017. على الساعة 10:30، وتمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ ان إدارة الموارد البشرية في مديرية الضرائب على اتصال مع المواطن وعلاقتها مستمرة ودائمة بدرجة أكثر مع الموظفين وتسهر على متابعتهم من خلال المتابعة لمدى احترامهم للتنظيم.
- ✓ ان إدارة الموارد البشرية في مديرية الضرائب تتقبل انتقادات المواطنين لمديرية الضرائب مقبولة وتستعمها كمرجع لتحسين نوعية وجودة خدماتها من تطويرها حسب متطلبات العصر.
- ✓ ان مديرية الضرائب تقدم امتيازات وخدمات لمتعامليها من خلال تقديمها لخدمات تتعلق ببيع الطابع الجبائي وقسيمة السيارات وتمكين المكلفين من النماذج والتصريحات الشهرية والسنوية بالمجان.
- ✓ عرفت الخدمات العمومية على مدى عشر سنوات الأخيرة قفزة نوعية في هذا المجال وتتجلى ذلك من خلال برنامج تقريب الإدارة الجبائية من المواطن عند استحداث مراكز جوارية ورقمة الإدارة الالكترونية.
- ✓ تعتبر مصلحة تسيير الموارد البشرية العنصر الفعال وذلك من خلال برمجة لقاءات تكوينية للموظفين في مجال الخدمة العمومية.
- ✓ على غرار مصلحة الموارد البشرية هناك مكتب التنظيم والعلاقات العامة مصلحة أخرى تسهر على تحسين نوعية وجودة الخدمة لجميع المواطنين.

## خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية لمدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الخدمة العمومية، واستعملنا لذلك الاستبيان كأداة للدراسة موزعة على متعاملي مديرية الضرائب وموظفيها ومقابلة مع مدراءها، والتي تشتمل على مجموعة من الأسئلة الاستبيان حول أداء وجودة الخدمات المقدم من طرف مديرية الضرائب.

ومن خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية توصلنا إلى أن معظم العمال راضين على عن الخدمات المقدمة من طرف مديرية الضرائب

وفي الأخير يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية في مديرية الضرائب تساهم بشكل فعال في تحسين أداء الخدمات العمومية وتسعى دوما لتطويرها.

# الخاتمة العامة



# خاتمة عامة

## الخاتمة:

بعد قيام بدراستنا والتي تهدف أساسا الى مدى مساهمة ادارة الموارد البشرية في تحسين أداء الخدمة العمومية، من خلال محاولة دراسة كيفية إدارة الموارد البشرية العاملة بكفاءة، أصبحت ضرورية وحيوية، وهذا يحتم تواجد إدارات وأجهزة موارد بشرية متخصصة بمختلف المؤسسات لإعداد سياسات وبرامج موارد بشرية جيدة، تمكن من زيادة الكفاية الإنتاجية للعاملين.

كما أن الخدمة العمومية اليوم أصبحت تحتل مكانة بالغة الأهمية لدى أفراد المجتمع إذ تعتبر معيارا من معايير قياس تقدم الدول من تخلفها فلذلك يتوجب على المؤسسات التكيف مع مقتضيات العصرنة، وهذا من خلال التحكم في مواردها البشرية وتجنيدها من اجل تقديم خدمة تفوق توقعات عملائها.

تأتي أهمية وظيفة إدارة المواد البشرية من أهمية الدور الأساسي الذي تلعبه في تمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية، وقد أخذت أهمية هذه الوظيفة تزداد وتتعاظم لتعادل وتفوق سائر وظائف المؤسسة كالتسويق والإنتاج والمالية...الخ. فبعد أن كان نشاط إدارة الموارد البشرية مقتصرا على القيام بمهام روتينية كاستقطاب العاملين وتعيين وحفظ السجلات واستكمال إجراءات الإجازات للعاملين فقد تحولت إلى نشاطات استراتيجية تنطوي على خطورة وحساسية تمس صميم أهداف المؤسسة خاصة تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها.

## نتائج الدراسة:

- ✓ تعرف إدارة الموارد البشرية انها المسؤولة عن إنجاز نشاطات خاصة بالفرد والمؤسسة، فهي الإدارة المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة من خلال نشاطات توجه لزيادة فاعليته كالاستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير والمكافئة.
- ✓ اهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الاستراتيجي مما يجعلها تنظر إلى الموارد البشرية باعتبارها من أهم العوامل الاستراتيجية في المنظمة لأنها تشكل مصدرا استراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ تغير نظرة الإدارة للفرد فبعد أن كانت الإدارة تعتبر الفرد سلعة يبيع قوة عمله في سوق العمل وأن يمكن استخدامها وتشغيله وفق قوانين ثابتة كالآلات والمعدات، تغيرت هذه النظرية نتيجة الأبحاث والدراسات وأصبح ينظر إليه كأهم العوامل في زيادة الإنتاجية وخلق القيمة وتعظيم الثروة، لذا فقد بدأت الإدارة تعامل الفرد كانسان له كيانه وشعوره يتمتع بخصائص شخصية، ويبذل جهده إذا ما وضع في موقع المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار.

# خاتمة عامة

- ✓ تعد أهمية التحفيز للأفراد من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنشأة من استخدامها للتحفيز، فالهدف الأســـاســـي للتحفيز هو زيادة الإنجاز أو رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد، ويمكن تحديد ذلك بمستوى التفاعل ما بين القدرة والتحفيز.
- ✓ يعد الأداء الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في الشركة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والشركة
- ✓ إن الخدمات العمومية هي جوهر الحياة بالنسبة للمواطن ومرتكزات التقدم للمجتمع وتحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي والسياسي وكذلك الخدمات العمومية تدعم موقف الحكومة أو القائم على تقديمها إذا كانت تقدم بطريقة ترضي المواطن وتحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي والسياسي
- ✓ إن طرق تسيير وتقديم الخدمات العمومية تكون على حسب نوع وخصائص الخدمة المقدمة وهذا يعني أن طبيعة الخدمة ومميزاتها هي التي تفرض نوع التسيير وكذا الحدود العامة للأطراف المتدخلة (الإنتاج، التشريع، المستهلكين). هذا بالنسبة للخدمة العمومية.
- ✓ تعتبر الموارد البشرية من أهم الركائز فيما يتعلق بالجودة في مجال الخدمات، وتكمن أهميتها في طبيعة الخدمات في حد ذاتها، وخاصة اللاملموسة للخدمة تجعل مقدمي الخدمة في قلب الاتصال مع الزبائن، كذلك عدم مراقبة الخدمة قبل تقديمها (عدم القابلية للتخزين) يجعل الاتصال مع الزبائن بما يعرف "لحظة الحقيقة " لأن الاتصال مع الزبون يعتمد بشكل كبير على كفاءة الموظفين وسلوكياتهم تجاه الزبون.
- ✓ ان تطبيق الإدارة الالكترونية على المستوى المحلى يهدف الى تحسين مستوى إدارة الجماعات المحلية، فهو يقوم بتحديث الخدمات العامة، وذلك من حيث نوعية وسرعة الإنجاز، والحاجة الماسة لتطوير الهيكل التنظيمي للجماعات المحلية على المستوى التنظيمي والإداري.
- ✓ ان استخدام وسائل التكنولوجيا لتحقيق أكثر فعالية في الخدمات المحلية وللقضاء على البيروقراطية والانتقال من الأساليب التقليدية الى الأساليب العصرية باعتماد تقنيات المعلوماتية والاتصالات، لربط الهيئات المحلية مع الهيئات المركزية، وذلك لتسهيل الحصول على البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة.
- ✓ إن أغلبية أفراد العينة هم من رجال بنسبة 62%. ويرجع هذا التفاوت بين الجنسين إلى طبيعة النشاط الممارس في حياة المبحوثين.

الزمنية لإنجاز الخدمة عن التسهيلات المالية المقدمة من طرف مديرية الضرائب.

- ✓ ان معظم المبحوثين يأخذون في نظرهم ان التوجه للإدارة الالكترونية في تقديم الخدمات تحسن نوع الخدمة العمومية بنسبة تمثل 70%، بحيث نلاحظ استحسان معظم المبحوثين ان الإدارة الإلكترونية من اجل تحسين الخدمات العمومية وفي نظرهم الإدارة الإلكترونية تبسط الإجراءات الروتينية وتكسب الوقت والراحة.
- ✓ عرفت الخدمات العمومية على مستوى مديرية الضرائب لولاية المدية في عشر سنوات الأخيرة قفزة نوعية في هذا المجال وتتجلى ذلك من خلال برنامج تقريب الإدارة الجبائية من المواطن عند استحداث مراكز جوارية ورقمنة الإدارة الالكترونية.
- ✓ ان مديرية الضرائب تقدم امتيازات وخدمات لمتعامليها من خلال تقديمها لخدمات تتعلق ببيع الطابع الجبائي وقسيمة السيارات وتمكين المكلفين من النماذج والتصريحات الشهرية والسنوية بالمجان.

## اختبار الفرضيات:

من خلال لهذا الموضوع **مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الخدمة العمومية** تبين لنا ان:

- تتمثل إدارة الموارد البشرية في مجموع الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى نسبيا.
- يعد التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه التحفيز والتدريب من وظائف إدارة الموارد البشرية. وإن تقييم الأداء هو العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية وفقا لخطوات محددة. وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثانية.
- ان الخدمات العمومية هي منتجات غير ملموسة تستهدف إشباع الحاجات العامة التي يفشل الأفراد في إشباعها كليا أو جزئيا فالمواطن يحتاج إلى الصحة التعليم المياه، الكهرباء ولكن هذه الخدمات كثيرا ما تقدم بطريقة غير مقبولة خاصة في الدول النامية وهو ما يحد مستوي الرفاهية التي ينعم بها الأفراد في هذه الدول نتيجة لعدم فعالية الهيئات المكلفة بذلك وكذا عدم وعي المواطنين وأسباب أخرى. وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة.

- تعتبر الموارد البشرية من أهم الركائز فيما يتعلق بالجودة في مجال الخدمات، وتكمن أهميتها في طبيعة الخدمات في حد ذاتها، وخاصة اللاملموسة للخدمة تجعل مقدمي الخدمة في قلب الاتصال مع الزبائن، كذلك عدم مراقبة الخدمة قبل تقديمها (عدم القابلية للتخزين) يجعل الاتصال مع الزبائن بما يعرف "لحظة الحقيقة " لأن الاتصال مع الزبون يعتمد بشكل كبير على كفاءة الموظفين وسلوكياتهم تجاه الزبون. وهذا ما ينفي صحة الفرضية الرابعة.
- عرفت الخدمات العمومية على مستوى مديرية الضرائب لولاية المدية تحسن ملحوظ من الحسن الى الجيد في عشر سنوات الأخيرة قفزة نوعية في هذا المجال وتتجلى ذلك من خلال برنامج تقريب الإدارة الجبائية من المواطن عند استحداث مراكز جوارية ورقمنة الإدارة الالكترونية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الخامسة.

## اقتراحات والتوصيات:

بدا من النتائج التي توصلنا اليها من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية، ارتأينا تقديم الاقتراحات التالية:

- ✓ ضرورة اهتمام المؤسسات العمومية وإدارة الموارد البشرية بالجانب الخدمات العمومية وذلك من اجل تقديم خدمات تتماشى ومتطلبات العميل (الزبون).
- ✓ إقامة دورات تكوينية والتي ترتكز على تنمية مهارات ومعارف مقدمي الخدمات من اجل تحسين الخدمات.
- ✓ إتاحة الفرص أكثر للموارد البشرية من اجل استغلال طاقاتها ومعارفها في تقديم الخدمات.
- ✓ ضرورة الالتزام بقوانين ردعية تجاه أي موظف لا يقوم بتأدية مهامه على أحسن وجه.
- ✓ إنشاء خلية من أجل مراقبة الخدمات المقدمة مشكلة من فئات المستخدمين لاكتشاف مشاكل الزبائن وإيجاد الحلول.
- ✓ الاهتمام بتطوير الخدمات العمومية وتحسينها بما يتناسب والاحتياجات المتجددة والمتغيرة للمستفيدين، وهذا لمواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في مجال الخدمات.
- ✓ محاربة المحسوبية والبيروقراطية المتعسفة في استخدام السلطة في المؤسسات العمومية.

# خاتمة عامة

## افاق الدراسة:

وفي الأخير لا نزعم اننا قد احطنا بكل جوانب الموضوع وأننا الممنا بكل تفاصيله، اما بسبب عجزنا الذي لا يخل منه جهد بشري وبصعوبة الحصول على المعلومات اللازمة ورغم ذلك نعتبر هذا البحث محاولة متواضعة، الا ان له امتداد في الدراسة قابلة للبحث مستقبلا:

- ✓ مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية.
- ✓ تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين وظائف الإدارة.

# قائمة المراجع



# قائمة المراجع

➢ المراجع باللغة العربية:

❖ **الكتب بالعربية:**


01- أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

02- أحمد سيدي مصطفى، ادارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، بون دار النشر، مصر، 2000،

03- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 1983،

04- أحمد ماهر، إدارة الموارد بشرية، الدار الجامعية إسكندرية، مصر 1999

05- السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004،

06- بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي،" تسويق الخدمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

07- بالمر أدريان، ترجمة بهاء شاهين وآخرون، "مبادئ تسويق الخدمات"، مجموعة النيل العربية، مصر 2009

08- حريم حسين، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار الحامد، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2000

09- حريم حسين، إدارة المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2003،

10- حميد الطائي وآخرون، "الأسس العلمية للتسويق الحديث"، دار اليازوري، الأردن، 2007،

11- خالد عبد الرحيم الهيني، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

12- زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، بيروت: شركة مطابع الأرز، 2000.

13- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى، 2011.

## قائمة المراجع

15- سعيد عبد العزيز عثمان، اقتصاديات الخدمات والمشروعات العامة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000

16- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، مصر، 2006،

17- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000

18- سهيل إدريس المنهل، قاموس فرنسي عربي. دار الآداب، بيروت لبنان، 2006.

19- شاوش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

20- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2000.

21- صلاح عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقة الإنسانية، المكتب العربي الحديث، مصر.

22- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الأسكندرية، 2002

23- صلاح الدين محمد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة،2000.

24- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية للمنظمات، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 2001.

# قائمة المراجع


25- عاذ نايف برنوطي. إدارة الموارد البشرية. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،2001.

26- عبد الجبار منديل، "أسس التسويق الحديث"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002،

27- عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي، الإسكندرية: الدار الجامعة، 2001.

28- [illegible] 2001

30- قصي قحطان خليفة الجميلي، إدارة الموارد البشرية في الفنادق، عمان، صفاء للنشر والتوزيع،2004.

31- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان،2000.

32- مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر، لبنان، 2000.

33- مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008،

34- محمد القدومي، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، 2015،

35- محمد صاحب سلطان، إدارة المؤسسات الإعلامية أنماط وأساليب القيادة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011-1432.

36- محمد أمين عودة، إدارة المشروعات العامة " القضايا والاستراتيجيات "، جامعة الكويت،

37- محمد أحمد بيومي، القيم وموجهات السلوك الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر 2006،

38- معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية، 2010،

39- مدحت كاظم القريشي، الاقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005

40- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2001 .

41- هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، الطبعة 3، دار وائل لمنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

# قائمة المراجع

❖ **المذكرات الماجستير والدكتوراه:**

01- بوعنان نور الدين، جودة الخدمات و أثرها على رضا العملاء، مذكرة ماجيستر، ( غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006

02- عبد لله ولد سيد عبد لله ولد سيد احمد فال، دور الإدارة المحلية في تسيير الخدمات العامة، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، 2006.

03- علي حدادو، إمكانية خوصصة قطاع الخدمات العمومية، مذكرة شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2003.

04- فتيحة بوحرود، تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية، مذكرة ماجستير، (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2005.

05- نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر،2008-2009.

06- يطو رزيقة، دور البلديات في تقديم الخدمات العمومية المحلية في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر، 2012.

07- مالك أحمد العبسي، مقتضيات المصلحة العامة بشأن براءات الاختراع في الدول العربية، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة باجي مختار، 2007.

08- عصام مالك أحمد العبسي، مقتضيات المصلحة العامة بشأن براءات الاختراع في الدول العربية، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة باجي مختار، 2007.

# قائمة المراجع

**المجلات:**

01- خريبش عبد القادر، بوعشة نور الدين، مدخل نظري قانوني لمبادئ الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية العدد 22 المجلد الثاني.

❖ **ملتقيات ومؤتمرات:**

01- عبد المليك مزهزدة، التسيير الاستراتيجي في السياق العمومي، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول تسيير وتمويل. الجماعات المحلية، جامعة العقيد لخضر باتنة، ديسمبر، 2004،

02- الأستاذ شنوفي نور الدين، المانجمنت العمومي، محاضرة غير منشورة.

**المراجع باللغة الأجنبية:**

❖ **كتب:**

01- Grey Audigier, "Marketing et action commerciale", 5eme edition, Gualino éditeur, France, 2007

❖ **مواقع الكترونية:**

01- يزن تين، إدارة الموارد البشرية، أساليب الإدارة الحديثة، على الرابط الالكتروني، yazan tayyem@windowslive.com

02- نادر كامل، مستشار التدريب والتطوير بمركز القادة للتدريب الكتاب الثاني، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ماجستير، إدارة الأعمال المصغرة، MBA MINI ، موقع الشبكة الالكترونية: WWW.FEADER SUAE.NET

03- الموقـــع الالكـــتروني الخـــاص بمديريـــة الضـــرائب لولايـــة المديـــة
http://www.mfdgi.gov.dz/index.php/ar

# الملاحق



الملحق رقم01

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة يحي فارس**

**المدية**

**مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة اعمال**

**استمارة بحث بعنوان:**

# مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الخدمة العمومية

أخي، أختي:

أرجو التكرم بمنحي جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان الذي بين أيديكم من أجل استعمالها في إطار بحث علمي، وذلك بوضع علامة (X)أمام الإجابة التي تتفق تماما مع رأيكم بكل دقة وموضوعية.

آمل أن يتسع صدركم لقراءة بنود هذا الاستبيان والإجابة عليه ونؤكد لكم أن إجاباتكم ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

ضع علامة (X) في الإجابة الصحيحة.

**أ– البيانات الأولية :**

2017-2016

**1– الجنس :** – ذكر ☐ – أنثى ☐

**3– عدد الزيارات التي قمت بها لمديرية الضرائب منذ بداية العام :**

–اول زيارة ☐ – ثاني زيارة ☐

– ثالث زيارة ☐ – اكثر من ثلاث زيارات ☐

**ب ) الأسئلة الموضوعية :**

✓ **ما هو تقييمك للخدمات التي تقدمها مديرية الضرائب من حيث؟**

| رقم | الخدمات | ممتازة | جيدة جدا | جيدة | مرضية | غير مرضية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | أسلوب تعامل الموظفين. | | | | | |
| 02 | الفترة الزمنية الإنجاز الخدمات | | | | | |
| 03 | وضوح متطلبات الخدمة | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 04 | السرعة في انجاز الخدمات | | | | | |
| 05 | الدقة في المواعيد انجاز الخدمة. | | | | | |
| 06 | حصولي على المعلومات والوثائق التي احتاجها من اول مرة. | | | | | |
| 07 | الموضوعية في حل المشاكل والعدالة مع الجميع. | | | | | |
| 08 | الشفافية في حل المشاكل. | | | | | |
| 09 | سرعة معالجة الشكاوى وحل المشاكل. | | | | | |
| 10 | التسهيلات المالية التي تقدمها مديرية الضرائب للمواطنين (حسومات على الدفع، جدولة المستحقات...). | | | | | |

✓ **ماهو رأيك بالبيانات الصادرة عن مديرية الضرائب** (نشرات التوعية، معلومات عن الأنظمة الجديدة، قوانين وتشريعات...) **للمواطنين من حيث؟**

**01- هل هي كافية ؟** نعم ☐ لا ☐

**02- توقيت المعلومات مناسب؟** نعم ☐ لا ☐

03- **نوع المعلومات الصادرة؟** **–** شاملة لجميع أنشطة مديرية الضرائب ☐

– غير شاملة لجميع أنشطة مديرية الضرائب ☐

✓ **هل لديك علم بوجود حوافز للمواطنين الذين يقومون بدفع مستحقاتهم المالية لمديرية الضرائب؟**

نعم ☐ لا ☐

✓ **هل تقوم انت بدفع مستحقات مديرية الضرائب باستمرار؟**

- شهريا ☐
- كل ثلاثة أشهر ☐
- كل ستة أشهر ☐
- عند الضرورة او الحاجة ☐
- لو ادفع منذ ☐
- معفى من الـــريـ ☐

✓ **هل تشعر بوجود تغيير على الخدمات التي تقدمها مديرية الضرائب منذ زيارتك الأولى لها؟**

- لا يوجد تغيير ☐
- يوجد تغيير إيجابي (من الحسن الى الجيد) ☐
- يوجد تغيير سلبي (من الحسن الى السيئ) ☐

✓ **هل ترى التوجه نحو الإدارة الالكترونية في تقديم خدمات المديرية شيء من تحسين في تقديم الخدمات العمومية؟**

**نعم** ☐ **لا** ☐

✓ **هل لديك استعداد لتقديم المعاملات لمديرية الضرائب باستخدام الحاسوب عن طريق الإدارة الرقمية** (تقديم المعاملة ودفع الرسوم من خلال حاسوبك الشخصي دون القدوم لمديرية الضرائب)؟

**نعم** ☐ **لا** ☐

شكرا جزيلاً

الملحق رقم02

**المقابلة:**

سيدي هذه المقابلة كما تعلم في إطار بحثنا حول مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين الخدمة العمومية والذي يحتاج بالإضافة إلى الاستبيان إلى توضيحات عن بعض الجوانب ذات الصلة بالموضوع والتي نأمل أن نستفيد منها من طرفكم.

أولا – أريد منكم بعض المعلومات الشخصية:

س1-ماهو مستواك العلمي؟

س2-ما هي وظيفتك الرسمية؟

س3-منذ متى وانت عامل بهذه المؤسسة؟

س4-هل حصلت على تكوين منذ توظيفك؟

س5-هل تمكنت من الحصول على ترقية؟

ثانيا –أسئلة متعلقة بموضوع الدراسة:

س6- هل هناك اهتمامات واتصالات بين إدارة الموارد البشرية والمواطن؟

س7-هل تسعى إدارة الموارد البشرية في مديرية الضرائب لإرضاء متعامليها وراحتهم؟

س8- هل إدارة مديرية الضرائب تتقبل الانتقاد من قبل المواطن؟

س9- هل توجد خدمات عمومية مقدمة من طرف مديرية الضرائب خاصة للمواطن وللموظفين؟

س10-هل تهتم إدارة الموارد البشرية بنوعية الخدمات العمومية المقدمة من طرف مديرية الضرائب؟ هل تسعى لتطويرها ام لا؟

س11- ما مدى تحسن مستوى أداء الخدمات العمومية في مديرية على مدى عشر السنوات الأخيرة؟

س12- هل المواطن لدى مديرية الضرائب راض عن أداء الخدمات العمومية المقدمة من طرفكم؟

س13- ما مدى تأثير الخدمات العمومية التي تقدمها مديرية الضرائب على نشاطها؟

س14- ما مدى تأثير إدارة الموارد البشرية في نوعية وجودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطن؟

س15- هل توجد مصلحة أخرى او مديري[illegible] على مستوى أداء الخدمة العمومية؟

كان هذا أخر سؤال لكم سيدي المدير أشكركم في الأخير على تعاونكم معنا.