جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير- فرع LMD

الموضوع

واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمدية

تخصص: إدارة الجماعات المحلية

من إعداد الطالب :

محفوظ مامي

تحت إشراف الاستاذ :

د. محي الدين حمداني

أعضاء لجنة المناقشة

د/عمر سرار.....	رئيسا
د/محي الدين حمداني.....	مشرفا ومقررا
د/شعيب آتشي.....	ممتحنا

السنة الجامعية

2016-2015

شكر و عرفان

الحمد لله الذي وفقنا ويسر لنا كل الأسباب لطلب العلم وأعاننا على انجاز هذه المذكرة، والصلاة والسلام على سيدنا محمد أشرف المرسلين وخاتم النبيين الذي أدبنا بآداب الإسلام وعلمنا الحكمة والقرآن.

أتقدم بالشكر الجزيل و التقدير و العرفان إلى جميع الأساتذة الذين أشرفوا على تدريسي خلال جميع أطوار دراستي إلى أن وصلت إلى هذا المستوى بفضل الله.

وأخص بالذكر الأستاذ المشرف **د.محي الدين حمداني** الذي قدم لي جميع النصائح و الإرشادات خلال فترة إعداد هذه المذكرةوكذا أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ **د.عمر سرر** والأستاذ **د. شعيب أتشي** على كل الملاحظات المتعلقة بالمذكرة .

كما أتقدم بالشكر للأستاذ المحترم **فريد حموش** المدير الفرعي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمدية على كل المعلومات التي أفادني بها فيما يتعلق بالجانب التطبيقي.

إلى كل عمال الجامعة وعمال المكتبة على وجه الخصوص الذين قدموا لي كل التسهيلات والمساعدات.

إلى كل من قدم لي يد المساعدة لانجاز هذا العمل المتواضع.

ملخص:

في ظل التطور الذي يشهده القطاع العام، بعد تبني مفهوم المناجمنت العمومي الذي يهدف أساسا إلى تحسين جودة الخدمات و ترشيد النفقات العمومية، حيث يعد العنصر البشري عامل مهم لتحقيق هذه الغاية، لذا فان هذه الدراسة تهدف أساسا إلى معرفة الدور الحقيقي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، وكذا إيجاد السبل لتحسين أداء أفرادها، ومن أجل هذا تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي فيما يتعلق بالجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد تم إجراء مقابلة مع المدير الفرعي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمدية، حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، تتلخص في أن دور إدارة الموارد البشرية يقتصر فقط على تطبيق القواعد القانونية على الأفراد ما يبرهن على عدم استثمار القدرات والإمكانيات البشرية، كما أنه يوجد تطبيق ضعيف جدا للنظريات والأساليب الإدارية الحديثة وهذا ما يتعارض مع تحسين الخدمات العمومية ، وبناءا على هذا تم اقتراح مجموعة من الحلول تتلخص في مراجعة البنود التي تحدد التسيير عن طريق المراسيم التنظيمية إضافة إلى استخدام بعض الأساليب الإدارية التي من شأنها أن تعمل على استثمار القدرات والمؤهلات الموجودة في العنصر البشري لتحقيق أهداف المناجمنت العمومي.

Abstract:

In light of the evolution witnessed in the public sector, after the adoption of the concept of public management which is mainly aimed at improving the quality of services and the rationalization of public expenditure, which is the human element is an important factor to achieve this end, therefore, this study mainly aims to find out the real role of human resource management in the public institution for health proximity, as well as finding ways to improve the performance of its members, and for this has been the use of descriptive and analytical approach with respect to side theory, but the practical side has been conducting an interview with the sub-director of human resources in the public institution for health proximity -Medea-, where they were to reach a set of results , is that the role of human resources management only limited to the application of legal rules on individuals that proves not to invest human capacities and capabilities, and that there is the application of very weak theories of modern management techniques. this is contrary to the improvement of public services, and based on this have been proposed a set of solution is to check the items that define management through regulatory decrees in addition to the use of some of the administrative methods that will work on the investment capabilities and qualifications in the human element to achieve the objectives of the public management

Résumé:

À la lumière de l'évolution témoin dans le secteur public, après l'adoption du concept de management public qui est principalement destinée à améliorer la qualité des services et la rationalisation des dépenses publiques, ce qui est l'élément humain est un facteur important pour parvenir à cette fin, par conséquent, cette étude vise principalement à savoir le rôle réel de la gestion des ressources humaines dans l'établissement public de santé de proximité(EPSP), ainsi que de trouver des moyens d'améliorer la performance de ses membres, et pour cela a été l'utilisation de l'approche descriptive et analytique par rapport à la théorie de côté, mais le côté pratique a été conduite d'une entrevue avec le sous-directeur des ressources humaines dans l'établissement public de santé de proximité-Medea-, où ils devaient parvenir à un ensemble de résultats , est que le rôle de la gestion des ressources humaines seulement limitée à l'application des règles juridiques sur les individus qui se révèle ne pas investir les capacités et les capacités humaines, et qu'il est l'application des théories très faibles des techniques modernes de gestion. ce qui est contraire à l'amélioration des services publics, et sur cette base ont été proposé un ensemble de solution est de vérifier les éléments qui définissent la gestion par des décrets réglementaires en plus de l'utilisation de certaines des méthodes administratives qui vont travailler sur les capacités d'investissement et des qualifications dans l'élément humain pour atteindre les objectifs du management public.

الفصل الأول

مدخل عام لإدارة الموارد البشرية

مقدمة الفصل:

تقوم جميع الشركات الناجحة بتبني الاستراتيجيات التي تعتمد أساسا على المورد البشري الذي أصبح اليوم ميزة تنافسية، وليس مجرد مورد من موارد المنظمة، في حين أن الشركات المتعثرة تعتبر الموارد البشرية تكلفة لديها، والأجر الزهيد الذي تدفعه لإفرادها خسارة كبيرة، وفي هذا الصدد يروي لي احد العمال الذي كان يعمل في إحدى الورشات الصغيرة التي تعمل في مجال الأحذية البلاستيكية، وكان هذا الشخص من العمال المتميزين داخل الورشة، وكان أكثر الأفراد اندفاعا نحو العمل، وفي إحدى الأيام وفي الساعة الخامسة فجر أصيب بألم شديد في أسنانه وكاد أن يفقد صوابه فتوقف عن العمل لمدة ساعة، ولسوء الحظ أن كاميرا المراقبة رصدت توقفه عن العمل، وفي صباح اليوم التالي جاء صاحب الورشة وقام بتفقد فيديوهات الكاميرا فوجد هذا العامل توقف عن العمل، فوبخه توبيخا شديدا واتهمه بالخيانة في أداء عمله، وبعد أسبوع تأثر ذلك العامل وقرر أن يتوقف عن العمل، وبعد أيام من توقفه تساءل صاحب الورشة عن سبب توقفه، فقدَ أهم مورد بشري لديه وهو لا يدرك ذلك، وهو الآن يعاني من نقص في العمال الذين يملكون الخبرة الكافية في هذا الميدان، وهنا يظهر الفرق بين الشركات الكبرى التي تعتبر أن سر نجاحها هو المورد البشري، في حين أن الشركات المتعثرة تسيء لأحسن عمالها ، فأي منظمة أو شركة تبحث عن التميز يجب عليها أن تخلقه من خلال مواردها البشرية لأنها الموارد الوحيدة القادرة على صنع الفارق اليوم في بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير السريع، ولا يقتصر الأمر فقط على القطاع الخاص، بل امتد التنافس اليوم بين الدول خاصة في مجالين السياحة والصحة حيث تقوم بعض الدول بتدريب بعض الأفراد من اجل تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين المحليين والأجانب، وبالتالي دعم التنمية الاقتصادية من خلال تحسين الخدمات، وكما يقول احد علماء الإدارة"لا يوجد دول مختلفة، إنما يوجد سوء تسيير"، وسوء التسيير سببه الأساسي المورد البشري باعتباره المورد الوحيد القادر على التسيير، فالتكنولوجيا الحديثة والمتطورة، والأموال الضخمة لا تحل مشكل المنافسة، لان **المشاكل لا تتعامل مع الماديات إنما تتعامل مع أفكار الإنسان** الذي يبحث دائما عن إيجاد حلول مناسبة لها، وعليه إذا أرادت المؤسسات الوقوف في وجه التحديات عليها أن تحصل على أفضل الكفاءات البشرية و تحافظ عليها وتستثمر القدرات والإمكانيات الموجودة لديها.

المبحث الأول: عموميات على إدارة الموارد البشرية.

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

المطلب الأول:مفهوم إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول:تعريف إدارة الموارد البشرية.

- يعرف **French إدارة الموارد البشرية:** بأنها "عملية اختيار واستخدام وتنمية الموارد البشرية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة"[1].
- ويعرف **Martin.j إدارة الموارد البشرية:** بأنها "ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية : تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة العاملين وتعويضهم وتقديم الخدمات الصحية والاجتماعية لهم، وأخيرا السجلات الخاصة بالعاملين"[2].
- مفهوم **إدارة الموارد البشرية** من منظور **إدارة الجود الشاملة:**[3]

يركز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على جودة المخرجات في جميع مراحل الإنتاج لذا فإن الموارد البشرية أصبحت في العصر الحديث أهم موارد المنظمة باعتبارها المصدر الوحيد للإبداع والابتكار والتفكير في الطرق والأساليب الجديد للقيام بالأعمال بدقة وأسهل طريقة، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، والتي تقوم بتسويقه، فبدون موارد بشرية لا يمكن لأي منظمة تحقيق أهدافها ورسالتها-وهذا لا يعني تعظيم المورد البشري إنما هو واقع تؤمن به المؤسسات الكبرى في العالم وإذا وجد من يعارض هذه الفكرة، فالجواب عن هذا أمر سهل وبسيط، من خلال طرح الأسئلة التالية من هو المورد الذي فكر في

[1] صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002،ص16.

[2] المرجع السابق، ص16.

[3] أحمد يوسف دواوين، **إدارة الجود الشاملة**، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص74.

إنشاء المؤسسة من أجل تحقيق أهداف معينة؟ كيف استطاعت المؤسسة الحصول على مواردها المالية؟ من هو المورد الذي قام بوضع القواعد التي تمشي عليها المؤسسة؟ ما هو المورد الذي ساهم في تطوير التكنولوجيا؟ ما هو المورد الذي يسوق المنتج؟ ما هو؟من هو؟ كلها أسئلة لجواب واحد هو المورد البشري- فعملية الجودة تعتمد بشكل كبير على مراقبة المخرجات في جميع مراحلها، والموارد التكنولوجية والتجهيزات هي أنظمة عينية، لا تعمل على تقييم المنتج أنما تقوم بتحويل مدخلات إلى مخرجات وفق معايير محددة، فعلى الرغم من أن التكنولوجيا تلعب دور مهم في حياة المنظمات إلى انه لا ينبغي أن ننسى أنها إبداع من صنع الإنسان.

ومن بين التعاريف الأخرى التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية نذكر ما يلي:[1]

- يعرف **Sikula إدارة الموارد البشرية** على أنها: "استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشمل ذلك على عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الصحية والاجتماعية للعاملين".
- ويعرف **Nigro إدارة الموارد البشرية** على أنها: "فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكيف والكم لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل اكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء".
- من خلال التعريف السابقة، يمكن تعريف **إدارة الموارد البشرية:** على أنها "القدرة على التحكم في العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الموارد البشرية داخل المنظمة، من خلال معرفة قدرات المنظمة و إمكانيتها من الموارد البشرية وتحديد الأهداف لها والتي تتماشى مع أهداف المنظمة عن طريق التخطيط والعمل بالخطط وتقيمها وتعديلها وإعادة العمل بها ويكون هذا بشكل دائم ومستمر".

[1] مصطفى يوسف كافي، **إدارة الموارد البشرية من منظور إداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 17،18.

الفرع الثاني:نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية.

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

إن زيادة الاهتمام بالموارد البشرية نتيجة متغيرات فرضتها البيئة الخارجية للمنظمات، تعكس تطور إدارة الموارد البشرية، وفي ما يلي عرض موجز لهذا التطور التاريخي:[1]

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

- انخفاض نسبة استغلال العمال نسبيا، وظهور بعض الوظائف المنظمية في وحدات الإنتاج و التسويق، بسبب الإنتاج الكبير و من ثم حدث التوازن التلقائي بين العرض و الطلب على العمالة.
- تحول نظرت المنظمات إلى تحقيق الأرباح، واعتمدت على الأسلوب العلمي في إعداد مواقع العمل، من أجل تحقيق الانجازات ذات العائد الاقتصادي.
- أصبحت فكرة فصل الإدارة عن الملكية فكرة فاعلة، مما أوجد المهنة الإدارية، والتي يمارسها المديرون المحترفون.

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

[1] محمد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص33،43.

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

4- **إدارة الأفراد(إدارة القوى العاملة):**عندما استقرت العلاقات نسبيا بين الإدارة من جهة والعاملين من جهة ثانية، تغير وضع النقابات العمالية، ولعل ذلك يرجع إلى المتغيرات التي سادت هذه الفترة، وهي النصف الثاني من القرن العشرين، حيث ظهر الفكر الاشتراكي-كإرهاصات للفكر الشيوعي-، وفيه تملكت الدولة وسائل وأدوات الإنتاج والتزمت بكافة حقوق العاملين.

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

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها.

الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية

إن من أهم الأسباب التي أدت إلى وجود إدارة الموارد البشرية كفرع أساسي من فروع الإدارة تتلخص فيما يلي:[1]

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، الذي أدى إلى ظهور الصراعات بين الإدارة والعاملين حيث حاولت الإدارة أن تستخدم أساليبها في حل مختلف المشاكل المتعلقة بهم، ورغم هذا إلا انه كان لابد من وجود إدارة تسهر على مصالح والتزامات العمال.
- الزيادة في مستويات الثقافة والتعليم لدى العمال، إن التعليم يؤدي بصفة عامة إلى زيادة الإدراك و الوعي عند العاملين وبالتالي أصبح العمل يعي معنى الحقوق والواجبات المنوطة به، هذا ما يتطلب وجود مختصين من أجل إدارة الموارد البشرية بطرق علمية.
- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن العاملين، هذا ما ستدعى إلى وجود إدارة تقوم بالتنسيق مع هذه النقابات والمنظمات من أجل ضمان مصالح كل من الطرفين.

وقد ربطا كل من "**أشوك شاندا و شلبا كوبرا**" الموارد البشرية بنجاح منظمات الأعمال، وذلك من خلال إبراز أهمية الموارد البشرية داخل المنظمة حيث أنهما أكدا على أن المنظمات"أدركت الأهمية الإستراتجية للموارد البشرية كمسألة حيوية لنجاح المنظمة، وتُرجمت هذه الحقيقة في التحويل الجاري في إدارة الموارد البشرية في كل المنظمات على مستوى العالم، لأننا نتحرك في اتجاه مجتمع المعرفة، فان العمالة المزودة بالمعرفة مسالة محورية، ومن ثم فان الموارد البشرية تطور أساليب أفكار جديدة، لا تساهم فقط في المخرجات النهائية، ولكن أيضا في الطرق التي تجعل هذا ممكن في النهاية"[2]

[1] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص20.

[2] أشوك شاندا، شلبا كوبر، إستراتجية الموارد البشرية، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص10.

وترى رافدة الحريري أن استخدام العنصر البشري ما هو إلا عملية استثمار لتحقيق الفائدة والمنفعة للمنظمات، حيث تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:[1]

- تدفق عدد كبير من الأفراد على المنظمات للعمل فيها مما يستوجب معرفة عناصر منظومة الأفراد.
- البطالة المنتشرة بأنواع مختلفة وتزايدها خاصة فئة خرجي الجامعات والمعاهد، مما يطرح التساؤل حول نشاطات إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد.
- وجود وظائف مستحدثة، وتقادم بعض الوظائف التقليدية يدعو إدارة الموارد البشرية إلى مراجعة هياكل الوظائف وشروط الاختيار والتوظيف.
- التوسع في توظيف المرأة في وظائف عديدة، والتساؤل حول أولويات التوظيف فيما إذا كانت للرجل أم للمرأة.
- تغير التشريعات المتعلقة بالعمل بشكل مستمر، مما يستدعي الحاجة لمراجعة دور إدارة الموارد البشرية.
- اجتياح التكنولوجيا للعديد من الوظائف مما يتطلب إلغاء وظائف وإبدالها بأخرى جديدة.
- الحاجة إلى تطوير الأداء من اجل مواجهة الشركات المنافسة.
- مسؤوليات إدارة المواد البشرية اتجاه تحسين الإنتاجية لمواجهة التضخم والبطالة.
- مسؤولية إدارة الموارد البشرية في الصحة المهنية للأفراد لعاملين.

الفرع الثاني :تحديات إدارة الموارد البشرية.

تواجه إدارة الموارد البشرية في ضل البيئة الراهنة مجموعة من التحديات من بينها:[2]

- المحافظة على الكفاءات العاملة داخل المنظمة والقدرة على استقطاب الكفاءات من الخارج في ظل سوق عمل أصبح يتسم بالتنافس العالمي.
- تطوير مهارات العاملين.

[1] رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص42.

[2] عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتجي"دراسة حالة:شركة مناجم الفوسفات- تبسة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة،الجزائر،2007، ص ص 78،76.

- القدرة على إدارة التنوع في الموارد البشرية العاملة.
- تبنى مفهوم المسؤولية الاجتماعية: أي على المنظمات أن تقدم شتى المنافع الاجتماعية من خلال إدارة الموارد البشرية.
- الاتجاه نحو علاقة أكثر إيجابية مع النقابات العمالية.
- تحقيق التحول من التوجه بالعمليات إلى التوجه الإستراتيجي:إن أكبر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية تكمن في مدى قدرها على تحقيق التحول من التوجه بالعمليات إلى التوجه الإستراتيجي .فمجالات التركيز يجب أن تشمل تحقيق الجودة، تقديم خدمات متميزة للعملاء، تحسين الإنتاجية، مشاركة العاملين، تنمية فرق العمل، خلق قوة عمل مرنة، كما يجب أن تكون أكثر استجابة لمتطلبات السوق.

وفي ضل العولمة تواجه إدارة الموارد البشرية مجموعة من التحديات تتلخص فيما يلي:[1]

خطة تقليص الحجم: ويقصد بها إعادة هيكلة مضمون إدارة الموارد البشرية وتقليص الحجم ، يتضمن التقليص إلغاء أعمال محددة مع التركيز على فاعلية العمل، ويرجع سبب التقليص إلى:

- معاناة المؤسسة من فائض في العمالة بسبب سوء التخطيط للموارد البشرية.
- التطور التكنولوجي الذي يؤدي إلى الاستغناء عن بعض الوظائف.
- قد تلجا المنظمة إلى إلغاء بعض الوظائف ما يؤدي إلى حدوث فائض في الموارد البشرية التي كانت تشغل تلك الوظائف.

[1] R.N.Misra، **إستراتجية التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة**، ترجمة: حيدر محمد العمري، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص11.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية ودورها.

الفرع الأول:أهداف إدارة الموارد البشرية

تختلف أهداف إدارة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى وذلك حسب نشاط كل منظمة، ولكن الأهداف الأساسية التي تشترك فيها فيه جميع المنظمات تتلخص فيما يلي:[1]

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

الفرع الثاني:دور إدارة الموارد البشرية.

1- **دور إدارة الموارد البشرية كإدارة تنفيذية:**يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في العناصر التالية:[2]

- حصر الاحتياجات من الكوادر والتخصصات البشرية.
- الإعلان عن استقطاب الموظفين واختيارهم.

[1] باري كشواي، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر،2006، ص12.

[2] عبد الله حسين جوهر، **إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2011، ص 72.

- التعيين وإبرام العقود.
- إدارة شؤون الأجور وما يتعلق بها.
- إدارة شؤون التقاعد والضمان الاجتماعي و التأمينات المختلفة.
- تحليل الوظائف ووصفها.
- التدريب وتنمية قدرات العاملين.
- جمع البيانات و المعلومات لكافة الموظفين والعاملين.
- إعداد دليل الوظائف والواجبات وساعات العمل والترقية.
- حل المشاكل المتعلقة بالعمال.
- تقيم أداء العاملين وسلوكياتهم بشكل دوري ومستمر.

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

إن دور إدارة الموارد البشرية في الإدارة الحديثة لا سيما إدارة الجود الشاملة، باعتبار أن الجودة أصبحت أهم شيء تبحث عنه المنظمات من أجل التميز في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة، يتمثل في العناصر التالية:[1]

- ينبغي توجيه الجهود في تطوير برامج تدريبية لإدارة الجود الشاملة.
- يجب أن تتطابق أهداف التدريب مع أهداف واستراتجيات المنظمة.
- تطبيق نظام إدارة الجود الشاملة أصبح النهج المفضل لتحسين الجودة وزيادة إنتاجية المؤسسات والعاملين.
- نظام إدارة الجود الشاملة قائم على مشاركة الجميع في تحمل مسؤولية تحسين الجودة داخل المؤسسة.

كما يتسم مناخ العمل الجديد في ضل إدارة الجود الشاملة بالمميزات التالية:

- مناخ عمل منفتح، يعمل على حل المشاكل.
- صنع القرار قائم على المشاركة.

[1] أحمد يوسف دواوين، مرجع سابق، ص75.

- الثقة بين جميع، المدراء، العاملين، الموظفين.
- الشعور بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المنظمة.
- حافز ذاتي ورقابة ذاتية لدى الجميع.

3- **دور مدير إدارة الموارد البشرية:**تنقسم وظائف مدير إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أقسام على النحو التالي:[1]

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

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب(التنظيم)
- توجيه وإرشاد الموظفين الجدد(التوجيه)
- تدريب الموظفين على ممارسة الأعمال الجديدة بالنسبة لهم(التدريب)
- تحسين مستوى الأداء الوظيفي لكل فرد بالمنظمة(تقييم الأداء)
- التأكيد على خلق نوع من التعاون البناء وتحسين علاقات العمل بين العاملين(المشاركة)
- شرح وتفسير سياسات وإجراءات المنظمة للعاملين.
- الرقابة على تكلفة عناصر العمل(الرقابة)
- تنمية وتطوير قدرات ومهارات الكل.
- المحافظة على أمن وسلامة الأفراد داخل المنظمة.
- تحديد الأنشطة الموجودة داخل المنظمة القوى العاملة اللازمة للقيام بهذه الأنشطة(التخطيط وتوصيف الوظائف)

- **الوظيفة التنسيقية:**حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بالتأكد من مدى انسجام الأنشطة التي يقوم بها الأفراد والسياسات والأهداف التي وضعتها الإدارة العليا.
- **الوظيفة الاستشارية:** وتتمثل بشكل عام في التعاون مع الإدارة العليا في إقرار سياسات و إجراءات شؤون الأفراد العاملين داخل المنظمة.

المبحث الثاني:وظائف إدارة الموارد البشرية.

[1] رافدة الحريري، مرجع سابق، ص ص 49،51.

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

المطلب الأول:تخطيط الموارد البشرية وتوصيف الوظائف.

الفرع الأول: تخطيط الموارد البشرية.

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

1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

- يعرف معهد التطوير وشئون الإفراد The Institute Of Personnel And Development تخطيط الموارد البشرية على أنه:[1]

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

- عرف Branhum تخطيط الموارد البشرية على انه "إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية واستخدامها وتطويرها في المنظمة".[2]
- عرف Patten تخطيط الموارد البشرية على انه "عملية التأكد من توفر الكمية والنوعية اللازمتين من الموارد البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال".[3]
- تخطيط اليد العاملة يكمن في تحليل القدرات الحالية من اليد العاملة لمعرفة الاحتياجات المستقبلية[1].

[1] باري كشواي، مرجع السابق، ص24.

[2] عمر الطراونة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2012، ص 112.

[3] المرجع السابق، ص 113.

2- أهداف تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل الأسباب الرئيسية التي تدعو إلى الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية في ضمان ما يلي:[2]

- أن تكون المؤسسة قادرة على جذب والاحتفاظ بالعاملين حيث يتم توفير أعداد كافية من العمالة وفي الوقت نفسه تتمتع هذه الأعداد بالمهارات المناسبة التي تمكنها من العمل بكفاءة حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المشتركة.
- تستفيد من العاملين التي تم توظيفهم الاستفادة الكاملة.
- التأكيد على أن المؤسسة قادرة على ضمان أن الموظفين يتلقون كل التدريب والتطوير اللازمين لرفع كفاءة الأداء في المهام الخاصة بمواقعهم الحالية، علاوة على تطوير بعض المرونة حتى يتمكن هؤلاء الموظفون من القيام بأي مهام خاصة بأي مواقع أخرى إذا ما اقتضت الحاجة.
- ضمان أن المؤسسة قادرة على التوقع والتصرف بناءا على التغيير في الطلب على الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة أو التغيير في إمدادات العمالة .
- أن تكون المؤسسة قادرة على تلبية المتطلبات المستقبلية من الموارد البشرية من الموارد الداخلية الخاصة بها.
- ضمان أن المؤسسة تؤكد على إتاحة الفرص المتساوية للترقية والتطور لكل الموظفين، وبوجه خاص النساء و الأفراد الذين ينتمون إلى أقليات عرقية و المعافيين.
- ضمان أن المؤسسة تحكم السيطرة على التكاليف الخاصة بالموارد البشرية وتتوقع بقدر من الكفاءة والنفقات الخاصة بالعاملين في أي مبادرات جديدة.

3- مراحل تخطيط الموارد البشرية:

[1] https//www.ic.gc.caeicsitecsr-rse.nsfvwapjRESSOURCES_HUMAINES.pdf$fileRESSOURCES_HUMAINES.pdf, 3 mai 2016, 12h00, p15.

[2] عمر الطراونة، مرجع السابق، ص26.

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بأربع مراحل أساسية هي:[1]

3.1- مرحلة تحليل ووصف الوظائف: وهي معرفة الشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.

3.2- مرحلة التنبؤ بعدد الأفراد اللازمين لشغل الوظيفة: يتأثر العدد المطلوب بمجموعة من العوامل من أهمها:

- حجم المنشأة.
- البيئة الخارجية.
- التغيرات في حجم الإنتاج أو التطورات التكنولوجيا.
- الهيكل التنظيمي والتعديلات المنتظر إدخالها عليه.

3.3- وضع خطة الموارد البشرية وترجمتها إلى برامج عمل تنفيذية قطاعية وسياسية للأفراد في مجال الترقية والتدريب والاختيار والتعيين.

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

الفرع الثاني:توصيف الوظائف

1- **مفهوم تحليل الوظائف:**يقصد بتحليل الوظائف "جمع المعلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها ومواصفاتها وخصائصها وطبيعتها"[2].

2- **خطوات تحليل الوظائف:**يتم تحليل الوظائف من خلال مجموعة من المراحل المتمثلة في:[3]

- تحديد نوعية المعلومات والبيانات المطلوبة وجمعها.

تشمل عملية تحليل الوظائف الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية ويمكن التعبير عنها باختصار:

- الوصف الوظيفي: ويشمل معلومات تتعلق بالعناصر التالية:
- اسم الوظيفة.

[1] محمد الصريفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر،2007، ص20.
[2] عمر الطروانة، مرجع، ص110.
[3] المرجع السابق، ص 111،112.

- موقع الوظيفة.
- تحديد الواجبات والمسئوليات والمهام الأساسية.
- الآلات و الأدوات المستخدمة.
- حجم ونوعية الإشراف.
- ظروف العمل وأخطار الوظيفة.
- طبيعة العمل.

3- **أهمية الوصف الوظيفي:**تكمن أهمية الوصف الوظيفي في أنه:[1]

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

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

[1] محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص108.

5- **طرق تحديد أوصاف الوظائف داخل المنظمة:**يتم استخدام مجموعة من الطرق من أجل تحديد أوصاف الوظيفة وتتمثل هذه الطرق في:[1]

- طريقة الملاحظة:حيث تستخدم هذه الطريقة غالبا في الوظائف الروتينية من خلال المراقبة المباشرة لأداء العاملين لمهامهم وتسجيل الخصائص والصفات الجوهرية للوظيفة.
- طريقة المقابلة:تتم عن طريق إعداد استمارة توجه للعاملين في هذه الوظائف، حيث تطرح فيها أسئلة حول خصائص ومواصفات الوظيفة.
- طريقة قوائم الاستقصاء(الإستبانة): يتم بموجبها توزيع استمارات تحتوي على مجموعة من الأسئلة الشمولية في الوظائف ويحدد معيار لكل سؤال.
- طريقة السجلات الرسمية: تكون عن طريق تدوين النشاطات اليومية التي يؤديها كل موظف سوءا كانت اعتيادية أو غير اعتيادية، في سجلات تستخدم من الموظفين أنفسهم.
- طريقة المؤتمرات التقنية: من خلال عقد مؤتمرات يشارك فيها لمشرفون المباشرون في المنظمة إضافة إلى مهندسي ومصممي الوظائف ممن يمتلكون خبرة واسعة عن وظائف المنظمة.

المطلب الثاني:الاستقطاب والاختيار والتعين.

الفرع الأول:الاستقطاب

1- **تعريف الاستقطاب:**يقصد بالاستقطاب"عملية اكتشاف المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة ويتمثل الغرض العام من الاستقطاب ضمان عدم توقف الوظائف نتيجة وجود مناصب شاغرة، وهذا ما يسمح للتنظيم للحصول على العدد المناسب من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة"[2].

2- **مصادر الحصول على الموارد البشرية:**حيث تتمثل مصادر الحصول على الموارد البشرية في مصادر داخلية ومصادر خارجية على النحو التالي:[3]

[1] سهيلة محمد عباس، إدارة المواد البشرية مدخل استراتجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2006، ص 88،89.

[2] سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص120.

[3]سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص ص 109،114.

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

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

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

- أن ينشر في جريدة رسمية أو موقع الكتروني واسع الانتشار ومتداول من قبل الجمهور.
- مراعاة سوق العمل:فالاستجابة للإعلان تكون حسب العرض والطلب على الموارد البشرية.

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

ت- وكالات الاستخدام: وتوجد ثلاث أنوع من الوكالات:

- الوكالة العامة: هي التي تتوسط بين الأفراد والمنظمات التابعة للقطاع العام.
- الوكالة الخاصة:هي مكاتب توجد غالبا في الدول الرأسمالية حيث تعهد إليها المنظمات البحث عن الأفراد الذين تتوفر فيهم صفات معينة لشغل الوظائف-حيث أن الوكالة الخاصة توفر أفراد مؤهلين لشغل الوظائف على عكس الوكالات العامة التي تميز بين الأفراد مهملة بذلك مؤهلاتهم لشغل الوظائف-.
- المعاهد والمدارس والجامعات:حيث أن هذه المراكز التكوينية تلقن الطلاب معارف ومهارات يفترض أنها تتلاءم مع سوق العمل-إلا أن ما يعيب الجامعات على وجه الخصوص هو غياب الجانب العملي والاقتصار على الجانب الأكاديمي، حتى أن بعض الجامعات في الدول المتخلفة مازالت تدرس النظريات القديمة التي لم يعد لها عهد بالقرن الواحد والعشرين وبالتالي لا جانب أكاديمي و لا جانب عملي!!!،وعلى الرغم من أن مراكز التكوين المهني أقل شأن من الجامعات بحسب الظاهر، إلا أن المتخرجين منها أكثر اندفاعا ومهارة لممارسة أعمالهم بسبب الخبرة الأكاديمية والعملية المكتسبة خلال فترة التكوين المهني وهذا واقع الدول المتخلفة الذي توجد فيها المفاهيم بعكس المنطق-

الفرع الثاني:الاختيار والتعيين

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

- يعرف الاختيار على انه "انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحا لشغل الوظيفة اعتمادا على مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ فرص أمام جميع المترشحين وان يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق"[1].
- كما يمكن تعريف الاختيار على انه عملية انتقاء أشخاص مؤهلين من بين مجموعة مرشحين قادرين على القيام بأعباء الوظيفة[2].
- هو عملية انتقاء أشخاص مؤهلين من بين مجموعة المترشحين القادرين على القيام بأعباء الوظيفة".[3]

2- **تعريف التعيين:** "تتم عملية التعيين بعد اختيار الشخص المناسب للوظيفة الشاغرة، حيث يتخذ قرار بتعينه في تلك الوظيفة شريطة أن تتلاءم مع قدراته ومؤهلاته".[4]

3- **أهداف الاختيار:** يهدف الاختيار إلى تحقيق مجموعة من النتائج من بينها :[5]

- اختيار أفضل الأشخاص المؤهلين للوظيفة الشاغرة في ضوء مصلحة المنظمة والأفراد.
- التأكد من أن الشخص المختار سيؤدي العمل المطلوب منه.
- مراعاة أن يتم الاختيار في ضوء خصائص ووضعية كل من الفرد والمنظمة والوظيفة في ضوء الاعتبارات البيئية التي تحيط بالمنظمة.

4- **خطوات عملية الاختيار:** تتم عملية الاختيار عن طريق مجموعة من الخطوات تتمثل في:[6]

- الإعلان عن المناصب الشاغرة لدى المؤسسة.

---

[1] مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق،ص133.
[2] عمر الطروانة، مرجع سابق، ص119.
[3] المرجع السابق، ص 119.
[4] المرجع السابق، ص 124.
[5] المرجع السابق، ص120،119.
[6] مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص133.

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

المطلب الثالث: التدريب.

الفرع الاول:التدريب.

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

- عرفه Flippo على أنه "العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين"[1].
- وعرفه David King على أنه "العملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال"[2].
- التدريب هو العملية التي يتم من خلالها تعليم الأشخاص المهارات وإعطائهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤوليتهم من خلال المقاييس المطلوبة[3].

[1] محمد الصريفي، مرجع سابق، ص159.
[2] المرجع السابق، ص159.
[3] باري كشواي، مرجع سابق، ص.118.

- في أحدث تعريف للتدريب من قبل منظمة الأمم المتحدة والتي تعرفه على انه"رفع كفاءة البشر بواسطة البشر ومن أجل البشر"[1]، أي رفع كفاءة العامل بواسطة المدربين من اجل المتعاملين مع المنظمة.

2- **أهمية التدريب:** حيث أن عملية التدريب تتمحور حول ثلاث إبعاد على النحو التالي:[2]

2.1- أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة:

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

2.2- أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين:

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

2.3- أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية:

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

3- **أنواع التدريب:**ينقسم التدريب حسب:[3]

3.1- عدد الأفراد المتدربين:

- التدريب الفردي.
- التدريب الجماعي.

3.2- المكان التي يتم فيه التدريب:

- التدريب في موقع العمل.

[1] عبد الله حسين جوهر، مرجع سابق، ص99.
[2] المرجع السابق، ص 109،110.
[3] عمر الطروانة، مرجع سابق، ص 126.

- التدريب خارج موقع العمل.

3.3- وقت التنفيذ:

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

المطلب الرابع: إدارة الأجور وتقيم الأداء.

الفرع الأول:إدارة الأجور

1- تعريف الأجر: "هو ذلك المبلغ المادي الذي يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها"[1].

2- طرق دفع الأجور:

هنالك العديد من طرق دفع الأجور، أو الأساليب التي تحسب على أساسه الأجور، فبالإضافة إلى دفع الأجور بالزمن أي باليوم أو بالأسبوع أو بالشهر، نجد عدد من الطرق الأخرى سوف نتطرق إلى بعضها كما يلي:[2]

2.1- طريقة تايلور:قدم تايلور طريقة لدفع الأجور سنة 1880، فبعد رصده لحركات العامل وحصره للشيء الضروري منها، حدد عدد من الوحدات الواجب إنتاجها في اليوم ، ووضع لها معدل أجرة للوحدة في هذا الرقم، ووضع معدل أجر أخر منخفض بنسبة 25% من الأول، وهو المستوى الذي يتقاضاه العامل عن كل قطعة إذا لم يصل إلى تحقيق الرقم القياسي ولو بوحدة واحدة، والفرق بين المستوى الأدنى والأقصى لأجرة القطعة يعبر عن نسبة المكافأة.

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

[1] محمد الصريفي، مرجع سابق، ص 150.

[2] ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 52،53.

فإذا أنتج العامل مثلا في اليوم أقل من 29 وحدة يطبق عليه معدل الأجر الأدنى أي 11 دج للوحدة الواحدة، وإذا أنتج 30 وحدة فأكثر يطبق عليه معدل الأجر الأعلى اي15 دج للوحدة الواحدة، ويعتبر هذا تحفيز من شانه أن يزيد في إنتاجية العاملين.

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

الأجرة الكلية =أجرة الساعة ×الوقت المستغرق $+\frac{1}{3}$(الوقت القياسي –الوقت المستغرق)×أجرة الساعة

وقد طبق هالسي نسبة $\frac{2}{3}$ نصف الوقت المقتصد كمكافأة.

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

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

الفرع الثاني:تقييم الأداء

1- **مفهوم تقييم الأداء:**إن تقيم الأداء بالمفهوم التقليدي الذي يقتصر على تقيم الرئيس للمرؤوس لم يعد مجديا في بيئة الأعمال الراهنة، وعليه فان تقيم الأداء حسب إدارة الجود الشاملة يأخذ مفهوم أشمل، فزيادتا على المفهوم التقليدي يوجد تقيم لأداء الرئيس من قبل المرؤوس بالمقابل، وكذا تقييم الموردين لأداء فرق العمل الموجودة بالمنظمة، وتقييم أداء زملاء العمل بعضهم لبعض[1].

2- **أهداف تقييم الأداء:**تنقسم إلى:[2]

2.1- أهداف إستراتجية:

- تحقيق الربط بين أنشطة الموظفين أو العاملين وأهداف المنظمة.
- تطوير أنظمة قياس الأداء.

[1] أحمد يوسف دواوين، مرجع سابق، ص83.

[2] سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص222.

- استرجاع المعلومات التي تساعد على تطوير العاملين من حيث المؤهلات والقدرات للوصول إلى النتائج المحددة.
- أهداف دارية:حيث يهدف بشكل عام تقييم الأداء المساعدة على اتخاذ العديد من القرارات منها إدارة الأجور والمرتبات، الترقيات، تقدير الأداء الفردي...

2.2- أهداف تنموية:

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

الجدول (1-1)نموذج تقييم الأداء

الأمور الشخصية	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا	ممتاز
أ- العلاقة مع الزبائن والزملاء والمشرفين					
الالتزام بالقواعد والقوانين					
الالتزام بتحقيق الأهداف و النتائج					
المظهر					
الحكم على الأمور والأشياء					
ب- المهارات والخبرات					
المعرفة والخبرة والمقدرة على العمل					
حجم العمل					
المقدرة على التعلم والتطور واكتساب مهارات جديدة					
المقدرة على العمل تحت حجم وضغط أعمال اكبر					
ت- الاقتراحات والمبادرة					
اقتراح طرق عمل جديدة					
المبادرة لتحسين العمل تحقيقا للأهداف					
التوفير لتخفيض التكاليف					
ث- القيادة، التخطيط، التنظيم					
الإدارة في مجال عمله المتخصص به					
الإشراف					
الحكم على الأمور					

المقدرة على التخطيط والتنظيم					
ج- الرواتب والترقيات					
التقدير العام					
التوصية					
زيادة راتب عادية					
زيادة راتب مضاعفة					
تعديل راتب					
حجم الزيادة السنوية					
ترقية					
تغيير المهام ومسمى الوظيفة					

المصدر: عبد الله حسين جوهر، مرجع سابق، ص 75،76.

خاتمة الفصل:

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

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

الفصل الثاني

علاقة إدارة الموارد البشرية بالفكر الإداري الحديث

مقدمة الفصل:

إن الأساليب والنظريات التقليدية في التسيير لم تعد قادرتا على تحقيق مجموعة الأهداف التي تطمح المؤسسات للوصول إليها خاصتا مع بروز مفهوم العولمة التي أفرزت مجموعة من التحديات، لذا ظهرت مجموعة من الأساليب والنظريات الحديثة في الفكر الإداري مثل الإدارة الالكترونية و الإدارة الإستراتجية، حيث تأخذ هذه النظريات البيئية التنظيمية كعامل أساسي لتحقيق أهدافها، ويعتبر المورد البشري أحد عناصر البيئة الداخلية ومن أهمها، وعليه لا بد من وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية والنظريات والأساليب الحديثة في الفكر الإداري.

المبحث الأول: السلوك التنظيمي.

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

المطلب الأول:خصائص السلوك التنظيمي: للسلوك التنظيمي بعض الخاصيات والسمات الخاصة به منها:[1]

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

المطلب الثاني:مصادر السلوك التنظيمي.

1- الدوافع و الحوافز

1.1- **مفهوم الدافع والحاجة:** "الدافع يعبر عن حالة نفسية تؤدي إلى تحديد اتجاه السلوك"[2] والحاجة هي السبب الرئيسي لوجود الدافع، وتنقسم الحاجات إلى ضرورية وحاجات كمالية فالحاجات الضرورية لا يستطيع الإنسان التخلي عنها والتحكم في بعضها أحيانا، فالإنسان لا يستطيع أن يعرض عن الطعام

[1] فاروق عبده، محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 79،80.

[2] ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص65.

والشراب والنوم فهي حاجات شئنا أم أبينا لا نستطيع أن نعرض عنها، أما الحاجات الكمالية فهي التي تعرف بالرغبات، كأن يبحث الإنسان عن الاستجمام أو كسب سيارة، فيستطيع الإنسان أن يتخلى عنها باعتبارها لا تؤثر على حياته بشكل كبير، إلا أن التطور التكنولوجي قدم أشياء في البداية كانت رغبات، وأصبحت اليوم من الضروريات، مثل الهاتف النقال الذي أصبح حاجة ملحة يحتاجها معظم الناس، وعليه فان المنظمة تسعى لتلبية الحاجات الضرورية لضمان انتماء الأفراد، وتسعى لتلبية الحاجات الكمالية لهم لتضمن الولاء لها من قبلهم.

1.2- **أنواع الحاجات:** يعتبر تصنيف ماسلو للحاجات من أهم التصنيفات، حيث قام بترتيبها حسب الأولوية للإنسان وهي خمس درجات مرتبة تصاعديا كما يلي:[1]

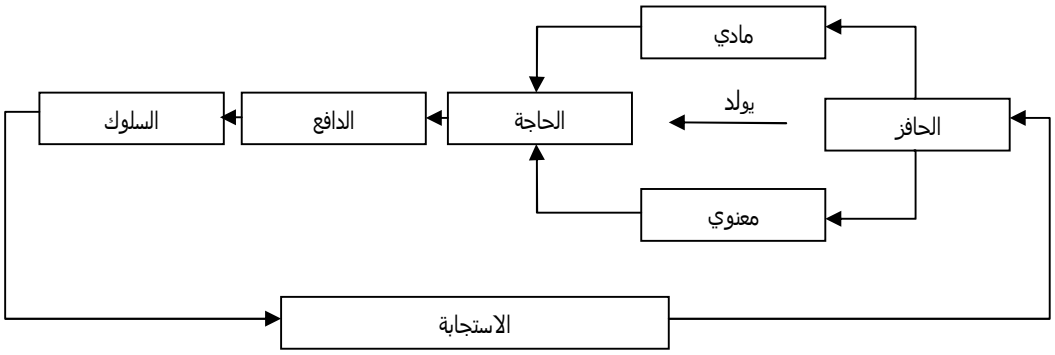
- الحاجات البيولوجية(الفيزيولوجية): وهي الحاجة إلى الأكل والشرب،الملبس،النوم...
- الأمان: وهو أن يتواجد الإنسان في مجتمع آمن وهادئ، من خلال الاستقرار في العمل والمجتمع.
- الانتماء: حاجات الفرد إلى أن ينظم إلى مجموعة من الأفراد متقاربة في الأفكار والأهداف.
- الاحترام والتقدير: وهو حاجة الإنسان إلى الاحترام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

1.3- **مفهوم الحوافز:** "هي كل ما تقدمه المنظمة للتأثير على القوى الدافعة الموجودة لدى الإنسان، وتوجيه هذه القوة الداخلية إلى تحقيق أهداف المنظمة"[2] والشكل التالي يوضح العلاقة التي تربط الحوافز بالدوافع:

[1] ناصر دادي عدون، المرجع السابق، ص66،67.

[2] المرجع السابق، ص69.

الشكل(1-1):علاقة الحوافز بالدوافع.



المصدر:من إعداد الطالب

1.4- أنواع الحوافز:

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

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

1.5- أهداف الحوافز:من بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة عن طريق الحوافز:[1]

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

ومن بين الأهداف الأخرى:

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

[1] ناصر دادي عدون، المرجع السابق ، ص78.

2- الإدراك

2.1- تعريف الإدراك:هنالك عدة تعاريف للإدراك من بينها:

تعريف 01: "الإدراك هو عملية استقبال المثيرات الخارجية بواسطة الحواس وترجمتها إلى معاني ومفاهيم تحدد نمط السلوك "[1].

تعريف 02:يعرف الإدراك على أنه "ذلك السلوك الذي يستخدم الفرد فيه خبراته السابقة وحاجته الحالية وطموحاته ورغباته المستقبلية في تفسير المؤثرات ، وتعتمد عملية الإدراك على عاملين رئيسين هما النشاط الذهني ووظائف الأعضاء الحسية"[2]، إلا انه هنالك العديد من التعاريف المتداخلة فيما بينها في ما يتعلق بالإدراك حيث أن الباحثين والعلماء في شتى المجالات يعرفون الإدراك حسب اختصاصهم، إلا أن الإدراك يندمج ضمن علم النفس وبالتالي محصلة مفهوم الإدراك انه عملية معقدة تحدث داخل الإنسان ومصدرها البيئة الخارجية، وهذا يعني تفاعل حواس الإنسان مع نشاطه الذهني وبالضبط العقل اللاوعي باعتباره مخزن للتجارب والذكريات ومختلف الأحاسيس، فإدراك العامل للتدريب مثلا هو انه سيحسن من أداءه في عمله، وبمجرد أن تقوم الإدارة بالإعلان عن دورة تدريبه يدرك هذا العامل أنه سوف يحسن من أداءه، وبالتالي يبدو أن الإدراك هو اعتقاد عكس التعريف السابق الذي يقول أن الإدراك هو سلوك!

2.2- محددات الإدراك: يتحدد الإدراك بمجموعة من العوامل منها:[3]

- اختيار المؤثرات :ويقصد به تركيز الفرد على مؤثرات معينة والإعراض عن أخرى، وذلك حسب الأهمية بالنسبة له، فمثلا الطالب يركز على الحديث الذي يدور بين زملائه في الخلف ويعرض على المعلومات التي يقدمها له الأستاذ وهذا يعود إلى أن الحديث يخصه لذا فهو يضع كامل تركيزه من اجل إدراك المعنى.
- تنظيم المؤثرات: بعد أن يحدد الفرد تركيزه على مؤثر يقوم بتنظيم هذا المؤثر ليصبح ذو معنى منطقي فبالعودة إلى المثال السابق يركز الطالب على الألفاظ المستخدمة من قبل زملائه وكذا حدة الصوت ومجموعة من التفاصيل الأخرى وقد يضيف بعض الأحاسيس على الإدراك.

[1] هشام محمد نور جمجوم، سيكولوجية الإدارة، دار ومكتبة الهلال، لبنان، 2010 ،ص33

[2] ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص98 .

[3] المرجع السابق، ص99،100.

- الموقف:إن معرفة الشخص وتوقعاته وخبرته السابقة جميعها عوامل تؤثر في إدراكه للأشياء ومن ثم كيفية التأقلم معها.
- الإدراك الذاتي: أو ما يعرف بالمفهوم الذاتي حيث أن سلوك الإنسان هو نتيجة لإدراكه حول مفهومه الذاتي، فإذا كان الشخص يرى نفسه انه نشيط وحيوي، يكون سلوكه مرآة عاكسة لما يعتقده حول نفسه وهو ما يعرف بالبرمجة أي أن الإنسان من خلال تجاربه واحتكاكه منذ نشأته بمجموعة العوامل الذي كونت له شخصية خرج بها إلى العالم الخارجي، ويقول رواد التنمية البشرية في هذا الصدد أن الإنسان يستطيع تغير مفهومه الذاتي فيها يتعلق بالاعتقادات السلبية حول نفسه مثل أن يقول: أنا فاشل، أنا لا استطيع، فعلم البرمجة اللغوية العصبية- وهو من أقوى العلوم في مجال التنمية البشرية- يحتوي على مجموعة من التقنيات العلمية التي تغير إدراك الشخص مثل النظام التمثيلي، الخطوات الست لوضع الإطار الجديد، مولد السلوك الجديد، كل هذه التقنيات تساعد الإنسان على تغيير إدراكه السلبي الذي تبرمج عليه دون وعي وقصد منه خاصة في السبع السنوات الأولى من نشأته.

3- القيم الثقافية:

3.1- تعريف الثقافة:هنالك عدت تعاريف للثقافة من بينها:

- يرى كل من **كوبير وكلاكهون** أن الثقافة هي "ظاهرة للسلوك المكتسب والمنقول عن طريق الرموز فضلا عن الانجازات المتميزة للجماعات الإنسانية، ويتضمن ذلك الأشياء المصنوعة، ويتكون جوهر الثقافة من أفكار تقليدية وكافة القيم المتصلة بها، أما الأنساق الثقافية فتعتبر نتاج السلوك من جهة، وتمثل الشروط الضرورية له من ناحية أخرى"[1].
- فيما يعرف العالم الانجليزي **تايلور** على" أن الثقافة بالمعنى الانثوجرافي الواسع هي ذلك الكل المعقد الذي يشتمل على:المعرفة، العقيدة، الفن، الأخلاق، القانون، العادات، وكل المقومات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع"[2].

3.2- مميزات الثقافة: تتسم الثقافة بمجموعة من المميزات من بينها:[3]

[1] أحمد رأفت عبد الجواد، **مبادئ علم الاجتماع**، مكتبة نهضة الشرق-جامعة القاهرة-، مصر، 1983، ص80.
[2] المرجع السابق، ص81.
[3] المرجع السابق، ص ص 84،89.

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

3.3- معنى الثقافة التنظيمية: "لقد ظهرت نظرية الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينات من القرن الماضي، ومضمون هذه النظرية أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها تحدد من خلال نمط القيادة وأسلوب العمل، والعوامل الداخلية في المنظمة والتي تؤثر على الأفراد، وتتكون من القيم والمبادئ والتي يكونها الأفراد داخل منظمتهم وبيئتهم والتي تدفع بسلوكيات معينة"[1]، كما عرف كل من **فيورنهام و جانتر** الثقافة التنظيمية على أنها"مجموعة الاعتقادات الشائعة و السلوكيات والقيم الموجودة"[2]

3.4- أنواع القيم الثقافية داخل المنظمات:هنالك عدة تصنيفات لأنواع القيم الثقافية داخل المنظمة، ومن بينها تصنيف **سبرينجر**، حيث يصنف القيم الثقافية على النحو التالي:[3]

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

[1] سامر عبد الله هداش، **موضوعات معاصرة في إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار العالمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2012، ص18.

[2] مايكل ارمسترونج، **الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية**، ترجمة:إيناس الوكيل، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص143.

[3] ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص113.

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

المطلب الثالث:الأساليب الإدارية المؤثرة على السلوك التنظيمي.

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

1- التمكين:

1.1- تعريف التمكين:يعرفVogt التمكين على انه"منح الأفراد العاملين ما يكفي من السلطة والقوة لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها"[1]وكذا المشاركة في حل المشاكل.

1.2- عناصر تمكين العاملين:تتلخص عناصر التمكين في النقاط التالية:[2]

- مشاركة العاملين:وهي مشاركة العاملين في وضع أهداف المنظمة والمشاركة في تنفيذها وهو ما يساعد على تقبل الأفراد للأعمال المنوطة بهم.
- التحفيز الذاتي: هو دافع لتحقيق أهداف المنظمات من خلال زيادة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
- تطوير الشخصية: هي تطوير شخصية الفرد من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات، عن طريق تغيير نمط التفكير نحو البحث عن الجديد و بالتالي شخصيته تتطور تلقائيا مع مرور الوقت أي زياد الخبرة والتجربة الإبداع.

[1] سامر عبد الله هداش، مرجع سابق، ص87.
[2] المرجع السابق، ص88.

2- بناء فرق العمل:

2.1- تعريف بناء فرق العمل: يظهر من خلال أنشطتها على أنها طريقة للتأثير الايجابي للعلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة[1].

2.2- أهداف بناء فرق العمل: يهدف بناء فريق العمل إلى تحقيق مجموعة من الأغراض منها:[2]

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

المطلب الرابع:نتائج السلوك التنظيمي

1- الانتماء التنظيمي:

1.1- تعريف الانتماء التنظيمي:"هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما"[3]

1.2- أبعاد الانتماء التنظيمي:تتمثل إبعاد الانتماء في النقاط التالية:[4]

- إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة:حيث أن العامل يفترض انه يدرك أن الأداء الذي يقدمه سوف

يوفر له إشباع حاجياته وبالتالي شعوره بالانتماء.

- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: إن وضوح الأهداف وتحديد الأدوار يتناسب طرديا مع زيادة الانتماء وهذا يعني وضوح الرؤية بالنسبة للفرد حول المهام التي يقوم بها.
- زيادة مشاركة العاملين: إن إتاحة الفرصة للعاملين للمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية من شانها تقوية الروابط والعلاقات مع المنظمة.

[1] سامر عبد الله هداش، المرجع السابق ، ص42.
[2] المرجع السابق، ص43.
[3] المرجع السابق، ص122.
[4] المرجع السابق، ص 123، 124.

- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:يقصد بالمناخ التنظيمي العوامل الداخلية التي تؤثر على الأفراد و التي تحدد سلوكهم ودرجة انتمائهم.

2- الولاء التنظيمي

2.1- تعريف الولاء التنظيمي:إن مفهوم الولاء التنظيمي يعبر عن "درجة تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة التي يعمل فيها"[1]

2.2- خصائص الولاء التنظيمي:يتميز الولاء التنظيمي بمجموعة من الخصائص من بينها:[2]

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

3- سلوكيات المواطنة التنظيمية:

3.1- **تعريف سلوكيات المواطنة التنظيمية:** يعرف Peterson المواطنة التنظيمية بأنها"سلوكيات اختيارية مرتبطة بالأعمال التي تصدر من الفرد بشكل طوعي، حيث أنها لا تدخل في تقييم الأداء، ولكن من شأنها أن تحسن الأداء الكلي للمنظمة".[3]

3.2- **مكونات سلوكيات المواطنة التنظيمية :** تتكون سلوكيات المواطنة التنظيمية من العناصر التالية:[4]

- الإيثار: هو سلوك اختياري يهدف إلى مساعدة الآخرين في أداء عملهم مثل مساعدة الأفراد الجدد دون طلب منهم.
- الكرم: هو سلوك اختياري يهدف إلى منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين، مثل تقديم النصائح الضرورية لهم.

[1] عيوي زيد منير، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار السلام، عمان، الأردن، 2000، ص207.
[2] المدهون موسى توفيق، الجزراوي إبراهيم محمد، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، 1995، ص508.
[3] سامر عبد الله هداش، مرجع سابق، ص70.
[4] المرجع السابق، ص74.

- الالتزام العام: هو سلوك اختياري يشمل أداء أنشطة أكثر من المطلوبة من الفرد واحترام لوائح المؤسسة حتى في حالة عدم وجود رقابة عليه.
- الروح الرياضية: هو سلوك اختياري يعبر عن مدى استعداد الفرد للعمل في ظروف غير مناسبة دون شكوى.
- السلوك الحضاري: هو سلوك اختياري يشير إلى مسؤولية الفرد عن المساهمة في تطوير المنظمة مثل حضور الاجتماعات والندوات.

4- الأداء:

4.1- تعريف الأداء: يعرف **أندرود** الأداء بأنه "تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المؤسسة، كذلك يعرف الأداء بأنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالمؤسسة إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة "[1]

4.2- محددات الأداء: يتحدد الأداء من خلال ثلاثة عناصر رئيسية:[2]

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

المبحث الثاني:مدخل عام إلى التنمية البشرية

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

[2] محمد عبد الجيد، فاروق عبده فليه، مرجع سابق، ص 266.

إن التنمية البشرية بمفهومها الضيق هي عملية نقل الإنسان من التفكير السلبي إلى التفكير الايجابي حول المفهوم الذاتي، والمفهوم الذاتي هو عبارة عن الاعتقادات والقيم والسلوكيات التي تكونت لدى الفرد من خلال البيئية التي نشأ فيها،حيث أن عقله تبرمج على فعل أشياء والإعراض عن فعل أشياء أخرى، ومع مرور الوقت أصبحت أفعال تلقائية،تصدر منه دون وعي، والسؤال المطروح: هل يمكن تغيير هذه البرمجة،وما معنى البرمجة أساسا؟، إن الدارسات الحديثة في علم النفس توصلت إلى نتائج رهيبة حول طاقات الإنسان التي يستطيع من خلالها صنع المستحيل، ويحاول بعض العلماء إيجاد بعض الأساليب الغير ملموسة والتي تعتمد على التصور بشكل أساسي لتغيير البرمجة التي تؤثر على الإنسان بشكل سلبي، وقد توصل كل من **ريتشارد باندلر** (طالب في قسم الرياضيات من جامعة كاليفورنيا)و**جون جريندر** إلى تأسيس علم جديد يعرف بالبرمجة اللغوية العصبية(Neuro Linguistic Programming-NLP-)، وهو من أقوى العلوم على الإطلاق في مجال التنمية البشرية، حيث انه حقق نتائج كبيرة وغير سلوكيات سلبية إلى ايجابية من خلال تغيير أسلوب التفكير، إلا أن أهم ما في الأمر هو إدارة العقل، حيث إن العقل هو الشيء الذي يميزنا نحن البشر عن باقي الكائنات، ولا بد من وجود سر عظيم وراء هذا العقل على الرغم من اكتشاف بعض الحقائق، مثل أن المخ يحتوي على 150مليار خلية عقلية، وان سرعة المخ أسرع ثلاث مرات من سرعة الضوء،وان العقل اللاواعي قادر على تخزين 2 مليون معلومة في الثانية الواحدة، وهذه المعلومات يؤكدها الخبير العالمي في التنمية البشرية الدكتور إبرهيم الفقي، وبالتالي فان الإنسان يملك قدرات لا محدودة يدركها البعض وتخفى عن الكثير، لذا فان التنمية البشرية تحاول باستمرار تغير واقع حياة الإنسان من خلال إدراكه لحقيقة القدرات التي يمتلكها وكيفية الاستفادة منها لتحقيق أهدافه، وعليه فان المنظمات الرائدة في مجال الأعمال تسعى دوما لتدريب أفرادها في مجال التنمية البشرية من أجل الاستفادة قدر الإمكان من القدرات التي يمتلكها هؤلاء الأفراد من جهة، والتأثير على الثقافة التنظيمية من خلال تدريب القادة على بعض الأساليب في التعامل مع الموارد البشرية داخل المنظمة.

المطلب الأول:تعريف التنمية البشرية و أبعدها.

1- **تعريف التنمية البشرية**: "هي توسيع خبرات الناس وقدراتهم من خلال تكوين رأس المال الاجتماعي، بحيث تتم تلبية احتياجات الجيل الحالي بأكبر قدر ممكن من العدالة دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة"[1]

2- **أبعاد التنمية البشرية**: إن محور التنمية البشرية يرتكز على الأبعاد التالية:[2]

- تنمية القدرات البشرية عن طريق انتهاج أساليب التعلم والتدريب وزيادة القدرة على العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية.
- الانتفاع من القدرات البشرية عن طريق خلق فرص عمل منتجة بما يتناسب مع القدرات البشرية المكتسبة.
- تحقيق الرفاهية باعتبارها هدفا لمختلف الجهود الإنمائية.

3- **التنمية البشرية وإدارة الأعمال:**[3]

إن التنمية البشرية تبدأ من التنمية الذاتية، أي تنمية المهارات والإمكانيات، التعلم، القراءة، البحث، أن يكون الغد أحسن من اليوم، أما بالنسبة إلى الجانب المهني فهو التخطيط والتقييم والتعلم والتحليل والتعديل، من أجل الوصول إلى أفضل النتائج.

يحتاج العمل في التدريب على التنمية البشرية إلى كوكبة من العلماء والمختصين في هذا المجال، ولا يكفي فيه المجهود الفردي، وإنما يحتاج إلى فريق عمل، من اجل الوصول إلى الغاية المنشودة.

المطلب الثاني:نموذج البرمجة اللغوية العصبية.

1- **تعريف البرمجة اللغوية العصبية:**يعرف "ستيف أندرياس" البرمجة اللغوية العصبية على "أنها دراسة التفوق الإنساني، والقدرة على بذل قصار جهدك أكثر فأكثر، وهي الطريقة الجبارة والعملية التي تؤدي إلى التغيير الشخصي ، وهي تكنولوجيا الانجاز الجديد"[4]، من خلال هذا التعريف يمكن القول أن البرمجة اللغوية العصبية هي إحدى الأساليب الجديدة في مجال التنمية البشرية والتي تساعد الإنسان على تغيير نفسه نحو الأفضل، أما في مجال الأعمال، فهي تركز أساسا على فن الاتصال وبالتالي يشمل القادة بشكل

[1] الداوي الشيخ، **"تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"**، **مجلة الباحث**، العدد 06، الجزائر، 2008،ص 9.
[2] المرجع السابق، ص 9.
[3] ابرهيم الفقي، كيف تتحكم في شعورك وأحاسيسك، دار الراية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص167.
[4] ابرهيم الفقي، البرمجة اللغوية العصبية، مكتبة عراس للنشر و التوزيع، الجزائر،2010.، ص15.

كبير حيث تساعدهم البرمجة اللغوية العصبية على تطوير إمكانياتهم في مجال الاتصال من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية والتي تمثل القدرة على التأثير في سلوك الأفراد، والتي ينبغي أن تحقق أهداف المنظمة، ومعنى ذلك أن تدريب القادة على أساليب الاتصال الفعال يساعدهم على النجاح كقادة، ويعمل على زيادة إنتاجية الأفراد نتيجة التأثير في سلوكهم ، وكذا تغيير ثقافة المنظمة ومن هنا يتضح التأثير الايجابي للبرمجة اللغوية العصبية على منظمات الأعمال.

2- **الافتراضات المسبقة في البرمجة اللغوية العصبية:**يقصد بها مجموعة المسلمات التي يجب أن يؤمن بها الشخص الذي يسعى إلى تحسين قدراته على الاتصال بنفسه وبالآخرين بطريقة تحقق نتائج ايجابية، وتتمثل هذه الافتراضات فيما يلي:[1]

- احترام رؤية الشخص الأخر للعالم: فالقائد الذي يبحث عن التأثير في سلوكيات مرؤوسيه عليه أن يحترم القيم والمعتقدات التي تشكل شخصية كل مرؤوس.
- الخريطة ليست المنطقة:قد يبدو لبعض القادة أن القوة هي السبيل الوحيد للتأثير في سلوكيات المرؤوسين، إلا أن الحقيقة لا تعكس ذلك تماما، فالقوة لها تأثير مؤقت في تحديد سلوكيات معينة، وتختفي هذه السلوكيات باختفاء هذه القوة، وبالتالي فالنظرة الشخصية للأشياء لا تعبر عن حقيقة الأشياء عادتا.
- توجد نية ايجابية وراء كل سلوك: قد يتصرف احد العمال تصرف سلبي يظهر للقاء على هذا النحو، إلا انه عادتا ما تكون نية هذا العامل ايجابية، كأن يوجد العامل في مكان غير المكان الذي يعمل فيه، فأول ما ينبغي أن يتبادر إلى ذهن القائد هو أن هذا العامل كان يقوم بعمل ما يصب في مصلحة المنظمة.
- يبذل الناس أقصى ما في استطاعتهم بالمصادر المتوفرة لديهم:أي أن الإنسان عندما يركز على فعل شيء ما يسخر كامل طاقاته وإمكانياته من اجل تحقيق نتائج يبحث عنها، فالعامل الذي يرى أن زيادة إنتاجيته تحقق له زيادة في الدخل، سوف يبذل قصارى جهده لإنتاج اكبر عدد من الوحدات.
- لا وجود لأشخاص مقاومين، إنما هنالك رجال اتصال مستبدون برأيهم:يقصد بها أنه لا يوجد أفراد يقاومون أفكار الآخرين، إنما يحاولون أن يفرضوا آراءهم الشخصية حول موضوع معين، ولاجتناب حدوث صراع

[1] المرجع السابق، ص16،17.

فكري يوجد أسلوب يساعد الطرفين، وهو أسلوب المشاركة حيث يبدى كل من الطرفين رأيه حول الموضوع وبالتالي الحصول على نتائج ايجابية نتيجة الحوار.

- يكمن معنى الاتصال في الاستجابة التي تحصل عليها:وهذا يشمل الحوافز التي تقدمها المنظمة لأفرادها، فالسلوك هو نتيجة الحوافز، ففعالية الاتصال بين المنظمة وأفرادها تكمن في فهم الأفراد لمضمون الحوافز، أي ماذا تريد المنظمة من الأفراد.
- الشخص الأكثر مرونة هو الذي يسيطر على الموقف:وتشمل القادة، حيث أن المرونة شرط أساسي في القيادة، ومعنى ذلك أن القائد عليه أن يجرب كل السبل المتاحة، وان يبحث أيضا عن سبل جديدة من أجل أن يؤثر في سلوك الأفراد، والاعتماد على سلوك واحد يعني عدم القدرة على التحكم والسيطرة على المواقف.
- لا وجود للفشل إنما هنالك رأي محدد عن تجربة:قد يحاول القادة أن يسيطروا على الأفراد باستخدام أسلوب معين، فيقودهم هذا الأسلوب إلى عدم تحقيق النتائج المرغوب فيها، هذا الفشل في علم البرمجة الغوية العصبية يعبر عنه بالتجربة، حيث أن تراكم التجارب يعطي المزيد من الخبرة لمواجهة التحديات، فلو لم تكن تجربة الإدارة العلمية لما وجدت النظريات الحديثة في الفكر الإداري، فكل تجربة فيها أخطاء، فإذا قمنا بتصحيح الأخطاء ووصلنا إلى نظريات جديدة.
- لكل تجربة شكلية فإذا غيرت الشكلية غيرت التجربة معها:حيث تعتبر هذه الفرضية من أهم الفرضيات، ويقصد بها انه لأي تجربة حدثت في السابق تفاصيل معينة، أي أنها وقعت في مكان محدد، ومع أشخاص معينين، وفيها أصوات وصور وأحاسيس، فالقاعدة تقول إذا غيرنا جزء من هذه التجربة غيرنا كامل التجربة، ومثال ذلك المشروبات الغازية، فالمشروبات الغازية تحتوى على مجموعة من المواد مثل الماء والسكر ونكهة معينة، فإذا قمنا بوضع نكهة البرتقال حصلنا على مشروب غازي بطعم البرتقال، وإذا أردنا أن نغير هذا المشروب ، نغير احد تفاصله ولتكن نكهة الفراولة، فنحصل على مشوب غازي بطعم الفراولة، وهذا هو المعنى لهذه الفرضية .
- يتم الاتصال الإنساني على مستويين: الواعي واللاواعي:كثير من الناس يجهل حقيقة هامة وهي أن العقل ينقسم إلى قسمين، العقل الواعي، والعقل اللاوعي، فالإنسان عندما يتعامل مع أشياء جديدة يستخدم

عقله الواعي مثل التدرب على مهارة جديدة...، وبعد ما يعتاد على هذه المهارة تخزن على مستوى الذاكرة، ويصبح يقوم بها تلقائيا، وهذا الفعل التلقائي مصدره العقل اللاواعي.

- تجد عند كافة البشر في تاريخهم الماضي كافة المصادر التي يحتاجونها لإحداث تغييرات ايجابية في حياتهم:يشعر الإنسان بالسعادة، وأحيانا بالإحباط ، ويعود السبب في ذلك إلى البرمجة السابقة، فالإنسان بمجرد ما ينجز شيء ما يشعر بالسعادة، وعندما يفشل في فعله يشعر بالإحباط، وهذا ما يعرف بالرابط، أو بمبدأ الحتمية أي أن الإنسان إذا حدث له شيء ما ، يؤدي عادتا إلى حدوث نتائج معينة، فعلى القادة أن يجعلوا وجودهم رابط للنشاط والانضباط والاحترام داخل المنظمة.
- إن الجسم والعقل يؤثر كل منهما على الأخر:يقال أن العقل السليم في الجسم السليم، وعكس ذلك صحيح أيضا، فلو كان الشخص يعاني من ألم في جسمه، أكيد أن تركيزه سيكون محصور في الألم، وبالتالي لا يستطيع اتخاذ قرار صحيح في ضل هذه الحالة.
- إذا كان ممكنا لشخص ما، فمن الممكن لأي شخص أن يتعلم الشيء ذاته:إن قائد اليوم، كان عاملا بسيطا في الأمس، إلا انه طور إمكانياته حتى وصل إلى ما هو عليه اليوم، وهذا يعني أن كل إنسان يستطيع أن يفعل ما يفعله الآخرون، لأن الفرق هو أسلوب التفكير، فكل إنسان يستطيع أن يفكر، ولكن أسلوب التفكير يختلف من شخص إلى أخر، وعلم البرمجة اللغوية العصبية وُجد أساسا لهذا الغرض، أي أن الإنسان إذا استخدم استراتجيات أشخاص ناجحين ، يستطيع أن يصل إلى ما وصلوا إليه، أي الاتزان والنجاح، وهذا ما حدث فعلا في الشركات الكبرى التي طبقت استراتجيات النظريات الحديثة في الفكر الإداري وحصلت على نتائج مبهرة.
- إنني مسئول عن ذهني، لذا فانا مسئول عن النتائج التي أصل إليها:وهذه الفرضية تعني أن أسلوب تفكير معين يقود حتما إلى نتائج معنية، فلو استخدم القائد مثلا أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، سوف يحصل على نتائج ايجابية، والعكس من ذلك فلو اتخذ قرارات فردية ستؤدي إلى تحقيق نتائج غير مرضية وهذا يعني أن المسؤولية تقع على القادة بخصوص النتائج التي وصلوا إليها نتيجة أفكارهم.

المبحث الثالث:علاقة إدارة المواد البشرية ببعض النظريات والأساليب الحديثة في الفكر الإداري.

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

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية ونظم المعلومات.

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

إن نظام معلومات الموارد البشرية باختصار هو نظام يعالج البيانات المتعلقة بالموارد البشرية من أجل الحصول على معلومات فيما يخص احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، رواتب العمال، خطط تطوير الأداء، التدريب...

الفرع الأول:أهمية نظم المعلومات الموارد البشرية:تكمن أهمية نظم المعلومات الموارد البشرية في النقاط الآتية:[1]

- خزن أو استرجاع المعلومات ومعالجتها بالسرعة الممكنة.
- تقليص التعامل بالسجلات اليدوية والمعاملات الورقية.
- السرعة في انجاز عمليات الخزن والتحليل المؤدية إلى سرعة ودقة عملية صناعة القرارات.
- تحقيق العلاقة الجيدة والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين عن طريق توفير المعلومات المختلفة حول نشاطات العاملين في المنظمة ومن أهم هذه المعلومات تكون حول تقيم الأداء.
- تكشف نظم المعلومات البشرية عن أي تغيرات في الموارد البشرية في البيئة الداخلية والخارجية، وبذلك تمكن الإدارة من الإعداد لمواجهة تلك التغيرات بكفاءة.
- تحقق نظم معلومات الموارد البشرية التكامل والتنسيق بين مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية كما تساعد في تحقيق التكامل بينها وبين باقي الإدارات.

الفرع الثاني:أهداف نظام معلومات الموارد البشرية: تتلخص أهداف نظام معلومات الموارد البشرية فيما يلي:[1]

[1] سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 323،324.

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

الفرع الثالث:برامج نظام معلومات الموارد البشرية: من أهم البرامج المعتمدة من أجل معالجة المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية نذكر:[2]

- (Abra Suit):هذا البرنامج ضروري لإدارة الموارد البشرية وكشوف الرواتب.
- (Atlas Bussiness Solutions):هذا البرنامج ضروري للمعلومات العامة، ومعلومات الأجور، والمعلومات الطارئة، المذاكرات وأساليب التقييم، معلومات الزبائن، الوثائق والصور، ومعلومات الفصل.
- (Cort):هذا البرنامج ضروري لتتبع التوظيف، وتتبع الحضور، والأجندات، نظام الأجور، معلومات التقارير، وتتبع مراكز الكلفة.
- (HRSOFT): لتحديد وتتبع المسئولين، تقيم المهارات والإبداعات الإدارية، وتعميم التقارير، معلومات الموظفين وجداول الاستبدال، وتحديد الترقيات، ونقص المهارات، وشواغر غير متوقعة، إدارة الكفايات، التطوير المهني...الخ.
- (Human Resource Microsystems):هذا البرنامج ضروري لجمع البيانات المعقدة وتحليلها، وحسابات الطرف المرن، التعويض، وتاريخ الموظف، الإقالة، ومستلزمات المركز الوظيفي، إدارة التدريب، التقارير الالكترونية، الجدولة الالكترونية، إدارة الأداء.
- (ORACLE-HRMS): برنامج أوراكل للخدمات المتعلقة بالموارد البشرية، وكشوف الرواتب، الذكاء الوظيفي، وإدارة التعلم...الخ.

---

[1] R.N.Misra، مرجع سابق، ص52.

[2] R.N.Misra، المرجع السابق، ص55.

- (PEOPLESOFT):لمعالجة إنهاء المشاريع، وخدمات المشاريع التوظيفية، والتخطيط لقوى العمل، والمستودعات.
- (SAP HR):لإدارة رأس المال البشري، والموارد البشرية السريعة.
- (SPECTRUM HR):مثل(Ivantage) وهذا منتج مصمم للمؤسسات التي تقيم لغاية 10.000 موظف.
- (VANTAGE:HRA): لكتابة التقارير، ولنظام المراسلات ولمذاكرات المغادرة، ولطلبات الفوائد، ولعمليات العقوبات، وحوادث خاصة، والسيرة الذاتية، ومهارات التدريب...الخ.

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة.

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

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

التعريف 01:حسب تراسلير "هي القدرة على تجميع، إدارة، استخدام المعرفة وكيفية تنفيذ ذلك على نحو فعال سيصبح مصدرا رئيسيا للتميز التنافسي في كثير من الشركات خلال السنوات القليلة القادمة، والشركة الناجحة هي التي تقوم بخلق المعرفة"[1]

التعريف 02 :[2] يعرف lee&choi إدارة المعرفة على أنها محاولة المنظمة وضع الإجراءات والتقنيات والعمليات من أجل تحقيق ما يلي:

- نقل المعرفة الشخصية لدى الأفراد إلى قاعدة المعلومات.
- انتقاء وتصنيف المعرفة المناسبة.
- تنظيم تلك المعرفة في قاعدة بيانات.

التعريف03:يعرف Skyrem إدارة المعرفة على أنها "الإدارة النظامية والواضعة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها باستحداثها(إيجادها)وجمعها وتنظيمها ونشرها و استخدامها واستثمارها تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية"[3]

الفرع الثاني:علاقة إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية.

1- **المورد البشري مصدر المعرفة:** إن المعرفة مصدرها الإنسان باعتباره الموارد الوحيد القادر على التفكير، والتفكير هو مولد الأفكار الجديدة والتي يعبر عنها بالمعرفة ، إلا أن هذه المعرفة شيء معنوي يوجد لدى كل فرد على حدى، ومن خلال استراتجيات إدارة المعرفة يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة،ومن بين هذه الاستراتجيات :[4]

- العمل الجماعي.
- فرق العمل.
- حلقات الحوار والنقاش.

[1] مايكل ارمسترونج، مرجع سابق، ص151.
[2] زياد أحمد القطارنة، **إدارة المعرفة**، الطبعة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2011، ص23.
[3] المرجع السابق، ص23.
[4] زياد أحمد القطارنة، المرجع السابق ، ص100.

- العصف الذهني.
- التفاوض.

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

تأثير المعرفة في إدارة الموارد البشرية:تؤثر المعرفة على إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:[1]

- اكتشاف مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد ذوي التخصصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة تمثل واحدا من أهم مصادر الثروة في المنظمة.
- اكتشاف أهمية المصادر الخارجية للمعرفة حيث تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تطوير أساليبها في الاستقطاب والاختيار بحيث أنها تحصل على الأفراد الأكثر معرفة وكذلك تعمل على تطوير أساليب انفتاح أفراد المنظمة على مصادر المعرفة الخارجية مثل : الندوات، الدورات التدريبية، تعمل هذه الأخيرة على تراكم معارف جديدة لدى الأفراد.
- إن المعرفة في تطور مستمر وسريع لذا يقال:"إن أفكار الأمس هي نتائج اليوم، وأفكار اليوم هي نتائج الغد"وهذا يعني أن المعرفة التي وصلنا بها إلى اليوم قد لاتصل بنا إلى الغد بسب التطور السريع، لذا فعلى إدارة الموارد البشرية أن تتمتع بالمرونة الكاملة من حيث اكتشاف المعارف الجديدة التي تعمل على تنمية الأفراد وتطوير أساليب التخطيط والتدريب بشكل مستمر "لان الثابت هو التغيير".
- إن البعد الجديد لإدارة الموارد البشرية في ضل إدارة المعرفة يركز على فتح قنوات الاتصال وتسهيل تدفق المعلومات والمعرفة بين جماعات العمل لتحقيق اكبر قدر من المعرفة داخل المنظمة نتيجة التداول والتعامل بها.

[1] المرجع السابق، ص101.

- إن المعرفة اليوم أصبحت تشكل ميزة تنافسية، وعليه فان إدارة الموارد البشرية تسعى جاهدتا للحصول والحفاظ على الموارد البشرية وتكونها للحصول على معارف جديدة تتميز المنظمة عن باقي المنظمات.

2- رأس المال المعرفي :

2.1- يتمثل رأس المال المعرفي في ثلاثة عناصر أساسية هي:[1]

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

2.2- **إدارة رأس المال المعرفي:** يتم إدارة رأس المال المعرفي من خلال:[2]

1- تقدير التكلفة المعرفية:

- الإنفاق عن البحوث والتطوير كنسبة مئوية من التكاليف.
- النسبة المئوية لمبيعات المتولدة من المنتجات الجديدة وبراءات الاختراع.
- النسبة المئوية للعاملين المعرفيين الذين يدفع لهم اجر نظير التفكير.

2- معامل القيمة المضافة لرأس المال البشري = $\frac{\text{الايرادات}(\text{القيمة المضافة})}{\text{رأس المال البشري}}$

وباختصار فان علاقة إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية تكمن في نقطتين أساسيتين:[3]

- اكتشاف أهمية مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يتم توظيفها في أنواع متميزة من الأنشطة، تمثل واحدا من أهم مصادر إنشاء الثروة في المنظمة المعاصرة.
- اكتشاف أهمية المصادر الخارجية للمعرفة بناءا على البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، حيث تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تطوير أساليبها في الاستقطاب والاختيار بحيث تحصل على الأفراد الأكثر معرفة.

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتجية.

[1] سامح عبد المطلب عامر، استراتجيات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص324.
[2] المرجع السابق، ص334.
[3] مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص ص328،329.

الفرع الأول:مفهوم الإدارة الإستراتجية:

1- **تعريف الإستراتجية:** يرى **كاي** بأن إستراتجية العمل تهتم بين الإمكانيات الداخلية للشركة والبيئة الخارجية[1]، وبالتالي من أجل أن تحقق المؤسسة أهدافها ورؤيتها عليها أن تراعي نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئتها الداخلية، والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية من أجل ضمان التوازن بين المنظمة والمتعاملين معها.

2- **تعريف الإدارة الإستراتجية:** يعرف **بيرس و رونبتسون** الإدارة الإستراتجية على أنها"مجموعة القرارات والأفعال التي ينتج عنها صياغة وتنفيذ استراتجيات تم تصميمها للوصول إلى أغراض المنظمة"[2]

3- **تعريف الإدارة الإستراتجية:**تعرف الإدارة الإستراتجية على أنها"عملية اتخاذ القرارات الفعالة لتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية من أجل تحقيق رسالة المنظمة والوصول إلى الغايات والأهداف الموضوعة"[3]

4- **تعريف الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية:** "هي نوايا وخطط المنظمة بناءا على الكيفية التي يمكن تحقيق أهداف العمل بها من خلال الأشخاص، اعتمدت في ذلك على ثلاثة اقتراحات:

- رأس المال البشري يعد موردا رئيسيا للتميز التنافسي.
- أن الأشخاص هم من ينفذون الخطة الإستراتجية.
- أنه ينبغي اتخاذ المفهوم النظامي لتحديد إلى أين تريد هذه المؤسسة الوصول وكيف يمكنها الوصول الى ذلك"[4]

وباختصار فان الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية تتمحور حول سؤالين رئيسين: ماذا تريد المنظمة؟ وكيف تفعل ما تريد من خلال الموارد البشرية؟ أي الإمكانيات المتاحة من الموارد البشرية ولتحديات التي تواجه المنظمة بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص.

الفرع الثاني:علاقة الإدارة الإستراتجية بإدارة الموارد البشرية.

[1] مايكل ارمسترونج، مرجع سابق، ص36.
[2] المرجع السابق، ص41.
[3] سامح عبد المطلب عامر، استراتجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011، ص75.
[4] مايكل ارمسترونج، مرجع سابق، ص49.

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

1.1- دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة اعدد الإستراتجية:

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

1.1.1- **تحليل البيئة الخارجية:** فهو يشمل الفرص والتهديدات، حيث تستطيع المؤسسة استقطاب أفضل العمال في مؤسسة أعلنت إفلاسها و انسحابها من السوق، أو عن طريق التحالف الاستراتيجي، أما حالة التهديدات يجب على إدارة الموارد البشرية الحفاظ على العمال الأكفاء كرد فعل على المؤسسات المنافسة التي تحاول إغراء العمال من خلال تقديم مختلف الحوافز المثيرة، وبالتالي فان إدارة الموارد البشرية تعمل على إيجاد أفضل العمال سواء باستقطابهم أو الحفاظ عليهم.

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

الشكل (2-1):التحليل الاستراتجي للموارد البشرية

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

المصدر:من إعداد الطالب

2- **الإدارة الإستراتيجية من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية:** وهنا يتضح دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الإستراتجية من خلال وظائفها على النحو التالي:[1]

- **تحليل وتصميم الوظائف:**يستلزم تكوين الوظائف التي تناسب رسالة المنظمة ورؤيتها للقيام أولا بتحليل الوظائف وهي عملية جمع المعلومات عن الوظائف، وتصميم الوظائف ثانيا ويتعلق هذا بالمهام التي يجب تجميعها في وظيفة واحدة.
- **استقطاب واختيار العاملين:** والاستقطاب كما سبق القول يمكن أن يكون فرصة بالنسبة للمنظمة، وهي عملية بحث عن المرشحين لشغل الوظائف، أما الاختيار فهو العملية التي يتم من خلالها انتقاء أفضل المرشحين الذين يملكون المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظيفة والذين يساعدون المنظمة على تحقيق أهدافها.
- **التدريب والتنمية:**حيث أن التدريب هو عملية تمكن العمال من اكتساب المعرفة والمهارات المتعلقة بالوظيفة، أما التنمية فهي اكتساب المعرفة والمهارات التي تحسن قدرات العاملين على مواجهة التحديات وبالتالي فان التدريب يتعلق بالجانب المادي أما التنمية فهي تتعلق بالجانب النفسي.
- **إدارة الأداء:** حيث يتم تحديد الأنشطة والنتائج المتوقعة لقياس فعلية الأداء، حيث يجب أن تكون هذه الأنشطة تتوافق مع أهداف المنظمة وتؤدي لتحقيق الإستراتجية
- **هيكل الأجور والحوافز:** إن وجود مستوى مرتفع من الأجور والحوافز مقارنة بالمنافسين يؤدي إلى ضمان واستقطاب أحسن الموارد البشرية على الرغم من أن المستوى المرتفع للأجور والحوافز قد يؤثر سلبا على تكلفة عنصر العمل، إلا أن التضحية سبب لتحقيق النتائج المطلوبة.

المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية.

الفرع الأول:تعريف الإدارة الالكترونية:

[1] سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص82.

يذهب بعض الباحثين إلى أن مفهوم الإدارة الالكترونية يتمثل في "المنهج الحديث الذي يعتمد على تنفيذ الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر من الأفراد أو المنظمات باستخدام كل الوسائل الالكترونية مثل البريد الالكتروني، التحويلات الالكترونية للأموال... وغيرها"[1].

الفرع الثاني:علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارة الالكترونية

1- **المورد البشرية عنصر من عناصر الإدارة الالكترونية:**يرى الباحثون أن الموارد البشرية في الإدارة الحديثة من أكثر الأصول أهمية وخطورة[2] حيث أن الخطورة تكمن في الأفراد أصحاب التخصص الذين يملكون خبرات هائلة في مجال التقنية وهم القيادات الرقمية فمن غير المعقول توفير الأجهزة وكذا البرامج الالكترونية في ضل غياب الموارد البشرية التي تعد أهم عنصر يمكنه الاستفادة من هذه التقنيات، أما الخطورة فتكمن فيما يعرف بالمعوقات البشرية ويقصد بها عدم تقبل الأفراد للتغير من النمط الروتيني التقليدي إلى النمط الرقمي بسب ضعف القدرات أو بسبب الخوف من المجهول، وبالمناسبة يقول جون كيج "لا أفهم لماذا الناس يخافون من الأفكار الجديدة، فان ما يخيفني عادتا هي الأفكار القديمة"، والمقصود هنا أن الإدارة التقليدية(البيروقراطية)غير قادرة على مواكبة التغيرات المتسارعة في حين أن الإدارة الالكترونية تحاكي التغييرات وتُشعر المنظمة دوما بناقوس الخطر.

2- **الموارد البشرية الالكترونية E-HR :**

إن جميع إجراءات الموارد البشرية تركز على المنحى الالكتروني على النحو التالي:[3]

- تضمن الموارد البشرية الالكترونية تنفيذ جميع الصفقات أو الإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية الرئيسية من خلال الشبكة العنكبوتية العالمية أو الداخلية، وتوفر جميع السياسات والأنظمة والتسهيلات والقوانين المتعلقة بالموارد البشرية وتكون متاحة للجميع من خلال الموقع الالكتروني للمؤسسة المعينة، إذ يستطيع

[1] حسين محمد الحسن، الإدارة الالكترونية(المفاهيم، الخصائص، المتطلبات)، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن،2011، 41.

[2] حسين محمد الحسن، المرجع السابق،ص 62.

[3] R.N.Misra، مرجع سابق، ص16.

الموظف الدخول للموقع والاطلاع على كل ذلك مباشرة وبدون إجراء لقاءات أو طلب معلومات من مصادر معينة.

- تتوفر كافة المعلومات المتعلقة بالموظف مثل التعويضات ومصادر المعلومات، والترقيات، الإجراءات، التنقلات من خلال الموقع الالكتروني للمؤسسة، فالعملية تجعل جميع المعلومات في متناول اليد للموظف بكل بساطة ويسر.
- تساعد أنظمة التوظيف الالكتروني الأفراد في الحصول على مواصفات العمل المناسب بكل دقة وكفاءة.
- تساعد مواقع غرف التجارة المحلية الموظفين باختيار مواقع قضاء إجازاتهم، وحجز جوازات تذاكر الطيران، وشراء تسهيلات معينة.
- تساعد مواقع الصحة الكترونية الموظفين في مناقشة المشكلات الصحية لديهم وعائلاتهم مع أطباء الشركة أو المؤسسة، ومن ثم الحصول على العلاج المناسب.
- تساعد عملية التعلم الالكتروني **E-Learning** الموظفين في التقدم الوظيفي، إذ أن المؤسسات تطور خدمات تدريبية وتعليمية تركز على الكمبيوتر، لتمكن موظفيها من التعلم والتطور، وهذه المواقع تمكن الموظفين من تحسين معارفهم من خلال الدروس المحسوبة في أوقات الفراغ.
- التجارة الالكترونية تمكن المشروع من التواصل مع الموظفين في قضايا مختلفة ومتنوعة تتعلق بمشاريع المؤسسة، أو برامج العمل، أو مشكلات الموظفين، كما أن تسهيلات الدردشة توفرها المؤسسات ليتم التواصل بين الموظفين ورؤسائهم.
- موقع الأسر الالكترونية يتم تصميمها في المؤسسات للموظفين ليبقوا على اتصال مع زملائهم وأحبابهم وأفراد أسرهم.

وهنالك من يعارض فكرة الموارد البشرية الالكترونية بحجة أن الموظفين لا يحسنون التعامل مع أجهزة الإعلام الآلي، وأنا أعتقد أن من يعارض هذه الفكرة ما زال يعيش في العصر الحجري، وهؤلاء الأشخاص سيقودون مؤسساتهم إلى الفشل حتما لان العالم اليوم يشهد تغيرات كبيرة وسريعة، ولا يمكن معرفة هذه التطورات والتغيرات إلا من خلال الاطلاع الدائم، لا في الصحف والجرائد اليومية، بل في المواقع الالكترونية التي أصبحت واقع ضروري في حياة الإنسان.

المطلب الخامس: إدارة الموارد البشرية وإدارة الجود الشاملة.

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

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

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

1- **رضا العميل:**حيث يقصد بالعميل الشخص الذي يتعامل مع المؤسسة وينقسم إلى عميل داخلي وعميل خارجي والقاعدة تقول إن رضا العميل الخارجي أساسها رضا العميل الداخلي، وعليه فان العميل الداخلي هو"المستخدم التالي لما هو منتج من الوحدة المعينة"[1]، فمثلا في مصنع للسيارات، قسم التركيب هو عميل داخلي بالنسبة لقسم قطع السيارات، وبالتالي فان انتقال المنتج من قسم إلى قسم أخر يتوقف في مفهوم إدارة الجود الشاملة على رضا القسم الموالي الذي يستقبل المنتج الذي لم يصل إلى مرحلته النهائية، وعليه فان إدارة الموارد البشرية ينبغي عليها أن توظف أفراد قادرين على التجاوب فيما بينهم.

2- **أسلوب المشاركة:** ويعتبر نموذج أوتشي من الأساليب الناجحة في القيادة وهي ما تعرف بنظرية Z،حيث حاول تغيير الثقافة الأمريكية من خلال الاستفادة من أساليب القيادة اليابانية، ومن بين الممارسات اليابانية القرار بالإجماع، أسلوب جمع المعلومات من الأسفل إلى الأعلى، المسؤولية الاجتماعية، التنظيم

[1] أحمد يوسف دواوين، مرجع سابق، ص103.

غير رسمي ومحاولة ترسيخ الثقة والاحترام المتبادل[1]، وبالتالي فان هذا النموذج يتمحور حول أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل، والهدف من ذلك هو تقبل العاملين للقرارات المتخذة - باعتبارهم جزء من صناع القرار-وتنمية الثقافة التنظيمية من خلال نشر ثقافة التعاون وتحمل لمسؤولية، وعلية فعلى الإدارة العليا تفويض الصلاحيات الكاملة لمدير إدارة الموارد البشرية من أجل استخدام أسلوب المشاركة وتحمل مسؤولية الجميع حول القرارات المتخذة وكذا النتائج المترتبة عليها.

3- **التحسين المستمر:** ويقصد بالتحسين المستمر انه لا يوجد منتج كمالي يحتوي على جميع المواصفات التي يرغب فيها الجمهور، وعليه فان المؤسسة تبحث دائما وباستمرار لتطوير وتحسين منتجاتها، ويشمل التحسين المستمر جميع العمليات، وفيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية فهي تهتم في هذا المجال على وظيفتي، التدريب من خلال تلقين الأفراد معارف ومهارات جديدة بشكل مستمر، والتحفيز باستمرار عن طريق إيجاد أساليب أكثر فعالية في تشجيع الأفراد على القيام بأعمالهم على أكمل وجه، وبالتالي فان التحسين المستمر في إدارة الموارد البشرية يحقق مجموعة من المزايا تتمثل في:[2]

- رفع إنتاجية الموظفين العمال.
- تخفيض معدلات الأخطاء.
- تخفيض معدل دوران العمل ورفع الروح المعنوية للعمال والموظفين.
- المساهمة في إشعار الأفراد بالاستقرار الوظيفي.
- تحسين علاقات العمل وترسيخ مفهوم عمل الفريق.

الفرع الثاني:عناصر تحقيق إدارة الجودة الشاملة من خلال إدارة الموارد البشرية.

[1] أحمد يوسف دواوين، المرجع السابق، ص 173،174.
[2] المرجع السابق، ص141.

إن تحقيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب حسب Atkinson تطبيق مدخل The Sevens approaches والمتمثلة في العناصر الصعبة والعناصر السهلة، أما العناصر الصعبة فهي تتعلق بتوجه المؤسسة ككل، في حين أن العناصر السهلة تهتم تركز على الموارد البشرية بشكل كبير وفيما يلي عرض لهذه العناصر السبعة:[1]

1- العناصر الصعبة:

1.1- **الإستراتجية:**وهي التفكير والتخطيط على المدى البعيد.

1.2- **الهياكل:**ويقصد بها إعادة هيكلة الإدارة بما يتناسب مع الإستراتجية.

1.3- **النظم:** أي إعداد نظم جديدة من أجل تحسين الجودة، وتحسين أداء الأفراد وزيادة كفاءة المخرجات

2- العناصر السهلة:

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

2.2- **المهارات:**إن تدريب الأفراد على اكتساب المهارات والمعارف آمر مهم جدا، لذ على الإدارة أن تسعى دائما لتنمية مهارات أفرادها من أجل تحقيق الإبداع من خلالهم مما يسمح لها بزيادة قدرتها التنافسية.

2.3- **النمط:**ينبغي أن يكون نمط القيادة من النوع الذي يقود إدارة الجودة الشاملة في جميع أرجاء التنظيم، فإدارة الجودة الشاملة تقوم على بعض القيم تصب معظمها في إشراك العميل في اتخاذ القرارات حتى تلقى القبول عند تطبيقها، والنمط الذي يتناسب بشكل كبير مع إدارة الجودة الشاملة هو نمط القيادة الديمقراطية

2.4- **القيم المشتركة:** ويقصد بها إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تُقدر جودة المنتج أو الخدمة، كما يجب البحث عن ثقافة تتلاءم مع التحسين المستمر، واستطاعت الشركات المتعددة الجنسيات أن توحد ثقافة أفرادها وتبلورها في ثقافة تنظيمية يتشارك فيها جميع الأفراد.

[1] فليب أتكنسون، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة:عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء الأول، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1996،ص ص87،89.

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

إن إدارة الجودة الشاملة تركز أساسا على المورد البشري باعتباره المورد المستهدف بشكل كبير من ضمن الموارد الأخرى وهذا ما يتضح في التقنيات الست والمتمثلة في:[1]

1- **تفويض السلطة:**وهي تمكين المرؤوس من الحصول على السلطة لاستكمال أداء مهام معينة وهذا يعني نقل كل من السلطة والمسؤولية للمرؤوس من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة.
2- **المشاركة:**وهي إشراك العمال والموظفين في اتخاذ القرارات وحل مختلف المشاكل وهذه المشاركة ينتج عنها قبول لدى الأفراد في تنفيذ القرارات باعتبارهم جزء من متخذيها.
3- **الإبداع والابتكار:** إن الإبداع والابتكار هو الخروج عن المألوف وإضافة أشياء جديدة تحسن من أداء المؤسسة ككل، إلا أن بعض المديرين يصرون على العمل بالأساليب المعتادة من اجل ضمان النتائج حسب اعتقادهم، أو خوفا من المغامرة، غير أن هذا أمر مستحيل بسب التغير السريع الذي تشهده بيئة الأعمال وهذا ما يتطلب المرونة الكاملة والتحسين المستمر من أجل المنافسة والبقاء.
4- **الإدارة بالنتائج:**إن قياس الأداء باستمرار وإعلانه بصفة دورية ورسمية يساهم في تحسين الأداء وزيادة سرعته وهذا يعني أن النتائج الايجابية ينبغي تطويرها أما النتائج السلبية فيجب العمل على تدارك أخطائها.
5- **بناء الفريق:**إن نجاح الأعمال لا يقتصر على فرد واحد، إنما على مجهودات جماعية تتطلب تكامل وتفاعل الأفراد فيما بينهم.
6- **تطوير مهارات المدير:**إن المدير يلعب دور أساسي في تحسين جود المخرجات، فالمهارات القيادية تجعل من المدير شخص مغامر ومخاطر وذلك من اجل مواجهة التحديات وإبعاد شبح الخوف من اقتحام التجارب.

المطلب السادس: إدارة الموارد البشرية و الهندرة.

الفرع الأول: مفهوم الهندرة(إعادة هندسة العمليات الإدارية)

[1] عمار بحوش، نظرية الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دارا لغرب الإسلامي، لبنان، 2006، ص ص116،117.

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

2- **نموذج شركةI.B.M للائتمان:**[2]

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

الفرع الثالث: علاقة إدارة الموارد البشرية بالهندرة.

1- **مساهمة إدارة الموارد البشرية في تطبيق برامج إعادة الهندسة:**لنجاح برامج إعادة الهندسة ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تساهم في هذه البرامج من خلال:[3]

- الحصول على الدعم والتأييد لجهود إعادة الهندسة:من خلال تعيين الأفراد الذين يتمتعون بقيم صحيحة، وتقديم الحوافز المناسبة لهم، بالإضافة لوجود نظام اتصالات فعال يضمن تبادل بين الرؤساء والمرؤوسين.

[1] مايكل هامر، جيمس شامبي، الهندرة "إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات"، ترجمة:شمس الدين عثمان، الطبعة الثانية، الشركة العربية للإعلام العلمي"شعاع"، مصر، 2011، ص24.

[2] المرجع السابق، ص26،27.

[3] خان أحلام، إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خضير، العدد 12، 2012، ص ص165،167.

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

2- **إدارة الموارد البشرية و بيئة العمل الجديدة في ظل مفهوم الهندرة:**إن دور إدارة الموارد البشرية في ظل الهندرة يختلف عن دورها السابق، ومن بين الأدوار التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية نذكر ما يلي:[1]

- **تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة:**يكتشف أعضاء فرق العمليات بعد الهندرة مدى اختلاف العمل الجديد عن الوظائف السابقة التي اعتادوا القيام بها، حيث تكون المسئولية عن نتائج العمل مشتركة بين أعضاء الفريق بدلا من المسؤولية الفردية، علاوة على اشتراكهم في مسئولية إنجاز العمل بأكمله وليس جزءا منه، ولا يعتمدون على تعدد المهارات والقدرات المتوفرة لديهم فقط، وإنما عليهم أن يعملوا على تطوير تلك المهارات.
- **يتحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل:**في السابق كانت الشركات التقليدية ذات التوجه للمهام التخصصية تقوم بتعيين الموظفين وتتوقع منهم إتباع قواعد العمل بها، أما الشركات التي طبقت الهندرة فإنها لا تحتاج لذلك النوع من الموظفين الذين يتبعون التعليمات وإنما تطلب موظفين قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم، وحيث أن الإدارات المعنية بالهندرة تكلف كل فريق عمل بمسئولية تنفيذ عملية كاملة فإنها تفوضهم بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ ذلك العمل.

[1] مايكل هامر، جيمس شامبي، مرجع سابق، ص ص 44،53.

- **يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعلم:**إذا كانت الوظائف في ظل الهندرة لا تتطلب من الموظفين الالتزام بقواعد العمل الراسخة وإنما تحتاج توظيف تقديرهم الشخصي في تحديد الأسلوب المناسب لأداء العمل، فإن الموظفين يحتاجون في هذه الحالة إلى قدر كاف من التعليم لتمكينهم من تمييز الأسلوب الصحيح لتنفيذ العمل على الوجه المطلوب، في السابق كانت الشركات التقليدية تركز على تدريب الموظفين للقيام بوظائف معينه أو كيفية معالجة حالات معينة، أما بالنسبة للشركات التي قامت بالهندرة فقد تحول التركيز من مفهوم التدريب إلى مفهوم التعلم والتعليم أو تعيين المتعلمين، فبينما يساعد التدريب على رفع المهارات والقدرات وإطلاع الموظفين على كيفية أداء الوظائف، فإن التعلم من الناحية الأخرى يؤدى إلى زيادة مداركهم وإلمامهم بمحيط العمل، كما يعلمهم لماذا يتم أداء العمل بهذه الطريقة؟.
- **يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج:**تعتبر طريقة تعويض الموظفين في الشركات التقليدية عملا يسيرا ومباشرا نسبيا حيث يتم تعويض الموظفين مقابل الوقت الذي يقضونه بالعمل، إذ لا يوجد تقييم كمي لعمل الموظف سواء كان ذلك بالمصنع أو المكتب. مثلا:ما هي القيمة المادية لتركيب قطعة من أجزاء سيارة مصنعة أو بيانات الخدمة على نموذج طلب تأمين؟.في الواقع ليست هناك أي قيمة لكل منهما منفردة حيث أن القيمة تكون فقط للسيارة الكاملة بعد انتهاء تصنيعها أو بوليصة التأمين الجديدة بعد إصدارها.
- **تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة:**بعد تطبيق الهندرة يتم التميز بوضوح بين التقدم الوظيفي والأداء حيث يعتمد الترقي إلى وظيفة أعلى على قدرات الموظف، لا على أدائه، الترقيات تعتبر تغييرا في الوضع الوظيفي وليس مكافأة.
- **تتحول القيم من حمائية إلى إنتاجية:**يصاحب الهندرة تحول كبير في ثقافة العمل مثل ما يحدث من تغيير في الهياكل التنظيمية للشركات، حيث تستدعى الهندرة أن تتحول مفاهيم الموظفين إلى العمل لخدمة العملاء وليس لخدمة رؤسائهم.

- **يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين:**عندما تقوم الشركة بهندرة أعمالها فإن العمليات التي كانت معقدة سابقا تصبح مبسطة، بينما تتحول الوظائف التي كانت بسيطة إلى وظائف معقدة، فمثلا العملية التي كان

يقوم بها أربعة أو خمسة موظفين في (I.B.M) تم تحويلها إلى موظف واحد يقوم بكامل إجراءاتها، وهو منظم الصفقات، وبالتالي أصبح مديرو الشركة يقضون وقتا أقل في متابعة المستندات المتبادلة بين الإدارات، ووقتا أكبر في مساعدة الموظفين على القيام بأعمال أكثر إثراء وأهمية.

خاتمة الفصل:

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

الفصل الثالث

المرافق العمومية و نظرة على التسيير العمومي الجديد

مقدمة الفصل:

يقول **دومنيك رو في** كتابه **المائة كلمة في الإدارة** أن القطاع العام يرتكز على أن القطاعات الاجتماعية يجب أن لا تخضع للمنطق التجاري والبحث عن الربح لتتم إدارتها وفق معايير بسبب طبيعتها والمصالح التي ترتبط بها، ويشير هذا الكلام إلى المرافق العامة التي تهدف إلى إشباع حاجيات المواطنين، وبالتالي هدف اجتماعي، أما المعايير الخاصة التي تحكم تسيير هذه المرافق تنقسم إلى ثلاثة معايير، وهي أن يتم تسيير المرافق عن بواسطة الحكومة بأموالها وأشخاصها مثل الولاية والبلدية، أو عن طريق الامتياز مثل عقود امتياز الفنادق، أو عن طريق المؤسسات العمومية، مثل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، حيث أن هذه المؤسسات تابعة إلى القطاع العام وتخضع في تسييرها إلى هيئات تابعة بدورها إلى الحكومة، إلا أن المؤسسات العمومية في الحقيقة غير قادرة على القيام بدورها، وتنفق مبالغ ضخمة خلال السنة مع عائد لا يفوق 5% من نفقاتها، ويرجع هذا إلى مجموعة من العوامل، ومن أهمها زياد الحاجيات العامة، حيث أن التطور التكنولوجي والثقافي يفرض على المؤسسات العمومية مزيد من النفقات لتغطية حاجيات المواطنين المتجددة، ومن بين العوامل الحساسة و المؤثرة بشكل كبير القوانين التنظيمية على وجه الخصوص والتي تحكم تسيير هذه المؤسسات، حيث أن التغير المستمر و المتسارع في حاجيات المواطنين يجعل من القواعد القانونية التنظيمية عائقا في تلبية هذه الحاجيات وبالتالي غياب المرونة، وتكمن خطورة ذلك في اثر القوانين التنظيمية على الوضع الاقتصادي للبلاد، حيث تؤثر سلبا على بعض القطاعات على الاقتصاد الوطني، فيما يخص انخفاض قيمة العملة بسب نزوح المواطنين إلى دول أخرى بشكل دائم أو مؤقت من أجل إشباع حاجياتهم، ومثال ذلك قطاع الصحة في الجزائر، حيث أن عدم رضا المواطنين عن الخدمات الصحية أدى بهم إلى العلاج في دول أخرى مثل تونس و فرنسا والصين...، حيث أن جودة الخدمات الصحية المقدمة في هذه الدول تستقطب عدد كبير من الأجانب لديها، والجودة يعني البحث عن الأفضل دائما من خلال التحسين المستمر وليس الثبات على قواعد قانونية تحاكي الجماد، والمعلوم أن زيادة الطلب على العملة الصعبة، يعني انخفاضها لدى البنك المركزي، وهذا ما يؤثر سلبا على قيمة العملة المحلية، وبالتالي أصبحت القوانين التنظيمية بمثابة وسيلة لهدم الاقتصاد بدلا من تنظيم عمل المرافق العامة، أما العامل الأكثر خطورة هو الفساد الإداري والمالي حيث أن عدم شعور بعض الأفراد العاملين بالمسؤولية الأخلاقية اتجاه وظائفهم، وكذا وجود أفراد لا تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة أدى إلى زيادة تفشي ظاهرة الفساد المالي والإداري، لذا تحاول إدارة الأعمال العمومية تطبيق الأساليب الحديثة في الفكر الإداري التي أثبتت

نجاعتها في القطاع الخاص، للحد من تأثير هذه العوامل وتطبيقها في مجال القطاع العام، لان القطاع العام للأسف أصبح "غير موجود" في نظر المواطنين بسبب تطبقيه أساليب لم تعد تذكر حتى في كتب المؤرخين، وبالتالي عدم قيامه بالدور المنوط به وهو تحقيق إشباع الحاجيات العامة، وفي هذا الصدد ظهر مفهوم جديد في المناجمنت العمومي وهو التسويق العمومي حيث يركز هذا الأخير على استقطاب المواطنين الأجانب من اجل إشباع حاجياتهم، وبالتالي توفير إيرادات للدولة وزيادة الدخل الوطني من خلال انخفاض معدل البطالة وزيادة قيمة العملة نتيجة زيادة الطلب عليها، وتركز نظرية التسويق العمومي على توفير الجودة في تقديم الخدمات العمومية وكذا القدرة على المنافسة بين مختلف المرافق العمومية، وبالتالي المرونة التامة بدل القواعد الجامدة التي لا تتلاءم مع مفهوم الجودة، وعليه فان المؤسسات العمومية تواجه تحدي كبير في ظل المنافسة التي ظهرت بحلة جديدة، فبعدما كانت تقتصر على القطاع الخاص أصبحت المنافسة اليوم بين الدول في تقديم الخدمات من أجل تحقيق رضا المواطنين من جهة، زيادة إيراداتها بشكل غير مباشر من جهة أخرى، وأدركت الدول المتقدمة أن المورد البشري من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق أهداف إدارة الأعمال العمومية، وبالتالي تسعى هذه الدول على تدريب وتكوين افرد الدوائر الحكومية والعاملين في القطاع العام على احدث الأساليب الفنية والتقنية في مجال الاتصال والخدمات والتسويق من أجل ضمان الجودة تقديم الخدمات العمومية.

المبحث الأول: المرافق العمومية.

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

المطلب الأول: مفهوم المرافق العمومية.

الفرع الأول:تعريف المرافق العمومية: "يعرف المرفق العام بمعنيين، أولهما عضوي أو شكلي وهو الجهاز الإداري أو الهيئة التي تقوم على نشاط يهدف إلى إشباع حاجة ذات نفع عام مثل الجامعات والمستشفيات، وثانيهما تعريف مادي ويقصد به النشاط الذي تمارسه الهيئة أو الإدارة العامة لتحقيق خدمة عامة مثل التعليم والصحة"[1]

الفرع الثاني:مبادئ المرافق العامة:تقوم المرافق العامة على ثلاثة مبادئ، وتبقى أساسية على الرغم من التطور الذي يعرفه نشاط الإدارة، وتتمثل هذه المبادئ في:[2]

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

2- **مبدأ استمرارية المرافق العمومية:**ويقصد بهذا المبدأ أن يكون عمل المرفق العام منتظما ومستمر دون انقطاع أو توقف بغض النظر عن أوقات عمل المرفق خلال اليوم، لان طبيعة نشاط المرفق العام حساسة للغاية، وذلك لان احتياجات المواطنين في المقابل مستمرة وغير منقطعة، ففي قطاع الصحة مثلا وهو احد القطاعات

[1] داود عبد الرزاق الباز، الإدارة العامة الالكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه، الطبعة الأولى، مجلس النشر العلمي لجامعة الكويت، الكويت، 2004، ص125.

[2] سلوى تيشات، آفاق الوظيفة العمومية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية، أطروحة دكتورا غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2015/2014، ص 20،21.

الحساسة التي تتطلب الاستمرارية والديمومة من أجل الحرص على وقاية وعلاج المواطنين بشكل دائم، والذي يدخل ضمن الاحتياجات الأساسية لهم، وفي حالة وجود إضراب والذي يعتبر حق من حقوق الموظفين يشترط وجود الحد الأدنى من الخدمة لضمان مبدأ الاستمرارية.

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

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

المطلب الثاني:أنواع المرافق العمومية

يتم تصنيف المرافق العمومية إلى عدة معايير، إلا أن ما يهمنا هو معيار طبيعة نشاطها، حيث تصنف حسب هذا المعيار إلى:[1]

1- **المرافق العمومية ذات الطابع الإداري:**هي تلك المرافق التي تنشئها الإدارة العمومية والتي تمارس وظائف تتمثل في النشاط التقليدي للدولة مثل الصحة والدفاع والتعليم، وتخضع لقانون خاص وهو القانون الإداري.

[1] سلوى تيشات، المرجع السابق، ص 16،17.

2- **المرافق العمومية ذات الطابع الاجتماعي:**وهي المرافق التي تهدف إلى تحقيق أهداف اجتماعية للمواطنين مثل مركز الضمان الاجتماعي، وتخضع لمزيج من قواعد القانون الإداري والقانون الخاص.

3- **المرافق العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري:**وهي مجموعة المرافق التي تسعى إلى تحقيق أهداف اقتصادية، صناعية، تجارية، مثل الجزائرية للمياه، مجمع صيدال، شركة موبيليس للاتصالات...، وتخضع بدرها إلى مزيج من القانون التجاري والقانون الإداري، إلا أن هذه المرافق توجد فقط في الدول التي تبنت المذهب الاشتراكي مثل الجزائر، ولا توجد في الدول الرأسمالية التي تحصر وظيفة الدولة في الأمن والدفاع والعدالة وبعض المجالات باستثناء المجالات التي تتعلق بالاقتصاد.

4- **المرافق العمومية ذات الطابع المهني أو النقابي:**وهي المرافق التي توجه النشاط المهني بواسطة هيئات يخولها القانون بعض امتيازات السلطة العامة مثل نقابة الأطباء، غرف التجارة...، حيث تلزم القوانين العاملين بإحدى هذه المهن أن يشتركوا في عضويتها ويخضعون لسلطتها، وتخضع لمزيج من قواعد القانون العام والخاص.

المطلب الثالث:طرق تسيير المرافق العمومية: يعتمد تسير المرافق العمومية بشكل عام على ثلاثة أساليب على النحو التالي:[1]

- **الاستغلال المباشر:** يعرف "على انه تسيير مباشر من قبل المجموعة العامة التي تتولى مسؤولية هذا المرفق، ويقصد به لجوء الإدارة العامة إلى إدارة مرافقها ومصالحها العامة بأموالها وموظفيها مثل تولي البلدية إدارة النقل بأموالها وموظفيها".
- **التسيير عن طريق المؤسسة العامة:**تعرف المؤسسة العامة على أنها "مرفق عام يدار عن طريق منظمة عامة تتمتع بالشخصية المعنوية مع خضوعها للرقابة الإدارية"، ويقصد به لجوء الإدارة العامة لتسيير المرافق العامة عن طريق المؤسسات العامة، وعادتا ما تكون الإدارة العامة ممثلتا بالجماعات المحلية التي تقوم بتسيير مرافقها على مستوى الولاية عن طريق مؤسسات تابعة للدولة، حيث أن تسيير هذه المؤسسات يحكمه قوانين أساسية مع خضوعها لرقابة سلمية من قبل الوزارة التابعة لها.

[1] زعيم إيمان، الطرق المستحدثة لإدارة وتسيير المرافق العامة عقد البوت نموذجا، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص ص 15، 20.

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

المبحث الثاني:إدارة الأعمال العمومية(المناجمنت العمومي، التسيير العمومي الجديد).

المطلب الأول:مفاهيم حول المناجمنت العمومي

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

- المناجمنت العمومي الجديد(بإدارة الأعمال العمومية) :حيث يعرف على "انه مجموعة عناصر جديدة في تسير الإدارات العمومية والتي تفرض عليها التخلي عن المنطق القانوني وتصبح خاضعة للمنطق الاقتصادي من خلال إدراج مفهوم الأداء الناجع والجودة وغيرها من مفاهيم إدارة الأعمال الحديثة"[1].
- عرفته لجنة الإدارة العامة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE بأنه:[2]

نموذج جديد يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء في القطاع العمومي ويقلل من المركزية ويدعو هذا النموذج إلى:

- منح المسيرين نوع من الحرية في وضع أنظمة تسير تسمح بتحسين مرودية السياسات العامة.
- زيادة الاهتمام بكفاءة الخدمات المقدمة وتبني مفهوم المنافسة.

- يشير **التسيير العمومي الجديد** إلى سلسلة النظراتِ المبتكرةِ إلى الإدارة العامةِ والإدارةِ التي ظهرتا في عدد من بلدانِ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في الثمانيناتِ، حيث نهض نموذج التسيير العمومي الجديد كرد

[1] سلوى تيشات، مرجع سابق، ص130.
[2] المرجع السابق، ص130.

فعل على تقييدات الإدارة العامةِ في الماضي، حيث يقوم التسيير العمومي الجديد على إدراج مبادئ المنافسة وأساليب تسيير القطاع الخاص في تسيير الإدارة العامة[1].

- يعرف المعجم السويسري للسياسات الاجتماعية **التسيير العمومي الجديد** بأنه:"اتجاه عام لتسير المنظمات العمومية ويعود ظهوره إلى بداية السبعينات في الدول الأنجلوسكسونية، وانتشر فيما بعد في دو التعاون والتنمية الاقتصادية، وعلى عكس التسيير العمومي التقليدي الذي يأخذ مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية، فان أفكار التسيير العمومي الجديد مستوحى من العلوم الاقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص، بهدف الارتقاء بالإدارة العامة إلى مستوى الكفاءة والفعالية"[2]
- ويمكن تعريف المناجمنت العمومي على انه :استخدام الأساليب الإدارية في القطاع الخاص -والتي أثبتت نجاعتها- في تسيير القطاع العام لزيادة كفاءته و فعاليته، وبالعودة إلى نقطة أساسية في التعريف الأول والتي قد تثير الجدل لدى البعض في ما يخص قضية التخلي عن المنطق القانوني والخضوع للمنطق الاقتصادي، والتي تتعارض من حيث الشكل مع المبدأ الذي ينص على أن القطاع الحكومي قطاع يهدف إلى تلبية الحاجيات العامة ولا يقوم على مبدأ الربح، ومفهوم الربح في الحقيقة هو جزء من الاقتصاد، بمعنى أن القطاع الخاص يهدف إلى تحقيق الربح وبالتالي فهو عبارة عن هدف لا أكثر، في حين أن المنطق الاقتصادي يقوم على مجموعة من المفاهيم والتي تتمحور حول المنافسة والإستراتجية والجودة والإبداع وكل الأساليب التي تعمل على الضغط على التكاليف وتحقيق اكبر عائد ممكن وتحقيق رضا العميل، وبالتالي لا يعني التخلي عن المنطق القانوني إلغاء دور القطاع الحكومي إنما تحسين دوره في تقديم الخدمات العمومية.

2- **مبادئ المناجمنت العمومي الجديد:**يتضمن المناجمنت العمومي الجديد في مجموعة من المبادئ من أهمها:[3]

- إدخال آليات السوق على القطاع العمومي، مثل المنافسة بين المرافق العمومية في تقديم الخدمات.

[1] Mark Robinson, From Old Public Administration to the New Public Service(Implications for Public Sector Reform in Developing Countries), UNDP Global Centre for Public Service Excellence, Singapore,2015,page7.

[2] ليلى بن عيسى، **"الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد"**، **أبحاث اقتصادية وإدارية**، العدد 14، الجزائر، 2013، ص190.

[3] سلوى تيشات، مرجع سابق، ص ص 131، 133.

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

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

	الإدارة العمومية التقليدية	**الإدارة العمومية الجديدة**	**الخدمة العمومية الجديدة**
النظريات المطبقة	النظرية السياسية، علم الاجتماع (مفاهيم تقليدية).	النظرية الاقتصادية، علم الاجتماع (مفاهيم حديثة).	النظرية الديمقراطية.
الرشد(العقلانية) ونماذج السلوك البشري	الرشد الإداري، مصلحة عامة.	التقنية والعقلانية الاقتصادية، المصلحة الشخصية.	الرشد الاستراتجي، اهتمام المواطن
مفهوم المصلحة العامة	سياسي، تقديس القوانين	تجمع المصالح الفردية	الحوار حول القيم المشتركة
تجاوب موظفي الحكومة	مع المتعاملين والناخبين	مع المتعاملين	مع المواطنين
دور الحكومة	التركيز على الأهداف المعرفة سياسيا	التسيير يعمل كمحفز على إطلاق عنان السوق	التفاوض وتوسط المصالح بين المواطنين.
آليات تحقيق الأهداف السياسية	إدارة البرامج من خلال الأجهزة الحكومية.	خلق الآليات والحوافز من خلال هيئات خاصة ووكلات خاصة غير ربحية ووكالات لا ربحية	ائتلافات بناية الجمهور، الوكالات الخاصة اللاربحية .
الهيكل التنظيمي المفترض	المنظمات البيروقراطية	المنظمات العامة الغير مركزية	القيادة المشتركة

Source: Mark Robinson, Opcit, page10.

3- **متطلبات التسيير العمومي الجديد:**يتطلب تطبيق التسيير العمومي الجديد مجموعة من السياسات التي يجب العمل بها حيث تتلخص في:[1]

- التركيز على النتائج من حيث الفعالية والكفاءة وجودة الخدمات .
- استبدال الهياكل التنظيمية الهرمية والمركزية الشديدة ببيئات تسييرية تعتمد على اللامركزية بحيث تكون عملية اتخاذ القرار بشأن تخصيص الموارد وتقديم الخدمات اقرب إلى نقطة التسليم أو تقديم الخدمة والتي توفر نطاق ردود الفعل من العملاء ومجموعة المصالح الأخرى.
- المرونة: لاستكشاف البدائل ولتوجيه الأحكام العامة والقواعد التي قد تعطي عوائد أكبر لنتائج السياسة الفعّالة.
- زيادة التركيز على الكفاءة في الخدمات المقدمة من قبل القطاع العام، والتي تنطوي على وضع الأهداف الإنتاجية، وخلق بيئة تنافسية داخل وبين مؤسسات القطاع العام.
- تعزيز القدرات الإستراتيجية في المركز لتوجيه عملية تطوّر الدولة كي تتيح لها الاستجابة للتغيرات الخارجية والمصالح المتنوعة تلقائياً وبمرونة وبأقل تكلفة.

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

[1] عشور طارق، **"مقاربة التسيير العمومي الجديد لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية**، العدد 01، الجزائر، 2012/2011، ص114.

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

المصدر:عشور طارق، المرجع السابق، ص112.

4- نظريات التسيير العمومي الجديد:يقوم التسيير العمومي الجديد على مجموعة من النظريات والتي تتمثل في:[1]

4.1- نظرية التسييرية : يعتقد هذا الاتجاه أنّ إدارة القطاع الخاص بمبادئه وممارساته (مثل إدارة الأداء، خدمة العملاء، إدارة العقود، مرونة تحديد وتقرير الأجور..)يمكن تطبيقها على المؤسسات والوكالات العمومية، وسيوفر هذا التطبيق لهذه المبادئ والممارسات حلولاً وإجابات لكثير من مشاكل فعالية المنظمات العمومية.

4.2- نظرية الاختيار العام: ظهرت هذه النظرية في نهاية الستينات من القرن الماضي، والتي تعتبر أن المنظمات العامة غير فعّالة بسبب مجموعة الضغوط السياسية والبيروقراطية، وتدلل نظرية الاختيار العام على ذلك بأن الأشخاص الذين من المفترض أن يتخذوا القرارات العامة (السياسيين والإداريين)سيقومون حتماً بتقديم مصالحهم الخاصة عن المصلحة العامة، ويرى أصحاب هذه النظرية أيضاً أن هناك تضاد بين الدولة

[1] عشور طارق، المرجع السابق، ص ص 116، 118.

والسوق الذي يمثل الآلية الفاعلة في توزيع الموارد، وعليه يرون بضرورة تقليص دور وحجم الدولة قدرا لإمكان.

4.3- نظرية الوكالة :حيث تفيد هذه النظرية أن المنظمة يمكن النظر إليها على أنها مجموعة علاقات بين المالك والمسيّر ، والذي في أغلب الحالات تفوض له صلاحيات كبيرة تسمح له بالتعامل مع العملاء و الزبائن بصفة المالك، وبالتالي فإن تطبيق هذه النظرية على المنظمات العمومية قد يساعد على إعادة تنظيمها من خلال تحقيق عنصرين اثنين:

- التحديد الدقيق لصلاحيات المسيرين في صورة عون تنفيذي للسياسات العامة والإبقاء على صلاحيات الهيئة السياسية في إطار دورها لتصميم و تصور ومعالجة السياسات العامة، كل هذا يسمح بممارسة أدق لقياس النتائج ولوظيفة الرقابة على مستوى الأداء في المنظمات.
- إنّ النجاح في تحقيق العنصر السابق يضمن الشفافية ويفرض بالضرورة الرفع من كفاءة وفعالية أداء المسيرين، كما يسمح بالتحديد الدقيق للتكاليف.

4.4- نظرية تحليل تكلفة الصفقات: تمثل هذه النظرية أحد أهم التيارات المسيطرة في النظريات الحديثة لاقتصاد المؤسسة، حيث تفيد على أنه يمكن لجوء المنظمات العامة في بعض الحالات إلى عقد صفقات داخلية دون اللجوء إلى ميكانيزمات السوق باللجوء إلى عملية مقارنة تكاليف إجرائها.

المطلب الثاني:الحكومة الالكترونية.

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

1- أهمية الإدارة الالكترونية بالنسبة للقطاع العام: حيث تكمن أهمية الإدارة الالكترونية بالنسبة للقطاع العام في ما يلي:[1]

- إن تردي مستوى الخدمات الحكومية يستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها وتسهيل تقديمها إلى المواطنين.

[1] حسين محمد الحسن، مرجع سابق، ص ص65،67.

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

2- **أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على واقع الخدمة العمومية(نموذج الولايات المتحدة الأمريكية)**:تصنف الولايات المتحدة الأمريكية حسب منظمة الأمم المتحدة في المرتبة الأولى فيما يتعلق

بالمعاملات الالكترونية في الدوائر الحكومية، ونتيجة لذلك أثرت الإدارة الالكترونية بشكل ايجابي وسلبي على الأعمال الحكومية على النحو التالي:[1]

2.1- الآثار الايجابية:

- أدى استخدام الحكومة الالكترونية إلى انخفاض التكاليف الإدارية بشكل كبير، فعلى سبيل المثال لا الحصر انخفضت تكاليف وزارة الزراعة الأمريكية من 77 دولار لكل تعامل إلى 17 دولار نتيجة انجاز المعاملات عبر شبكة الانترنت، انخفاض تكلفة تسجل السيارات في ولاية ألاسكا من 7.75 دولار إلى 0.91 دولار باستخدام الطرق الالكترونية....
- دعم روح المشاركة والتواصل الآني، فعلى سبيل المثال اشتراك عدد الناخبين يوازي ستة أضعاف المعدل العادي في الانتخابات الأولية للحزب الديمقراطي من خلال خدمات الانتخاب الالكتروني في ولاية أريزونا بالولايات المتحدة الأمريكية.
- تسهيل ووضوح الخدمة العمومية، فمثلا تقوم ولاية ماساتشوسيتس بنشر كافة مناقصات الولاية وكل ما يتعلق بها على الشبكة.
- تحقيق جودة الخدمات الحكومية نتيجة استخدام الإدارة الالكترونية، حيث أشار تقرير صادر عن هيئة الحكومة الالكترونية في الولايات المتحدة الأمريكية أن جودة الخدمات التي تقدمها الحكومة الالكترونية تضاهي جودة القطاع الخاص.

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

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

المطلب الثالث:التسويق العمومي.

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

1- **المفهوم الحديث للتسويق:**يقوم التسويق الحديث على مجموعة من المفاهيم تتلخص في:[1]

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

2- **تعريف الخدمات العمومية:**هي كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين، لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي، وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين[2].

[1] عبد القادر براينس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية دراسة حالة قطاع البريد والاتصالات، أطروحة دكتورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 76، 77.
[2] عبد القادر براينس، المرجع السابق، ص 56.

من خلال هذا التعريف يمكن استخلاص ابعاد الخدمات العمومية:

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

3- **خصوصية الخدمات العمومية**:يمكن معرفة خصوصيات الخدمات من خلال التفرقة بينها وبين المنتجات على النحو التالي:[1]

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

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

- جودة الخدمات العمومية المقدمة:والمثال على ذلك تطبيق شامل لمفهوم للحكومة الالكترونية.
- وجود موظفين محترفين يملكون القدرة على تسويق الخدمات.
- كما سبق وان ذكرنا أن المفهوم القانوني يتعارض مع الجودة، وعليه يجب الحد من القواعد القانونية التي تتعارض مع مفهوم الإبداع والمنافسة.

[1] المرجع السابق، ص 114.

المطلب الرابع:إعادة هندسة العمليات الحكومية:

لعل من أهم الأقوال التي ينبغي على الحكومات إدراكها هي مقولة **جون كيج** : الذي يقول"لا أفهم لماذا الناس يخافون من الأفكار الجديدة في حين أن ما يخفني عادة هي الأفكار القديمة" الكثير من السياسيين المعارضين ينددون بالإصلاح و حتمية التغيير، وعندما يصلون إلى سدة الحكم يمارسون الطرق التقليدية في التسيير ولا وجود للتغيير أساسا على الرغم من انتقادهم لهذه الطرق، ومن هنا يتضح أن الانتقادات تستهدف الأشخاص ولا تستهدف الأساليب مع الأسف، وقد يستخف بعض السياسيين في الدول المتخلفة بإدارة الأعمال العمومية ويعتبرنها ضياع للوقت، في حين أن السياسيين في الدول المتقدمة يدركون أهميتها وأثرها على السياسات العامة للدولة، ولا أبالغ بان أقول أن إدارة الأعمال من العلوم الضرورية لكل إنسان، لأنه ببساطة كل منا يحتاج إلى معرفة المبادئ التي تساعدنا في تحقيق الأهداف بشكل فعال، والحكومات بدورها لديها أهداف وتحتاج إلى مبادئ إدارة الأعمال من اجل تحقيقها، لذا يقال أن الإدراك هو 50% من التغيير، فإذا أدركت الحكومات أن إعادة الهندسة-وهي من الأساليب الحديثة في إدارة الأعمال- ستعمل على زيادة فعالية المؤسسات والإدارات العمومية وتقليص التكاليف، عندئذ سوف يحدث التغيير، وهذا التغيير للعمليات والأساليب هو ما يعرف في علم الإدارة بإعادة هندسة العمليات Reengineering والذي يقوم على مجموعة من المبادئ يجب الالتزام به من اجل أن يكون تطبيقها فعال، والفكرة الأساسية لإعادة الهندسة هي انه"إذا كانت أساليب اليوم لا تحقق الأهداف المسطرة، يجب أن نغير هذه الأساليب بشكل جذري و مستمر من اجل تحقيق الأهداف"، ولتقريب المعنى أكثر فالإنسان الذي يريد الوصول إلى مكان عمله في وقت اقل، عليه أن يبحث عن مسار ثاني إلى عمله بشرط أن يستغرق وقت اقل، أو أن يغير وسيلة تنقله، فإعادة الهندسة لا تعني تغيير الأهداف أو إعادة صياغة أهداف جديدة، إنما يقصد بها تغيير الأساليب، وكما أن المرونة من أهم عامل للتغيير المستمر، لذا يجب على التشريعات الحكومية أن تكون شاملة، وتترك الحرية في تسيير المؤسسات العمومية، أي أن التشريعات التنظيمية تمثل عائق أمام حرية التسيير، فمن غير المعقول أن تحدد المهام والوظائف من مقاعد البرلمان وتعمم على جميع المؤسسات، لذا على المؤسسات العمومية أن تحدد المهام والوظائف التي تتماشى مع تحقيق أهدافها من جهة وتقليص تكاليفها من جهة أخرى تحت إشراف ورقابة الحكومة، وهذا ما يساعد على تحسين دور المؤسسات العمومية وزيادة رضا المواطنين.

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

2- **مبادئ إعادة الهندسة:** من أهم مبادئ إعادة الهندسة نذكر ما يلي:[2]

- الجمع بين عدة مهن في مهنة واحدة.
- السماح للعاملين باتخاذ القرارات.
- الاعتراف بعدة صيغ من المسارات.
- تنفيذ العمل بصورة منسجمة.
- التقليص من وقت العمل والمراقبة.
- القيام أولا بالعمل ثم تقديم التقرير بعد ذلك.

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

هل يمكن تطبيق الهندرة في المؤسسات الحكومية والقطاع العام؟ هو السؤال الذي طرح على الكاتبين مايكل هامر و جامس شامبي فكان الجواب كما يلي:[3]

[1] دومنيك رو، **المانة كلمة في الإدارة**، ترجمة: وردية واشد، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2008، ص26.
[2] دومنيك رو، المرجع السابق، ص26.
[3] مايكل هامر، جيمس شامبي، مرجع سابق، ص 149،150.

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

وفي الواقع فإن هيئة دراسة الأداء القومي التي ترأسها نائب الرئيس الأمريكي آل غور في صيف عام1993 أدت إلى إحياء المبادرة الحكومية(REGO) والتي تبنت إلى حد كبير مبادئ هندرة نظم العمل.

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

ويمكن أن تستخدم المؤسسات العامة الربحية كمعيار للنجاح حيث ترتبط الربحية بعدد من المتغيرات المختلفة وقد يتم تحسينها عن طريق خفض التكاليف مثلا أو عن طريق رفع مستويات الجودة والخدمة و بالتالي زيادة الإيرادات، ويمثل الحد الأدنى «BOTTOM LINE» أسلوبا مبسطا للاستدلال على تحسين الأداء من عدمه.

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

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

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

وعلى سبيل المثال فإن الأشخاص القادمين إلى الولايات المتحدة من الخارج قد يضطرون إلى الوقوف بثلاثة من صفوف الانتظار المنفصلة التي تضم إجراءات الجوازات والهجرة والجنسية، والإجراءات الجمركية، وإجراءات التفتيش

الزراعي من قبل وزارة الزراعة الأمريكية، وكذلك على المسافرين مواجهة المعاناة من جراء العمليات المطولة الناتجة عن التشريعات الحكومية بكل جهاز.

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

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

خاتمة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه خلال هذا البحث اتضح لدينا حساسية المرافق العامة كونها تلبي الحاجيات المواطنين وبالتالي لا تخضع لمنطق الربح، إلا أن الربح لا يعني مفهوم الاقتصاد كما يعتقد البعض، إنما هو هدف تسعى إلى تحقيقه المؤسسات الاقتصادية، والبعض من المؤسسات أصبحت تركز اليوم على إرضاء الزبائن واعتبار الربح نتيجة

لإرضائهم، وبالتالي لا يمنع من استخدام أساليب التسيير في القطاع الخاص في تسيير القطاع العام، والتخلي عن المنطق القانوني وإحلال المنطق الاقتصادي بدلا منه لزيادة نجاعة وتحسين أداء المرافق العامة، وهذه الفكرة تمثل التوجه الجديد الذي أطلق عليه إدارة الأعمال العمومية على اختلاف مسمياته، نظرية جديدة في تسيير المرافق العامة بعدما عجزت هذه الأخيرة عن تحقيق الهدف الأساسي لوجودها وهو تلبية حاجيات المواطنين، فالمفهوم الحديث لا يقف عند تلبية الحاجيات فقط، إنما يسعى إلى تحقيق رضا المواطنين وكذا توقع المشاكل وافتراضها وإيجاد حلول لها والمساهمة فعلا في الاقتصاد الوطني عن طريق تحسين الخدمات العمومية.

الفصل الرابع

دراسة حالة(المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمدية)

مقدمة الفصل:

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

المبحث الأول:القطاع الصحي في الجزائر

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

المطلب الأول:مفهوم القطاع الصحي.

الفرع الأول:مفاهيم عامة حول الخدمات الصحية.

1- **تعريف الصحة العامة:** عرف **ونسلو**(Winslow 1920)الصحة العامة على أنها :" علم وفن الوقاية من المرض، وإطالة العمر، وترقية الصحة والكفاية، وذلك بمجهودات منظمة للمجتمع من أجل صحة البيئة ومكافحة الأمراض المعدية، وتعليم الفرد الصحة الشخصية وتنظيم خدمات الطب والتمريض للعمل على التشخيص المبكر و العلاج الوقائي للأمراض، وتطوير الحياة الاجتماعية والمعيشية، ليتمكن كل مواطن من الحصول على حقه المشروع في الصحة والحياة "[1].

2- **تعريف الخدمة الصحية:**[2]

تعرف الخدمة الصحية على أنها:" الخدمات العلاجية أو الاستشفائية أو التشخيصية التي يقدمها احد أعضاء الفريق الطبي إلى فرد واجد أو أكثر من أفراد المجتمع ، مثل معالجة الطبيب لشخص مريض سواء كان ذلك في عيادته الخاصة أو في العيادات الخارجية للمستشفى الحكومي، أو العناية التمريضية أو الحكمية التي تقدمها الممرضة للمريض، أو التحاليل التشخيصية التي يقدمها في المختبر لشخص ما أو لعدة أشخاص غير أن الرعاية الطبية قد تقدم رعاية صحية وقائية، حيث أن الطبيب الذي يعالج شخصا ما يمكن أن يقدم له توضيحات ومعلومات حول مرض ما وطرق انتشاره وطرق الوقاية منه لتجنب الوقوع فيه في المستقبل. وبذلك يقوم الطبيب بدور الرعاية الصحية إلى جانب الرعاية الطبية".

[1] عتيق عائشة، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية –دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة-، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبوبكر بلقايد-تلمسان-، الجزائر، 2012/2011، ص 35.

[2] المرجع السابق، ص36،35.

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

3- **خصائص الخدمات الصحية:** هنالك عدة خصائص تتميز بها الخدمات الصحية من بينها:[1]

- **قلة التنميط والتوحيد للخدمة الصحية:**تعتبر الخدمة الصحية نتيجة حيث يتواجد الأفراد، ونظرا لاختلاف الوضعية الصحية والاجتماعية والنفسية فان الخدمة تتنوع من فرد لأخر، حتى للفرد الواحد فانه يحصل على خدمة الجراحة والعيون والقلب...
- **التنبؤ بالطلب على الخدمة الصحية:** يؤدي عدم تجانس الخدمة وتباينها من فرد لأخر إلى تفاوت مخرجات المؤسسة الخدمية الواحدة، وكذا تباين الخدمات التي يقدمها العاملون بمؤسسة الخدمة من وفت لأخر، إلى صعوبة التنبؤ بالطلب على مؤسسات الخدمة، فقد يحدث الطلب مرة في العام، أو لفترة زمنية قصير خلال العام، وهذا التغير يجعل من التنبؤ بالطلب على الخدمة شبه مستحيل.
- **الخدمة الصحية منتج غير ملموس:**نظر لطبيعة المنتج الصحي الذي يستوجب ضرورة وجود اتصال مباشر قوي وفعال بين مقدم الخدمة(المؤسسة الصحية) والمستفيد منها، حتى تحقيق الاستفادة الكاملة من هذه الخدمات، فإنها تملي على مقدم الخدمة ضرورة التأكد بصفة مستمرة عن طريق أساليبها الخاصة من تحقيق هذا الاتصال

[1] دبون عبد القادر، دور التحسين المستمر في تفعيل الخدمات الصحية(حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة)، مجلة الباحث، العدد 11، الجزائر، 2012، ص 216،217.

لتضمن تحقيق خدمة فعالة للمستفيدين من خدماتها حيث لا يمكن فصل مقدم الخدمة الصحية عن المستفيد منها.

- **الخدمات الصحية غير قابلة للتأجيل:**تتطلب الخدمات الصحية في غالبيتها السرعة في تقديمها، فبالإصابة بمرض معين على سبيل المثال يقتضي سرعة علاجه، مثل نزيف الدم الذي يجب إيقافه بسرعة وإلا فان المريض سيفقد حياته بسبب فقده كمية كبيرة من الدم.
- **تخضع أسواق الخدمات الصحية إلى جانب كبير من التدخل والتنظيم الحكومي:** ويتعلق الأمر بتحديد منهج عملها والقواعد المهنية في مجال تقديم الخدمات الصحية، كما يتسع هذا التدخل لتقوم بالإنتاج المباشر لهذه الخدمات من خلال ملكيتها لأغلب وحدات إنتاج الخدمات الصحية.
- **كثافة استخدام عنصر العمل:**من الخصائص الهامة التي تميز الخدمات الصحية كثافة عنصر العمل في صناعتها حيث تعتمد على العديد من الموارد البشرية ذات التخصص المتفاوت والذي يبين مدى التكامل ودرجة الاعتماد بينها، مثل الطبيب المتخصص والطبيب العام والممرض والإداري وغيرها...، وبالتالي المؤسسات الصحية تحتوي على هيكل بشري معقد ومتباين في الوظائف.

المطلب الثاني:تصنيف القطاع الصحي في الجزائر.

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

الفرع الأول:القطاع الصحي العمومي: وينقسم إلى:

1- المؤسسة العمومية الإستشفائية.

1.1- **تعريف المؤسسة العمومية الإستشفائية:** "تعرف المؤسسة العمومية الإستشفائية على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، و توضع تحت وصاية الوالي،

حيث أنها تتكون من هيكل للتشخيص و العلاج و الاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي وهي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات"[1].

1.2- مهام المؤسسة العمومية الإستشفائية: تتولى المؤسسة العمومية الإستشفائية القيام بما يلي:[2]

- ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي و التشخيص وإعادة التأهيل الطبي و الاستشفاء.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة .
- ضمان حفظ الصحة و النقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية .
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم

2- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

2.1- تعريف ا لمؤسسة العمومية للصحة الجوارية :"هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي و توضع تحت وصاية الوالي، حيث تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من مجموعة عيادات متعددة الخدمات و قاعات العلاج تغطي مجموعة من السكان"[3].

2.2- مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية :[4]

- الوقاية و العلاج القاعدي .
- تشخيص ا لمرض.
- العلاج الجواري .
- الفحوص الخاصة بالطب العام و الطب ا لمتخصص القاعدي .
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي .
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 140-07، يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، الصادر في 19 ماي 2007، الجريدة الرسمية، العدد33، 2007، المادتين 2، 3، ص 10.

[2] المرجع السابق، المادة 4، ص 11.

[3] المرجع السابق، المادة 6، 7، ص 11.

[4] المرجع السابق، المادة 8، ص 11.

وتكلف على الخصوص بما يأتي :

- المساهمة في ترقية و حماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم.

3- **تسيير القطاع الصحي العام:** تخضع كل من المؤسسة العمومية للصحة الجوارية و المؤسسة العمومية الاستشفائية إلى أحكام مشتركة فيما يتعلق بجانب التسيير، حيث "يسير كل مؤسسة عمومية استشفائية ومؤسسة عمومية للصحة الجوارية **مجلس إدارة** ويديرها مدير، وتزود كل منهما بهيئة استشارية تدعى **المجلس الطبي"**[1]

3.1- **مجلس الإدارة:**

3.1.1- يضم مجلس الإدارة ما يأتي:[2]

- ممثل عن الوالي، رئيسا.
- ممثل عن إدارة المالية.
- ممثل عن التأمينات الاقتصادية.
- ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي.
- ممثل عن المجلس الشعبي الولائي .
- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر ا لمؤسسة.
- ممثل عن ا لمستخدمين الطبيين ينتخبه نظراؤه .
- ممثل عن ا لمستخدمين شبه الطبيين ينتخبه نظراؤه.
- ممثل عن جمعيات مرتفقي الصحة .
- ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة.
- رئيس المجلس الطبي.

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

3.1.2- **مداولات مجلس الإدارة:** يتداول مجلس الإدارة على الخصوص فيما يأتي :[1]

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 140-07، المرجع السابق، المادة 10، ص11.
[2] المرجع السابق، ، المادة 11، ص11.

- مخطط تنمية المؤسسة على المديين القصير والمتوسط.
- مشروع ميزانية المؤسسة.
- الحسابات التقديرية.
- الحساب الإداري.
- مشاريع الاستثمار.
- مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة .
- البرامج السنوية لحفظ البنايات و التجهيزات الطبية و والتجهيزات المرافقة وصيانتها.
- الاتفاقيات المبرمة مع مؤسسات التكوين بخصوص التكوين الشبه طبي والتسيير الاستشفائي.
- العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة، لا سيما هيئات الضمان الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية و التعاضديات و الجماعات المحلية و ا لمؤسسات والهيئات الأخرى .
- مشروع جدول تعداد ا لمستخدم ين.
- النظام الداخلي للمؤسسة .
- اقتناء و تحويل ملكية المنقولات و العقارات وعقود الإيجار .
- قبول الهبات و الوصايا أو رفضها .
- الصفقات و العقود و الاتفاقيات و الاتفاقات، طبقا للتنظيم المعمول به.

2- المدير:

2.1- **تعين المدير:**"يعيّن مدير ا لمؤسسة العمومية الاستشفائية ومدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقرار من الوزير المكلف بالصحة و تنهى مهامهما حسب الأشكال نفسها"[2].

2.2- مهام المدير:تتمثل مهام المدير في المهام التالية:[3]

- يمثل المؤسسة أمام العدالة و في جميع أعمال الحياة المدنية.
- هو الآمر بالصرف في المؤسسة .

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 140-07، المرجع السابق، المادة 14، ص 12.
[2] المرجع السابق، ، المادة 19، ص12.
[3] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 140-07، المرجع السابق، المادة 20، ص12.

- يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية ويعد حسابات المؤسسة.
- يعد مشروع التنظيم الداخلي و النظام الداخلي للمؤسسة .
- ينفذ مداولات مجلس الإدارة .
- يعد التقرير السنوي عن النشاط و يرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة عليه.
- يبرم كل العقود و الصفقات و الاتفاقيات والاتفاقات في إطار التنظيم المعمول به.
- يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته.
- يعين جميع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين تقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- يمكنه تفويض إمضائه تحت مسؤوليته مساعديه الأقربين.

كما يساعد المدير يساعد أربعة (4) نواب مديرين، حيث يعينون بقرار من الوزير المكلف بالصحة، يكلفون على التوالي بما يأتي:[1]

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

3- المجلس الطبي:

3.1- أعضاء المجلس الطبي: يضم المجلس الطبي ما يأتي :[2]

- مسئولو المصالح الطبية .
- الصيدلي المسؤول عن الصيدلية.
- جراح أسنان .
- شبه طبي ينتخبه نظراؤه من أعلى رتبة في سلك شبه الطبيين.
- ممثل عن ا لمستخدم ين الاستشفائيين الجامعيين.

عند الاقتضاء ينتخب المجلس الطبي من بين أعضائه رئيسا ونائب رئيس لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد.

3.2- مهام المجلس الطبي:يكلف المجلس الطبي بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة وإبداء رأيه الطبي والتقني فيها، لا سيما بالمسائل المتعلقة بـ:[1]

[1] المرجع السابق، المادة 21، ص13.
[2] المرجع السابق، المادة 25، ص13.

- التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية .
- مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية و إعادة تهيئتها .
- برامج الصحة و السكان .
- برامج التظاهرات العلمية و التقنية .
- إنشاء هياكل طبية أو إلغاؤها.

يقترح المجلس الطبي كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة و سيرها، لاسيما مصالح العلاج والوقاية.

4- إيرادات ونفقات القطاع الصحي العمومي:يمكن تلخيص إيرادات ونفقات القطاع الصحي العام في الجدول التالي:

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

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

المصدر:من إعداد الطالب بناءا على من المرسوم التنفيذي رقم 140-07 مؤرخ في 19 ماي 2007 يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، المادة 29، ص14،13.

الفرع الثاني:القطاع الصحي الخاص:وينقسم إلى:

1- العيادات الخاصة:إن عدم توفر العيادات الطبية والصيدليات الخاصة في السابق يعود سببه إلى النظام الذي انهجته الجزائر بعد الاستقلال وهو النظام الاشتراكي والذي يقوم على الملكية العامة لوسائل الإنتاج، حيث أن القطاع الصحي كان حكرا على القطاع العام، وباعتبار أن الخدمات الصحية هي عبارة عن منتجات غير ملموسة،

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 140-07، المرجع السابق، المادة 24، ص 13.

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

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

بدرجة صحتها، وبالتالي أصحبت مخابر التحليل الطبي والتصوير الإشعاعي التابعة للخواص وجهة المواطنين من اجل الحصول على أجود الخدمات الصحية.

الفرع الثالث:القطاع الغير ربحي (الجمعيات):يعتبر القطاع غير ربحي ثالث قطاع بعد القطاع العام والقطاع الخاص، والهدف من وجوده هو تكملة دور الحكومات في الرعاية الاجتماعية وهيكلة المجتمع، ونشر ثقافة التعاون والتآزر، والجمعيات على اختلاف أنشطتها (خيرية، ثقافية...)، تقدم إعانات للمواطنين في شتى المجالات، وظهرت في الآونة الأخيرة جمعيات تهتم بالجانب الصحي مثل أطباء بلا حدود والتي تنشط على مستوى العالم، أما على المستوى المحلي تنشط جمعيات خيرية مثل جمعية محاربة داء السكري، الجمعية الخيرية التي تقوم بتوزيع الأدوية مجانا شريطة وجود الوصفة الطبية، حيث أن هذه الجمعيات تتكون من مجموعة من الأطباء والصيادلة ومجموعة الأعضاء الأخرى، والهدف الرئيسي لهذه الجمعيات لا يتعلق نشاطه بالعلاج، إنما تقوم بمساعدة المعوزين بالإمكانيات المتاحة لديها فيما يخص مصاريف العلاج أو توفير الأدوية بشكل مجاني أو تلك الأدوية الغير متوفر محليا، وبالتالي فان الجمعيات كما قلنا في البداية هي قطاع ثالث ومكمل للقطاعين العام والخاص.

المبحث الثاني:نظام تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية:

تبنت الجزائر بعد الاستقلال النظام المغلق فيما يتعلق بالوظيفة العمومية والتي تُعتبر حسب هذا النظام مهنة بالنسبة للمنتمين لمسار مهني وتأخذ به الدول الفرانكفونية، وباعتبار أن الجزائر كانت مستعمرة من قبل فرنسا، كان

لابد من العمل بالقوانين الفرنسية ما عدى تلك التي تمس بالسيادة الوطنية لضمان التوازن، وعليه فان تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية يقوم على أساس القانون العام للوظيفة العمومية باعتبارها مرفق عام، ويمكن تلخيص هذا النظام فيما يلي.

المطلب الأول:مفهوم القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ومجال تطبيقه

الفرع الأول:مفهوم القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

1- تعريف الوظيفة العمومية: يشمل مفهوم الوظيفة العمومية معنيين على النحو التالي:[1]

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

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

2- **تعريف القانون الأساسي للوظيفة العمومية:**"يقصد به القواعد الخاصة التي تطبق على موظفي المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري و كذا الضمانات الممنوحة لهم، في إطار تأدية مهامهم، خدمة للدولة باعتبارهم ليسو بأجزاء عاديين، ويتمتعون بحقوق وواجبات تختلف عن تلك المعترف بها قانونا للعمال"[2].

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

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

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

مراحل تطور الوظيفة العمومية	الفترة	أهم ما ميز هذه المرحلة
المرحلة الانتقالية للوظيفة العمومية	1962-1966	- كثرة النصوص التشريعية و التنظيمية.

[1] بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة ماجيستر غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر- باتنة، الجزائر،2012/2011، ص3.

[2] رشيد حباني، **دليل الموظف والوظيفة العمومية**، المؤسسة الوطنية للاتصال-النشر والإشهار-، الجزائر، 2015، ص20.

		– المعاناة من ندرة التأطير.
مرحلة تكييف الوظيفة العمومية	1978-1966	– الاهتمام بمنظومة التكوين الإداري. – الاهتمام بانسجام شبكة الأجور و المرتبات. – الاهتمام باستقرار الموظفين في قطاع الوظيفة العمومية بعد هجرة الكثير من الموظفين.
مرحلة توحيد عالم الشغل	1990-1978	– توحيد عالم الشغل(وحدوية القانون (59-85) المطبق على موظفي القطاع العمومي بشقيه الإداري والاقتصادي). – اختلاط الأحكام التي تخضع لها الإدارة العمومية و أعوانها، بالأحكام التي تشمل باقي قطاعات الشغل الأخرى و عمالها . – الغموض في النصوص التنظيمية.
مرحلة إصلاح الوظيفة العمومية	1990- إلى يومنا هذا	– محدودية العمل بأحكام القانون الأساسي للوظيفة العمومية(133-66) لعام 1966. – عدم التحكم في التوظيف، لغياب نظام صارم في الانتقاء. – اتسام النظام القانوني المطبق على أعوان الدولة، بالغموض و الالتباس. – الفصل بين قطاع الوظيفة العمومية والقطاع الاقتصادي من خلال صدور القانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل. – المبادرة لإعداد مشروع قانون أساسي للوظيف العمومي سنة 1998. – إصدار القانون الأساسي للوظيفة العمومية الجديد 03-06 في 15أوت2006، وهو القانون الذي يطبق على موظفي الإدارات العمومية ذات الطابع الإداري إلى يومنا هذا.

المصدر: بن فرحات مولاي لحسن، مرجع سابق، ص ص14 ،25.(الجدول من إعداد الطالب، ومضمونه من المصدر المذكور)

الفرع الثالث:أهداف ومجال تطبيق قانون العمومية الجديد.

1- **أهداف قانون الوظيفة العمومية الجديد:**يهدف قانون الوظيفة العمومية (03-06)الجديد إلى:[1]

- تكيف مهام الوظيفة العمومية مع الدور الجديد للدولة (لاسيما وان الموظف ممثل الدولة وهو المفكر والمدبر والمنفذ في أن واحد).
- ضمان وحدوية قطاع الوظيفة العمومية وانسجامه الكلي باعتباره تجسيدا للدولة المستخدمة، والمصدر الذي من خلاله سيتم إعداد القوانين الأساسية الخاصة المطبقة على مختلف أسلاك الموظفين.
- التشجيع على قيام إدارة محايدة وناجعة وقادرة على الاستجابة لتطلعات المواطنين والتطور مع محيطها.
- إعادة تركيز مختلف أسلاك الموظفين حول مهمتها الحقيقية المتعلقة بالمرفق العام والسلطة العمومية.
- تعزيز أطر التشاور والحوار داخل قطاع الوظيفة العمومية.
- ضمان المساواة في الحقوق و الواجبات بين الموظفين.

2- **مجال تطبيق القانون الأساسي للوظيفة العمومية:**[2]

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

المطلب الثاني:تنظيم المسار المهني للموظفين في قطاع الوظيفة العمومية

[1] رشيد حباني، مرجع سابق، ص14،15.

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 03-06، المتضمن :القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الصادر في 15يوليو 2006، الجريدة الرسمية، العدد46، 2006، المادة 2، ص3.

الفرع الأول:التوظيف.

1- **مفهوم التوظيف العمومي:**وفق للمادة 51 من الدستور الجزائري (دستور 2008): "يتساوى جميع الموطنين في تقلد المهام والوظائف في الدولة دون أي شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون"، وقد حددت هذه الشروط في المادة75 من والتي تنص صراحتا على أنه لا يمكن أن يوظف أيّاً كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية:[1]

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

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

2.1- **نمط التوظيف الخارجي:** يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق:[2]

- المسابقة على أساس الاختبارات: وهي الطريقة المفضلة لانتقاء المترشحين وتكون حسب الترتيب في قائمة المترشحين الناجحين.
- المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين:من أجل الالتحاق ببعض الأسلاك والرتب التي تنتمي للفوج "أ"المحدد بموجب المادة 8 من القانون (03-06)[3]، وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات أو كل مستوى تأهيل مماثل.
- الفحص المهني:هو تقيم قدرة المترشحين على الممارسة الفعلية لبعض النشاطات التي تنتمي إلى الأفواج"ب، ج، د"
- التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 03-06، المرجع السابق، المادة 75، ص8، 9.
[2] المرجع السابق، المادة 80، ص9.
[3] المرجع السابق، ص4.

2.2- نمط التوظيف الداخلي: يتم التوظيف في هذا النمط عن طريق الترقية في الرتبة وهي تخص الموظفين العاملين داخل المؤسسة وهذا ما نصت عليه المادة 38 من القانون (03-06) وفق الشروط المنصوص عليها في المادة 107 من نفس القانون.

2.3- نظام التعاقد:يتم اللجوء إلى نظام التعاقد للوظائف العمومية التي تكتسي على العموم طابع مؤقت أو استثنائي، وهذا ما نصت عليه المواد 19، 20، 21 من القانون (03-06)[1]، ويتم اللجوء إلى نظام التقاعد في الحالات الآتية:

- في انتظار تنظيم مسابقة توظيف أو إنشاء سلك جديد للموظفين.
- لتعويض الشغور المؤقت لمنصب شغل.

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

3- عيوب الطريقة الحالية في التوظيف:

- العدد الهائل من المترشحين.
- أعباء كبيرة تنفقها الحكومة على هذه المسابقات.
- تعطيل التلميذ عن المتوسطات و الثانويات أثناء إجراء هذه المسابقات.
- نتائج الامتحان لا تعبر مطلقا على قدرة المترشح لشغل الوظيفة، والسبب في ذلك هو أن الامتحان الكتابي لا يعكس محتوى الوظيفة، فالمحاسب العمومي مثلا يجب عليه معرفة كيفية دفع الفواتير والإجراءات المتعلقة بذلك، فالوظيفة هنا تتعلق بالمعارف الخاصة بها وكذا بعض المهارات المحاسبية، في حين أن المسابقات تطرح فيها أسئلة تتعلق بالتعاريف والثقافة العامة لا أكثر ولا أقل.

الفرع الثاني:التربص و الترسيم.

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 03-06،المرجع السابق، ص5.

بعد نجاح المترشح يتم توظيفه بصفة متربص خلال سنة يتخللها تكوين تحضري لشغل وظيفة بالنسبة لبعض الأسلاك، وفي بعض الرتب يتم الترسيم المباشر نظرا للمؤهلات العالية مثل المترشح الحاصل على شهادة دكتورا يتم ترسيمه بشكل مباشر بصفة أستاذ محاضر "ب"، و بالنسبة للمتربص يتم إما ترسيمه أو إضافة فترة ثانية له أو تسريحه دون اشعر مسبق أو تعويض وهذا ما نصته المادة 85 من القانون(03-06)[1]، ويترتب على المتربص بعض الحقوق مثل الأجر واعتبار فترة التربص خدمة فعلية من أجل التقاعد أو الترقية، مع عدم تمتعه ببعض الحقوق الأخرى مثل وضعه في حالة الانتداب أو الاستيداع.

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

الفرع الثالث:التكوين.

يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة [2].

الفرع الرابع:تقييم الموظف:

يخضع كل موظف، أثناء مساره المهني، إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة نصت المادة 97 من القانون (03-06)[3] ، حيث يتم التقييم على أساس:[4]

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

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 03-06، المرجع السابق، المادة 85، ص9.
[2] المرجع السابق، المادة 104، ص10.
[3] المرجع السابق، المادة 97، ص10.
[4] المرجع السابق، المادة 99، ص10.

ويهدف تقييم الموظف حسب نص المادة 98 من القانون السابق إلى:[1]

- الترقية في الدرجات،
- الترقية في الرتبة،
- منح امتيازات مرتبطة بالمرد ودية وتحسين الأداء،
- منح الأوسمة التشريفية والمكافآت.

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

1- **الترقية في الدرجات:** تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة[2] حسب ثلاثة وتائر وفق الجدول التالي:

الجدول(4-2):وتائر الترقية في الدرجات

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة لدرجة أعلى منها مباشرة	سنتان و06 أشهر	03 سنوات	03 سنوات و 06أشهر
المجموع:12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر:رشيد حباني، مرجع سابق، ص64.

2- **الترقية في الرتبة:**[3]

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 03-06،المرجع السابق، المادة 85، ص10.
[2] المرجع السابق، المادة 106، ص10.
[3] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 03-06، المرجع السابق، المادة 107، ص10.

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

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

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

الفرع السادس:التحفيز.

تنص **المادة 113 من القانون (03-06)**[1] **انه** يمكن للموظف الذي قام أثناء تأديته مهامه بعمل شجاع مثبت قانونا أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة، أن يستفيد من أوسمة شرفية و/أو مكافآت، بعد استشارة لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة الوزارية المختصة، إلا أن هذه المجهودات لا ينبغي أن تخرج عن صلاحيات الموظف، بمعنى أن الموظف الذي يعمل مثلا على الحد من المشاكل التي قد تنشأ بين الموظفين و الموطنين ويحد من الصراع بينها له دور في تحسين أداء المصلحة.

الفرع السابع:نظام دفع رواتب الموظفين.

يتم دفع الرواتب للموظفين على أساس جدول الشبكة الاستدلالية للمرتبات المحددة بالمرسوم الرئاسي 07-304 المادة 2 كما هو مبين في الجدول رقم (3-2)، حيث يتم ترتيب الموظفين بناء على **شبكة مستويات التأهيل** المحددة

[1] المرجع السابق، المادة113، ص11.

بالمرسوم الرئاسي رقم 304-07 المادة 3 ، وعليه يتم حساب الراتب (الأجر) القاعدي حسب نص المادة 05 من المرسوم الرئاسي رقم 304-07 على النحو التالي:

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

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

حسب القاعدة المذكورة أعلاه لدينا:

الرقم الاستدلالي للصنف 10 هو:453.

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

الأجر القاعدي لهذا الموظف=(453+68)x45=27495,00دج.

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

الجدول(5-2):الشبكة الاستدلالية للمرتبات

المجموعة	الصنف		الرقم الاستدلالي الأدنى	الرقم الاستدلالي للدرجات									
				الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة	الثامنة	التاسعة	العاشرة	العادية عشرة	الثانية عشرة
د	1		200	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120
	2		219	11	22	33	44	55	66	77	88	99	110	120	131
	3		240	12	24	36	48	60	72	84	96	108	120	132	144
	4		263	13	26	39	53	66	79	92	105	118	132	145	158
	5		288	14	29	43	58	72	86	101	115	130	144	158	173
	6		315	16	32	47	63	79	95	110	126	142	158	173	189
ج	7		348	17	35	52	70	87	104	122	139	157	174	191	209
	8		379	19	38	57	76	95	114	133	152	171	190	208	225
ب	9		418	21	42	63	84	105	125	146	167	188	209	230	251
	10		453	23	45	68	91	113	136	159	181	204	227	249	272
أ	11		498	25	50	75	100	125	149	174	199	224	249	274	299
	12		537	27	54	81	107	134	161	188	215	242	269	295	322
	13		578	29	58	87	116	145	173	202	231	260	289	318	347
	14		621	31	62	93	124	155	186	217	248	279	311	342	373
	15		666	33	67	100	133	167	200	233	266	300	333	366	400
	16		713	36	71	107	143	178	214	250	285	321	357	392	428
	17		762	38	76	114	152	191	229	267	305	343	381	419	457
	قسم فرعي 1	خارج الصنف	930	47	93	140	186	233	279	326	372	419	465	512	558
	قسم فرعي 2		990	50	99	149	198	248	297	347	396	446	495	545	594
	قسم فرعي 3		1055	53	106	158	211	264	317	369	422	475	528	580	633
	قسم فرعي 4		1125	56	113	169	225	281	338	394	450	506	563	619	675
	قسم فرعي 5		1200	60	120	180	240	300	360	420	480	540	600	660	720
	قسم فرعي 6		1280	64	128	192	256	320	384	448	512	576	640	704	768
	قسم فرعي 7		1480	74	148	222	296	370	444	518	592	666	740	814	888

المصدر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 304-07، المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الصادر في 29 سبتمبر 2007، الجريدة الرسمية، العدد61، 2007، ص 9.

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

الجدول(6-2):الزيادة الاستدلالية للراتب في المناصب العليا للدولة

المستويات	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
الزيادة الاستدلالية	25	35	45	55	75	105	145	195	255	325	405	495	595	705

المصدر:رشيد حباني، مرجع سابق، 119.

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

الأجر القاعدي=(543+68+**195**)x45=32220,00دج.

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

المطلب الثالث: الوضعيات القانونية الأساسية للموظف والنظام التأديبي:

الفرع الأول: الوضعيات القانونية الأساسية للموظف

1- **وضعية القيام بالخدمة:** القيام بالخدمة هي وضعية الموظف الذي يمارس فعليا في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها، المهام المطابقة لرتبته أو مهام منصب شغل من المناصب المنصوص عليها في المادتين 10 و15 من هذا القانون[1]، ويعدّ في وضعية الخدمة أيضا الموظف :

- الموجود في عطلة سنوية،
- الموجود في عطلة مرضية أو حادث مهني،
- الموظفة الموجودة في عطلة أمومة،
- المستفيد من رخصة غياب كما هي محددة في المواد من 208 إلى 212 و215 من هذا القانون،

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 03-06، المرجع السابق،، المادة 128، ص12.

- الذي تم استدعاؤه لمتابعة فترة تحسين المستوى أو الصيانة في إطار الاحتياط،
- الذي استدعي في إطار الاحتياط،
- الذي تمّ قبوله لمتابعة فترة تحسين المستوى.

2- **وضعية الانتداب:** الانتداب هو حالة الموظف الذي يوضع خارج سلكه الأصلي و/أو إدارته الأصلية مع مواصلة استفادته في هذا السلك من حقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي التقاعد في المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها، مع العلم الانتداب قابل للإلغاء[1].

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

الجدول(7-2):طرق الإحالة على الانتداب

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

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

3- **وضعية الإحالة على الاستيداع:** تتمثل الإحالة على الاستيداع في إيقاف مؤقت لعلاقة العمل، وتؤدي هذه الوضعية إلى توقيف راتب الموظف وحقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات وفي التقاعد، غير أن الموظف يحتفظ في هذه الوضعية بالحقوق التي اكتسبها في رتبته الأصلية عند تاريخ إحالته على الاستيداع[2].

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 03-06،المرجع السابق، المادة 133، ص12.
[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 03-06، المرجع السابق، المادة 145، ص13.

تكون الإحالة على الاستيداع بقوة القانون في الحالات الآتية:[1]

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

4- **وضعية الخدمة الوطنية:** يوضع الموظف المستدعى لأداء خدمته الوطنية في وضعية تسمى "الخدمة الوطنية"، حيث يحتفظ الموظف في هذه الوضعية بحقوقه في الترقية في الدرجات والتقاعد، ولا يمكنه طلب الاستفادة من أي راتب مع مراعاة الأحكام التشريعية والتنظيمية التي تحكم الخدمة الوطنية[2].

5- **حركات نقل الموظفين:**

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

5.2- **حركات النقل ذات الطابع الإجباري:** يمكن نقل الموظف إجباريا عندما تستدعي ضرورة المصلحة ذلك، ويؤخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، ولو بعد اتخاذ قرار النقل، ويعتبر رأي اللجنة ملزما للسلطة التي أقرت هذا النقل[3]، ونرى هذا النوع من حركات النقل في كثير من الأحيان في الوظائف العليا للدولة ، واعني بذلك الولاة، مدراء المؤسسات العمومية.

6- **حالات إنهاء الخدمة:** ينتج إنهاء الخدمة التام الذي يؤدي إلى فقدان صفة الموظف عن:[4]

- فقدان الجنسية الجزائرية أو التجريد منها،
- فقدان الحقوق المدنية،

[1] المرجع السابق، المادة 146، ص13، 14.
[2] المرجع السابق، المادة 154، ص14.
[3] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 03-06، المرجع السابق، المادة 158، ص14.
[4] المرجع السابق، المادة 216، ص19.

- الاستقالة المقبولة بصفة قانونية: الاستقالة حق معترف به للموظف يمارس ضمن الشروط المنصوص عليها في هذا القانون الأساسي[1].
- العزل: حسب نص المادة 184 : إذا تغيب الموظف لمدة خمسة عشر (15) يوما متتالية على الأقل، دون مبرر مقبول، تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين إجراء العزل بسبب إهمال المنصب، بعد الإعذار، وفق كيفيات تحدد عن طريق التنظيم.
- التسريح: يعتبر التسريح عقوبة تأديبية للموظفين الذين يرتكبون أخطاء ممن الدرجة الرابعة بعد أخذ الرأي الملزم للمجلس التأديبي ويشمل التسريح بشكل عام المتربصين الذين لم تكن فترة تربصهم مجدية،
- الوفاة.

- الإحالة على التقاعد: يمكن التطرق إلى موضوع التقاعد بنوع من التفصيل المختصر:[2]

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

ب- **أشكال التقاعد:**

- التقاعد عند بلوغ 60 سنة: واستفاء على الأقل 15 سنة من العمل الفعلي، وما يقابلها من اشتراك في الضمان الاجتماعي ، أما ما يخص المرأة بناءا على طلبها تستفيد من القاعد عند بلوغ 55 سنة.
- التقاعد النسبي:يمنح بناء على طلب الموظف إذا تحقق فيه شرطين: بلغ سن 50، واستيفائه 20 سنة من العمل والاشتراك في الضمان الاجتماعي على حد سواء، إما المرأة يجب أن تبلغ سن 45 و15سنة عمل فعلي+إشراك الضمان الاجتماعي.
- التقاعد دون شرط السن:حالة ما يستوفي الموظف 32 سنة من العمل الفعلي.

ت- **كيفية حساب معاش التقاعد:**يتم حساب متوسط الأجر الشهري لـ 60شهر الأخيرة مضروبة في (مدة التامينxنسبة اعتماد سنوات التامين (2.5=80%/32)).

[1] المرجع السابق، المادة 217، ص 19.

[2] رشيد حباني، مرجع سابق، ص ص 80،82.

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

38000 DA x(23x2.5%)=21850,00DA

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

الفرع الثاني:النظام التأديبي. يمكن تلخيص النظام التأديبي في الجدول التالي:

الجدول (8-2): الأخطاء المهنية والعقوبات التأديبية.

	الأخطاء المهنية(المادة177)	**العقوبات التأديبية(المادة 163)**
الدرجة الأولى	– تعتبر، على وجه الخصوص، أخطاء من الدرجة الأولى كل إخلال بالانضباط العام يمكن أن يمس بالسير الحسن للمصالح.	– التنبيه، – الإنذار الكتابي، – التوبيخ.
الدرجة الثانية	– المساس، سهوا أو إهمالا بأمن المستخدمين و/أو أملاك الإدارة، – الإخلال بالواجبات القانونية الأساسية غير تلك	– التوقيف عن العمل من يوم (1) إلى ثلاثة (3) أيام، – الشطب من قائمة

	المنصوص عليها في المادتين 180 و181 من القانون03-06.	التأهيل.
الدرجة الثالثة	- تحويل غير قانوني للوثائق الإدارية، - إخفاء المعلومات ذات الطابع المهني التي من واجبه تقديمها خلال تأدية مهامه، - رفض تنفيذ تعليمات السلطة السلمية في إطار تأدية المهام المرتبطة بوظيفته دون مبرر مقبول، - إفشاء أو محاولة إفشاء الأسرار المهنية، - استعمال تجهيزات أو أملاك الإدارة لأغراض شخصية أو لأغراض خارجة عن المصلحة.	- التوقيف عن العمل من أربعة (4) إلى ثمانية (8) أيام، - التنزيل من درجة إلى درجتين، - النقل الإجباري.
الدرجة الرابعة	- الاستفادة من امتيازات، من أية طبيعة كانت، يقدمها له شخص طبيعي أو معنوي مقابل تأديته خدمة في إطار ممارسة وظيفته، - ارتكاب أعمال عنف على أي شخص في مكان العمل، - التسبب عمدا في أضرار مادية جسيمة بتجهيزات وأملاك المؤسسة أو الإدارة العمومية التي من شأنها الإخلال بالسير الحسن للمصلحة، - إتلاف وثائق إدارية قصد الإساءة إلى السير الحسن للمصلحة، - تزوير الشهادات أو المؤهلات أو كل وثيقة سمحت له بالتوظيف أو بالترقية، - الجمع بين الوظيفة التي يشغلها ونشاط مربح آخر، غير تلك المنصوص عليها في المادتين 43 و44 من هذا القانون.	- التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة، - التسريح.

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

المبحث الثالث:منهجية الدراسة وعرض نتائجها.

المطلب الأول:منهج الدراسة وحدودها.

الفرع الأول:منهج الدراسة.

1- المنهج الوصفي التحليلي: لقد تم الاعتماد خلال هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لان طبيعة الدراسة تقتضي ذلك، فدراسة المواضيع المتعلقة بالتسيير بشكل عام تعتمد على الجانب الكيفي، ولا تعتمد على

الجانب الكمي، وباعتبار أن الموارد البشرية على الخصوص يصعب قياسها نظرا لطبيعتها، واعني بذلك أن الموارد المادية يمكن الحكم عليها من جانبها الظاهر، ولكن الموارد البشرية لا يمكن الحكم على جانبها الباطن، ولا يمكن تعميم حالة واحدة على جميع الحالات، نظرا لبنيها المعقدة، إلا أن أساليب الاتصال الحديثة تعتبر أن الكلام لا يمثل أكثر من 7% من الاتصال، وان الحركات والتصرفات والملامح تمثل النسبة الباقية من عملية الاتصال لذا على الباحث أن يكون على دراية على الأقل بهذه المعلومات، حتى يحصل على النتائج التي يهدف إليها البحث.

2- المقابلة:

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

2.2- أنواع المقابلات:تنقسم المقابلة المعايير التالية إلى:[1]

أ- من حيث الضبط:

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

ب- من حيث الطبيعة:

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

[1] محمد بولصنام، منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية، مطبوعة جامعية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2016/2015، ص 72.

3- **أسئلة المقابلة:** لقد استخدام نمط المقابلة المهيكلة حيث تنقسم إلى ثلاثة محاور رئيسية على النحو التالي:

3.1- **وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية:**

إن إدارة الموارد البشرية كما سبق وان تطرقنا إلى مفهومها في الفصل الأول، وعلى الرغم من التباين في التعاريف، إلا أن النقطة المشتركة بينها هي أن إدارة الموارد البشرية من المفروض أن تستفيد من القدرات البشرية لديها عن طريق وظائفها، وأعني الحصول على **أفضل** الموارد البشرية والاهم من ذلك هو **الحفاظ** عليها، من اجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلالها.

3.2- **مدى تطبيق النظريات الإدارية الحديثة وأثرها على الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية:**

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

3.3- **التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية:**

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

الفرع الثاني:حدود الدراسة:

1- الحدود البشرية:لقد تم إجراء المقابلة مع المدير الفرعي للموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمدية

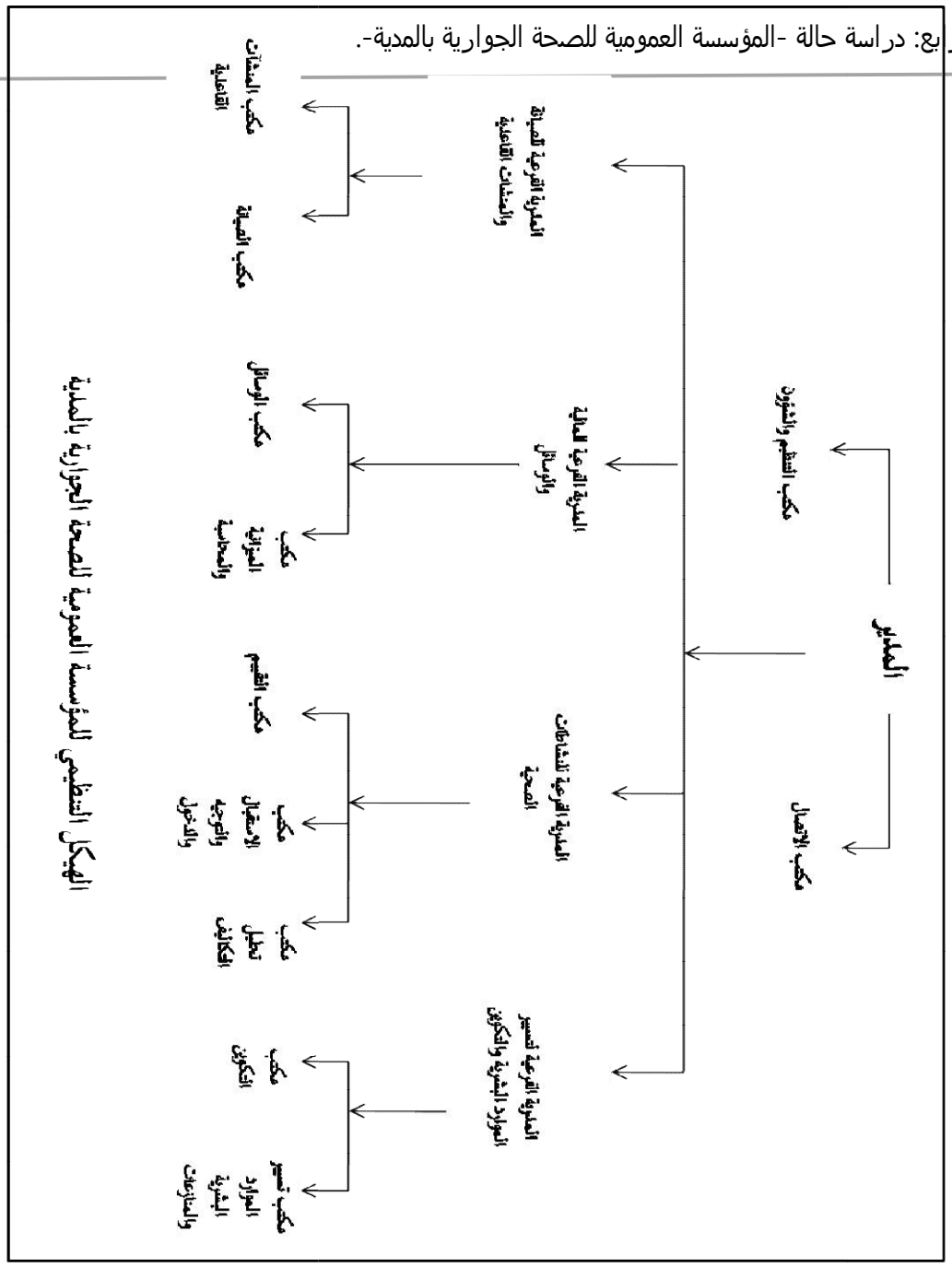
2- الحدود الزمنية:لقد تمت الدراسة خلال السنة الجامعية 2016/2015.

3- الحدود المكانية:الإدارة الفرعية للموارد البشرية على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمدية، وسوف نتطرق إليها بنوع من التفصيل.

3.1- **تعريف المؤسسة:**تعتبر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمدية حديثة النشأة، فقد بدأ العمل بها بشكل رسمي في الفاتح من جانفي سنة 2008 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 140-07 المؤرخ في 19 ماي 2007 والذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، حيث تشرف هذه المؤسسة على 12عيادة متعددة الخدمات والتي تمثل الوحدة الأساسية للعلاجات الجوارية حيث تغطي هذه الوحدة الصحية في الوسط الحضري حوالي 25000 مواطن، وتتضمن العيادات الوظائف التالية:

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

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



المصدر:المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمدية

3.2- **الإدارة الفرعية للموارد البشرية:**تمثل إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة العمومية الصحة الجوارية العصب الذي يربط الإدارة بموظفيها، حيث تقوم بمجموعة من الوظائف تتمثل في:

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

وتتضمن الفروع التالية:

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

المطلب الثاني:عرض لنتائج الدارسة.

الفرع الأول:النتائج المتعلقة بأسئلة وظائف إدارة الموارد البشرية.

1- **وظيفة تخطيط الموارد البشرية:**تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد مخطط تقييم السنة الماضية لتحديد احتياجات الموارد البشرية للسنة القادمة، ويتم بعد ذلك اقتراح مناصب مالية أو تحويلها نتيجة لبعض الأسباب المعروفة (الاستقالة، الوفاة، التقاعد...)، حيث تقوم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بإرسالها إلى مدرية الصحة على مستوى الولاية، ومن ثم ترسل إلى وزارة الصحة، وبعد إجراء سلسلة من الإجراءات والعمليات(المصادقة على قانون المالية، فتح الاعتمادات المالية...)، تقوم وزارتي الصحة والمالية بإصدار مدونة يتم على أساسها إعداد مخطط الموارد البشرية للسنة القادمة، وبالتالي الكم يتعلق بعدد المناصب المالية الممنوحة، وفي حالة وجود أي عجز نتيجة عدم فتح مناصب مالية تقوم مصلحة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة بإجراء بعض التحويلات لسد العجز، أما ما يتعلق بالنوع فهو يتعلق بملف المترشح للوظيفة والذي يحتوي على كافة المعطيات التي تحدد مستواه ونوعيته، وعليه فان دور الموارد البشرية في عملية التخطيط يتمثل في يلي:

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

2- **وظيفة تصميم الوظائف:**يتم تصميم الوظائف من قبل الوزارة الوصية(وزارة الصحة)، وبالتالي دور إدارة الموارد البشرية يقتصر على توضيح وتحديد المهام المنوطة بالموظفين.

3- **وظيفة الاستقطاب:**يكون الاستقطاب عن طريق التحويل في المناصب من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى لها نفس النشاط عن طريق التحويل الإجباري أو بطلب من الموظف، أو عن طريق الإعلان عن التوظيف في جريدتين ذات طابع وطني على الأقل، وتفضل طريقة التحويل بدلا من طريقة الإعلان لتقليص حجم التكاليف، ودور إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة هو البحث عن الموارد البشرية الملائمة.

4- **وظيفة الاختيار:**يتم اختيارا الموظفين على أساس تنقيط الملف، وإجراء مقابلة، فيما يخص الأطباء، في حين أن الموظفين الإداريين يتم اختيارهم على أساس المسابقات(الامتحانات الكتابية، مستوى التعليم...).

5- **التوظيف:**يتم التوظيف عن طريق التوظيف المباشر بالنسبة للمتخرجين من مراكز أو مدارس التكوين الشبه طبي وكذا عن طريق التعاقد بالنسبة لبعض الوظائف، ويحدد ذلك بناء على القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الذي يحدد حالات اللجوء إلى طريقة التعاقد، ودور إدارة الموارد البشرية في هذه الوظيفة هو احترام القواعد القانونية.

6- **نظام الأجور:** نظام الأجور مضبوط في إطار القوانين، ودور إدارة الموارد البشرية هو تطبيق القواعد القانونية.

7- **نظام الحوافز:**نظام الحوافز مضبوط في إطار القوانين، ودور إدارة الموارد البشرية هو تطبيق القواعد القانونية.

8- **التدريب:**يخضع الموظفون الإداريون الجدد أثناء التربص إلى تكوين لمدة سنة، ويتم بعد ذلك ترسيمهم، أو إضافة مدة أخرى، أو تسريحهم، و تعتبر فترة التربص فرصة لاكتساب الخبرة بالنسبة للموظفين الجدد ، أما ما يتعلق بالأطباء والممرضين فيخضعون لتكوين يسبق عملية التوظيف، ويخضع جميع الموظفون باستثناء المتعاقدين أثناء حياتهم المهنية إلى تكوين وفق ما تقتضيه الحاجة .

9- **تقييم الأداء:**يتم تقيم الأداء عن طريق النظام التنقيطي، من اجل معرفة مردودية الموظف ومن اجل حركة الترقيات سواء في الدرجات أو في الرتب.

الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بأسئلة مدى تطبيق النظريات الإدارية النظريات الحديثة وأثرها على إدارة الموارد البشرية.

1- **نظام المعلومات:**تستخدم إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأنظمة لمعالجة البيانات المتعلقة بالمردودية ، وكذا حساب الأجور وتقييم الأداء...، وهي تؤثر بشكل إيجابي على إدارة الموارد البشرية فيما يخص سرعة تداول المعلومات المتعلقة بالموظفين وسهولة البحث عنها.

2- **إدارة المعرفة:**يتم استثمار المعرفة في المؤسسة من خلال تنظيم أيام دراسية، تعليمات، اجتماعات دورية، وبرامج التكوين فيما يخص الأطباء، أما ما يخص العمال الموظفين الإداريين فتنحصر مهامهم في القيام بالوظائف المنوطة بهم، ولا يتم استثمار المعرفة الضمنية الموجودة لديهم، وبالتالي لا تقوم إدارة الموارد البشرية باستخدام استراتجيات إدارة المعرفة للحصول على المعارف الضمنية الموجودة لدى الموظفين الإداريين.

3- **الإدارة الالكترونية:** هنالك استخدام محتشم فيما يخص المعاملات الالكترونية، فالدولة الجزائرية على العموم لم ترتقي بعد إلى مستوى الحكومة الالكترونية، إنما هي سارية في تطبيق هذا المفهوم، وعليه لا يوجد موقع الكتروني يستطيع من خلاله الموظفون الإطلاع على الأمور التي تخصهم.

4- **التمكين:**يتم اتخاذ القرارات وحل المشاكل على مستويين، فهنالك قرارات تشمل جميع المؤسسات العمومية للصحة الجوارية على مستوى الوطن، وهنالك قرارات تتخذ على مستوى مجلس الإدارة، وبالتالي غياب التمكين بمعناه الحقيقي.

5- **الهندرة، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة الإستراتجية:** لم يتم التطرق إلى أسئلة تخص هذه النظريات، والسبب في ذلك أنها تشترك في مفهوم واحد وهو المنافسة، أي أن المنافسة هي التي أدت إلى ظهور هذه النظريات، ولا يخفى على أحد أن المرافق العمومية في الجزائرتفتقر إلى مفهوم المنافسة وذلك لأنها تشترك جميعها دون استثناء في تقديم نفس الخدمات، وبنفس المواصفات، وان كان هنالك بعض الفوارق، فلا داعي للجودة، ولا لدراسة الفرص والتهديدات، ولا إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية مادامت أن الدولة هي التي تتحمل تكاليف هذه المرافق، وبالتالي لا يمكن التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالمنافسة في ظل نمط التسيير الحالي.

الفرع الثالث: النتائج المتعلقة بأسئلة أبرز التحديات (المشاكل)التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

1- **القواعد القانونية:**على الرغم من أن القواعد القانونية تهدف إلى تنظيم السير الحسن للمؤسسة، وضمان الحقوق للموظفين وإلزامهم بالواجبات، إلا أن القوانين تقيد المسيرين بعض الأحيان، فالقانون مثلا يعطي الحق للموظف في العطل المرضية، وقد يستفيد الموظفون حتى وهم بحالة جيدة من هذا الحق باعتبار أن العطلة المرضية تكون على أساس الوثيقة الطبية التي يحتج بها الموظف، حيث أن المسير لا يستطع القيام بأي شيء حيال هذا الأمر.

2- **حالة وجود عجز في الموارد البشرية:**إن عدم فتح جميع المناصب المالية المقترحة، يمثل مشكلا حقيقي أمام إدارة الموارد البشرية، فوجود العجز يعني أن هنالك مجموعة من المهام مع غياب الشخص الذي من المفترض أن يقوم بهذه المهام، ولا تستطيع المؤسسة توظيف أي شخص بسبب أن التوظيف يخضع لتأشيرة الأجهزة القانونية.

3- **التوظيف النسوي:** يمثل التوظيف النسوي أكبر مشكل أحيانا بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، حيث أن القواعد القانونية تخص المرأة ببعض الامتيازات مثل عطلة الأمومة، حيث تُحدِث مثل هذه العطل فراغ على مستوى المنصب التي تشغله هذه الموظفة ما يؤدي إلى تعطيل بعض المهام والوظائف.

خاتمة الفصل:

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

من خلال الدراسة التي تم إجراءها في إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية يمكن القول أن القواعد القانونية هي التي تحكم تسيير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وكذا موظفيها، مع وجود بعض الحرية النسبية في بعض الوظائف.

بالإضافة إلى تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة مثل نظام المعلومات، والإدارة الالكترونية، مع غياب تطبيق لبعض النظريات الأخرى، ومع وجود بعض المشاكل الروتينية التي تواجه إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة العمومية الصحة الجوارية.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

إن إدارة الموارد البشرية لم تعد تلك المصلحة التي تقتصر مهامها على القيام بمختلف الإجراءات والعمليات المتعلقة بالتوظيف والأجر والتقاعد ومتابعة مختلف المشاكل الروتينية التي تخص الموظفين، إنما أصبحت تلك الإدارة التي تمثل عصب المؤسسة، فبعدما ظهر مفهوم العولمة والتي اشتقت منها عدة مفاهيم أخرى مثل المنافسة، تغيرت نظرة المؤسسة من الاهتمام بكمية الإنتاج إلى نوعية الإنتاج، حيث أصبحت اليوم جودة السلع و الخدمات العامل الحقيقي للتميز، والجذور الحقيقية للجودة تتمثل في الإبداع والابتكار الذي هو من صنع الإنسان، التي يعبر عنه في قاموس إدارة الأعمال بالمورد البشري، فإدارة الموارد البشرية الحديثة تسعى إلى التحكم في العوامل التي تؤثر على الأفراد من اجل خلق الإبداع الذي يحقق الإبداع كما سبق وان أشرنا إلى ذلك، وهذا ما أكدته النظريات الحديثة في الفكر الإداري، والتي تعتبر المورد البشري عامل أساسي في نجاح تطبيق هذه النظريات ، كما أن تطورها منبعه المورد البشري، لان النظريات ما هي إلا أفكار جديدة في إدارة الأعمال، ظهرت كرد فعل على النظريات التقليدية، فلا يستطيع أحد أن ينكر الدور الكبير الذي تلعبه الموارد البشرية والتي تؤثر بشكل كبير على جودة السلع والخدمات وبالتالي ينبغي وجود إدارة موارد بشرية قوية قادرة على الحصول على أفضل الكفاءات البشرية ، والحفاظ عليها، يعني الحفاظ على بقاء المؤسسات.

إن المؤسسات حسب اختلاف طبيعتها تنقسم إلى عمومية وخاصة، فالمؤسسات الخاصة تسعى إلى تحقيق الأرباح، في حين أن المرافق العمومية تسعى إلى تلبية حاجيات المواطنين، إلا إن الأهداف تغيرت تماما بالنسبة للمؤسسات، فالربح أصبح نتيجة لرضا العملاء، ورضا المواطنين أصبح هدفا تسعى إليه المرافق العمومية ، فالرضا هو موضوع الساعة والهدف الأهم والمشترك بين القطاعين، وعليه أصبحت المؤسسات الخاصة تستخدم أساليب حديثة من اجل تحسين منتجاتها، والمؤسسات العمومية غيرت نمط التسيير التقليدي وتبنت مفهوم التسيير العمومي الجديد الذي يفرض التخلي عن المنطق القانوني وإحلاله بالمنطق الاقتصادي مع الحفاظ على خصوصية المرفق العام ، أي الحفاظ على مبادئه(الاستمرارية، المساواة، التكييف).

إن المنطق القانوني المطبق اليوم على المؤسسات العمومية أصبح يمثل عائق أمام جودة الخدمات، فالمؤسسات العمومية مقيدة بترسانة من القوانين التنظيمية، والتي على الرغم من أنها تهدف إلى تنظيم هذه المؤسسات إلا أنها تتعارض مع التغيرات المتسارعة، والتي تفرض وجود المرونة الكاملة، وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية ذات الطابع هي الأخرى مقيدة بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وبالتالي **ما هي إلا مصلحة مستخدمين تعمل على تطبيق القواعد القانونية على موظفين المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ولم ترتقي بعد إلى إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث.**

نتائج الدراسة:لقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تتلخص في النقاط التالية:

- إن وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية يركز على توظيف المستخدمين ومتابعة مسارهم المهني وكل ما يتعلق به، في إطار القواعد القانونية، خاصة القانون 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ومختلف المراسيم التنظيمية التي يُعنى بها الموظفين العموميين **وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.**
- هنالك تطبيق ضعيف جدابالنسبة للنظريات والأساليب في الفكر الإداري الحديث، وما هو إلا تطبيق لمبدأ التكييف الذي يقتضي على المرافق العمومية تكييف أعمالها ونشاطاتها حسب التطور التكنولوجي، وبالتالي هذا التكيف يكون من حيث الشكل مثل استخدام الأجهزة الالكترونية ومختلف البرامج التي تساعد إدارة الموارد البشرية على تبسيط مهامها، ولم ترتق بعد لاستخدام النظريات الإدارية الحديثة مثل الإدارة الإستراتجية، لان هذه الأساليب هي نتيجة للمنافسة بين مؤسسات القطاع الخاص-المؤسسات الكبرى في العالم-، والمعروف أن المرافق العامة تقدم **نفس الخدمات وبنفس المواصفات** وبالتالي عدم وجود خطر على وجودها وبقائها وبالتالي عدم التفكير أساسا في المنافسة والإبداع **وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.**
- إن إدارة الموارد البشرية الحديثة تواجه تحديات إستراتجية تتلخص في **استقطاب** أفضل الكفاءات البشرية و**الحفاظ** عليها و**تطوير** مهاراتها بما يتماشى مع تحقيق التميز للمؤسسة أما أن التطور التكنولوجي يؤدي إلى الاستغناء عن بعض الوظائف، ومجموعة من التحديات الثانوية والعارضة، إلا أن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تقتصر فقط على المشاكل الروتينية(إضرابات لزيادة الأجور، الغيابات، المراسيم التنظيمية التي تقيد المؤسسة...)، **وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة نسبيا.**

نتائج عامة:بناءا على نتائج الدراسة يمكن الوصول إلى نتائج عامة على النحو التالي:

- يكمن دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في تطبيق القواعد القانونية لاسيما القانون العام للوظيفة العمومية.
- عدم استثمار للقدرات البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالقدر الكافي.
- قلة الاهتمام بالمورد البشري بالنسبة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، واعتباره تكلفة وليس مورد من موارد المؤسسة.
- هنالك تطبيق ضعيف جدا للنظريات والأساليب الحديثة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

- في الحقيقة لا يوجد تحديات بمفهوم إدارة الأعمال أي المنافسة وغيرها، بل هنالك مشاكل روتينية وعادية تواجه إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

اقتراحات: بناءا على النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح بعض الحلول:

1- **التوظيف و التدريب:** يتم التوظيف عن طريق إجراء تدريب أو تكوين لفترة معينة حسب طبيعة الوظائف تحت إشراف الوزارة الوصية من قبل الموظفين الذين يملكون خبرة عالية، وبعد نهاية مدة التكوين يتم إجراء امتحان مهني، وعن طريق الترتيب في قائمة الناجحين يتم انتقاء الأشخاص الأكفاء لشغل الوظائف الشاغرة.

1.1- **متطلبات هذه الطريقة:**

- إنشاء **مركز عمومي للتدريب والتكوين والتطوير الوظيفي**(يشمل جميع المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري)، على مستوى كل ولاية من القطر الجزائري.
- تقليص حجم الوثائق(طلب+سيرة ذاتية+شهادة) للالتحاق بهذا المركز، وباقي الوثائق تكون بعد عملية الاختيار.
- يتحمل تكاليف التدريب أو التكوين على المشاركين في الدورة التدريبية.
- وجود موظفين لدى المركز قادرين على تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات اللازمة لشغل وظيفة معينة.

1.2- **مميزات هذه الطريقة:**

- حصول الناجحين على شهادات تمكنهم من العمل على مستوى كل ولاية، فعلى سبيل المثال، يحصل المتدرب الناجح على شهادة تحت عنوان شهادة محاسب عمومي، شهادة متصرف إداري...الخ
- تخفيض تكاليف الحكومة من حيث أعباء إجراء المسابقات المتعلقة بالإشراف والحراسة وغيرها.
- حصول الموظفين الذين يقومون بعملية التدريب على مبلغ مالي لقاء تدريب الأفراد الجدد.
- إلغاء التدريب أثناء فترة التربص.
- يمكن للمتدربين الذين شاركوا في دورات سابقة المشاركة في دورة جديدة، أو إجراء الامتحان المهني دون تدريب باعتبارهم شاركوا من قبل.
- إن التكوين قبل التوظيف، يجعل من الأفراد الناجحين في الامتحان المهني قادرين على ممارسة مهامهم بشكل مباشر، ويكون تقيمهم خلال فترة التربص أكثر واقعية.

2- **البحث والتطوير:**من خلال إضافة وظيفة جديدة إلى إدارة الموارد البشرية تعمل على جمع مختلف الأفكار المتعلقة بتنظيم العمل داخل المؤسسة، ويتم جمع هذه الأفكار عن طريق استخدام استراتجيات إدارة المعرفة(العصف الذهني، المشاركة...)، حيث تمكن جميع الموظفين من اقتراح أفكارهم، وتعديل الإجراءات بحسب الأفكار المنطقية المقترحة ويكون ذلك بشكل دوري من اجل ضمان التحسين المستمر.

3- التحسين المستمر للموارد البشرية من خلال التدريب والتحفيز الدائمين.

4- استخدام أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات بدلا من القوانين الجامدة التي لا تلقى قبولا لدى بعض الموظفين.

5- تكوين فرق عمل على كل مستوى، فمثلا فرق عمل يترأسها احد أعضاء هدا الفريق ويتم عقد اجتماعات أسبوعية يتم من خلالها طرح حل للأفكار وإيجاد كل الحلول المتعلقة بالمشاكل التي تواجه الفريق، ويقوم رفع تقرير إلى رئيس المؤسسة للمناقشة والموافقة على القرارات الصائبة.

6- أن يتحول دور إدارة موارد بشرية من تنفيذية إلى إستراتجية من خلال استقطاب العمال والموظفين الأكفاء(الفرص)،الحفاظ عليهم (التهديدات)، البحث عن نقاط القوة في الموارد البشرية واستثمارها، عن نقاط الضعف وعلاجها.

7- إعادة النظر في بنود القانون الأساسي للوظيفة العمومية، خاصة ما يتعلق بالبنود التي تحدد الكيفيات والطرق عن طريق التنظيم.

8- **ضرورة البحث عن طريقة للتمويل الذاتي:**إن الاستقلال في تسيير **المؤسسة العمومية للصحة الجوارية** يعني الاستقلال المالي والذي يعني التمويل الذاتي.

9- أن تكون وزارة الصحة مشرفة على المؤسسات العمومية للصحة الجوارية لا وصية عليها لان إلغاء المراسيم التنظيمية والوزارية من شأنه أن يساعد هذه المؤسسات على إيجاد الطرق والحلول المناسبة والتي تلقى قبول لدى الموظفين والعمال لأنهم جزء من عملية اتخاذ القرارات.

10- توفير خدمات علاجية عبر الانترنت، تتمثل في المتابعة الدورية للمرضى وتقديم كامل النصائح والإرشادات التي لا تستدعي انتقال الأفراد من مكان إلى مكان آخر.

11- أن يكون نظام دفع الأجور على أساس عائد كل عيادة على حدا، أي أن الأجور متعلقة بالنشاط بدلا من نظام الشبكة الاستدلالية الأجور الذي لا يحفز الموظفين على تحسين أدائهم باعتباره يمتاز بالثبات لفترات طويلة.

12- أن تقوم المؤسسة بالبحث عن الموردين أقل تكلفة فيما يتعلق بمستلزمات الخدمات الصحية التي تكفلها المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

أفاق الدراسة:من خلال هذه الدراسة يمكن اقتراح مواضيع على الباحثين في هذا المجال :

- أثر تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- المنافسة بين المرافق العمومية كمدخل لتحسين جودة الخدمات العمومية.
- أثر تحسين الخدمات العمومية على الاقتصاد الوطني.

الملاحق

الملحق (1):أسئلة المقابلة

المحور الأول:وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

1- هل يتم توفير الموارد البشرية بالكم والنوع المناسبين، أم عن طريق قواعد أخرى؟

2- هل يتم تصميم الوظائف حسب الحاجة أم يتم تحديدها من قبل الوزارة الوصية؟

3- هال تقوم المؤسسة باستقطاب العمال عن طريق وسائلها الخاصة أم بالتنسيق مع وكالات، وما طبيعة هذه الوكالات؟

4- هل يتم اختبار المترشحين من قبل متخصصين من داخل الإدارة ، وما هو النمط المستخدم في عملية الاختيار(مقابلة، امتحان كتابي، امتحان مهني)؟

5- هل يتم التوظيف عن طريق التعاقد أم عن طريق التوظيف المباشر؟

6- هل يحدد نظام الأجور من قبل إدارة الموارد البشرية أم عن طريق تنظيمات أخرى؟

7- هل تقدم المؤسسة حوافز لأفرادها، و ماهي طبيعة الحوافز؟

8- هل يتم تدريب العمال حسب التغيرات البيئية؟

9- هل يسبق التدريب عملية التوظيف أم العكس؟

10- كيف يتم تقييم الأداء؟ وكيف يتم التعامل مع نتائج التقييم؟

المحور الثاني:مدى تطبيق النظريات الإدارية الحديثة وأثرها على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

1- هل تستخدم إدارة الموارد البشرية نظام المعلومات في وظائفها؟

2- هل تقوم إدارة الموارد البشرية باستثمار المعرفة الموجودة لدى أفراد المؤسسة؟

3- ما مدى استخدام المعاملات الالكترونية في المؤسسة؟ وهل يوجد دورات تدريبة للموظفين بهذا الخصوص؟

4- كيف يتم اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجه المؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟

المحور الثالث:أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

- ما هي ابرز التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية؟

الملحق (2):نموذج قرار فتح مسابقة

نموذج قرار أو مقرر رقم.....مؤرخ في .....
يتضمن فتح مسابقة على أساس الشهادات للالتحاق بسلك.....رتبة.....

تحديد السلطة التي لها صلاحية التعيين،

- بمقتضى المرسوم رقم 66-145 مؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق 02 يونيو سنة 1966، يتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-99 مؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 يتعلق بسلطة التعيين، والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري؛
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-132 مؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1415 الموافق 13 مايو سنة 1995، المتعلق بإحداث نشرات رسمية للمؤسسات و الإدارات العمومية.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم ..... مؤرخ في..... الموافق.....، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك (تحديد القطاع المعني)،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12-194 مؤرخ في 03 جمادى الثانية عام 1433 الموافق 25 أفريل سنة 2012، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و إجرائها.
- بمقتضى القرار الوزاري المؤرخ في ..... المحدد لإطار تنظيم المسابقات و الإمتحانات و الفحوص المهنية(تحديد القطاع المعني)، وفي حالة عدم وجوده ذكر المنشور رقم 7 المؤرخ في 28 أفريل 2011 المتعلق بمعايير الانتقاء في المسابقات على أساس الشهادة للتوظيف في رتب الوظيفة العمومية.
- بمقتضى القرار (المقرر) رقم..... المؤرخ في ..... المتضمن توزيع المناصب المالية أو المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بعنوان السنة المالية.....

يقـــرر

المادة الأولى : يهدف هذا القرار (أو المقرر) إلى تحديد كيفيات فتح المسابقة على أساس الشهادات للالتحاق بسلك ..... رتبة..... ،

المـــادة 2: يحدد عدد المناصب المطلوب شغلها بـــ.....منصبا ماليا طبقا للقرار (أو المقرر) رقم .... المؤرخ في ..... المشار إليه أعلاه أو المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة.....

المـــادة 3: تفتح المسابقة على أساس الشهادات للالتحاق برتبة.....للمترشحين الحائزين..... (تحديد الشهادات والمؤهلات حسب التخصصات المنصوص عليها في القانون الأساسي الخاص المشار إليه أعلاه)،

المـــادة 4: فضلا عن الشهادات أو المؤهلات المنصوص عليها في المادة 3 المذكورة أعلاه، يتم انتقاء المترشحين في المسابقة على أساس الشهادات على ضوء المعايير الآتية : (ذكر المعايير المحددة في القرار الوزاري المحدد لإطار تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية وفي حالة عدم وجوده ذكر المعايير المحددة في المنشور رقم 7 المؤرخ في 28 أفريل 2011 المذكور أعلاه)،

المـــادة 5: يحدد أجل التسجيلات في المسابقة على أساس الشهادات بـــ.....يوما ابتداء من تاريخ صدور أول إشهار في الصحافة المكتوبة، أو الإلصاق على مستوى وكالات التشغيل، حسب الحالة.

المادة 6: بإمكان المترشحين غير المقبولين للمشاركة في المسابقة على أساس الشهادات، تقديم طعن لدى السلطة التي لها صلاحية التعيين التي يجب عليها البت في هذا الطعن والرد على المعنيين قبل خمسة (5) أيام عمل على الأقل من تاريخ إجراء هذه المسابقة.

المـــادة 7: يسري مفعول هذا القرار (أو المقرر) ابتداء من تاريخ التوقيع عليه و ينشر في (ذكر وسيلة النشر: النشرة الرسمية، سجل القرارات الإدارية).

حرر في.....

الإمضاء
(تحديد السلطة المؤهلة)

الملحق (3):نموذج إعلان عن

..رية الجـزائرية الـديمقراطية الـشعبية

رئاسـ
الأمانة العامة

ملحق 2-1

تسمية المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية

نموذج إعلان عن توظيف

تعلـن تعلـن..... (تسـمية المؤسسـة أو الإدارة العموميـة المعنيـة) عـن فـتح مسـابقة(ات) للتوظيـف فـي الرتب المبينة أدناه:

الرتبة	نمط التوظيف	شروط الإلتحاق	التخصص المطلوب	عدد المناصب المالية المفتوحة	مكان التعيين(*)	شروط أخرى

يجب أن يحتوي ملف الترشح على الوثائق التالية:

- ذكر الوثائق المحددة في القرار الوزاري المحدد لإطار تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية (تحديد القطاع المعني) وفي حالة عدم وجوده ذكر الوثائق المحددة في التعليمة رقم..... المؤرخة في.....المتعلقة بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم **12-194** المؤرخ في **25** أفريل **2012**، المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية وإجرائها.

تحديد آجال التسجيلات و إيداع الملفات:

- تحديد فترة التسجيلات وفقا لقرار أو مقرر فتح عملية التوظيف وكذا مكان (عنوان) إيداع أو إرسال ملفات الترشح.

ملاحظة:

- لا تؤخذ بعين الاعتبار الملفات الناقصة أو تلك الواردة خارج آجال التسجيلات.

(*): في حالة توزيع المناصب المالية على المصالح الخارجية للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية.

إلزاء السلك أو الرتبة المعنية.

الملحق (5):محضر مناقشة المخطط السنوي للموارد البشرية

تسمية المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية

نموذج إعلان

ليكن في علم كافة الموظفين المستوفين الشروط القانونية المطلوبة للمشاركة في الامتحان المهني أوالفحص المهني، للالتحاق برتبة ....والمبينة في الجدول أدناه، أنهم مدعوون لتقديم طلبات مشاركتهم في أجل أقصاه.....(تحديد فترة التسجيلات وفقا لقرارات أو مقررات فتح عمليات الترقية المعنية).

الرتبة	عدد المناصب المالية المفتوحة	شروط المشاركة في الامتحان المهني أو الفحص المهني

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية المدية

المديرية العامة للوظيفة العمومية

مفتشية الوظيفة العمومية لولاية المدية

محضر مناقشة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

الخاص بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمدية

لسنة 2014

في يوم الثلاثين و أربعة عشر و في اليوم ..... و على الساعة ..... تم إجتماع لجنة مفتشية الوظيفة العمومية بالمدية ، لمناقشة مخطط السنوي لتسيير موارد البشرية ، الخاص بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمدية لسنة مالية 2014

حضر الإجتماع :

- السيد(ة): رئيس مفتشية الوظيفة العمومية بالمدية
- السيد : مدير الصحة والسكان لولاية المدية
- السيد : ممثل الوظيفة العمومية
- السيدة: ممثل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية لولاية المدية

تم خلال الجلسة فحص الجداول المتضمنة المخطط السنوي لتسيير موارد البشرية المقدم لسنة 2014 و المرفق بالوثائق التالية :

وضعية تعداد المستخدمين الموقوف إلى غاية تاريخ : **2013/12/31**

جدول التعداد الحالي للمستخدمين لسنة **2014**

القائمة الإسمية للمستخدمين الموقوفة إلى غاية : **2013/12/31**

القرارات المتضمنة إنشاء اللجان المتساوية الأعضاء و لجان الطعن

حيث كانت الخلاصة كما يلي :

1 / تحفظات عامة ←——— **لا شيء .**

2 / تحفظات خاصة ←——— **لا شيء.**

***الجدول رقم (01)** المتضمن تعداد المستخدمين الموقوف إلى غاية : **2013 12.31**

* **الجدول رقم (02)** المتعلق باللجان الإستشارية الناحية التابعة لمديرية **الصحة و السكان وإصلاح المستشفيات**

الملحق (6):محضر المصادقة على المخطط السنوي للموارد

* **الجدول رقم (02)** مكرر 2 المتعلق بالوضعيات و القضايا المتنازع فيها ـــــــــــــــ **لاشيء**

* **الجدول رقم (02)** مكرر **3** المتعلق بالوضعيات و الحالات التأديبية ـــــــــــــــ **لاشيء**

* **الجدول رقم (03)** المتعلق بالقرارات الاطار الخاصة بالمسابقات و الإمتحانات ـــــــــــــــ **لاشيء**

* **الجدول رقم (04)** المتعلق بالمخطط التوقعي للتوظيف لسنة **2014** .

تطبيقا لاحكام المادة **239** من المرسوم **11/121 المؤرخ في 11 مارس 2011** المتضمن القانون الأساسي للشبه الطبيين وكذا المناصب العليا التي نصت أن التعيين في هذه المناصب يكون بموجب قرار وزاري مشترك بين الوزارة المكلفة بالصحة والمالية والوظيفة العمومية

* **الجدول رقم (04)** مكرر**1** المتعلق بالمخطط التوقعي لتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة **19** من القانون الأساسي العام للوظيف العمومي بعنوان السنة المالية **2014** .

* **جدول رقم (04)** مكرر**02** جدول يتعلق بتوظيف الأعوان المتعاقدين في إطار المادة **21** من القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية

* **الجدول رقم (05)** المتعلق بالمخطط التوقعي لعمليات تسيير الموارد البشرية لسنة **2014**

* **الجدول رقم (06)** المتعلق بوضعيات الإحالة على التقاعد المتوقعة لسنة **2014**

* **الجدول رقم (06)** مكرر : المتعلق بقائمة الموظفين الذين أحيلو على التقاعد و الذين تم إستدعائهم لمزاولة النشاط **لاشيء**

* **الجدول رقم (06)** ثاني: **لاشيء**

* **الجدول رقم (06)** ثلاثي : المتعلق بقائمة الموظفين الذين يخول لهم الحق بالإستفادة بالتقاعد و تم إبقائهم في الخدمة للسنة المالية 2012

* **الجدول رقم (07)** : المتعلق بالمخطط التوقعي لتنظيم التكوين و تحسين المستوى و تحديد المعلومات لسنة **2014** تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمدية سطرت برنامج للتكوين في هذا الإطار للمستخدمين الطبيين والشبه الطبيين

* جدول الأعوان المتعاقدين والمؤقتين إلى غاية : **2013/12/31** .

* بعد الإطلاع على كافة الجداول المتعلقة بالمخطط السنوي مع مرفقاته، رفعت الجلسة في اليوم و الشهر و السنة المذكورين أعلاه .

ممثل عن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمدية

السيد :

ممثل عن مفتشية الوظيفة العمومية بالمدية

السيد :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية المدية

المديرية العامة للوظيفة العمومية

مفتشية الوظيفة العمومية لولاية المدية

محضر المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

الخاص بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمدية لسنة 2014

في عام ..... و على الساعة ..... تعلم إجتماع بمقر مفتشية الوظيفة العمومية بالمدية ،
بخصوص المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ، الخاص بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمدية للسنة الموالية **2014**

حضر الإجتماع :

_ السيد(ة): **رئيس مفتشية الوظيفة العمومية بالمدية**

_ السيد : **مدير الصحة والسكان لولاية المدية**

_ السيد : **ممثل الوظيفة العمومية**

- السيدة: **ممثل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية لولاية المدية**

_ تم خلال الجلسة فحص الجداول المتضمنة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية المقدم بعنوان سنة **2013**
و المرفق بالوثائق التالية :

. وضعية تعداد المستخدمين الموقوف إلى غاية تاريخ : **2012/12/31**.

_ جدول التعداد المالي للمستخدمين لسنة **2013**.

_ القائمة الإسمية للمستخدمين الموقوفة إلى غاية : **2012/12/31**.

لقد تمت صياغة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وفقا للملاحظات المبداة خلال الاجتماع المنعقد يوم:
و تمت المصادقة عليه من قبل الاطراف المعنية

كما سبق في هذا المحضر حرر بين الطرفين و يدخل حيز التنفيذ ابتداءا من تاريخ الامضاء

رئيس مفتشية الوظيفة العمومية بالمدية **مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية الرويسية بالمدية**

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
قائمة الأشكال.....	VII
قائمة الجداول.....	VII
قائمة الملاحق.....	VII
مقدمة عامة.....	**أ-و**
الفصل الأول:مدخل عام لإدارة الموارد البشرية.....	26-1
مقدمة الفصل.....	2
المبحث الأول: عموميات على ادارة الموارد البشرية.....	3
المطلب الأول:مفهوم إدارة الموارد البشرية.....	3
المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها.....	7
المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية ودورها.....	10
المبحث الثاني:وظائف إدارة الموارد البشرية.....	13
المطلب الأول:تخطيط الموارد البشرية وتوصيف الوظائف.....	13
المطلب الثاني:الاستقطاب والاختيار والتعين.....	17
المطلب الثالث: التدريب.....	20
المطلب الرابع: إدارة الأجور تقيم الأداء.....	22
خاتمة الفصل.....	26
الفصل الثاني:علاقة إدارة الموارد البشرية بالفكر الإداري الحديث	63-27
مقدمة الفصل.....	28
المبحث الأول:السلوك التنظيمي.....	29
المطلب الأول: خصائص السلوك التنظيمي.....	29
المطلب الثاني: مصادر السلوك التنظيمي.....	29
المطلب الثالث: الأساليب الإدارية المؤثرة على السلوك التنظيمي.....	35
المطلب الرابع: نتائج السلوك التنظيمي.....	36
المبحث الثاني: مدخل عام إلى التنمية البشرية.....	39
المطلب الأول: تعريف التنمية البشرية وأبعادها.....	40
المطلب الثاني: نموذج البرمجة اللغوية العصبية.....	40
المبحث الثالث:علاقة إدارة الموارد البشرية ببعض النظريات والأساليب الحديثة في الفكر الإداري	44
المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية ونظم المعلومات.....	49
المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة.....	46
المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتجية.....	50

المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية.....	53
المطلب الخامس: إدارة الموارد البشرية وإدارة الجود الشاملة.....	55
المطلب السادس: إدارة الموارد البشرية و الهندر.....	59
خاتمة الفصل.....	63
الفصل الثالث:المرافق العمومية ونظرة على التسيير العمومي الجديد.....	84-64
مقدمة الفصل.....	65
المبحث الأول: المرافق العمومية.....	67
المطلب الأول: مفهوم المرافق العمومية.....	67
المطلب الثاني:أنواع المرافق العمومية.....	68
المطلب الثالث:طرق تسيير المرافق العمومية.....	69
المبحث الثاني:إدارة الأعمال العمومية(المناجمنت العمومي، التسيير العمومي الجديد).....	70
المطلب الأول: مفاهيم حول المناجمنت العمومي.....	70
المطلب الثاني:الحكومة الالكترونية.....	75
المطلب الثالث:التسويق العمومي.....	78
المطلب الرابع: إعادة هندسة العمليات الحكومية.....	80
خاتمة الفصل.....	84
الفصل الرابع:دارسة حالة (المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمدية).....	121-85
مقدمة الفصل.....	86
المبحث الأول:القطاع الصحي في الجزائر.....	87
المطلب الأول:مفهوم القطاع الصحي.....	87
المطلب الثاني:تصنيف القطاع الصحي في الجزائر.....	89
المبحث الثاني:نظام تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.....	97
المطلب الأول:مفهوم القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ومجال تطبيقه.....	97
المطلب الثاني:تنظيم المسار المهني للموظفين في قطاع الوظيفة العمومية.....	100
المطلب الثالث: الوضعيات القانونية الأساسية للموظف والنظام التأديبي.....	107
المبحث الثالث:منهجية الدراسة وعرض نتائجها.....	113
المطلب الأول: منهجية الدراسة وحدودها.....	113
المطلب الثاني عرض لنتائج الدراسة.....	117
خاتمة الفصل.....	121
خاتمة عامة	122
قائمة المراجع.....	127
الملاحق.....	131

قائمة الأشكال:

الأشـــــــــكال	الصفحة
الشكل(1-1):علاقة الحوافز بالدوافع	31
الشكل(2-1):التحليل الاستراتجي للموارد البشرية	52
الشكل(1-3):الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمدية	116

قائمة الجداول:

الـــــــجداول	الصفحة
الجدول (1-1): نموذج تقييم الأداء	24
الجدول(1-2):مقارنة المنظورات:الإدارة التقليدية، الإدارة العمومية الجديدة، الخدمة العمومية الجديدة	72
الجدول(2-2):مقارنة بين التسيير التقليدي والتسيير العمومي الجديد	74
الجدول(2-3):تطور الوظيفة العمومية في الجزائر	98
الجدول(2-4):وتائر الترقية في الدرجات	103
الجدول(2-5):الشبكة الاستدلالية للمرتبات	106
الجدول(2-6):الزيادة الاستدلالية للراتب في المناصب العليا للدولة	107
الجدول(2-7):طرق الإحالة على الانتداب	108
الجدول(2-8):الأخطاء المهنية والعقوبات التأديبية	112
الجدول(3-1):إيرادات ونفقات القطاع الصحي العام في الجزائر	94

قائمة الملاحق:

الملحق	الصفحة
الملحق(1):أسئلة المقابلة	132
الملحق (2):نموذج قرار فتح مسابقة	133
الملحق (3):نموذج إعلان عن	134
الملحق (4):نموذج إعلان للتوظيف	135
الملحق (5):محضر مناقشة المخطط السنوي للموارد البشرية	136
الملحق (6):محضر المصادقة على المخطط السنوي للموارد البشرية	138

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1- ابرهيم الفقي، **البرمجة اللغوية العصبية**، مكتبة عراس للنشر و التوزيع، الجزائر،2010.

2- ابرهيم الفقي، **كيف تتحكم في شعورك وأحاسيسك**، دار الراية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.

3- أحمد يوسف دواوين، **إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

4- أشوك شاندا، شلبا كوبر، **إستراتجية الموارد البشرية**، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.

5- أحمد رأفت عبد الجواد، **مبادئ علم الاجتماع**، مكتبة نهضة الشرق-جامعة القاهرة-، مصر، 1983.

6- باري كشواي، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر،2006.

7- حسين محمد الحسن، **الإدارة الالكترونية(المفاهيم، الخصائص، المتطلبات)**، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

8- داود عبد الرزاق الباز، الإدارة العامة الالكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وأعمال موظفيه، الطبعة الأولى، مجلس النشر العلمي لجامعة الكويت، الكويت، 2004.

9- دومنيك رو، **المائة كلمة في الإدارة**، ترجمة: وردية واشد، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2008.

10- رشيد حباني، **دليل الموظف والوظيفة العمومية**، المؤسسة الوطنية للاتصال-النشر والإشهار-،الجزائر، 2015.

11- رافدة الحريري، **اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

12- زيد منير عيوي ، **التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته**، دار السلام، عمان، الأردن،2000 .

13- صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.

14- سامر عبد الله هداش، **موضوعات معاصرة في إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار العالمية للنشر والتوزيع، السعودية، 2012.

15- سهيلة محمد عباس، **إدارة المواد البشرية مدخل استراتجي**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2006.

16- سامح عبد المطلب عامر، **استراتجيات إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2011.

17- عبد الله حسين جوهر، **إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2011.

18- عمر الطروانة، **الإدارة الاحترافية للموارد البشرية**، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن،2012.

19- عمار بحوش، **نظرية الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، الطبعة الأولى، دارا لغرب الإسلامي، لبنان، 2006.

20- فاروق عبده، محمد عبد المجيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**،دار المسيرة للنشر والتوزيع، مصر،2005.

21- فليب أتكنسون، **إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة:عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء الأول، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 1996.

22- محمد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2005.

23- محمد عبد الجيد، فاروق عبده فليه، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، مصر، 2005.
24- محمد الصريفي، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر،2007.
25- مصطفى يوسف كافي، **إدارة الموارد البشرية من منظور إداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي**، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
26- موسى توفيق المدهون ، الجزراوي إبراهيم محمد، **تحليل السلوك التنظيمي**، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن،1995.
27- مايكل ارمسترونج، **الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية**، ترجمة:إيناس الوكيل، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.
28- مايكل هامر، جيمس شامبي، **الهندرة "إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات"**، ترجمة:شمس الدين عثمان، الطبعة الثانية، الشركة العربية للإعلام العلمي"شعاع"، مصر، 2011.
29- ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
30- R.N.Misra، **إستراتجية التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة**، ترجمة: حيدر محمد العمري، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
31- هشام محمد نور جمجوم، **سيكولوجية الإدارة**، دار ومكتبة الهلال، لبنان، 2010

المذكرات:

32- بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة ماجيستر غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر- باتنة، الجزائر،2012/2011.
33- زعيم إيمان، الطرق المستحدثة لإدارة وتسيير المرافق العامة عقد البوت نموذجا، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2013.
34- سلوى تيشات، آفاق الوظيفة العمومية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية، أطروحة دكتورا غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2015/2014.
35- عبد القادر برابنس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية دراسة حالة قطاع البريد والاتصالات، أطروحة دكتورة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2006.
36- عشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009 /2010.
37- عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتجي"دراسة حالة:شركة مناجم الفوسفات-تبسة"،مذكرة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة المسيلة،الجزائر،2007.
38- عتيق عائشة، جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية –دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة-، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبوبكر بلقايد-تلمسان-، الجزائر، 2012/2011.
39- عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتجي"دراسة حالة:شركة مناجم الفوسفات-تبسة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر،2007.

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

المجلات و المطبوعات الجامعية:

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

42- خان أحلام، **"إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية"**، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، 2012.

43- دبون عبد القادر، **"دور التحسين المستمر في تفعيل الخدمات الصحية(حالة المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة)"**، مجلة الباحث، العدد 11، الجزائر، 2012.

44- ليلى بن عيسى، **"الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد"**، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، الجزائر، 2013.

45- محمد بولصنام، منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية، مطبوعة جامعية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2016/2015.

القوانين والمراسيم:

46- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 03-06، المتضمن :القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الصادر في 15يوليو 2006، الجريدة الرسمية، العدد46، 2006.

47- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 07-304، المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الصادر في 29 سبتمبر 2007، الجريدة الرسمية، العدد61، 2007.

48- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 07-140، يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، الصادر في 19 ماي 2007، الجريدة الرسمية، العدد33، 2007.

المراجع باللغة الأجنبية:

49- Mark Robinson, From Old Public Administration to the New Public Service(Implications for Public Sector Reform in Developing Countries), UNDP Global Centre for Public Service Excellence, Singapore,2015.

50- https//www.ic.gc.caeicsitecsr.rse.nsfvwapjRESSOURCES_HUMAINES.pdf$fileRESSOURCES_HUMAINES.pdf, 3 mai 2016, 12h00.