الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي نور البشير –البيض–

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة:

أهمية إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

من إعداد الطالبة:

جباري حياة

تحت إشراف الأستاذ:

د. قصابي شعبان

أعضاء اللجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
قوادرية ربيحة	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي نور البشير البيض	رئيسا
قصابي شعبان	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي نور البشير البيض	مقررا ومشرفا
موفق سهام	أستاذ محاضر ب	المركز الجامعي نور البشير البيض	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023-2024


بِسْمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

شكر وتقدير:

وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِين

لكل نجاح شكر وتقدير فجزيل الشكر أولا لله عز وجل على التوفيق والتمام وعلى تيسير السبيل فلك الحمد والشكر في كل وقت وحين.

أتقدم بالشكر الخالص للمؤطر الأستاذ والدكتور "**قصابي شعبان**" على إشرافه وتوجيهه لإتمام هذا العمل رغم انشغالاته.

كما أتقدم بالشكر لجميع أفراد عائلتي وأصدقائي الذين كانوا الداعم الأول لي منذ بداياتي وأمدوني بالثقة التي دفعتني للوصول.

كما أخص بالذكر وجزيل الشكر لمن كانت بمثابة أم ثانية بالنسبة لي معلمتي ومن دعمتني وغمرتني بحبها "**بغدادي رقية**".

كما لا يفوتني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة الكرام على تكرمهم بقراءة هذه المذكرة ومناقشتها وتقديمهم لملاحظاتهم القيمة.

الإهداء :

أرى مرحلتي الدراسية قد شارفت على الانتهاء بالفعل، بعد تعب ومشقة دامت سنين في سبيل الحلم والعلم، حملت في طياتها أمنيات الليالي وأصبح عنائي اليوم للعين قرة وها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي أقطف ثمار تعبي وأرفع قبعتي بكل فخر، فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا لأنك وفقتني على إتمام هذا النجاح وتحقيق حلمي، وبكل حب أهدي ثمرة نجاحي وفرحة تخرجي إلى:

نفسي الطموحة أولا ابتدت بطموح وانتهت بنجاح خطوة الالف ميل اليوم عديتها.

من أحمل اسمه بكل فخر إلى سندي تحت التراب، إلى من تمنيت أن يشاركني فرحتي في هذا اليوم ويفتخر بي " **أبي**" رحمه الله.

من ربتني وتعبت من أجلي وسهلت لي الشدائد بدعائها وبفضلها أنا أقف هنا والتي طالما تمنيت أن تقر عينها برؤيتي في يوم كهذا إلى " **أمي** " حبيبتي.

الشموع التي تنير طريقي ومن رسمولي المستقبل بخطوط من الثقة والحب " **إخوتي** " رشيد وعبد الحليم **وأخواتي** " كل باسمه أدامهم الله نعمة لي ولا حرمني الله منهم.

إلى عيون خالتهم " ندى، إسحاق، وليد، سندس، حمودة، جانا، يوسف، أسيل، لؤي، نورسين"

إلى من تذكرني بقوتي وتقف خلفي كظلي أختي ورفيقة دربي و توأم روحي " **حنان** "

إلى من وجدتهم فوجدت المعنى الحقيقي وراء كل الابتسامات، إلى من كان لهم أثر على حياتي وبفضلهم عرفت معنى الصحبة الصالحة إلى من تقاسمنا مقاعد الدراسة وأيامها بحلوها ومرها "**أصدقائي وصديقاتي**" وحبيباتي وأخواتي صباح، إيمان، خديجة، أمال، فاطيمة الزهراء، صابرين، وإلى كل من دعمني ومد لي يد العون وكل من ساندني من قريب أو بعيد.



من قال أنا لها نالها وإن أبت رغما عنها أتيت بها، الحمد لله الذي يسر لنا البدايات وأتم النهايات وبلغنا الغايات.

حياة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان:	الصفحة
الاهداء.	
الشكر.	
فهرس المحتويات.	
فهرس الجداول.	
فهرس الاشكال.	
الملخص.	
مقدمة عامة.	**أ-هـ**
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.	
تمهيد.	**02**
المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية.	**12-03**
المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية.	09-03
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تطور إدارة الموارد البشرية.	10-09
المطلب الثالث: تسميات إدارة الموارد البشرية.	12-10
المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية.	**25-13**
المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية وخصائصها.	16-13
المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها.	20-16
المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.	23-20
المطلب الرابع: أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية.	25-23
المبحث الثالث: واقع إدارة الموارد البشرية في الجزائر.	**38-26**
المطلب الأول: انظمة وآليات تسيير الموارد البشرية.	31-26
المطلب الثاني: الأبعاد الإستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية.	31
المطلب الثالث: تجربة إدارة الموارد البشرية في الجزائر.	36-31
المطلب الرابع: التحديات أمام إدارة الموارد البشرية.	38-36
الخلاصة.	**39**

فهرس المحتويات

الفصل الثاني: مدخل للخدمة العمومية.	
تمهيد.	**41**
المبحث الأول: ماهية الخدمة العمومية.	**56-42**
المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية وخصائصها.	48-42
المطلب الثاني: أهمية الخدمة العمومية وأهدافها	50-48
المطلب الثالث: أنواع الخدمة العمومية ونظمها.	51-50
المطلب الرابع: مبادئ ومعايير الخدمة العمومية.	56-52
المبحث الثاني: جودة الخدمة العمومية	**63-57**
المطلب الأول: تعريف جودة الخدمة العمومية ومعايير قياسها.	60-57
المطلب الثاني: متطلبات تحقيق جودة الخدمة العمومية.	61-60
المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة العمومية.	62-61
المطلب الرابع: مبررات تبني الجودة في الخدمة العمومية.	63-62
المبحث الثالث: واقع الخدمة العمومية في الجزائر.	**72-64**
المطلب الأول: واقع الخدمة العمومية.	65-64
المطلب الثاني: نتائج أزمة الخدمة العمومية ومعيقاتها ومحاولات إصلاحها.	68-65
المطلب الثالث: آليات ومحددات تحسين الخدمة العمومية.	72-68
الخلاصة.	**73**
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة.	
تمهيد.	**75**
المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف البيض.	**80-76**
المطلب الأول: نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف البيض.	78-76
المطلب الثاني: تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف البيض.	78
المطلب الثالث: المهام الخاصة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف البيض.	80

فهرس المحتويات

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.	**95-81**
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.	87-81
المطلب الثاني: أدوات الدراسة.	89-88
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.	89
المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة.	95-89
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.	**105-96**
المطلب الأول: اختيار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.	96
المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة.	102-97
المطلب الثالث: نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.	105-102
الخلاصة.	**106**
الخاتمة العامة.	115-113
قائمة المراجع	**123-112**
قائمة الملاحق	**146-125**

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة.	15
(1-3)	توزيع مفردات الدراسة من حيث الجنس.	87
(2-3)	توزيع مفردات الدراسة حسب الحالة العائلية.	88
(3-3)	توزيع مفردات الدراسة حسب السن.	89
(4-3)	توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي.	90
(5-3)	توزيع مفردات الدراسة حسب المنصب.	91
(6-3)	توزيع مفردات الدراسة حسب الخبرة المهنية.	92
(7-3)	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور إدارة الموارد البشرية والدرجة الكلية للمحور.	97-96
(8-3)	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور جودة الخدمة العمومية والدرجة الكلية للمحور.	98
(9-3)	معامل الارتباط بين درجة محوري الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة.	99
(10-3)	نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ.	100
(11-3)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.	101
(12-3)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات الموظفين على عبارات محور إدارة الموارد البشرية.	104-102
(13-3)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات الموظفين على عبارات محور جودة الخدمة العمومية.	107-105
(14-3)	نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	107

(3-15)	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية (التدريب، الاختيار، التخطيط، تقييم الأداء، التحفيز) على جودة الخدمة العمومية.	108

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-3)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالبيض	79
(2-3)	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الجنس.	87
(3-3)	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الحالة العائلية.	88
(4-3)	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن.	89
(5-3)	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي.	90
(6-3)	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المنصب.	91
(7-3)	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الخبرة المهنية.	92

الملخص

تهدف الدراسة إلى معرفة أهمية إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية، انطلاقا من إشكالية مفادها **ما مدى أهمية إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية؟** حيث تم الاعتماد في معالجة هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى الاعتماد على أدوات وإجراءات ساعدتنا في الوصول إلى نتائج البحث، والمتمثلة في استبانة صممت لجمع مختلف البيانات حول موضوع الدراسة، تم توزيع الاستبانة على عينة البحث التي قدرت ب 60 موظفا، ولمعالجة هذه البيانات تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss v:27، وخلصت الدراسة إلى:

وجود أثر ذو دلالة لإدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية–الجودة– الخدمة العمومية.

Abstract:

The study aims to find out the importance of Human Resources Management in improving the quality of public service, based on the problem that how important is human resources management in improving the quality of Public Service In order to address this issue, the analytical descriptive approach was relied on, in addition to relying on tools and procedures that helped us reach the research results, represented by a questionnaire designed to collect various data on the subject of the study, the questionnaire was distributed to the research sample estimated at 60 employees, and to process these data, the statistical packages program for Social Sciences 27:spss v was used, and the study concluded that:

The presence of a significant impact of Human Resources Management in improving the quality of Public Service.

Keywords : human resources management–quality–public service.

المقدمة العامة

تعتبر إدارة الموارد البشرية في معناها الحديث تلك العملية التي تقوم بها المؤسسات من أجل السيطرة والتحكم في كل المتغيرات التي يتعرض لها موظفوها من خطط للتوظيف والتدريب والتقييم وسياسات الأجور وغيرها من الوظائف الأخرى.

تتصدر إدارة المورد البشري سلم الأولويات الضرورية التي يجب على الادارة تسييرها تماما كما تتم ادارة أي مورد آخر من موارد المؤسسة، بل وان مهمتها الأساسية تكمن في تكوين وتنمية الافراد العاملين في مختلف ميادين النشاط بها، ذلك من أجل تحقيق التطور والكفاءة في المهام الوظيفية المخصصة لكل موظف، وبالإضافة إلى تثمين مكانة الموظف وابراز إمكانيته المهنية داخل الوظيفة العمومية، ولذلك فان تكوين العنصر البشري يعد عاملا اساسيا بل وعنصرا فعالا في تحسين اداء الموظفين وتطوير قدراتهم من جهة، وتحقيق ادارة معاصرة قائمة على التطور التكنولوجي ومواكبة التطورات الحاصلة في عالمنا الحالي من جهة أخرى، باعتبار المورد البشري مصدرا للإبداع ومدخلا من مداخل النجاح، فقد سعت منظمات الاعمال إلى زيادة الاهتمام بهذا العنصر الحيوي والفعال، وهذا عن طريق الالمام بجميع جوانب هذا المورد واعطائه الأولوية في جميع الخطط والاستراتيجيات العامة لها، باعتباره المصدر الأول للأفكار الجديدة و المساهم الرئيسي في حل المشاكل التي تواجه المنظمات بطرق إبداعية بهذا أصبح المورد البشري يمثل موردا استراتيجيا من موارد المنظمات واصلا أساسيا من أصولها، فلا يمكن تحقيق اهداف المنظمة بدون هذه الموارد، فالمنظمات بدون موارد بشرية هي مجرد مجموعة من المباني والآلات و المعدات لذلك لم يعد الدور التقليدي للموارد البشرية مقبولا أو كافيا لذلك تسعى المنظمات إلى مواكبة التغيرات السريعة والتحديات الكبيرة التي تشهدها بيئة الاعمال الامر الذي جعلها تقوم بتبني توجهات استراتيجية في التعامل مع الموارد البشرية خاصة في مجال تنمية الموارد البشرية وهذا عن طريق استخدام مختلف الأساليب والاستراتيجية التي أضحت من أهم الموضوعات التي تشغل فكر الإدارات في مختلف المنظمات، فاذا علمنا أن فعالية وكفاءة هذه المنظمات بصفة عامة تتوقف بشكل كبير على فعالية إدارة الموارد البشرية وهذا باعتبارها وظيفة مهمة ودعامة من الدعامات الأساسية (وظيفة الإنتاج، التوزيع، المالية والتسويق) التي تقوم عليها أية منظمة، وتبقى دائما واقفة لتحقيق أهداف المنظمة من جهة وتحقيق أهداف العاملين من جهة أخرى.

أصبح من الضروري على المؤسسة أن تواكب التطور الحاصل في جميع المجالات وعلى جميع الأصعدة واحداث تغيير في تفكيرها وانتهاج طرق حديثة في ادارتها بما يتضمن تقديم فعالية في إدارة الموارد البشرية بمختلف ابعادها من اجل الوصول إلى تقديم خدمة ذات نوعية متميزة وجودة عالية لتضمن بقاءها وبناء علاقة مع عملائها تهدف في النهاية إلى إرضائهم.

نظرا لما يشهده العالم ممن عملية تطور سريع في أساليب تقديم الخدمة بالجودة المناسبة، أصبح الاهتمام بقياس جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات ضرورة حتمية لتحقيق نموها وتطورها وتعظيم أرباحها، خاصة مع ازدياد وعي المستهلكين بعامل الجودة، فعل المؤسسة الخدمية أن تقارن بين توقعات عملائها ومستوى آدائها الفعلي من أجل استدراك نقائصها، لتتمكن من تلبية حاجات زبائنها ورغباتهم وتحقيق رضاهم والتقليل من شكاويهم، سعيا منها لاكتساب ميزة تواجه بها التحديات المختلفة التي يفرضها عليها محيطها الخارجي.

باعتبار أن الخدمة العمومية من أهم المواضيع التي تعالجها الدولة الجزائرية عن طريق تحقيق المنفعة والصالح العام وتحديد أساليب العمل الإداري لإدارة الموارد البشرية، فهي تسعى جاهدة لتقديم أفضل الخدمات لمواطنيها باعتبارها مخرجات الإدارة العمومية إلا أن المواطن الجزائري قد تصادفه مظاهر سيئة أهمها: تدني مستوى أداء الخدمة ومن ثم يشعر بعدم الرضا أو الاستياء، لذلك كثيرا ما تشار تساؤلات بين المواطنين حول أسباب هذا التدهور المتزايد حول أداء الخدمات العمومية، وعلى ضوء ما سبق تم طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

الإشكالية الرئيسية:

ما أهمية إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

التساؤلات الفرعية:

- ما هو واقع ادارة الموارد البشرية في الجزائر؟
- ما مستوى جودة الخدمة العمومية في المؤسسة العمومية محل الدراسة بالبيض؟
- *هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والخدمة العمومية؟*

فرضيات الدراسة: من أجل الإجابة على الإشكاليات السابقة تم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة لإدارة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمة العمومية.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين جودة الخدمة العمومية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاختيار على تحسين جودة الخدمة العمومية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط على تحسين جودة الخدمة العمومية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الاداء على تحسين جودة الخدمة العمومية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحسين جودة الخدمة العمومية.

مبررات اختيار الموضوع:

- الميولات الشخصية والاهتمام بموضوع إدارة الموارد البشرية.
- التطور التكنولوجي الذي تعرفه الإدارة والتوجه من نحو الإدارة الإلكترونية كأسباب وجيهة دافعة لتكوين الموارد البشرية.
- الأهمية البالغة لقطاع الصحة والخدمات المقدمة.
- ادراكنا بأن حسين أداء العاملين يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، حيث أن عملية تحسين
- الرغبة في التعرف على الكيفية التي تتبعها المنظمات الجزائرية لتطبيقها لوظائف إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالخدمة العمومية.
- إن الملاحظة اليومية لواقع المواطن الجزائري الذي عادة ما يربط جودة الخدمة المقدمة من طرف مختلف الإدارات العمومية بنوعية الموظف الذي تم توظيفه، يمثل أكثر الأسباب الذاتية التي دفعتنا لانتقاء هذا الموضوع.
- البحث في أسباب ضعف الإدارات العمومية وعدم الاهتمام الكافي بالعنصر البشري الذي انعكس على نوعية وجودة الخدمة العمومية.

أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه وهي تتمثل:

- ✓ توضيح أهمية وفعالية العنصر البشري في الإدارات العمومية ودوره الفعال في تحسين جودة الخدمة العمومية.
- ✓ التعرف على نوع العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والخدمة العمومية.

أهداف الدراسة:

- ✓ معرفة الأساليب الجديدة لتحسين جودة الخدمة العمومية.
- ✓ عرض واقع الخدمة العمومية المقدمة في الجزائر عامة وفي المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف –البيض– خاصة.
- ✓ الوقوف على ظروف عمل إدارة الموارد البشرية ومعرفة آرائهم حول تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة.
- ✓ تسليط الضوء على المفاهيم التالية: إدارة الموارد البشرية، الجودة، الخدمة العمومية، مع ابراز أبعاد قياس جودة الخدمة العمومية، والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، ومن ثم العلاقة التي تربط بين هذين المتغيرين.
- ✓ محاولة معرفة إذا ما يتم تطوير الموارد البشرية ضمن المؤسسة العمومية من خلال تطوير مهاراتهم والقيام بدورات تدريبية لهم.
- ✓ التأكيد على ضرورة إحداث تغييرات في برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية في الإدارات الجزائرية وتطوير وتنمية الموارد البشرية.

الدراسات السابقة: تعتبر الدراسات السابقة مجموعة من البحوث والدراسات التي لها صلة لموضوع دراستنا، بحيث تختلف طرق نشرها لكن يشترط أن تكون مساهمة ذات قيمة علمية، يتم دراستها وتحليلها من أجل تحديد أوجه الاختلاف بينها وبين دراستنا.

1. **دراسة (قرماط نوري، 2019–2020)**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، الموسومة بعنوان" **تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة" –دراسة ميدانية لبعض ولايات الشرق الجزائري–**

هدفت الدراسة إلى معرفة دور تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التسكين، التدريب و التنمية تقييم الأداء، التعويضات) في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي(فاعلية المؤسسة، كفاءة المؤسسة، الارتباط/ الملائمة، الاستدامة) المعتمدة في الدراسة من وجهة نظر رؤساء المصالح و المكاتب، ولقد تم الاعتماد في معالجة الموضوع على المنهج الوصفي حيث تم تصميم استبيان لجمع مختلف البيانات حول تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وكذا توافر مؤشرات الأداء المؤسسي في المديريات وتوزيعه على عينة طبقية قدرت ب (80) موظفا، وبعد تحليل النتائج المتحصل عليها ومناقشة الفرضيات تم التوصل إلى أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء مديريات الشباب و الرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي.

2. **دراسة (رحاوي عبد الرحيم، قاسمي خديجة)** أوت 2017، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد01، العدد03، "**دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية**".

إن الاهتمام المتزايد في الجزائر بتحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة العمومية من خلال إنشاء بنية تحتية معلوماتية إلى جانب عصرنة إدارتها باعتمادها الإدارة الالكترونية كمحاولة منها لتحسين جودة خدماتها، خاصة وأن نموذج الإدارة الإلكترونية يوفر الكثير من فرص النجاح والوضوح والدقة في تقديم الخدمات، وانجاز المعاملات، وبالتالي يمثل ثورة ونقلة نوعية في نموذج الخدمة العمومية. حيث تم تقديم بعض التعاريف والمفاهيم المتعلقة بالإدارة الالكترونية والخدمة العمومية، ثم متطلبات تحقيق جودة الخدمة العمومية، ومنه ننتقل للشق القانوني ونستعرض الأساس القانوني لفكرة تحسين الخدمة العمومية، إلى جانب دور الادارة الالكترونية في تفعيل جودة الخدمة العمومية، وفي الاخير تم عرض بعض ملامح الادارة الالكترونية في الجزائر.

3. **دراسة (باية بن عاشور، حسين قادري)** جانفي 2021، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد06، العدد01، الموسومة بعنوان" **إدارة الموارد البشرية كمدخل في تفعيل جودة الخدمة العمومية**".

تعتبر الخدمة العمومية حلقة الوصل بين الدولة و المواطن، ولما كانت هي العامل الأساس في كسب رضاه حيث اصبح المواطن لا يكتفي بالحصول عل الخدمة بل يسعى لتحصيل خدمة ذات جودة، هنا سعت الدولة إلى اعتماد مبادئ الجودة في تقديم الخدمة العمومية لكن هذه المقاربة لا تتحقق إلا بتفعيل الجودة، ليس في الهياكل فحسب بل في كل الأطر التنظيمية والاستراتيجيات وإدارة الموارد البشرية، المسؤولة عن تقديم هذه الخدمة من جهة، وباختيار المورد البشري المناسب باعتباره العنصر الأساسي في العملية الخدماتية من جهة أخرى، لذلك جاءت هذه الدراسة لتقديم إطار فكري وعلمي لجودة الخدمة العمومية من خلال بيان مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تفعيل وتحسين جودة الخدمة العمومية، ومن أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، بناءا على المقاربة الوصفية التحليلية أن تفعيل جودة الخدمة العمومية يعتمد على دمج مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها على هياكل الإدارة العمومية وتحديث وظائف إدارة الموارد البشرية بإعادة بنائها وفق مبادئ إدارة الجودة من خلال تكوين فرق تحسين العمل وجعل المواطن مركز كل انشغالات واهتمامات الإدارة العمومية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات كآلية لترشيد الخدمة العمومية وتحقيق السرعة في الاستجابة وتحقيق المصداقية والنزاهة.

بعد أن تم عرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة تبين لنا أن هذه الدراسات اختلفت في مجموعة من النقاط، كما أنها اتفقت في أخرى، بحيث تمثلت نقاط الاختلاف في:

- اختلفت من حيث عينة الدراسة حيث تم اعتماد 80 عينة في دراسة **(قرماط نوري، 2019-2020)** وفي دراستنا توزيع 55 استمارة استبيان على عينة قدرت ب 55 موظفا.
- اختلفت من حيث المؤسسة محل الدراسة حيث تمت دراسة **(قرماط نوري، 2019-2020)** في مديرية الشباب والرياضة أما دراستنا فتمت في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف البيض.
- اختلفت من حيث الهدف حيث هدفت دراستنا إلى إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة، أما دراسة **(قرماط نوري، 2019-**

2020) فجاءت بهدف معرفة دور تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة وفق مؤشرات الأداء المؤسسي.

وتمثلت مواطن التوافق في:

- توافقت دراستنا مع دراسة **(قرماط نوري، 2019-2020)** في الاعتماد على المنهج الوصفي.
- جاءت دراسة **(رحاوي عبد الرحيم، قاسمي خديجة)** لإبراز أهمية تحسين جودة الخدمة العمومية وهو جزء من موضوع دراستنا.
- أما بالنسبة لدراسة **(باية بن عاشور، حسين قادري)** فقد توافقنا في ربط إدارة الموارد البشرية بتحسين جودة الخدمة العمومية كما تم التطرق في دراستنا.

منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على منهجين الوصفي والتحليلي، حيث يتمثل المنهج الوصفي في الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، أما المنهج التحليلي فيستخدم في تحليل العناصر والمتغيرات الأساسية للدراسة من خلال تحديد المشكلة وجمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج وتفسيرها باستخدام البرنامج الاحصائي spss.

صعوبات الدراسة:

لا نجد أي بحث يخلو من الصعوبات فهذه الصعوبات هي التي تدفع بالباحث إلى بذله الجهد والعمل أكثر للوصول إلى النتائج التي يصبو إليها، وخلال بحثي واجهت مشاكل في ملئ استمارة الاستبانة وضياع 5 نسخ بسبب لامبالاة الموظفين.

تقسيمات الدراسة:

للإحاطة بالإشكالية المطروحة ومعالجتها منهجيا، تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث أجزاء:

الجزء الأول: يتمثل في الفصل الأول للدراسة والذي تناول الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وتضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول مدخل لإدارة الموارد البشرية تم التطرق فيه إلى نشأتها وتطورها التاريخي إضافة إلى العوامل المؤثرة في تطورها وكذا تسمياتها، اما المبحث الثاني خصص

لتعريف إدارة الموارد البشرية وخصائصها ووظائفها وأسباب الاهتمام بها وغيرها، أما بالنسبة للمبحث الثالث تمثل في واقع إدارة الموارد البشرية في الجزائر.

الجزء الثاني: يتمثل في الفصل الثاني والذي جاء بعنوان مدخل الخدمة العمومية ينطوي تحته ثلاث مباحث، المبحث الأول كان تحت مسمى ماهية الخدمة العمومية أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى جودة الخدمة العمومية، المبحث الثالث كان حول واقع الخدمة العمومية في الجزائر.

الجزء الثالث: تمثل في الفصل الثالث وهو الجانب التطبيقي الذي تم عرضه من خلال اجراء دراسة ميدانية في مستشفى محمد بوضياف ولاية البيض.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

أصبح العنصر البشري يكتسي أهمية بالغة لدى منظمات الأعمال في الوقت الحالي، ولم يعد ينظر إليه كأحد الموارد على غرار باقي الموارد الأخرى وفقط بل هو يمثل الشريان الذي يبث الحياة في المؤسسات، فقد أثبت العقل البشري على مر العصور والحقب الزمنية أنه وراء كل ما حققته الإنسانية من نجاحات ورقي في جميع الأصعدة وفي كافة المجالات ،فنجد اليوم أن كل المجتمعات تتشكل من تركيبات متنوعة حجرها الأساسي هو الإنسان، وإيمانا من أنه أهم مورد يمكن أن تتوفر عليه أي مؤسسة عمدت مختلف الإدارات بمختلف مستوياتها على إعطائه القدر الكافي من الاهتمام، فأصبحت تبحث عن أهم العناصر وأكفئها من أجل الظفر بها وتوظيفها على مستواها، وتوفير الظروف المناسبة للإبداع والتميز من خلال إعطائهم فرص التطور والنمو عن طريق تدريبهم لتزويدهم بكل ما يحتاجون إليه من مهارات و قدرات تساعدهم على أداء هممهم و أعمالهم، على ان يستفيدوا مقابل هذا من التعويضات المناسبة بمختلف أنواعها ترقى لمستوى تطلعاتهم وتجعلهم يشعرون بالرضا الوظيفي اتجاه ما يقومون به من أعمال، كل هذه الوظائف و أخرى تقوم بها كل المؤسسات في قسم يسمى عادة بقسم إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من الأنشطة الأساسية في المنظمات لاسيما وأنها تتعامل مع أهم عنصر موجود داخل المنظمة وهم العاملون، وكما تعتبر القلب النابض للمنظمة وبهذا يكون دورها هام وأساسي لنجاح أي منظمة

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

ارتبطت نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل، ودوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة وبقائها واستمراريتها، وهذا يعني أن نشأتها وتطورها تعكسان نظرة اهتمام أصحاب الأعمال به وبدور إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير الأداء الإنساني في العمل والتأثير فيه إيجابيا.

الفرع الأول. نشأة إدارة الموارد البشرية: ساعد تدخل الحكومات في تنظيم العلاقة بين أصحاب الأعمال والعمال على ظهور الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية، إلا أن إدارة الموارد البشرية ظهرت في مجال الخدمة الحكومية أولا، فقد كان لإنشاء مجلس الخدمة الحكومية " Civil Service Commission" تأثير ملحوظ على تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد تضمن القانون المنظم لهذا المجلس بعض الأمور التي ارتبطت بإدارة الموارد البشرية من بينها: [1]

- التعيين في وظائف الخدمة الحكومية عن طريق اختبارات القبول.
- الأمان النسبي الخاص بحق الموظف في وظيفته بعد فترة الاختبار.
- حماية المعنيين من الفصل لرفضهم الاشتغال بالسياسة.
- منع النشاط السياسي.
- تشجيع الحياد في التعيين.
- تعيين مراقب عام لإدارة الأمور التي نص عليها القانون.

ويتمثل التأثير الأساسي للقانون السابق في تأكيد إتمام التعيين في الوظائف الحكومية على أساس عنصر الكفاءة " Merit " إلا أنه نتج تأثير آخر ثانوي – ظهر غبر الانترنت – تمثل في

[1] زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري: في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص11.

تشجيع مجموعة من السياسات الخاصة بالأفراد وتطبيقها في الدوائر الحكومية وانتقالها فيما بعد إلى دوائر الأعمال.

وبالرغم من أنه لم يظهر حتى نهاية القرن 19 موظفون مختصون لتولي مهام الأفراد، إلا ان كتائب التعيين (كما كان يطلق عليه) كثيرا ما كان يساعد في هذه المهام عن طريق حفظ السجلات ومراجعة المستندات واقتراح التوصيات في الأمور المتعلقة بالتوظيف والترقية والنقل والاجازات والفصل.

حيث يمكننا أن نلخص أهم نقاط نشأة الموارد البشرية فيما يلي:

1. ظهور خبراء الأفراد في قطاع الصناعة.
2. ظهور وكلاء التوظيف.
3. ظهور مسؤولو الرعاية الاجتماعية.
4. ظهور خبراء الأجور والمعاشات.
5. ظهور خبراء الأمن وأطباء الشركة.
6. ظهور خبراء التدريب.

الفرع الثاني. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية: إن الصورة التي تظهر بها إدارة الموارد البشرية اليوم، إنما هي نتاج تفاعل جملة من العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية والإدارية، فهي ليست وليدة الساعة وإنما مرت بعدة مراحل تاريخية، عكست صيغ العلاقة بين الإدارة العليا والعاملين، حيث اختلف الباحثون في مسميات هذه المراحل، إلا أن المضمون كان موحدا، نقدمها فيما يلي:

1. **مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:** تميزت الفترة ما قبل منتصف القرن التاسع عشر بالإنتاج اليدوي، حيث لم تحدد هذه المرحلة شروطا أو أنظمة للعمل أو العمال، بل ركزت على الإنتاج وكيفية زيادته[1]، إذ كان ينظر للعامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل...، ثم ما لبث أن ظهر بعد نظام الرق هذا نظام الصناعة المنزلية وأصبح العامل يعمل مقابل أجر محدد يسمح له بالحياة الكريمة، بعدها جاء نظام الإقطاع في الريف والطوائف في المدن، فجسد الأول وجود طبقتين:

[1] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، ط 1 بيروت، 2002، ص 36.

الملاك والعبيد (يفلحون الأرض) وتميز الآخر بوجود صناعة كونت طائفة لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول إلى المهنة وأجور الممتهنين بها، حيث مثل هذا النظام احتكارا للصناعة أو الحرفة.[1]

2. **مرحلة الثورة الصناعية:** ظهرت هذه المرحلة منذ حوالي منتصف القرن التاسع عشر (1750م).[2] حيث غلبت العنصر الآلي على العنصر البشري وأغفلت حاجات وحوافز العمال، أين وجد العمال أنفسهم ضعفاء أمام أرباب العمل، فافتقار العمال للأمان واستغلالهم من طرف أرباب العمل واعتبارهم كالآلات ساهم في تنظيم صفوفهم، ففي حوالي منتصف القرن 19 أوجد العمال نقابات لتدافع عن حقوقهم ومصالحهم المختلفة، حيث استخدمت كافة الأساليب المتاحة أمامها وفي مقدمتها الاضراب مما اجبر أرباب العمل على التفاوض معها، نتج عن هذه التفاوضات تحقيق بعض المطالب للعمال، وهذا ما عزز دور النقابات ودعمها من قبل العمال وطور قوتها لتخدم الصالح العام.

وفي هذه المرحلة بدأ تحول الإنتاج من الاعتماد على الأساليب اليدوية إلى دخول الميكنة التي ساهمت بشكل كبير في انتشار وتطبيق الإنتاج والتسويق على نطاق واسع، ومع انتشار نظام المصنع ازدادت أهمية الإدارة، نتيجة وجود اعداد كبيرة من العمال في مكان واحد، فبدأت مشاكل الإدارة الصناعية في الظهور، وبدأ تطبيق العلم والتكنولوجيا يشمل جميع جوانب النشاط الإنتاجي.[3]

3. **مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية:(1856-1915)** من التطورات التي أسهمت في ظهور إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة **تايلور** الذي توصل إلى أربعة أسس وهي:

أ) تطوير حقيقي في الإدارة: الاعتماد على الطريقة العلمية التي تركز على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة ثم تبسيط واختصار الاعمال المطلوبة اعتمادا على المواد والمعدات المستخدمة.

ب) الاختيار العلمي للعمال، ويعتمد هذا الاختيار على التأكد من قدرات ومهارات العمال اللازمة لتحمل عبء الوظيفة، وعلى هذا الأساس يتم اختيارهم.

---

[1] نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية – إطار نظري وحالات عملية – دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص 27.

[2] محمد بوزهرة، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية – حالة المؤسسات الجزائرية – الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-2004/03/10، ص 26.

[3] الخطيب محمد أحمد، إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الالكتروني، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2000، ص 113.

ت) الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم: الاستعداد والتدريب للعمل هو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

ث) التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بان يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل انتاجيته.[1]

4. **مرحلة نمو المنظمات العمالية:** مع بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول، خاصة في المواصلات والمعدات الثقيلة وحاولت النقابات العمالية زيادة الأجور وخفض ساعات العمل.

5. **مرحلة حركة العلاقات الإنسانية:(1927-1932)** ظهرت هذه المرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية، حيث أدى تجاهل مبادئ الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الشخصية إلى ظهور مدرسة جديدة في مجال الإدارة عرفت بمدرسة العلاقات الإنسانية، ظهرت سنة 1927 كنتيجة للتجارب التي توصل إليها "**التون مايو**" بمشاركته في سلسلة من التجارب في مصانع **هوثورن** في يسترن الكتريك وبرعاية مجلس البحوث الوطني للأكاديمية الوطنية للعلوم، حيث ركزت هذه المدرسة على ان إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل مثل: الإضاءة وساعات العمل، بل تتأثر أيضا بالاهتمام بالعاملين والنمط الاشرافي عليهم والخدمات المقدمة اليهم ،[2] وبعبارة أخرى وجدت التجارب أن العاملين كانوا مدفوعين للعمل بعلاقاتهم الاجتماعية أكثر من الظروف المادية في العمل.[3]

ركزت هذه الدراسة على ارتباط الروح المعنوية للعاملين بإنتاجيتهم واهمية الحوافز المعنوية إلى جانب المادية، حيث أشار الى أهمية العنصر الإنساني في العمل وضرورة احداث التكامل بين أهدافه وأهداف المؤسسة، كان هذا تأكيدا على تغير النظرة الى العامل من النظرة اليه كآلة إلى كونه انسان له مشاعر ولديه قدرات،[4] لكن هذه الدراسة أيضا وجهت لها العديد من الانتقادات، حيث اهمل مايو الجانب المادي وركز على الجانب المعنوي وهذا كان له تأثيراته السلبية على المؤسسة

---

[1] عبد النبي أحمد محمد، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2010، ص 23.

[2] محمد حسين سيد، أهمية العنصر البشري في تحقيق اهداف الشركات، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، د.س، ص11.

[3] Zorlu Senyucel, Managing The Human Resource in the21 st Century, Ventus Publishing APS, 2009, P 26.

[4] محفوظ جودة وآخرون، منظمات الاعمال – المفاهيم والوظائف – دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص 158.

وانتاجيتها، لان اشباع حاجات العاملين اللامتناهية غاية لا يمكن ادراكها، كما ان العديد من هذه الحاجات يتعارض اشباعها واهداف المؤسسة.

6. **مرحلة الحرب العالمية الثانية:** في هذه المرحلة كان الانسان العامل هو محور الإنتاج، وبالتالي بات الاهتمام ضروريا بإدارة الموارد البشرية باعتبارها الإدارة التي يمكن بواسطتها تنظيم شؤون العاملين، والعناية بمشاكلهم.

قام باحثوا الإدارة وعلم النفس الصناعي بدراسات نظرية وعلمية توصلوا من خلالها الى جعل إدارة الموارد البشرية تقوم بتدبير احتياجات المنظمة من العمالة والعناية بها ووضع قواعد للتعامل معها للوصول الى ترابط وتماسك اجتماعي وتعاون أمثل.[1]

7. **مرحلة إدارة الافراد: (1950-1980)** بعد الحرب العالمية الثانية ازدادت القناعة بدورة الاستخدام في المصانع ولم تكن فلسفة الإدارة العلمية و العلاقات الإنسانية كافية لتوفير كل المتطلبات المتعلقة بالآداء الأمثل واشباع الحاجات للطرفين (العمل والعاملين)، لذلك نشأت في هذه الفترة إدارات تسمى بإدارات الافراد وكان جل اهتمامها ينصب على توفير الخدمات والرعاية الصحية والاجتماعية، لقد أصبحت إدارة الافراد تنفذ سياسة الإدارة العليا في مجالات الاستقطاب، التدريب، الاختيار، التعيين، التعويضات، وتستخدم قواعد وأصول علمية في هذه المجالات لذلك اصبح نطاق وظائف وممارسة إدارة الافراد لا يقتصر على قاعدة الهرم الإداري فحسب، بل شمل جميع العاملين في المنظمة وفي مختلف المستويات الإدارية.[2]

8. **مرحلة إدارة الموارد البشرية:** في عام 1980 تقريبا تغير مسمى إدارة الافراد إلى مسمى جديد هو إدارة الموارد البشرية " Human Resource Management " والتي يرمز لها ب(GRH) ، اختلفت إدارة الموارد البشرية عن إدارة الافراد في شمولية دورها ووظيفتها في تحليل الوظائف وتوصيفها، اختيار الافراد وتعيينهم، تحديد الأجور والحوافز، تنمية وتطوير الافراد، حل مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين الإدارة، بذلك زادت اسهاماتها واتسعت صلاحياتها، مما فعل من دورها في تحقيق اهداف المؤسسة. هذا كان نتاجا لجهودها والتي تمحورت حول خلق تنسيق وتكامل بين أنشطتها وسياساتها، الذي كان له تأثيراته في سلوكيات العاملين وتوجهاتهم وتعميق وعيهم

---

[1] عامر عبد المطلب سامح، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2010، ص 21.

[2] إبراهيم عباس الحلابي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجية تخطيطها، دار الفكر العربي، ملتزم للطبع والنشر، ط1، القاهرة، 2013، ص17.

بأهميتهم ودورهم في تنفيذ سياسات المؤسسة والخاصة بكل نشاط من نشاطاتها وبهذا تغيرت النظرة إلى الموارد البشرية داخل المؤسسات.

9. **مرحلة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:** بعد سنوات الثمانينات بفترة وجيزة من القرن الواحد والعشرين، بدأ الانتقال واضحا من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية من خلال تعمق ممارساتها، حينما ربط مصطلح "**الاستراتيجية**" بمصطلح "**إدارة الموارد البشرية**" لينشأ بذلك ما يسمى "**بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**".

جاء نموذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ليكمل النموذج السابق والمتمثل في إدارة الموارد البشرية، والذي يمثل فيه البشر موردا للمعارف والقدرات التي يمتلكونها وعلى المؤسسة أن تضمن تعاونهم وولائهم.[1]

وهكذا نجد ان البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية اخذ يتشكل في إطار مكونات العملية الاستراتيجية بمراحلها المختلفة، حيث وضوح الرؤية (Vision) والرسالة الأساسية للمؤسسة (Mission) والتعامل الاستراتيجي مع البيئة الداخلية والخارجية بغية تحديد الأهداف الاستراتيجية لهذه الإدارة.

وعليه فقد تغيرت النظرة الى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة اعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع اهم موارد المؤسسة وتتشابك وتتكامل مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها، هذا ما يعكس فلسفة التحول ويركز على ايجادها في مختلف وظائف وأنشطة هذه الإدارة، حيث أن هذه الفلسفة تحمل في مضامينها ما يلي:

- الافراد أهم مورد استراتيجي في المؤسسة.
- إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.
- لا يمكن تحقيق اهداف المؤسسة إلا بواسطة افراد مؤهلين ويتمتعون بروح معنوية عالية.
- إن اهداف المؤسسة واهداف العاملين يكملان بعضهما، حيث يمكن للمؤسسة تحقيق هذه الأهداف من خلال التوفيق بين احتياجات العمل والعاملين ومتطلبات البيئة الخارجية.

وعليه مما سبق يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية قد مرت بعدة مراحل تاريخية، مرتكزة في ذلك على التحولات والتحديات التي كانت تواجهها وتفرض عليها في كل مرة صيغة تحول جديدة التي

[1] ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطق القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل، العدد 24، 2009، ص 125.

ترجمت آخر محطاتها في فلسفة التحول التي اعتبرت إدارة الموارد البشرية شريك في استراتيجيات المؤسسة، لتصبح لها دورا استراتيجيا، بهذا ظهرت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على تطور إدارة الموارد البشرية

إن إدراك المؤسسات لأهمية الموارد البشرية وإلى تعظيم دور إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث، قد جاء بناء لمجموعة متغيرات أساسية ومهمة، أعطت بعدا إستراتيجيا لأهمية دورها، أما أبرز المتغيرات فهي: الاقتناع بمكانة الفرد، تكنولوجيا المعلومات، آثار العولمة إضافة إلى إدارة التغير.[1]

1. **الاقتناع بمكانة الفرد:** مع ازدياد الوعي والاقتناع بالحاجة إلى الموارد البشرية واعتبارها من أهم الأصول التي يتوقف على فعاليتها وكفاءتها نجاح المؤسسات وتميزها، من هذا المنطلق تحتاج المؤسسات إلى موارد بشرية قادرة على الابتكار بهدف تعظيم ميزتها التفاضلية والتنافسية، وتحتاج في نفس الوقت إلى إدارة متميزة لقيادة هذه الموارد في الاتجاهات التي تسعى إليها المؤسسات المعاصرة.
2. **تكنولوجيا المعلومات:** تحتاج المؤسسات إلى موارد بشرية في المستويات التنظيمية المختلفة خاصة المديرين، من أجل استخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات والتعامل مع كم ضخم من المعلومات في ترشيد قراراتهم، ومع التطور المستمر للتكنولوجيا، وفي خلق أنماط جديدة من العلاقة بين الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، وإلى تحقيق التكامل بين كافة النظم داخل المؤسسات.
3. **آثار العولمة:** ستؤدي اتجاهات العولمة الاقتصادية و الاجتماعية لضرورة تطوير أهداف و إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، بغرض نشر ثقافة الابتكار والتجديد لمواردها، والسعي إلى تحسين وتطوير أداء العمل، وصولا إلى تحقيق الاستخدام الأمثل لكافة موارد المؤسسة، في هذا الإطار لا يمكن للمؤسسات في ظل تعاملها مع المحيطات المختلفة إلا أن تأخذ بعين الاعتبار أهمية دعم إدارة الموارد البشرية من خلال رؤية استراتيجية لمواردها، لان العنصر البشري وقضية ولائه التنظيمي وفرص تنميته وتطوير أدائه، سيكون المحدد الأساسي في بقاء واستمرارية المؤسسات.
4. **إدارة التغير:** تتصف المحيطات بشكل عام بتغيرات سريعة لمختلف القوى التي تتشكل منها، وقد تؤثر بطريقة أو بأخرى اتجاهات هذه التغيرات على كافة المؤسسات العاملة في إطارها، إن توقع

[1] كامل بربر، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني للنشر، توزيع مكتبة رأس المنبع، بيروت، لبنان، 2008، ص ص20-21.

تأثيرات هذه المتغيرات على المؤسسات مسألة حتمية وضرورية من أجل استيعابها وتداركها من خلال إدارة التغير بطريقة هادئة ومنتظمة بمشاركة الموارد البشرية، على اعتبارهم عنصر داعم للتغير ومشارك في إدارته ومرتاح لنتائجه على المؤسسة ومواردها البشرية على السواء. هذه الفلسفة لا يمكن أن تنشأ إلا من خلال دور بارز لإدارة الموارد البشرية في مؤسسات معاصرة، وذلك عن طريق نشر ثقافة عامة لكافة المكونات البشرية داخل التنظيمات، ثقافة التغير وضروراته من أجل فعالية وكفاءة الأداء والتنظيم.

مما لا شك فيه أن المتغيرات التي ظهرت في الأعمال تركت بصمات مؤثرة عكستها اتجاهات المؤسسات نحو تعظيم دور إدارة الموارد البشرية كي تلعب دورا استراتيجيا في تكوين قوة عمل قادرة وراغبة على التميز والابتكار والإنجاز.

المطلب الثالث: تسميات إدارة الموارد البشرية

إن مختلف التسميات التي أعطيت لوظيفة إدارة الموارد البشرية لم تختر عشوائيا لكنها في الحقيقة توحي إلى فلسفة وممارسات سارت على امتداد عدة حقبات:[1]

1. **مرحلة إدارة الافراد:** تشير إلى المرحلة التي كان يؤكد فيها على ضرورة احترام الضوابط، حفظ السجلات والمستندات المتعلقة بالأجور والإنتاجية.
2. **إدارة العلاقات الصناعية:** تؤكد على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين والمفاوضات الاجتماعية، الاتفاقيات والعقود الضابطة للتفاعلات بين الأطراف المكونة للعلاقات الصناعية.
3. **إدارة العلاقات الإنسانية:** وهي تؤكد على تحفيز العمال والاعتناء بالمعنويات، نتيجة التأثر بتجارب الهاورثون.
4. **إدارة المستخدمين:** وهي نظرة شاملة وحديثة للوظيفة وقد أخذت أشكالا وممارسات تتسم بالحركية والتوفيقية، كالتنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية لليد العاملة في ظل التغيرات التكنولوجية والثقافية والاقتصادية مع اعتماد استراتيجية إثر توسيع الوظائف، التأكيد على ضرورة إيجاد دالة بين أنشطة التوظيف، التأهيل، الدافع، الحافز والمتغيرات البيئية.
5. **إدارة الموارد البشرية:** وهي نظرية عصرية للوظيفة حيث تعتبر الرجال والنساء موارد هامة لابد من تطويرها والاستثمار فيها، باعتبار العنصر البشري محددا للميزة التنافسية والوسيلة لتحقيق الريادة

[1] بلاغماس بركة، نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد التاسع (الجزء الأول)، جامعة الجزائر3، ص ص 48-49 بدون سنة نشر.

والبقاء في بيئته، ولقد أصبح الابداع والابتكار والتجديد مفتاح النجاح، الامر الذي يستوجب اعتماد مدخل فعال وبناء في إدارة الموارد البشرية بحيث يقوم هذا المدخل على الفعل وليس على رد الفعل وهذا بمشاركة كل أفراد المؤسسة لمواجهة تحديات البيئة.[1]

6. **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:** تعرف على أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
7. **إدارة الموارد البشرية بالمعرفة:** تعتبر إدارة المعرفة تلك الأساليب التي تتبعها المنظمات لتوليد وتداول واستثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها، وقد تطورت أفكار إدارة المعرفة في السنوات القليلة الماضية باعتبارها المصدر الأساسي لتكوين الميزة التنافسية للمنظمات في عصر اقتصاد المعرفة، والاداة الحقيقية في إدارة الموارد البشرية.
8. **الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:** ساد استعمال الحرف (e) مع عدة مفاهيم، إلى غاية انتقال العدوة لوظيفة إدارة الموارد البشرية التي اصبح يطلق عليها تسمية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية (eGRH) لتعبر عن اندماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال بوظيفة إدارة الموارد البشرية وقد كانت البداية مع استعمال التكنولوجيا في شتى المجالات لاسيما في استفادة الموارد البشرية للمنظمة منها في أداء مهامها وذلك لربح الوقت والوصول إلى نتائج أكثر دقة كاستعمال الانترنت ذات التدفق العالي والتطبيقات الحاسوبية المساعدة، مما أدى إلى تسابق هذه المنظمات إلى التزود بأحدث التقنيات المتطورة والتكنولوجيا الحديثة، حيث عرفت الوسائل والأدوات المستخدمة في الإنتاج تطورات كبيرة نتيجة تطور التكنولوجيا بشكل متسارع، مما أدى إلى ظهور تقنيات حديثة في الإنتاج من بينها:

الإنتاج بواسطة الاعلام الآلي (FAO)، تسيير الإنتاج بواسطة الاعلام الآلي (GPAO)، وساهمت هذه التقنيات في ظهور نوع من الليونة في مراحل الإنتاج، وفي تنظيم العمل، والتي انعكست على طبيعة مناصب الشغل ونوعية المؤهلات المطلوبة في كل منصب،[2] مما أدى إلى تأثر إدارة الموارد

---

[1] بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013، ص 57.

[2] Petit et autres: Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, édition Gaetan Morin, 2000, P07.pp33-35.

البشرية كغيرها من وظائف المنظمة بظهور التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، والتي تتجلى في الاستعمال المكثف لشبكات الاتصال الداخلية والخارجية في كافة نشاطات وظيفة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management) من أكثر الحقول الفكرية والعلمية التي اختلفت في شأنها الأفكار وتعددت فيها المفاهيم وتباينت حولها الآراء، بالرغم من حداثة التوجه إلى الاهتمام بها مقارنة بالحقول العلمية الأخرى في إدارة الأعمال.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية وخصائصها

لإدارة الموارد البشرية عدة مفاهيم تطورت بتطور العامل البشري، وعلى الرغم من كثرة التعاريف التي تناولتها إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة إلا انها تتحد في مضمونها وروح رسالتها.

الفرع الأول. تعريف الإدارة والمورد البشري: قبل ان نعرج على تعريف إدارة الموارد البشرية لابد من التطرق إلى تعريف الإدارة إضافة إلى تعريف المورد البشري بصفة عامة.

1.تعريف الإدارة: هي العملية التي تتمثل في تحديد الأهداف والتي تنبثق منها مجموعة الأنشطة وبرامج العمل والسياسات والاجراءات، مع تكثيف كافة الجهود البشرية والموارد المادية المتاحة للوصول إلى النتائج المطلوبة، خلال فترة زمنية معينة وبفعالية. [1]

2.تعريف المورد البشري: عرف أنه: جميع الناس الذين يعملون في المنظمة سواء رؤساء أو مرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها واعمالها.[2]

الفرع الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من المفاهيم العامة التي عرفتها المؤسسات العمومية والتي مارست مضامينها المرتبطة أساسا بقضايا الموارد البشرية، هذه الأخيرة (الموارد البشرية) التي تعد أحد أهم عوامل ومقومات نجاحها، حيث تعددت التعاريف التي تناولت مصطلح إدارة الموارد البشرية باختلاف الباحثين الذين تناولوه في دراساتهم كل حسب وجهة نظره، نقدم فيما يلي بعض أهم التعاريف:

- النموذج المتميز للعنصر البشري والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع استراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والقدرة على الابداع والابتكار.[3]

---

[1] راغب، مدحت مصطفى، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر،1992، ص 12.

[2] أحمد قريعيني، إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور والاستراتيجية)، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد رقم01، العدد2، جامعة تيارت، ص 02.

[3] موفق عدنان، عبد الجبار الحميري، أمين محبوب المؤمن، هندسة الموارد البشرية في الفنادق أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 30.

- **عرفها القحطاني** بأنها: وظيفة إدارية تهتم بجمع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وافرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة والبرامج الخاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال.[1]
- تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من القوى البشرية وتوظيفها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.[2]
- إدارة الموارد البشرية هي العلم والفن الذي يحكم العلاقات الموجودة بين العاملين في المنظمة بهدف أن تكون فعالة وكفؤة في تحقيق اهداف المنظمة والعاملين والمجتمع وهذا من خلال الوظائف التي تقوم بها (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التحكم، الشراء، التطوير، التعويض، الصيانة والانضباط والفصل)[3]
- تعرف بأنها: الإدارة التي تؤمن بان الافراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وان تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة.[4]

التعريف الاجرائي: ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا صياغة التعريف الاجرائي التالي: إدارة الموارد البشرية هي الاستخدام الأمثل للمورد البشري لتحقيق اهداف المنظمة وبأسلوب يضع كل فرد في المكان المناسب له.

---

[1] فرخة ليندة، دور تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص موارد بشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017، ص 62.

[2] أماني خضر شلتوت، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية فلسطين، 2007، ص 09.

[3] Ida Ayu Oka Martinia et al, Improving Coopérative Performance through, Human Resource Développement Efforts, International Journal of Social Sciences and Humanités, vol 1, N 3 Décembre 2017, P 51.

[4] صلاح عبد الباقي وعبد الغفار حنفي، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص 40.

الجدول رقم (1-1): الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة:

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية المعاصرة
اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي كلفت بها دون ان يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.	تهتم بعقل الانسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.
ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل.	تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الانسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.
اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يرتكز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل.	التنمية البشرية أساسها هي تنمية إبداعية وإطلاق نطاقات التفكير والابداع عند الانسان، وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق.

المصدر: فرج علي عمار نصر، البهلول ناصر المقدوني، إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، المجلد04، العدد01، جامعة طرابلس، ليبيا، 2021، ص06.

الفرع الثالث. خصائص إدارة الموارد البشرية: تميزت إدارة الموارد البشرية بالخصائص التالي:[1]

- ✓ أن إدارة الموارد البشرية هي نظام(system) متكامل مترابط يتضمن مجموعة من العمليات (الأنشطة) المتصلة والمتداخلة.
- ✓ ان فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق واهداف المنظمة من جانب ويتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة إلى العنصر البشري باعتباره شريكا من جانب آخر.
- ✓ أهمية تصميم استراتيجية لإدارة الموارد البشرية تستهدف تعظيم العائد على الاستثمار البشري متمثلا في القيمة المضافة بواسطة المورد البشري.

[1] محمد الفاتح محمود المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص 25.

- ✓ ان نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى المخرجات المستهدفة إنما يعتمد على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمات الاعمال، وعلى الادراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة، ومن ثم الاعداد والتخطيط والتنفيذ للعمليات والأنشطة في نظام موارد بشرية متوازن وفعال.
- ✓ كذلك يتوقف نجاح استراتيجية الموارد البشرية على مدى توازنها واتساقها مع باقي استراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى بالمنظمة من تسويق، انتاج، تمويل، تطوير، ومن ثم تصبح جزءا عضويا في البناء الاستراتيجي الشامل للمنظمة.
- ✓ اتخذت التنمية البشرية أساسا شكل التدريب المهني لزيادة المهارات الميكانيكية للإنسان.

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها

تنبع أهمية الموارد البشرية في المنظمات من خلال أدوارها الاستراتيجية، حيث تقوم بتوظيف جميع المهارات الموجودة في العامل ومحاولة توجيهها لتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة.[1]

الفرع الأول. أهمية إدارة الموارد البشرية: تعتبر إدارة الموارد البشرية هي القلب النابض في أنشطة المنظمة وإدارة مواردها المتاحة، وقد اكتسب ميدان إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة نظرا للدور الحيوي الذي تؤديه، بحيث يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ تعتبر مركز الجذب في المنظمة إذ بواسطتها تتعدد نوعية الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة.[2]
- ✓ تأتي أهمية الالمام بإدارة الموارد البشرية لتمكين المدراء من فهم سلوك الافراد وتوجيههم نحو الهدف العام للمنظمة، عن طريق دراسة وتحليل سلوكيات الموظفين ضمن الظروف السائدة فالأنظمة والقواعد والخبرات والعادات والتقاليد تساعد على التنبؤ بالسلوك المتوقع من العاملين.

---

[1] طاهر محمد الكلاكده، إدارة وتنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 06-07.

[2] جعفر خانو الزيباري، وظائف إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2018، ص 23.

- ✓ في ظل ثورة المعلومات والاتصال، اتضحت أهمية إدارة الموارد البشرية أكثر فأكثر، حيث ازدادت المنافسة بين الدول الصناعية والتجارية والاستشارية نحو العولمة وتقدمت التطورات التقنية وتغيرت توقعات العاملين والعملاء.[1]
- ✓ إدارة الموارد البشرية تمثل احدى الوظائف الأساسية لأية منظمة، وعليه ينبغي الاهتمام بها ودراستها بهدف تحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمة.
- ✓ معظم الموارد في المنظمة هي موارد بشرية، وتتمثل في الافراد العاملين بها، لذلك من المهم دراسة هذا الحقل وإدراك علاقاته مع النشاطات الأخرى والمتغيرات المحيطة بالمنظمة لأنها تتيح فرصة الاستغلال الأمثل للموارد البشرية على صعيد كل من المنظمة والمجتمع.
- ✓ الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج المالية، فقد بدأت بالفعل محاولات جادة لحساب النتائج الاقتصادية من الإدارة الجيدة لها عن طريق تحليل التكلفة والعائد وكذلك عن طريق أسلوب محاسبة الموارد البشرية.[2]
- ✓ الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى خلق وتنمية قوة عمل تكون محبة راغبة في العمل، مما يعني ارتفاع إنتاجية الفرد نتيجة وجود المناخ التنظيمي المناسب في المنظمة.
- ✓ الإدارة الجيدة للموارد البشرية مطلب أساسي لتحقيق الرضا عن العمل في المنظمة ورفع الروح المعنوية لدى الافراد العاملين فيها.
- ✓ التخطيط الجيد للموارد البشرية يعطي الإدارة المؤشرات الضرورية لتحقيق حاجة المنظمة من العاملين نوعا وكما وتنمية قدراتهم في المدى القصير والبعيد، وهذا من خلال التوظيف الفعال الذي يحقق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ✓ تقييم الأداء والتدريب يساعدان المنظمة على تنمية مواردها البشرية وإكسابهم المهارات والمعارف الجديدة والتي بدورها تساعدهم على القيام بالواجبات والمهام المستقبلية، كما ان

---

[1] موفق حديد محمد، وظائف المدير المبادئ والممارسات في إدارة الاعمال، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص 163.

[2] الطائي يوسف حجيم، العبادي هاشم فوزي، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص 39-40.

الإدارة الفعالة للموارد البشرية تقوم بتحفيز العاملين في المنظمة لأداء أفضل ما عندهم من أجل زيادة ولائهم وانتمائهم إلى منظماتهم.[1]

- ✓ السهر على تنفيذ الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية والتي تتضمن تحقيق المنظمة لأهدافها والسهر على توفير قنوات اتصال فعالة بين العاملين وإدارة المنظمة.
- ✓ التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المنظمة.

الفرع الثاني. أهداف إدارة الموارد البشرية: تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي:

- ✓ اتباع المنظمة لمنهجية رفع معارف العاملين ومهاراتهم من خلال برامج تدريبية لكافة العاملين مهما اختلفت مواقعهم ومستوياتهم.
- ✓ العمل على تخفيض دوران العمل والسعي على المحافظة على طاقم العاملين للاستفادة من أدائهم وانتمائهم لعملهم، وذلك بإقامة العلاقات الإنسانية والاجتماعية المناسبة معهم.
- ✓ إيجاد الحافز لتقديم أقصى مجهود ممكن، وتحقيق العدالة وتكافئ الفرص لجميع العاملين.[2]
- ✓ تحقيق الغرض والهدف الرئيسي للمنظمة والمتمثل في ضمان البقاء والاستمرارية.
- ✓ وضع نظام يسمح بالحفاظ على الموارد البشرية وخاصة في ظل التغيير وعدم الاستقرار في هذه الموارد، أي تسهر المنظمة على الحفاظ على العاملين عن طريق توفير الظروف المحفزة والمشجعة لهم.
- ✓ محاولة وضع نظام تحفيزي فعال والسهر على تحسين العلاقات داخل المنظمة من خلال تخفيض الصراعات الداخلية ومساعدة العاملين على التطور داخل المنظمة. والسهر على تطبيق النظام الداخلي للمنظمة.
- ✓ ضمان توفير العاملين كما وكيفا للمنظمة.[3]
- ✓ وهناك عدد من الباحثين قام بتقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث مستويات وهي كالتالي:

---

[1] بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل علمي)، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص 17.

[2] زويلف مهدي حسن، إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، 2001، ص 104.

[3] لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة الجزائر03، 2007-2008، ص 136.

أ- **الأهداف على مستوى المنظمة:** تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تزويد المنظمات بموارد بشرية فعالة ومحاولة تطوير وتنمية هذه الموارد من مختلف جوانبها وتتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي:

1. **تحقيق الولاء:** يقصد به ولاء العاملين لأهداف المنظمة والإخلاص لها.
2. **الجودة:** يقصد بها جودة العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة للعملاء.
3. **التنبؤات:** وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية التي تحتاجها في المستقبل.
4. **الخطط:** وضع مختلف الخطط والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية والإشراف على تنفيذها.

ب- **الأهداف على مستوى المجتمع:** وتتمثل في:

1. المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على الفرص.[1]
2. مساعدة افراد المجتمع في إيجاد أفضل الاعمال وأكثرها إنتاجية وربحية.
3. تمكين افراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار.
4. توفير الحماية للعاملين والمحافظة على قوة العمل وتجنب الاستخدام غير السليم لهم.[2]
5. غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين.

ت- **الأهداف المحققة للأفراد العاملين:** وتتمثل في النقاط التالية:

1. توفير فرص عمل تتناسب مع مهارات وقدرات العاملين ومعارفهم.
2. توفير مناخ عمل محفز ومشجع تسوده العلاقات الجيدة بين العاملين.
3. تعويض العاملين عن جهودهم تعويضا عادلا ومتكافئا.[3]
4. تقديم فرص للترقية الوظيفية للعاملين.

---

[1] محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، جامعة الملك فيصل، كلية العلوم الإدارية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2015، ص 27.

[2] محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015-2016، ص 10.

[3] علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 1997، ص 135.

5. وجود برامج الأمن والسلامة في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري.

6. وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد يوفر الامن والأمان للعاملين في المنظمة.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتأثر وتتطور وظيفة الموارد البشرية بحسب محيطها الاقتصادي والاجتماعي وتنظيم عملها في كل المؤسسات فالوظائف والمهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ويعود ذلك لأسباب عديدة من بينها: حجم النشاط وطبيعة عمل المؤسسة والفكر والقيم السائدة لدى المؤسسة.

أولا. تخطيط الموارد البشرية (تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية): يعني تحديد الاحتياجات الحالية والمتوقعة من الموارد البشرية اللازمة للمنظمة، بغرض تطوير خطط خاصة بهذه الموارد التي توضح الفئة المستهدفة من التعيين او الفئة التي سيتم تدريبها لسد هذه الاحتياجات،[1] كما تعد هذه الوظيفة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وهي عبارة عن عملية يتم من خلالها الموازنة بين احتياجات الموارد البشرية والعرض المتوفر من هذه الموارد، ومحاولة معالجة الفائض أو العجز،[2] وتهدف هذه الوظيفة إلى تحديد احتياج المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا، ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو معروض ومتاح منها والمقارنة بينهما لتحديد العجز.[3]

ونظرا لأهمية هذه العملية فإنها تعتبر نشاط مهم وجوهري للمنظمة وذلك للأسباب التالية:

أ- يخدم نشاط التخطيط اهداف متعددة خاصة بالعامل والمنظمة، فعلى مستوى العامل ومن خلال التخطيط الفعال يتم تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، وعلى مستوى المنظمة تحقق الملائمة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض من الموارد البشرية.

ب- تقليل تكلفة نشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى من توظيف وتدريب ومتابعة وصيانة المورد البشرية، حيث أن تخطيط الموارد البشرية يفترض أن يوجه للإجابة عن الأسئلة التالية: ما كم ونوع الموارد البشرية المطلوبة؟ وكيف يمكن الحصول على هذه الموارد ومتى يجب الحصول على هذه الموارد؟ وأين تستخدم هذه الموارد؟

---

[1] أحمد جابر حسنين علي، الإدارة الفعالة للموارد البشرية –دليل المدير المحترف–، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014، ص 53.

[2] صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 40.

[3] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 44.

ثانيا: تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن عملية لتطوير العاملين في المنظمة من خلال تحسين مهاراتهم وقدراتهم[1] ومن اهم أساليب تنمية وتطوير الموارد البشرية نجد التدريب الذي هم عبارة عن عملية تسمح للعاملين باكتساب المعرفة والمهارات الجديدة والتي تؤدي الى تحسين آدائهم وزيادة كفاءتهم[2] وتهدف هذه الوظيفة الى جعل الموارد البشرية مؤهلة وقادرة على ممارسة الوظائف ذات مستوى أعلى مستقبلا وتزويدها بشكل مستمر بكل ما هو جديد وتمكينها من التكيف مع التغيرات التي تدخل على المنظمة وتهتم هذه الوظيفة:

أ- تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وتوجيه أداء العاملين.

ب- تشكيل مجموعات العمل ذات الكفاءة العالية.

ت- تصميم النظم المناسبة لتقييم أداء كل العاملين في المنظمة.

ثالثا: تحفيز الموارد البشرية يعتبر بعض الباحثين أن وظيفة التحفيز محرك أساسي للطاقة البشرية لبلوغ الأهداف المرجوة والمنشود الوصول إليها، وتمثل الحوافز مجموعة العوامل التي تقوم المنظمة بتهيئتها للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية وتفعيلها بما يزيد من كفاءة أدائهم، وقد تكون هذه الحوافز مادية كالمنح التشجيعية والعلاوات أو معنوية كالترقيات الشرفية والمعاملات الحسنة والشعور بالاعتزاز والرضا في العمل.[3]

رابعا: تقييم الأداء تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء عامليها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على كفاءة العاملين وعلى وجه القصور في هذا الأداء ومحاولة معالجته من خلال التدريب والتطوير، ويهدف تقييم الأداء إلى تحديد كيفية أداء العامل لوظيفته ومحاولة تحسين وتطوير أدائه كما يساعد تقييم أداء المنظمة في:[4]

أ- اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالزيادة في الأجور أو في الترقية أوفي النقل.

---

[1] Richard A, Swanson, El Wood F, Holton, Fondations of Human Resource Développement, Berrett- Koehler, San Francisco, California, 2001, p 04.

[2] MM. Mehlape, The Rôle of Human Resource Développement in Improving Municipal Service in South Africa, The 2nd Annuel International Conférence on Public Administration and Développement Alternatives, Botswana, 26-28 July 2017, p 108.

[3] الطيب بوسافل، تنمية الموارد البشرية، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة عنابة، الجزائر 2010-2011، ص ص 49-50.

[4] قاسم شاوش سعيدة، دور وأهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 11، الجزء الأول، جامعة البليدة 02، جوان 2015، ص 276.

ب-توفير المعلومات التي تستخدم كمدخلات لتحديد الاحتياجات التدريبية سواء على مستوى العامل أو المنظمة.

ت-تشجيع التحسين والتطوير في الأداء، فتقييم الأداء هو وسيلة لتعريف العامل بمستوى أدائه ولاقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته ومهاراته وقدراته.

خامسا: تحليل وتوصيف الوظيفة والعمل تم تعريفها على انها عملية تنظيم العمل على أساس المهام اللازمة لأداء وظيفة معينة وتشمل عملية التصميم، محتوى الوظيفة (واجبات ومهام الوظيفة)، مؤهلات شاغل الوظيفة والمكافآت الخاصة بكل وظيفة،[1] كما تهتم هذه الوظيفة بالتعرف على الأنشطة والمهام المكونة لاي وظيفة من وظائف المنظمة وتوصيفها وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها.

سادسا: صيانة الموارد البشرية تظهر أهمية هذه الوظيفة من خلال:

أ- **توفير السلامة:** يظهر هذا من خلال تصميم ووضع المنظمة لبرامج فنية وإدارية مشتركة من اجل حماية هذه الموارد من الحوادث والعمل على التقليل من آثارها وما يترتب عليها من إصابات العمل.[2]

ب- **توفير الصحة:** يتم هذا من خلال تصميم برامج صحية طبية بيئية، تحمي الموارد البشرية من الامراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي، وذلك من خلال التامين الصحي للعاملين وتصميم برامج توعوية خاصة ببيئة العمل.

سابعا: التوظيف (التعيين والاختيار) هو من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية حيث يهدف إلى امداد المنظمة بالعاملين الذين هم بحاجة إليهم في الوقت المناسب.[3]

---

[1] Sonia Margarita Mundz/Sanchez, Eva Katherine Macias Garcia, Human Resource Développement in Faculty of Physical and Chemical Mathematical Sciences: Technical University of Manabi (1998-2018), Human Resource Développement Efforts, International Journal of Social Sciences And Humanities, vol 3, N1, Avril 2019, p 04.

[2] ولمان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الابعاد السوسيو – تقنية حالة مديرية الامن لولاية بسكرة، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص ص 36-37.

[3] معيوف كمال، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة وأثرها على إدارة الابداع في المنظمة المتعلمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص تسويق وإدارة أعمال المؤسسات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2020-2021، ص 18.

ثامنا: علاقة الموارد البشرية تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسيين هما:

أ- **دمج الموارد البشرية:** وهو نشاط يتم من خلاله تصحيح البرامج من اجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، وتوفير الرعاية الاجتماعية والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم وبين إدارة المؤسسة وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها اتجاه المؤسسة التي تعمل فيها.

ب- **علاقات العمل:** يسمى هذا النشاط في السابق بالعلاقات الصناعية، التي تمثل علاقة المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المؤسسات بالتفاوض معها فيما يختص بشؤون العمل والتوظيف وابرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.[1]

وتشكل وظائف إدارة الموارد البشرية مع بعضها نظاما متكاملا ومتفاعلا، يشير إلى وجود اعتمادية متبادلة بين ما تقوم به هذه الوظائف من اعمال وممارسات، وإن القرارات التي تتخذ في مجال كل منها يكمل بعضه بعضا، فجميعها يصب في قرار واحد يهدف إلى تحقيق هدف تسيير الموارد البشرية، وهو توفير بيئة قوة عمل مؤهلة مدربة محفزة جيدا، ذات إنتاجية وفاعلية تنظيمية عالية المستوى، تتمكن من إنجاز استراتيجية المؤسسة وأهدافها.

المطلب الرابع: أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة الإدارات المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وانشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا،[2] ومن هذا المنطلق توجهت الكثير من منظمات العمل للاهتمام أكثر بإدارة الموارد البشرية حيث تمثلت أسباب الاهتمام في:

---

[1] حسين يرقي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص ص 31-32.

[2] العتيبي، ناصر بن منيف بن رازن، الاتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007، ص 37.

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث والذي ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية، مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسة.
- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين، مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، هذا خلق الحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.[1]
- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة، تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة.
- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع على الموارد البشرية، مما تطلب ضرورة الاهتمام بعلاقة الإدارة بالمنظمات العمالية.
- زيادة تطلعات العمال الراجع إلى ارتفاع مستوى معيشتهم وزيادة درجة الوعي والثقافة لديهم، هذا ما جعل العامل يتوقع الحصول على عمله أكثر من عائد مادي بل ارتقى إلى أكثر من ذلك وهو إشباع العديد من حاجاته الاجتماعية والنفسية والذاتية هذا يتطلب وجود خبراء مختصين في علم النفس الإداري، وهذا للاستعانة بهم في مجال حل مشاكلهم.
- تطور الظروف والأوضاع الاقتصادية والسياسية والتقنية والاجتماعية والثقافية وما نتج عنها من فرص متجددة للمؤسسات وما تسببه لها من معوقات ومهددات.

ويتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الانسان واحترام قدراته وطاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب لها، واعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير، وفي ذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة، تختلف جذريا عن مفاهيم إدارة الافراد أو إدارة الموارد البشرية التقليدية.

- الانتشار الكبير والمتزايد للشركات المتعددة الجنسيات والتي أدت إلى زيادة عدد العمال بمختلف جنسياتهم ومهاراتهم وتخصصاتهم، الأمر الذي خلق مجموعة من الصعوبات في التعامل معهم مما

[1] مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 15.

أجبر المؤسسة في التفكير بإعداد إدارة متخصصة تسهر على تأهيل ومراقبة وتتبع كل ما يتعلق بالموارد البشرية لتحقيق استراتيجيات ورسالة المؤسسة.[1]

[1] قرماط نوري، تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص: إدارة وتسيير رياضي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019-2020، ص 14.

المبحث الثالث: واقع الموارد البشرية في الجزائر

إن عملية تسيير أو إدارة الموارد البشرية أمام تناقضات (تضخيم التعداد بحجة التوظيف، التباعد بين التأهيل والمنصب المحتجز، محاباة الأقارب في التوظيف...)، ينبغي أن تعطي الأولوية للتحكم في عملية التسيير الجارية، معنى ذلك التطبيق الصحيح للقوانين والأنظمة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، منذ بداية توظيفهم إلى غاية انتهاء نشاطهم.

المطلب الأول: أنظمة وآليات تسيير الموارد البشرية

إذا كانت الموارد البشرية تشكل بلا منازع مصدر الثروات الحقيقية للمؤسسات والإدارات العمومية، كونها تلعب دور حيوي لصنع ونجاح هذه المؤسسات، فإن إستراتيجية تسيير الموارد البشرية بمداخلاتها ومخرجاتها تشكل بالامتياز الخيارات العلمية والعملية المتاحة أمام هذه المؤسسات.

لقد أقر الأكاديميون بان كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على مستوى كفاءة التحكم في تسيير المورد البشري من خلال معاجلة المشكلات الناجمة عن سوء التسيير على الأسس العلمية، التي تعطي للعمل الإداري القدرة في اختيار أعضاء فريق العمل وتنمية قدراتهم وتنمية العلاقات فيما بينهم، وتصميم المهام الموكلة إلى كل منهم إلى جانب قياس ومتابعة أدائهم، وتنمية مشاعر الولاء من جانبهم للعمل وللمؤسسة.[1]

الفرع الأول: أنظمة تسيير الموارد البشرية

أولا: أنظمة التخطيط لتسيير الموارد البشرية:

قصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية، إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا للإبقاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا.

ثانيا: نظام التوظيف للموارد البشرية عملية التوظيف تتكامل بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب والاختيار والتعيين، " Placement; Recrutement ; Section" وينسحب الخطأ في أنشطة التوظيف على باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، لذا تعد مفتاح نجاح المنظمة والوسيلة

[1] عبد الرحمن عبد هللا الشفاوي، تخطيط القوى العاملة، مفاهيمه واساليبه ومشاكلهم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1976، ص 17.

التي تمكنها من اكتساب قيمتها التنافسية المتمثلة بنوعية مواردها البشرية، ويمكن القول إن ناتج عملية التوظيف يجب أن يكون تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.[1]

ثالثا: نظام الأجور والتعويضات تعد أنظمة الأجور والرواتب من بين الأنظمة التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل المنظمات نظرا لان تكاليف الأجور والرواتب تشكل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المنظمة، إضافة إلى أهميتها في الحفاظ على العمال الأكفاء وفي استقرارهم في المنظمة.

رابعا: نظام تكوين الموارد البشرية إن التدريب ضرورة هامة لضمان الأداء المطلوب من الأفراد ومن المؤسسة التي تحقق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية في المؤسسة، هذا وترتكز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي:

1. **الزيادة في الإنتاج:** وهي الزيادة في الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل من ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية .
2. **الاقتصاد في النفقات:** إن التدريب هو اقتصاد في النفقات، إذ تؤدي البرامج التدريبية إلى مردود أكثر من كلفتها.
3. **التقليل من دورات العمل:** إذ أن التدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدرتهم على مداولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين.
4. **لرفع من معنويات العاملين:** للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها يزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمؤسسة.[2]
5. مساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن .
6. تنمية العاملين على القيام بالأعمال والوظائف المستقبلية.
7. **تخفيض حوادث العمل:** إذ تكثر حوادث العمل نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظرف العمل ويعين هذا أن التدريب الجيد على

---

[1] سالم مؤيد سعيد وعادل حرموش، إدارة الموارد البشرية، جامعة بغداد، بغداد، 1991، ص 20.

[2] إبراهيم الهميمي، دراسات في علاقات العمل، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1958، ص 64.

الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.[1]

خامسا: نظام التقييم ورقابة أداء الموارد البشرية عملية تقييم الأداء تعد من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية.

الفرع الثاني: آليات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

أولا: الركن القانوني (التحكم في الوسائل التنظيمية والتشريعية)

كثيرا ما تكون هناك نزاعات وخلافات وقضايا متنازع فيها ناجمة عن أخطاء في الإجراءات وفي التطبيق ناجمة عن أخطاء في وضع اللوائح المتداخلة والمعقدة، وكذلك الإجراءات الثقيلة ويصعب التحكم فيها، فتدخل الأدوات التي تسمح للمسير بالتطبيق الصحيح للنصوص التنظيمية الضرورية.

فالطرق العملية تعد من بين هذه الأدوات، فهي الوسائل التي تسمح بالتحكم في الإجراءات وفي أحداث التسيير.

الطرق العملية تتمثل في شكل دليل أو موجز للإجراءات المتعلقة على العموم بتسيير المستخدمين وبالتسيير المالي .

الطرق العملية في جمال تسيير الموارد البشرية يمكنها الاهتمام على وجه الخصوص بمختلف نقاط التنظيم (وضع لوائح) خاصة في:

- مجال التوظيف
- مجال المواقف
- مجال (الحركات) التنقلات
- مجال التقاعد
- مجال الضمان الاجتماعي

يتم إعداد الطرق العملية مع الأفضلية الصورية على الحالات الممثلة، يسمح للاستجابة لكل الأسئلة المحتمل تأويلها من طرف المسئولين بمصلحة التوظيف خاصة في:

. مختلف أنواع وطرق التوظيف .

. الشروط الموضوعية للصنف المشترك، والصنف المخصص .

[1] عبد الباقي صالح، حنفي عبد الغفار، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية، 1988، ص 260.

. الإجراءات.[1]

. النصوص المرجعية .....الخ[2].

ثانيا: الركن الإداري (مسك أدوات المراقبة)

الوثائق الإدارية ضرورية لمدة العمل المهنية بحيث تسمح ب " التسجيل، الترقيم، والتصنيف" داخل الملف الذي يتمثل في شكل حافظة أوراق، وبداخلها يمكن ترتيب عدة حافظات للأوراق الداخلية أو ملفات داخلية .

يتألف الملف من وثائق إدارية ضرورية لمدة عمل الموظف وهي أساسا تتمثل في:

- وثائق الحالة المدنية
- الشهادات أو الكفاءات[3] .
- قرارات التعيين، التثبيت، الترقية .
- الوثائق المتعلقة بالوضعية أو الحركة.[4]

كل الوثائق يتم ترتيبها في ملف واحد الذي يتضمن خمس ملفات فرعية:

- ملف فرعي: الوضعية الخاصة بالعامل .
- ملف فرعي: دورات مدة العمل المهنية .
- ملف فرعي: التقييم.
- ملف فرعي: توقيف العمل.
- ملف فرعي: متفرقات.

وصف بطاقة المستخدم:Fichier

البطاقة المصممة للمؤسسة ذات طابع إداري، تلخص كل من مدة العمل المهنية، تضع بكل وضوح جميع القوانين المتاحة الخاصة بالقطاع وكذلك وضعية المستخدمين ومهنة المعني:

- الحالة المدنية للعون وعائلته.
- الكفاءة والشهادة.

---

[1] شنوفي نور الدين، أنظمة وآليات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين الوطني، الحراش، الجزائر، 2011، ص 165.

[4] شنوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 166.

- وضعيته اتجاه الخدمة الوطنية.
- إدارة مدة العمل المهني.
- الوضعية الإدارية.
- التكوين.
- التنقيط.
- العقوبات.
- توقفه عن العمل .
- التعويضات .
- المنازعات.

عند مختلف الملفات، بطاقة المستخدم لا تعد وثيقة قانونية فإن عدادها يتم وفق الوظيفة وحسب القوانين النوعية أو الخاصة لقطاعات خاصة والإدارات العمومية.

ثالثا: الركن القيادي (لوحة قيادة الموارد البشرية)

الأدوات التقليدية المتمثلة في الطرق العلمية، كالسند وملف المستخدمين تساعد المسير على التحكم في الإجراءات ومعرفة التعداد وخصائصه، وبالتالي تسهل إدارة المستخدمين من خلال التطبيق الصحيح والسليم للتنظيم.

ولكن للمرور إلى تسيير الموارد البشرية يجب الاعتماد على أدوات التحليل والتلخيص تتلاءم من خصائص المنظمة المعنية وبهذا الصدد فإن مجموع النشاطات المتعلقة بالتوظيف، حماية وتطوير المستخدمين تفرض على المسئول أن يحدد لنفسه أهداف وأن يضع توقعات ومخططات للتوظيف أو التكوين.

إن تحديد الأهداف على المدى المتوسط والقصير تفرض وجود متابعة ورقابة قصد تحديد الاحتياجات وإيجاد الحلول للصعوبات التي قد تحول دون تحقيق التوقعات وعليه فإن لوحة القيادة (التحكم) هي الأداة التي تمكن من اكتشاف الخلل، قياس الفروقات بين الأهداف المحددة والأشياء المختلفة فعلا، واتخاذ القرارات التي تفرض نفسها على أساس معايير موثقة. [1]

تتكون لوحة القيادة من مجموعة المؤشرات والنسب (المقاييس) حيث تمثل لوحة القيادة نسقا من المعلومات حول كل العناصر التي من شأنها أن تعكس حالة الموارد البشرية في إدارة معينة.

[1] شنوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 171-172.

فلوحة القيادة في وظيفة الموارد البشرية هي مجموع أدوات التحليل ومتابعة تطوير المستخدمين، فهي تمنح المسيرين الوسائل التي تساعدهم على تسيير المستخدمين واتخاذ أفضل وأحسن القرارات، ووضع توقعات وتقديرات مستقبلية.

المطلب الثاني: الأبعاد الاستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية

يمكننا حصر الابعاد الاستراتيجية لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1. تامين المورد البشري المناسب والمؤهل تأهيلا علميا، والذي يكون قادرا على المشاركة الفعالة في تحقيق رسالة المؤسسة، رؤيتها، غاياتها، وأهدافها من خلال اعادة هيكلة عمليات استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتوظيفهم.[1]
2. تطوير نظم التعامل مع التقنيات الحديثة، ومتابعة الأداء وتقييمه بحسب النتائج المحققة.
3. على إدارة الموارد البشرية وهي تقوم بإعداد استراتيجياتها أن تتماشى هذه الاستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها في المستقبل وذلك في جميع المجالات: الإدارية، الإنتاجية، التسويقية والقانونية ... الخ.
4. يجب ألا تعتبر المؤسسة ما ينفق على إدارة الموارد البشرية على أنه تكلفة بالنسبة لها، بل تعد هذا الانفاق استثمارا في مورد هام يعود من ورائه عوائد مادية وغير مادية.
5. على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها مسايرة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، والتي من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية مما يؤدي إلى نجاح المؤسسة وتطورها.
6. على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح استراتيجيتها، فمسؤولية ادارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات.

المطلب الثالث: تجربة إدارة الموارد البشرية في الجزائر

يعتبر جهاز إدارة الموارد البشرية من الهياكل الإدارية الهامة والحيوية التي تتكون منها المؤسسات والمنظمات، والركيزة الأساسية التي يقوم عليها النشاط الوظيفي، ومختلف العمليات الإدارية، والمحور الرئيسي الذي تقوم عليه أغلبية أصول المؤسسة، خاصة المعنوية منها، ممثلة في

[1] منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017، ص 97.

الموارد البشرية، ولقد مر هذا الهيكل الإداري، بعدة مراحل على مستوى المؤسسة الجزائرية، والتي ميزتها أحداث وفترات زمنية متعاقبة، ترتبط بجملة ظروف سياسية وسوسيو- اقتصادية، وقد مرت المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية بعدة تحولات على صعيد مؤسساتها، بدأ بالتسيير الذاتي، مرورا بالتسيير الاشتراكي وإعادة الهيكلة، حتى مرحلة استقلالية المؤسسات، ودخول اقتصاد السوق، وإثر كل هذه المراحل المتعاقبة، شهدت المؤسسة الجزائرية الكثير من التطورات والتغيرات التي مست كافة أجهزتها وهياكلها بما فيها إدارة الموارد البشرية.

1) إدارة الموارد البشرية خلال مرحلة التسيير الذاتي والبيروقراطي: (1962-1970)

اعتمدت عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي في هذه المرحلة على ما يسمى بالريع النفطي والذي يعتبر الينبوع المتدفق في تغذية وتوزيع ميزانيات المؤسسات العمومية وتمثلت معالم هذه المراحل في:[1]

أ) **مرحلة التسيير الذاتي:** والتي أعقبت الاستقلال مباشرة، وامتدت إلى حوالي عام 1965 حيث أدى هروب المعمرين، بصفة جماعية إلى ترك فراغ كبير في المجالين الزراعي والصناعي والى تعطل دورة الإنتاج التي كان المعمرون يحتكرون فيها عملية اتخاذ القرارات، ومهما يكن فقد ترك تحرك الفلاحون الجزائريون مع بعض الشرائع الاجتماعية إلى امتلاك المزارع المهجورة وبعض المؤسسات الصناعية المعطلة.

ب) **مرحلة التسيير البيروقراطي:** وتتميز المرحلة الثانية في عملية تنظيم المؤسسات الاقتصادية بعد 19 جوان 1965 والتي امتدت حتى 1970، حيث تقلص حجم المشاركة العمالية إلى درجة كبيرة وتعتبر هذه الفترة فترة هيمنة الدولة على القطاع العام والاستمرارية في إضفاء الطابع الاشتراكي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري، كما عرفت هذه المرحلة تراكمات كثيرة من التجارب والإصلاحات المتكررة، بحيث بادرت السلطة السياسية أنذاك إلى تقليص التبعية إلى الخارج، وبعث قطاع اقتصادي تابع للدولة، يأخذ على عاتقه عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي، إذ تتميز هذه الفترة بخصوصية المبادرة بمجموعة من التأميمات للشركات الأجنبية العاملة في الجزائر، والتي كانت فرنسية في معظمها.

[1] بلكبير بومدين: دراسة ميدانية في إدارة الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013، ص 105.

" وتميز تسيير الموارد البشرية خلال فترة التسيير الذاتي والبيروقراطي للمؤسسة، بجملة خصائص تمثلت في الهدف الأساسي المتمثل في توظيف الاعداد الهائلة من اليد العاملة لتغطية العجز دون الاهتمام بالكفاءة مع ضمان السير الحسن، والأفضل لوظيفة الادارة على جهاز التكوين مع بلوغ التحفيز أقصاه لاعتماده التركيز على جانب الوطنية، إذ سيطر البعد الوطني والحماسي معبرا على الواقع الجديد، الذي أحاط بالجزائر ككل آنذاك مع العلم أن المؤسسات التي طبقت التسيير الذاتي، تميزت بصغر حجمها(يتراوح عدد العاملين بها من 10 إلى 50 عاملا) وبينت الأبحاث أن المؤسسة الصغرى لا تتواجد بها وحدة تنظيمية خاصة بإدارة الموارد البشرية، رغم وجود الوظيفة وتستند هذه الوظيفة إلى المدير، وفي حالة المؤسسة المسيرة ذاتيا قامت لجان التسيير (الممثلة للعمال) بهذه المهمة بالإضافة إلى قيامها بمهام تسيير الإنتاج، التوزيع والتمويل.

وقد انتقلت هذه المؤسسات المسيرة ذاتيا بفضل عمليات التأميم إلى شركات وطنية مملوكة للدولة تقوم هي بتسييرها من خلال أعوان يتم تعيينهم بمقتضى مرسوم وزاري، لكن ونتيجة لطريقة ونموذج التسيير والتحول في نوع الملكية عانت هذه الشركات مشاكل جعلتها لا تدوم طويلا، مما أدى إلى صدور قانون وميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات أي العودة من جديد للمشاركة العمالية في التسيير.[1]

2) إدارة الموارد البشرية خلال مرحلة التسيير الاشتراكي:(1971-1980)

بعد الاعداد لمختلف العناصر، والمعالم الأساسية لمحيط المؤسسة الاجتماعي والاقتصادي ووضع الشروط الضرورية للمؤسسة الاشتراكية، تحول هيكل المؤسسة الاقتصادية الوطنية، وكذلك قانونها لتصبح المؤسسة مسيرة اشتراكيا حسب قانون التسيير الاشتراكي وتتميز بمميزات فيما يخص الإنتاج، والهيكل التنظيمي ومختلف الأقسام، فحسب قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات، تعرف المؤسسة الاشتراكية بأنها المؤسسة التي يتكون تراثها من الأموال العامة، وهي ملك للدولة والتي تمثل الجماعة الوطنية، وتسير حسب مبادئ التسيير الاشتراكي، فهي ذات شخصية معنوية لها جانبها المادي واستقلالها المالي، وتضم وحدة أو عدة وحدات، تستحدث بموجب مرسوم، باستثناء التي لها أهمية وطنية، والتي تستحدث بموجب قانون، ويتخذ تسيير ومراقبة المؤسسة وجهين، احدهما يتم من قبل جهات خارجية طبقا لنظام التسيير والتوجيه المركزي، في الاقتصاد الموجه والثاني

[1] رقام ليندة: دور إدارة الموارد في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، 2014، ص ص 173-174.

داخلي ويشترك فيه العمال، وتعتبر المؤسسة العمومية الجزائرية القاعدة النظامية لسياسة التنمية المحددة والمتابعة من طرف الدولة، فهي منشأة ومنظمة، من اجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتنمية، ويعتبر العامل البشري ذو أهمية بالغة في مصير المؤسسة الاقتصادية من حيث تحقيقها لأهدافها واستمرار نشاطها، وكذلك من حيث تلبية اهداف الخطة الوطنية والمجتمع، لهذا فان نظام التوظيف الاجور والمناصب وغيرها في المؤسسة، يستوجب تسييرا وتحكما مقبولا إلا أن هذا لم يكن كذلك في المؤسسة الوطنية، فرغم توفر الاطار القانوني والمتمثل في سياسة التشغيل، فقد سقط أغلب المسؤولين في أخطاء وتصرفات لا عقلانية في هذا المجال ويعود سوء التحكم في تسيير الموارد البشرية إلى سببين أساسيين: صعوبة تحديد المنصب، وصعوبة تصنيف وتقييم العمال فصعوبة تحديد المناصب يعود إلى عدم وجود سلم مناصب في المؤسسات والسلم الوطني للمناصب النموذجية لم يصدر إلا بعد 1978، أما صعوبة تقييم العمال فمرده صعوبة ربط مناصب العمل بالخطة الوطنية للتنمية وتوجيهها وبالجانب الاجتماعي والسياسي ولم تكن سياسة التشغيل تخضع لمبادئ عقلانية اقتصادية سواء من حيث العدد أو النوعية.[1]

3) إدارة الموارد البشرية من إعادة الهيكلة إلى استقلالية المؤسسات:

ان الحجم الكبير للكثير من الشركات الوطنية، سواء من حيث الأهمية الاقتصادية او عدد المستخدمين أو مقدار السلطة التنظيمية الذي تتمتع به، حيث طرح بإلمام ضرورة إعادة هيكلتها، فقلد انطلقت عملية الهيكلة في الواقع بعد صدور المرسوم المتعلق بها، تحديدا في 04 أكتوبر 1980 ضمن المخطط الخماسي للتنمية (1980-1984) حتى تتم ترجمة الأهداف المرسومة، انطلاقا من نفس الفترة والتي لم تشهد التجسيد الفعلي الا بعد انشاء اللجان المكلفة بذلك وكان الغرض من عملية إعادة الهيكلة للمؤسسات الوطنية، هو تحويل شركات القطاع العام كبيرة الحجم إلى عدة مؤسسات صغيرة اكثر كفاءة وتخصيصا مما يسهل عملية تسييرها ومراقبتها، ولم تكن عملية إعادة الهيكلة في الثمانينات كما يبدو من التطورات وحسب الخطاب السياسي بعدها، الا استعدادا لعملية الاستقلال والتي دخلتها المؤسسات في مجالها بداية التسعينات اين استقبلتها إصلاحات الدخول في اقتصاد السوق وهذا من اجل تحقيق التغيير الجذري للمجتمع الجزائري حتى يستطيع مجاراة التغيرات التي

[1] إيمان آيت مهدي، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الالكترونية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع، اختصاص: تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، 2017-2018، ص ص 101-102.

مست الموارد المالية للبلاد وكذلك الاتجاه العام الدولي نحو البيروقراطية والانفتاح الاقتصادي من جهة ومحاولة إرساء الوسائل العلمية والتقنية الخاصة بتسيير المؤسسات بعد تحريرها ماليا ودخولها مرحلة الاعتماد على النفس من جهة أخرى.

ولقد كانت اهداف هذه المرحلة ذات اتجاه عام نحو تحسين التسيير والتحكم اكثر في نشاطات المؤسسات التي تصبح ذات احجام اقل وبالتالي تحقيق مردودية من ورائها، إلا أن الواقع يظهر شيئا آخرا حيث اتسمت المؤسسات التي تم إعادة هيكلتها بميزات سوء التسيير وعدم ارتفاع المردودية الا في حالات نادرة، اما تسيير الطاقات البشرية ظل هذا التحول فقد تأثر بشكل سلبي، إذ تدخل المركز على حساب سياسة التشغيل والأجور، والذي كان له آثار سلبية من عدة جوانب، خاصة من ناحية خضوع المؤسسة لسلم أجور يكاد يكون موحدا على المستوى الوطني ، دون ترك المجال للمؤسسة حسب خصوصيتها من تحديد هذه الأجور، ودون ربطها بشكل جيد بالمردودية الخاصة بالقوى العاملة، كما ان التوظيف كان يخضع لمقاييس غير واضحة وغير منعدمة الوجود، مما أدى إلى تفشي المحسوبية وآفات اجتماعية أخرى، زيادة لعدم استعمال الإمكانيات، والطاقات الإدارية والتسييرية والرفع من عدد الإطارات دون إعطائها صلاحية اتخاذ القرار في التسيير والذي أدى بدوره إلى تهميش أكبر عدد من الطاقات الوطنية في هذا الميدان، وكذلك تحمل المؤسسات أعباء معتبرة دون استغلالها استغلالا جيدا أو حتى عاديا بالإضافة إلى غياب طرق التسيير الحديثة والتي طالما نودي بها في إعادة الهيكلة وحتى قبلها.

4) إدارة الموارد البشرية واقتصاد السوق:

ان اقتصاد السوق مرتبط بمفهوم جديد في مجال إدارة الموارد البشرية ، انه مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فرغم الإصلاحات العامة في مرحلة استقلالية المؤسسات الاقتصادية والتي أعطت المؤسسة استقلالية معينة من حيث نصوصها،[1] الا ان هذا لم يسمح لها بالاستفادة من إجراءات التخطيط الاستراتيجي اهم اهداف إصلاحات المؤسسات على صعيد إدارة الموارد البشرية، وهذا لعدم اعتمادها على التقنيات الحديثة في الإدارة، إبتداءا من تقنيات التسيير الكمية، تقنيات التكنولوجيا الحديثة إلى مناهج المتابعة و التقييم وتوجيه الموارد المختلفة على رأسها الموارد البشرية والتي اهملت بشكل كبير في جوانب تسييرها واستغلالها الفعال رغم انها هي التي تتميز

[1] عبد القادر محمد الأسطة: أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016، ص 100.

بالدور الريادي، في أي نشاط مؤسساتي أو إنساني، لذا كان لابد من ظهور إصلاحات جديدة للدخول في المرحلة التي تلي استقلالية المؤسسات، والمتمثلة في الدخول لاقتصاد السوق، وذلك عن طريق إدخال التقنيات الحديثة وتطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ونعني "**اقتصاد السوق**" والذي يسمى كذلك بالاقتصاد الحر. النظام الاقتصادي الذي تؤدي فيه حقوقية الملكية للفرد والشركات دورا هاما، حيث يمكن للأفراد والمؤسسات أن تمتلك عناصر الإنتاج، ويكون للسوق ولآلياته الناجمة عن تفاعل العرض والطلب التأثير الكبير لما لها من فعالية في تحديد الأسعار في السوق وتوجيه الإنتاج، عرض السلع والمبدأ الرئيسي في اقتصاد السوق هو مبدأ سيادة المستهلك والذي يقصد به حق المستهلك في أخذ القرار حول سلوكه الاستهلاكي.[1]

ومنه يمكن القول بان الإصلاحات التي قامت بها الجزائر على مستوى مؤسساتها خصوصا المؤسسات الاقتصادية العمومية، والتي شملت مختلف الهياكل الإدارية أهمها إدارة الموارد البشرية كانت ضرورية لعدة أسباب ومعطيات فرضتها التطورات الحاصلة على عدة أصعدة أهمها النقلات النوعية التي عرفتها الساحة العالمية كالثورة المعلوماتية وما نتج عنها من عصرنة الحياة الإنسانية اجتماعيا واقتصاديا و ثقافيا والتي ارتبطت بشكل كبير بمفهوم تكنولوجيا المعلومات، بعدها الانتقال من اريع إلى العولمة الاقتصادية والتي شملت عدة مفاهيم أهمها عولمة السوق وعولمة الإدارة، مما أدى إلى وجوب القيام بعدة محاولات لمواكبة هذه التطورات الحاصلة ومحاولة تحديث الكثير من المرافق والأجهزة الإدارية، بالاعتماد على عامل التكنولوجيا، كعامل داعم لهذه النقلة النوعية الملموسة.

المطلب الرابع: التحديات أمام إدارة الموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية الكثير من التحديات وخاصة في ظل تطور الأهداف وتعقد عملياتها ومن بينها:[2]

- ✓ التطور التكنولوجي الذي أنتج إجراء تغيرات في الهياكل التنظيمية والبناء التنظيمي للمنظمات

[1] عبد الرحيم فؤاد، فراس أكرم الرفاعي: مدخل إلى الاعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص 27.

[2] زواتني عبد العزيز، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، مصر، 2002، ص ص 45-46.

- ✓ التنوع الثقافي والذي يعود إلى الفروقات المدركة بين العاملين من حيث العمر والتخصص في العمل، والمهنة والجنس وغير ذلك.
- ✓ الظروف الاقتصادية السائدة من رواج أو كساد وإذا استعرضنا نتائج الازمة الاقتصادية العالمية يمكن أن نعرف مدى تأثيرها على إدارة الموارد البشرية وقد أعلنت بعض الشركات مثل **جنيرال موتورز** عن نيتها في الغاء عشرة آلاف وظيفة خلال 2009 كما أعلنت شركة نيسان فيها تسريح ألفي عامل خلال نفس الفترة.
- ✓ منح العاملين امتيازاتهم لم تكن لم تكن موجودة سابقا كالتامين الصحي ورعاية الأطفال والمساعدات التعليمية، مما أثر على زيادة تكلفة العاملين.
- ✓ نشر المعرفة والابتكار وهو ما يتطلب ضرورة توزيع ونشر المعارف والأفكار المبتكرة بين الفروع المختلفة بغض النظر عن نشأتها أو مصدرها.
- ✓ انتشار تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعد منتصف القرن العشرين وما صاحب ذلك من ظهور مفاهيم جديدة كاندماج العاملين وتمكينهم من أداء العمل الصحيح من المرة الأولى.
- ✓ ضرورة وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتي تعد جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة.
- ✓ الازدياد في اعداد العاملين في المنظمات نتيجة لكبر حجم المنظمات وبروز الشركات المتعددة الجنسيات.
- ✓ تطور وسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين وخاصة بعد انتشار استخدام الانترنت في عقد الامتحانات واجراء المقابلات، كما لا يغيب عن ذلك تأثير المنافسة في العرض والطلب على الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية وخاصة بعد زيادة أعداد مختلف التخصصات وارتفاع معدلات البطالة في كثير من الدول.

وهناك من يجمل هذه التحديات في ثلاث عناصر رئيسية هي:

1.التحديات البيئية: ونقصد بها كل التغيرات البيئية الخارجية للمؤسسة والتي تؤثر على أدائها، إذ أن المؤسسة تكون دائما في حذر وتلتزم بوضع الاحتياطات مسبقا،[1] وذلك من خلال تحليل الفرص، التهديدات التي تتطلب سياسة مرنة وسريعة تهدف للتقليل من المخاطر التي ستواجهها، ولهذا وجب

[1] عيبود الزيتوني، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الافراد داخل المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، علم الاجتماع، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2019-2020، ص 79.

عليها وضع سياسات واستراتيجيات مناسبة، خصوصا في ظل العولمة التي تعد حاليا واحدة من التحديات المهمة، حتم عليها أن تقوم بتطوير ثقافة تنظيمية تتناسب مع الموارد البشرية المحلية والأجنبية، وتتناسب مع حاجات كل من السوق المحلي والاجنبي، وبناء قاعدة متينة من الموارد البشرية ذات الكفاءة والمدربة وفق هذه الحاجات.

2.التحديات التنظيمية: ونعني بها جميع التغيرات الداخلية للمؤسسة، والتي ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية فيها ولابد من مواجهتها، فالموقع التنافسي للمؤسسة يتطلب على إدارة الموارد البشرية، اتخاذ سياسة جديدة في اتخاذ القرارات، ومن هو المسؤول الذي يصبح صاحب قرار خصوصا في وجود آليات تكون تتحكم في التنظيم الداخلي للمؤسسة، حتم عليها أن تخلق ثقافة تنظيمية تتلاءم مع كل من البيئتين الداخلية والخارجية، أي لابد من تبني قيم ومعتقدات متناسبة مع الافراد وخصائصهم، والتركيب التنظيمي واستراتيجية المؤسسة.[1]

3.التحديات الفردية: نقصد بها كل التحديات الخاصة بالعاملين، والقرارات المرتبطة بهم كالتهديدات التي يواجهها العاملون كقيام المؤسسة بتخفيض عددهم وذلك لإعادة هيكلتها، وهذا ابراز مفهوم المسؤولية الاجتماعية، ودفع بالعديد من المؤسسات إلى اتخاذ التدابير اللازمة في ذلك.

[1] محمد عباس سهيلة، علي حسين، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، مصر، القاهرة، 2000، ص ص 31-32.

الخلاصة:

يعتبر المورد البشري المتغير المحوري في كل المؤسسات، والذي بدونه تفقد الاصول قيمتها تماما، ان أي مؤسسة تتكون من البشر، يضعون الاستراتيجيات والسياسات والخطط، وهم الذين يضعون البرامج، وهم الذين يقومون بتنفيذها، وهكذا يغدو من البديهي القول: إن جناح المؤسسات أو إخفاقها، في تحقيق غاياتها الأساسية يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة فيها وعلى الاستخدام الأمثل والفعال لهذه القوى، وقد تبين أن هناك علاقة قوية بين إدارة الموارد البشرية وبين خطط الإنتاج مما ينعكس بشكل ايجابي على أداء المؤسسات.

وبالتالي فان الحصول عليهم واعدادهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المؤسسة الوصول الى غايتها، ويصبح من اللازم على أي مؤسسة أن تخطط وتنظم وتقيم مواردها البشرية، أي أن عليها إداراتها.

الفصل الثاني: مدخل للخدمة العمومية

تمهيد:

تعتبر الخدمة العمومية حلقة الوصل بين الدولة والمواطن لما كانت هي العامل الأساس في كسب رضاه، حيث أصبح المواطن لا يكتفي بالحصول على الخدمة بل يسعى لتحصيل خدمة ذات جودة، هنا سعت الدولة إلى اعتماد مبادئ الجودة في تقديم الخدمة العمومية، لكن هذه المقاربة لا تتحقق إلا بتفعيل الجودة ليس في الهياكل فحسب بل في كل الأطر التنظيمية والاستراتيجيات وإدارة الموارد البشرية المسؤولة عن هذه الخدمة من جهة، وباختيار المورد البشري المناسب باعتباره العنصر الأساسي في العملية الخدماتية من جهة أخرى.

المبحث الأول: ماهية الخدمة العمومية

تكتسب الخدمة العمومية أهمية بالغة بالنسبة للمواطن، فهي تمكنه من الحصول على مبتغاه وذلك بهدف تقريب الإدارة من المواطن، وبالتالي تحقق منفعة والصالح العام، والتي تعتبر المهمة الأولى التي تهتم الدولة بتجسيدها عن طريق المنظمات العمومية.

المطلب الأول: التعريف والخصائص

إن مصطلح الخدمة العمومية يوحي لتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات واشباع الحاجات المختلفة للأفراد، من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة.

الفرع الأول: تعريف الخدمة العمومية

تعددت التعاريف التي حاولت ضبط مصطلح الخدمة العمومية وذلك لتعدد اتجاهات المفكرين والباحثين لذلك نتطرق لتعريف الخدمة أولا ثم مصطلح الخدمة العمومية وخصائصها.

1.تعريف الخدمة: هي نشاط أو منفعة غير ملموسة، يستطيع أن يقدمها طرف منتج إلى طرف آخر العميل دون أن يترتب على ذلك نقل ملكيتها من المنتج إلى العميل.[1]

- تعرف أيضا أنها معاملة منجزة من طرف الإدارة بحيث لا ينتج عن التبادل تحويل الملكية كما في السلع الملموسة.[2]
- الخدمة هي عبارة عن أشياء مدركة بالحواس قابلة للتبادل تقدمها مؤسسات معنية بشكل عام بتقديم الخدمات أو أنها تعتبر نفسها مؤسسات خدمية أصلا.[3]
- كما يعرفها قاموس العلوم الاقتصادية على أنها منتج غير مادي نتيجة نشاط إنتاجي وهي مرتبطة أيضا بسلعة ولا يمكن تخزينها، أي هناك تزامن بين عملية إنتاجها واستهلاكها.[4]

2.تعريف الخدمة العمومية هي مجموعة الأنشطة التي تقدمها الدولة أو الجهة الرسمية في بلد ما لصالح العامة من الناس أو المواطنين دون تمييز، وتقوم على أساس تحقيق المنفعة العامة لجميع المواطنين، فالحاجة التي تدفع بتقديمها متعلقة بعموم الشعب ولا تختص بفئة دون أخرى،

---

[1] هالة حسين، مبادئ صناعة الضيافة، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية،2006، ص 258.

[2] Béatrice Bréchignac, le Marketing des Services, 8 ème édition, édition d'organization, Paris, 2004, P 741.

[3] بشير عباس علاق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الاعمال مدخل تسويقي، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 130.

[4] Alain Beitone et autre, Dictionnaire Des Economique, 2 ème édition, Armand colin, Paris, 2008, P 435.

وتتحمل الدولة المسؤولية عن أي تقصير في تقديمها، كما أنها عبارة عن أي عمل رسمي صادر عن مؤسسات الدولة المختلفة من وزارات وهيئات ومجالس بلدية ومراكز شرطة ومحاكم وغيرها، وهي خدمة لا تتلقى الدولة مقابلها المال دائما، ففي النزاعات وحفظ الأمن مثلا فإنها لا تجني ورائها المال من الموظفين، لكنها تأخذ مقابلا على خدمة الكهرباء من خلال دفع الفواتير المستحقة على المواطن أو الشركات وغيرها من القطاعات الإنتاجية.[1]

- يعرف خبراء الإدارة العامة الخدمة العمومية على أنها الحاجة الضرورية للحفاظ على حياة الانسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها لغالبية المواطنين والالتزام في منهج توفيرها على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع المستوى المعيشي للمواطنين، وهي عبارة عن ذلك الفعل أو الأداء المقدم من طرف جهة معينة إلى جهة أخرى.[2]
- هي جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة والتي ينص عليها القانون، ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق، تتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث أدائها ومراقبتها.[3]
- كما عرفها "**دوجي**" أنها كل نشاط يقع فيه على الحكومة مسؤولية أدائه أو مراقبته لأن أداء هذا النشاط يعتبر ضروريا من أجل القيام وتطوير التعاضد الاجتماعي والذي بطبيعته لا يمكن أن يؤدي بالشكل الكامل إلا من خلال تدخل قوة حكومية.[4]

إنه يولي للدولة مكانة محورية وبالتالي فمعيار السلطة العمومية هو الفاصل في تحديد الخدمة العمومية أي أن السلطة هي من تعطي شروط التنفيذ والمراقبة في مجال الخدمة العمومية.

- الخدمة العمومية هي محصلة نشاطات المنظمات المرتبطة غالبا للدولة ومن هذا المنطلق يرتبط تعريف وتنوع الخدمة العمومية بالنظام والسياسات الحكومية التي تحدد نطاق ومجال

---

[1] وليد حيدر جابر، التفويض في إدارة واستثمار المرافق العامة (دراسة مقارنة)، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، بيروت، لبنان، 2009، ص 190.

[2] العربي بوعمامة، حليمة رقاد، الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية – رهانات ترشيد الإدارة الالكترونية والخدمة العمومية – مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 09، جامعة الوادي، ديسمبر 2014، ص 40.

[3] شريف إسماعيل، أساسيات التسيير العمومي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2015، ص 182.

[4] إيمان لطفي إبراهيم البابلي، شريف عليوة عباس علي المنجودي، أثر الرقمنة على الخدمات الحكومية في مصر، مجلة التراث والتصميم، المجلد الأول، العدد السادس، مصر، ديسمبر 2021، ص 41.

هذه الأخيرة، فلا يوجد تعريف دقيق ومحدد لمفهوم ونطاق الخدمة العمومية، فالأغلبية من المتخصصين يربطها بالصالح العام أو بالسياسات الحكومية، ومن بينها نذكر:[1]

- الخدمة العمومية هي ضمان الصالح العام للمجتمع عن طريق الاستجابة لحاجاته العامة.
- تمثل الخدمة العامة أقصى حدود السلطة العمومية.
- وفقا للقانون الإداري الفرنسي " الخدمة العمومية هي تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية تتم بصورة عامة بواسطة منظمة عمومية كاستجابة لحاجات ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمين على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام.

كما يوحي مصطلح الخدمة العامة أو الخدمة المدنية بتلك الرابطة التي تجمع الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات واشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة ويمكن تعريفها على محورين:[2]

أولا. مفهوم الخدمة العمومية كعملية: حيث يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية أو العامة، على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي، تنطوي على مدخلات وتشغيل مخرجات، بالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاث أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي:

- ✓ **الافراد:** إذ يمثل المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة، أي عند ما تؤدي هذه العمليات على المواطن بذاته، مثال عن ذلك عندما يدخل مريض الى المستشفى، فان عمليات العلاج والوقاية ومختلف الخدمات الصحية تجرى عليه بذاته ويجري هذا الأمر على مختلف الخدمات العامة مثل محاكمة الأفراد وسفرهم وغيرها.
- ✓ **الموارد:** حيث يمكن أن تصبح مختلف الموارد والأشياء وهي أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات العامة، أي عمليات الخدمة التي يتم إجرائها على الأشياء وليس على الأفراد وتسمى عمليات الأشياء المملوكة، مثل خدمات رخص مرور السيارات والخدمات العامة المختلفة في خطوط السكك الحديدية.

---

[1] حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، العلاقات العامة والاعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1997، ص ص 109-110.

[2] بدر بن محمد المالك، الابعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الالكترونية في المصارف السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 43.

- ✓ **المعلومات:** تمثل أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة العامة ويطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات، ويعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة، كمحصلة للتطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مثل خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات وعمليات تشغيل البيانات في مراكز البحوث والجامعات.[1]

ثانيا. مفهوم الخدمة العمومية كنظام: انطلاقا مما تقدمه هذه الخدمة يمكن النظر إليها كنظام يتكون من أجزاء مختلفة تحتوي ما يلي:

- **نظام عمليات تشغيل وإنتاج الخدمة:** وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.
- **نظام تسليم الخدمة:** وفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة ثم التسليم النهائي للخدمة وإيصالها للمواطن طالب الخدمة، ويتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام شكلين:

1. خدمة عامة مرئية أو متطورة لمستقبل الخدمة أي المواطن.

2. خدمة عامة غير مرئية، ويطلق عليها جوهر الخدمة الفني.

غير أن بعض الدراسات تميل إلى استخدام تعبير المكتب الأمامي بالنسبة للأجزاء المرئية أو المنظورة في نظام الخدمة، وتعبير المكتب الخلفي بالنسبة للأجزاء غير المرئية أوغير المنظورة ولتوضيح مفهوم الخدمة العمومية كنظام يمكن تقديم أحد الأمثلة انطلاقا من الخدمات التي تقدمها المنظمات العامة في المجتمع فقد يتوجه المواطن لتسجيل سيارته أو استخراج رخصة لها، فبداية يقوم بتقديم مختلف الوثائق والأوراق لدى مكتب الخدمة، ويسدد ما هو مخصص ومطلوب من النقود لمثل هذه الوثائق والأوراق اللازمة، وعليه الانتظار حتى تنتهي الخدمة، وهذا الجزء هنا يمثل الجزء المرئي من الخدمة للمواطن، أي يراه هو بنفسه ، فهو يرى الإدارة و الموظفين غير أنه حتى حصوله على الخدمة المطلوبة، فالأمر يتطلب المرور عبر " **مكتب المرور**" مثل الفحص في الدفاتر أو الحاسوب عن تاريخ السيارة، المخالفات وغيرها من الأمور، وهذا ما يتم في المكتب الخلفي الذي لا يراه المواطن قصد الحصول على الخدمة.[2]

---

[1] ثابت عبد الرحمن ادريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر،2001، ص 455.

[2] عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر،2009.2010، ص ص 41-42.

الفرع الثاني. خصائص الخدمة العمومية: ونذكر منها:[1]

- إن الخدمة العمومية يقابلها بالضرورة حاجة ضرورية عامة، فلولا هذه الأخيرة لم استلزم ذلك إنشاء مرافق متعددة تعنى بتحقيق حاجات الجمهور المختلفة.
- إن تحقيق المصلحة العامة هو الباعث الأول على تقديم الخدمات العمومية لأجل ذلك فإن تقديمها ينبغي أن يكون متاحا للجميع دون تمييز وبالكيفيات والإجراءات نفسها.
- إن الهدف الأسمى لتقديم الخدمة العمومية هو حفظ الانسان وصيانته، وكذا رفع مستوى معيشته نتيجة التحسين المستمر لنوعية الخدمة التي يحصل عليها، إذ أن برامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) يعرف تحسين الخدمة العمومية باعتماده لمصطلح مرادف للفظ "التحسين" مصطلح " إصلاح" بقوله إن إصلاح الخدمة العمومية يعني بناء قطاع عام يتسم بالكفاءة والفعالية وقادر على حاجات الجماهير.

وبالتالي فإن إصلاح الخدمة العمومية يتألف من تغييرات محدثة على مستوى الهيئات والمؤسسات القائمة على تقديم هذه الخدمة وكذا طرق عملها، بهدف إدارتها على نحو أفضل، ويكون ذلك باستعمال آليات لتحسين الأداء الإداري بشكل عام، سواء فيما يخص وضع السياسات أو بناء هياكل مؤسساتية قوية وتطبيق اللامركزية أو توزيع الصلاحيات وإدارة الموارد البشرية، إضافة إلى استعمال أنظمة الاتصالات والمعلومات.

وهناك من يصنف الخصائص كالتالي:

- ✓ **اللاملموسية: "Intangibility"** الخدمات التي تنجز الأعمال بشكل مسيطر بدلا من الأشياء التي من الممكن أن تدرك باستعمال أي من الأثار المادية، ونعني من غير الممكن اختبارها، مشاهدتها، لمسها، قبل أن تتم عملية شراؤها، خصوصا لذلك الشخص الذي لا يمتلك تجربة سابقة في طلب الخدمة، وهذه الخاصية تميز الخدمات عن السلع، بان الخدمة غير ملموسة وليس لها وجود مادي وصعوبة في معاينتها غير أن هناك مسوقو الخدمة لجئوا إلى إضفاء رموز ملموسة للتعبير عن جودة الخدمة كالاهتمام بالبيئة التي تقدم فيها، وتحسين الخدمات في كل فترة حسب تطلعات الفرد.
- ✓ **التلازم: "Inseparability"** ترتبط الخدمة عموما بعملية الاستهلاك المباشر لها، إذ أن المنتج يمكن أن يمر بمراحل التصنيع والتخزين والبيع ثم يتم استهلاكه في المرحلة الأخيرة، بينما الخدمة

[1] عمار بوضياف، "الوجيز في القانون الإداري"، جسور للنشر والتوزيع، ط 3، الجزائر، 2013، ص 414.

تمثل حالة استهلاك مرتبطة مع وقت إنتاجها، أي أنها تنتج وتباع للاستهلاك أو الانتفاع منها في الوقت ذاته أي لا يمكن الفصل بين إنتاج الخدمات واستهلاكها لانهما يحدثان على العموم في وقت واحد، وتتمثل هذه الخاصية في الترابط بين الخدمة ذاتها والشخص أو الفرد الذي يتولى تقديمها، أي ضرورة حضور طالب الخدمة.

- ✓ **التباين:** "**Hétérogénéité**" تتصف الخدمة بعدم التجانس وصعوبة التنميط وتعبر هذه الخاصية عما يعرف بظاهرة عدم ثبات أو اتساق الأداء الخدمي، وتعني هذه الخاصية أن يتعهد بأن تكون الخدمات متماثلة أو متجانسة على الدوام[1] وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان جودة معينة لها ويصبح من الصعوبة التنبؤ بما ستكون عليه الخدمات قبل تقديمها ويكون من الصعب في بعض الأحيان المحافظة على مستوى واحد من المعيارية في المخرجات بذات الخدمة المقدمة للمستهلك ولعل دلك يعود إلى المحددات المؤثرة في مدخلات إنتاج الخدمة الممثلة بالتوقيت، الأدوات والطرق المستخدمة.[2]

لذلك نجد من أسباب التباين اختلاف الخدمة المقدمة من نفس الموظف من وقت لآخر حسب الحالة النفسية والذهنية والصحية والروح المعنوية، عبء العمل وهي التي يطلق عليها بالعوامل الحرجة للأداء.

- ✓ **الهلاك:** "**Périssabilité**" وهي أن الخدمة لا يمكن تخزينها والاحتفاظ بها لمدة من الزمن، ينبغي استهلاك الخدمات عندما يتم توفيرها، وأنها لا تتجاوز زمنيا الطلب المحقق عليها وخصوصا إذا كان الطلب على الخدمة متقبلا.
  - الخدمة العمومية تتصل مباشرة بإشباع حاجات لفائدة المصلحة العامة.
  - الخدمة العمومية تصدر عن السلطات العمومية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
  - الخدمة العمومية قابلة للتطوير والتجديد.
- ✓ **إقحام الزبون:** للمواطن غالبا أثر بالغ الأهمية في تقديم وإنتاج الخدمة العمومية وذلك من خلال التفاعل بينه وبين الإدارة العمومية.

---

[1] سارة زهيري، أهداف الخدمة العامة، https://www.thanwya.com/.

[2] فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، كلية علوم الاعلام والاتصال والسمعي البصري، تخصص اعلام واتصال، جامعة قسنطينة 3، 2020-2021، ص ص 65-66.

✓ **الإنتاج المتزامن مع الاستهلاك:** يتم من الناحية النموذجية، إنتاج واستهلاك منتجات الخدمة في الوقت نفسه إذ لا يمكن فصل الاستهلاك عن وسائل الإنتاج.

المطلب الثاني: أهمية الخدمة العمومية وأهدافها

تعتبر الخدمة العمومية من أهم وظائف الدولة منذ نشأتها إلى يومنا هذا، والسعي لإيجاد أفضل الآليات لتحسين تقديم الخدمات العمومية، يعني السعي لتحقيق رضا المواطن بل يعني تحقيق استقرار المجتمع بصفة عامة، وذلك لان تحسين طرق تقديم الخدمة العمومية بما يتماشى وحاجة المواطن تجعل هذا الأخير يشعر بالاطمئنان والثقة بالنظام الحاكم.

الفرع الأول. أهمية الخدمة العمومية: يعتبر مفهوم الخدمات العمومية من الموضوعات الهامة والحيوية التي نالت اهتمام العديد من الكتاب والمتخصصين في هذا المجال باعتبارها القاعدة الاقتصادية والاجتماعية لتنمية المجتمعات في مستوى الخدمات العمومية المقدمة للمواطن وجودتها.[1]

1. تعتبر الخدمة العمومية من أهم وظائف الدولة منذ نشأتها، وأحد أهم الآليات المهمة في المؤسسات العمومية والتي تسعى لتحقيق رضا الجمهور بما يتماشى مع تطلعاته ورغباته باعتبار أن تحسين طرق تقديم الخدمة العمومية يشعر بالاطمئنان والثقة بالنظام الحاكم.
2. إن مجال الخدمة العمومية يهدف إلى توفير الخدمة المطلوبة في المكان والوقت المناسبين ومراعاة حاجة المواطن لها، وهذه الخدمات هي جوهر الحياة بالنسبة للمواطن ومرتكزات التقدم للمجتمع كالفرد يحتاج إلى الصحة، التعليم، الماء والكهرباء، السكن، محيط نظيف، لكي يكون له تأثير إيجابي على المجتمع.
3. مستوى الخدمات المقدمة هو معيار لمدى التنمية في المجتمع، كانت مؤشرات التنمية الاقتصادية والاجتماعية سابقا ترتكز على مستوى الدخل والناتج القومي ومعدل دخل الفرد لكن اليوم أصبحت مؤشرات جديدة هي التي يقاس مدى تقدم المجتمعات وهي مؤشرات التنمية البشرية من صحة، تعليم، سكن.
4. تعمل على تعزيز أسس دولة القانون وتكريس العدالة الاجتماعية بجعل المرافق العمومية الإدارية ناجحة وفعالة، لأن تحسين وعصرنة الخدمة العمومية يرتبط بمدى تأهيل المرافق العمومية الإدارية التي تعد من اهتمامات السلطات العمومية الجزائرية.

---

[1] رزيقة بن يطو، دور البلديات في تقديم الخدمات العمومية المحلية في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر، 2008-2009 ص ص 53-54.

5. وفي إطار تحسين وعصرنة الخدمة العمومية على جميع القطاعات، حضيت الجماعات المحلية باهتمام خاص من طرف السلطات العمومية لتحسين أدائها، حيث بذلت الدولة مجهودات كبيرة من أجل تزويد الإدارات المحلية بمنشآت قاعدية وتجهيزات ضرورية لأداء مهامها وذلك بإنجاز وتجهيز وتهيئة العديد من المقرات الإدارية وتعزيز مواردها البشرية لضمان تأطيرها بالإضافة إلى تفعيل برامج طموحة تهدف إلى تحسين المرافق العمومية الإدارية وإدخال المعلوماتية في إدارتها وأدائها لمهامها.
6. عمدت الجزائر على تطوير الجماعات المحلية فاهتمت بتنظيمها على الوجه الذي يسمح بتوسيع نطاق مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العامة على مستواها، ووسعت في مجال اختصاصها ليشمل إلى حد بعيد كل الشؤون ذات الطابع المحلي على جميع الأصعدة وعلى الوجه الذي يحقق ارتياحا لدى المواطن المحلي المستفيد من خدمة الإدارة المحلية.
7. الخدمة هي تنفيذ مجموعة من الإجراءات المرتبطة ببعضها لأداء وظيفة كاملة تقدمها الجهة الحكومية إلى الجمهور المستفيد عن طريق مختلف قنوات الاتصال (مقر الجهة، البوابة الالكترونية، تطبيق الأجهزة الذكية، أكشاك الخدمة الالكترونية، الأرضية الرقمية).[1]

الفرع الثاني. أهداف الخدمة العمومية: تعرف المنظمات العامة المقدمة للخدمات العمومية بأنها كل هيئة أو جهاز يقوم بإنتاج أو توفير خدمة عامة، بغرض إشباع حاجة عامة من حاجات المجتمع، أو هي كل مشروع يعجز أو يحجم الأفراد والجماعات عن القيام به، إما لضخامة ما يتطلبه من موارد وإمكانيات، أو لقلة أو انعدام الربح المتوقع تحقيقه في الأجل القصير[2]، حيث تهدف إلى تحقيق بعض الأهداف الأساسية والتي يمكن ذكر أهمها:

1. **الأهداف الإدارية والاقتصادية:** تشمل توفير مختلف الخدمات الإدارية بجودة عالية، وتقديم السلع والمنتجات التي تعتبر ضرورية في تحقيق الاستقرار، وضرورة السيرورة المجتمعية إضافة إلى الدعم اللازم للجوانب الاقتصادية عن طريق رفع كفاءة السياسة الاقتصادية وبالتالي رفع نمو الاقتصاد القومي.

---

[1] نور الدين شنوفي، دروس في المناجمنت العمومي، جامعة التكوين المتواصل: https://economicrg.blogspot.com/2018/10/blog-post_5.html.

[2] سالمي رشيد، أسماء قاسمية، ترشيد الخدمة العمومية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، العدد الثالث والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، جامعة المدية، ص 350.

2. **الأهداف السياسية:** إذ تتعلق بكل ما من شأنه أن يحقق النظام، والاستقرار السياسي، وحماية الأنظمة الاجتماعية الموجودة، وحماية الافراد والدفاع عنهم من الاعتداءات الخارجية.
3. **الأهداف الاجتماعية والدينية:** حيث يتطلب من الحكومات توفير منظمات عامة تهدف للتنشئة الاجتماعية، وتضبط سلوك الافراد من الانحرافات، الارتقاء بمستويات التعليم ومحاولة نشره وتعميمه لكل الفئات والشرائح، كما يتطلب كذلك إنشاء وتخصيص مؤسسات عامة تهتم بالبعد الديني أو الروحي والجوانب المتعلقة بالعقائد حيث تتدخل الدولة عن طريق التشريعات وإصدار قوانين تهدف لخلق مؤسسات عامة، تنمي وتحفظ الجانب الروحي لدى كل المواطنين بشكل عام.

المطلب الثالث: أنواع الخدمة العمومية

لقد أدت التطورات الاقتصادية والاجتماعية إلى تعدد متطلبات المواطنين في الحصول على خدمات أكثر كما وكيفا، الامر الذي أدى إلى ظهور أنواع عديدة من الخدمات التي أقرتها الدولة من اجل تحقيق واشباع حاجات الافراد، وهناك تصنيفات متعددة للخدمة العمومية نعرض منها ما يلي:

أ- **الخدمات الإدارية:** وهي الخدمات المرتبطة بالإدارات العمومية كخدمة الحالة المدنية في البلديات.[1]

ب- **الخدمات الاجتماعية والثقافية:** منها المرتبطة بمؤسسات غير حكومية ومنها المرتبطة بمؤسسات حكومية والتي تشمل التعليم، المساعدات الاجتماعية ورعاية الفئات الهشة، الصحة العمومية كحملات التلقيح والوقاية من الامراض المتنقلة عن طريق المياه والحيوان، ويمكن إضافة الخدمات ذات المنفعة الاجتماعية والتي تهم فئات معينة من المواطنين كخدمات المتاحف والمكتبات العامة.

ت- **الخدمات الصناعية والتجارية:** هي الخدمات التي جاءت نتيجة لتطور دور الدولة وتدخلها في الحياة الاقتصادية وانتقالها من دور الدولة الحارسة إلى دور الدولة المتدخلة والتي تهدف

[1] ودان بو عبد الله، مركان محمد البشير، البوابة الالكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الالكترونية، مجلة المالية والأسواق، ص ص 99-100.

إلى تحقيق رفاهية المواطن من خلال توفير خدمات النقل، الاتصالات، المياه، الطرقات، الطاقة.... الخ.

كما يمكننا أن نميز من ناحية أخرى بين ثلاث أنواع من الخدمة العمومية وفق التصنيفات التالية:

1. **من حيث طبيعة الخدمة المقدمة:** نجد صنفان:

أ- **خدمة فردية:** كاستخراج الوثائق الإدارية من طرف أي فرد يحتاجها.

ب- **خدمة جماعية:** كالإنارة العمومية.

2. **من حيث طبيعة استهلاك الخدمة:** نجد صنفان:

أ- **خدمة ذات طابع إجباري:** كالتعليم واستخراج بطاقة التعريف الوطنية... الخ.

ب- **خدمة ذات طابع اختياري:** مثل خدمات النقل بالسكك الحديدية، استخراج جواز السفر.

3. **من حيث طريقة تحمل التكلفة:** نجد في هذه الحالة ثلاث أصناف من الخدمات هي:[1]

أ- **خدمة مجانية:** تقدم دون مقابل تتحمل تكلفتها كليا الخزينة العمومية للدولة مثل حملات التلقيح، الامن العمومي، الانارة العمومية...الخ.

ب- **خدمة بالمقابل:** يتحمل تكلفتها كليا وبشكل مباشر المستفيد منها مثل الكهرباء المنزلية، والهاتف العمومي، الماء...الخ.

ت- **خدمة مدعمة:** يتحمل تكلفتها جزئيا المستفيد منها والباقي دعم حكومي لها مثل السكن، النقل العمومي والسلع الاستهلاكية الأساسية كمادة الحليب والخبز...الخ.

كما يذهب البعض إلى تصنيف الخدمة العمومية إلى صنفين وفق المعيار التسويقي:

- ✓ **الصنف الأول:** يتمثل في الخدمات غير المسوقة المقدمة والمفروضة على الجميع (مواطنين ومقيمين) من قبل القوة العمومية والحصول عليها مجاني وانتاجها يمول بواسطة أموال عمومية مغذات من الإيرادات العامة للدولة (من الحصيلة الجبائية خصوصا) مثل الأمن الدفاع، خدمات البلدية، الانارة العمومية، النظافة العمومية وحماية البيئة.
- ✓ **الصنف الثاني:** يتمثل في الخدمات المسوقة والمقدمة للأفراد بشكل اختياري وطريقة الحصول عليها بمقابل يغطي اجمالي تكلفة الخدمة المقدمة مثل: الكهرباء، الغاز، الماء، كما يمكن أن تكون مدعمة جزئيا من الخزينة العمومية مثل السلع الاستهلاكية كمادة الحليب والخبز.

[1] ليلى بن عيسى، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، دراسة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، 2005-2006 ص 54.

المطلب الرابع: مبادئ ومعايير الخدمة العمومية

اتفق أغلب الباحثين على مبادئ ومعايير تحكم سير المرافق العمومية، وارتبطت دائما بمتطلبات الخدمة العمومية التي تهدف إلى استقرار النظام العام بالدرجة الأولى، ولكي يرقى نشاط الخدمة العمومية لمستوى المصلحة العامة.

الفرع الأول. مبادئ الخدمة العمومية: تستمد الخدمة العمومية شرعيتها من المبادئ التالية:

1.الاستمرارية: إن تقديم الخدمة العمومية يجب أن يتسم بالاستمرارية والانتظام وذلك بإتاحة الخدمة لأي فرد يطلبها وبحاجة إليها في ظل ظروف محددة، إلا في حالات يتعذر على هيئات تقديم الخدمة أن تستمر في تقديمها.[1]

بحيث تقوم المرافق العامة بتوفير خدمات أساسية للمواطنين وتأمن حاجات عمومية جوهرية في حياتهم، ونظرا لضرورة هذه الخدمات ودوريتها وحاجة المنتفعين للتزويد بها يجب أن يكون عمل المرافق العمومية منتظما (غير متقطع) ومستمر دون انقطاع او توقف، وأي توقف ولو لمدة قصيرة يشكل خلال ومساسا بفكرة الخدمة العمومية، فاستمرارية الخدمة العمومية مرتبط بشكل أساسي باستمرارية الدولة واستقرار سلطاتها المركزية وجماعاتها المحلية ومؤسساتها وهيئاتها.

ونظرا لأهمية هذا المبدأ وضرورة ضمانه من طرف الدولة، فقد تم تكريسه دستوريا من خلال المادة 90من دستور الجزائر لسنة 1996 المعدل والمتمم بالقانون رقم 16-01 المؤرخ في 03/06/ 2016 والمادة 6/99 منه[2]، حيث نصت المادة 90 على "ان رئيس الجمهورية يسهر على استمرارية الدولة والعمل على توفير الشروط اللازمة للسير العادي للمؤسسات...."

وقد جاء في المادة 6/99 منه " أن الوزير الأول يسهر على حسن سير الإدارة العمومية".

2.الملائمة: إن حاجات الفرد تزداد مع تطور الزمن والمجتمعات فوفقا لهذا المبدأ يجب أن تقدم الخدمة بكفاءة مع الأخذ بعين الاعتبار تطور حاجات المواطن، على اعتبار أن هذه الحاجات تتغير وتتطور مع الزمن خاصة وأن المحيط بجميع مجالاته يتميز بالتغير وعدم الثبات.[3]

3.المساواة: هي مبدأ أساسي في تقديم الخدمة العمومية كما أنه عامل من عوامل الديمقراطية الإدارية ومضمون هذا المبدأ أنه ينبغي أن يحصل جميع أفراد المجتمع على الخدمة العمومية وأن

---

[1] René Chapus, Droit Administratif Général, Tome1, 15 ème édition, ed Montchrestien, Paris, 2001, P 608.

[2] الجريدة الرسمية، دستور الجزائر لسنة 1996، المعدل والمتمم بالقانون رقم 16-01 المؤرخ في 2016/03/06، العدد14، المؤرخة في 2016/03/07.

[3] Maris Christone Rouant, Droit Administratif, Gualino édition, Paris, 2001, PP 234-235.

تتشابه الضريبة أو الرسم في المواقع المتشابهة، وأن يدفع الجميع بنفس الطريقة ويحصلوا على جميع الضمانات، فهذا المبدأ يتضمن ضرورة توفير الخدمة العمومية بدون عوائق وإتاحتها لجميع المواطنين دون استثناء وبصورة عادية، ومبدأ المساواة أمام الإدارات العمومية يشمل فئتين هما:[1]

- ✓ **مساواة المستعملين:** مساواة المستعملين أمام الخدمة العمومية معناه ضرورة أن تشتغل في نفس الظروف والشروط أمام كافة المستعملين بلا تمييز فليس هناك مصلحة عمومية من لا يستجيب لمختلف الرغبات وكافة أصناف الحاجات بلا فوارق ولا تمييز

فأول استعمال لمصطلح المساواة كان محدودا، كان يدعو فقط إلى ضرورة تقديم نفس الخدمة لكل فرد وكانت دراسة حاجات مختلف وضعيات المستعملين غير ضرورية لأنه كان من غير اللائق اقتراح خدمات متنوعة حسب حاجات كل قطاع.

بعد ذلك أصبح بالإمكان تطبيق قاعدة المساواة بصفة أكثر شمولية إذ أصبحت مختلف الوضعيات الممكن ان يتواجد فيها المستعملين تأخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة بغرض تكييف عرضها معهم بدون أي التواء.

- ✓ **مساواة غير المستعملين:** يعني مبدأ المساواة من المعالجة على قدم المساواة ليس فقط المستعملين ولكن كل أصناف الجمهور الذين لهم علاقة بنشاط مقدمي الخدمات العمومية، ومن هنا أصبحت قاعدة مساواة المستعملين أمام الخدمة العمومية تعد اليوم قاعدة قديمة وتقليدية عوضت بقاعدة ومعادلة أكثر شمولا لمبدأ المساواة الذي يمس سير الخدمات العمومية، يعني ذلك كل من لهم صلة بالخدمة العمومية أي الأشخاص الذين يجدون أنفسهم في اتصال مع المصالح العمومية دون أن يكون لهم صفة المستعمل موردين او منتجين.

4.مبدأ التطور: يجب ان تواكب الخدمة العمومية أشكال التكنولوجيا الحديثة.[2]

5.مبدأ التكييف والمرونة: لابد أن تكون الخدمة العمومية قابلة للتكيف مع الظروف والاحتياجات، فإذا كانت المنفعة العامة تتطور بتطور الزمن لابد أن تستجيب المؤسسات العمومية لتلك التغيرات الحديثة وتطور الطلب الاجتماعي.

---

[1] عبد القادر برانيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية– دراسة حالة قطاع البريد والاتصالات في الجزائر– أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006–2007 ص ص 122–123.

[2] قادة دليلة، الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 03، 2017–2018، ص ص 23–24.

الفرع الثاني. معايير الخدمة العمومية: من خلال نتائج الاعمال والدراسات التي خلص إليها معظم الباحثين في مجال المناجمنت العمومي (علم التسيير العمومي) أكدوا أن كل عملية تسيير نشاطات الخدمة العمومية ينبغي عليها أن تستخدم قواعد مشتركة، تعد بمثابة قيم تستمد منها شرعيتها وصفاتها، والمتمثلة في المعايير التالية:[1]

1. معيار المساواة: يقوم على أساس التزام الجهات القائمة بالمرفق العام بأن تؤدي خدماتها لكل من تتوفر فيهم شروط الاستفادة منها دون تمييز بينهم بسبب الجنس أو اللون أو اللغة أو الدين أو المركز الاجتماعي أو الاقتصادي.

ويستمد هذا المبدأ وجوده من الدساتير والمواثيق العالمية وإعلانات الحقوق التي تقضي بالمساواة أمام القانون وبذلك أمام المرافق العمومية.

2.معيار الاستمرارية: أو ما يسمى بالديمومة، من الناحية النظرية نجد ان مبدأ الاستمرارية للخدمة العمومية يرتكز على المصلحة العامة التي تعتبر ضرورية لإنشاء خصوصية المؤسسة الإدارية وإرساء شرعيتها على أساس متين، وعلى اشباع حاجات المواطنين، ومن واجب الدولة ضمان السير المنتظم للخدمة العمومية. [2]

هذا المعيار يتطلب الأداء الدائم للخدمة العمومية لضمان استمرارية الرفاهية الاجتماعية والرقي العام للمواطنين من خلال توفير الحاجات المشتركة الضرورية لهم، وهذا ما يتعين على الدولة حماية المؤسسات والإدارات العمومية من حالات الفشل والإفلاس، كما يستوجب كذلك في حالات الاضراب الشرعي لعمال القطاع العمومي، الالتزام بالحفاظ على الحد الأدنى في أداء بعض نشاطات الخدمة العمومية.

3.معيار الشمولية: انطلاقا من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولا لكل المواطنين، لأنها تعتبر ضرورية في أغلب الأحيان، ومن ثم فإن هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم ومستويات معيشتهم.

---

[1] هتهات المهدي، بن حكوم علي، محمد بركة، تنمية الموارد البشرية: أي إسهام في تحسين نوعية الخدمة العمومية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، العدد الثامن، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2017، ص ص 445-446.

[2] مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، جسور للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2015، ص 15.

4.معيار التنظيم: ويقصد به استعانة الحكومة في تقديمها للخدمة العامة على وكالات ومواد متخصصة لاستخدامها في خدمات معينة، تتطلب درجة عالية من التخصص التقني والعلمي.[1]

5.معيار المجانية النسبية: تبعا وامتداد لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة ما إذا كانت وضعياتهم متباينة (من حيث مستوى الدخل) يتم اعتماد سلم يبين هذا التباين بحيث يدرج في أعلى هذا السلم الخدمات العمومية التي يكون الوصول إليها مجانيا للجميع، كالخدمة الصحية، الأمن ...الخ، ثم ترتيب الخدمات تنازليا حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل المستفيد، بحيث تتعدد التسعيرات وتندرج إلى غاية أسفل السلم، أين يقتضي معيار المساواة في التعامل بالحصول على الخدمة بمقابل مثل أغلبية الخدمات العمومية ذات الصفة الصناعية والتجارية كالسكن، السياحة والترفيه....الخ، ويكون هذا التسعير خاضعا لثمن تقريبي قابل للمراجعة دوريا.

6.معيار التطور: يفترض أن أفضل المطالبات الفردية يتم تعزيزها من خلال إشراك جميع الأشخاص في عملية صنع القرار وأن المشاركة ليست فقط قيمة مفيدة، لكن لابد من تطوير الخدمة العامة،[2] حيث يسمح هذا المعيار بتكييف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى.

7.معيار الفعالية: الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي تثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الاستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن، فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية في مجال النقل والكهرباء والغاز والاتصالات والتعليم والصحة والامن وشق الطرقات في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة يسهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على مزاولة النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى، وعليه فإن مثل هذه الخدمات تجعل تهيئة وتنمية المناطق أكثر فعالية.

8.معيار التضامن: الخدمة العمومية ماهي إلا تعبيرا عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادته وتجسيده ميدانيا، من خلال محاربة ظاهرة الفقر والحرمان بالمساهمة في تقليص الفوارق

[1] Nirmal Kumar Betchoo, Public Sector Management, A Millenal Insight, Bookboom, The E Book Company, USA, 2016, P21.

[2] Denhardt and Denhardtm, The New Public Services (Serve Citizens, Not Customers), article, 04/02/2017, seen it 18/05/2019, at 09 :00 G mt, Availble in https://www.scribd.com/document/204501540/Denhardt-and-Denhardt-The-New.

بين المواطنين بسبب الدخل او الإعاقة الصحية[1] والمادية، لذا فالخدمة العمومية تصنف مهامها إلى ثلاثة أصناف وفق معيار التضامن الاجتماعي والمتمثلة في:

- ✓ مهام تهدف إلى جعل الخدمة العمومية مادية ومالية في متناول المواطنين المهددين بالفقر والتهميش.
- ✓ مهام تهدف إلى المحافظة على الانسجام الاجتماعي والشعور بالمواطنة.
- ✓ مهام تهدف إلى المساهمة في تشجيع الاستعمال الفعال والعادل للمواد المشتركة.

[1] نجلاء فتحي عبدة، المواطنة في الإدارة العامة، موقع الإدارة العامة والمحلية، 2019/05/16 على الساعة 14:00، متاح على الموقع https://kenanaonline.com/users/PLAdminist/posts/394356.

المبحث الثاني: جودة الخدمة العمومية

أصبحت الدول الحديثة تخوض عدة تحديات على غرار تحدي تأهيل كوادرها حول طرق تقديم الخدمات العامة التي يحتاجها المواطن من جهة، ومن جهة أخرى تزايد تطلع الأفراد للمشاركة بآرائهم حول جودة تلك الخدمات والحرص على تطويرها، وهذا ما أدى إلى ظهور إرهاصات عديدة ساهمت في تطوير المؤسسات، عن طريق إعطائها مسؤولية تقديم الخدمات للجمهور باستقلال نسبي عن السلطة المركزية، ومشاركة الجمهور بمقترحاته مع الموظفين في مختلف المؤسسات العمومية للإشراف على تنفيذ مطالبهم ورغباتهم وتحقيق مستوى راقي من الخدمة.

المطلب الأول: جودة الخدمة العمومية ومعايير قياسها

من أجل تطبيق جودة الخدمة العمومية في الإدارات العمومية، يجب استيفاء مجموعة من المتطلبات وهي أولا التزام الإدارة العليا في الإدارة العمومية بالجودة، الامر يتطلب التدريب على مفاهيم ومبادئ هذه الفلسفة، ثم توافر القيادة التي تتيح البحث والاستماع لمشاكل الموظفين وتدريبهم وتشجيعهم على خدمة المواطن.

الفرع الأول. جودة الخدمة العمومية: يتكون مفهوم جودة الخدمة العمومية من عدة مصطلحات وهي الجودة، الخدمة والخدمة العمومية، وقبل الحديث عن تعريف جودة الخدمة العمومية، سنعرف المصطلحات السابقة الذكر.

1.مفهوم الجودة: ظهر مفهوم الجودة لأول مرة في اليابان، وذلك في بداية القرن العشرين ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبا الغربية إلى أن أصبح موضوع العصر، حيث تجسد في نهج اداري قام بتطوير مفهوم الإدارة القديم لتتماشى مع التوجهات المعاصرة التي تؤكد على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء، مما ساعد في انتشار هذا المفهوم خسارة المؤسسات الامريكية والأوروبية لجزء من حصصها في الأسواق العالمية والمحلية لصالح المؤسسات اليابانية التي اتخذت الجودة كجسر تعبر من خلاله للأسواق العالمية، حيث عرفت الجودة من قبل الجمعية الامريكية لضبط الجودة على أنها: مجموعة من المزايا وخصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين.[1]

[1] مأمون الدرادكة، طارق شيلي، " الجودة في المنظمات الحديثة " دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص 16.

وحسب **Joseph Juran** الجودة هي:[1]

- ✓ تحديد الزبائن المعنيين بالخدمة.
- ✓ تحديد وتعريف حاجات هؤلاء الزبائن.
- ✓ ترجمة تلك الحاجات إلى صفات وخصائص الخدمة.

كما يعبر مفهوم الجودة على استراتيجية تهتم بتغيير القيم الجوهرية وثقافة المنظمة وتؤكد على زيادة الحماس والمشاركة بين أعضاء المنظمة[2] ،كما تثير الجودة إلى درجة التميز في الخصائص أو السمات المرتبطة بالمنتج أو بالخدمة[3] ، مما يسهل تعريف جودة الخدمة العمومية والتي تطرق لها الكثير من عدة جوانب كالتالي:

2.تعريف جودة الخدمة العمومية:

بالنسبة **Steword et Wolsh** (1984): تعني جودة الخدمة العامة أنها لابد أن تعكس فيما إذا كانت هذه الجودة تعمل على اشباع متطلبات المستخدمين لها وإلى أي مدى يتحقق مثل هذا الاشباع.

وحسب **Dona Bedem** (1985) ركز على ثلاث أبعاد في التعريف:

1) **البعد التقني:** يتمثل في مدى تطبيق المنظمة للعلم ولتكنولوجيا المعلومات والاتصال في حل مشكلات المواطنين.
2) **البعد النفسي:** مدى امتلاك وقدرة موظفي المنظمة على التفاعل النفسي والاجتماعي مع مستقبل الخدمة (المواطن).
3) **البعد المادي:** مدى توفر الإمكانيات المادية المتعلقة بمكان العمل التي تجذب وتريح المواطن.

وحسب **Everett E Adam Jr** (2016) يعرف جودة الخدمة العمومية أنها: "درجة التميز في الخصائص أو السمات للمنتج أو الخدمة الناتجة عن منظمة عامة" هذا التعريف محدد ولكنه يسمح بدمج مفهوم الجودة في الفعالية من قبل المسؤول العام، فرفع مستويات الجودة مرتبط بعوامل

---

[1] JOSEPH Juran, la qualité dans les services, traduit de l'américain par opéra traduction (Monique Speedy), AFNOR gestion, Paris, 1987, P12.

[2] صباح النجار، مها كامل جواد، تجارب الدول الأجنبية والعربية في ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد16 ص 40.

[3] ليث سعد الدين، وحسين إبراهيم، الحكومة الالكترونية وتأسيس خدمات وأداء متميز لمستقبل الإدارة العامة – إمكانيات ومتطلبات التطبيق – المجلة العربية للإدارة، 2004، ص ص 117-118.

سلوكية وتقنية والذي يؤدي إلى ضرورة الاهتمام بمواهب المسؤولين العامين المهتمين بقياس وتحسين جودة الخدمة المقدمة.[1]

وعرفها **رابح الوافي** أنها: قدرة المنظمة على تلبية حاجات المواطنين المتوقعة بما يرضيهم، مع الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بما يخدم المصلحة العمومية.[2]

الفرع الثاني. معايير قياس جودة الخدمة العمومية: تقاس الجودة في قطاع الخدمات العمومية بهدى إشباعها لحاجات ورغبات المستفيد من حيث توقيت وزمن ودقة الأداء والمؤثرات السيكولوجية المصاحبة لذلك، ويمكن تحديد جودة الخدمة العمومية من خلال مدركات المستفيد ودرجة رضاه عنها.

وعلى ضوء هذا التعريف نعرض أهم المعايير لقياس جودة الخدمة العمومية وذلك على النحو التالي:[3]

1. **الخصوصية:** حماية البيانات الخاصة بالمواطن مثل دخله، رقم بطاقته الائتمانية من الافراد الذين ليس لهم الحق في الاطلاع عليها، وذلك لضمان عدم إساءة استخدام هذه البيانات.
2. **التكامل:** عدم وجود تعارض في المعلومات وإجراءات تقديم الخدمة بين الجهات المختلفة وان تقدم الخدمات الالكترونية من بوابة واحدة تخدم كافة الجهات التي تشترك في تقديم الخدمة.
3. **المصداقية:** صحة المعلومات والنماذج التي يحصل عليها المواطن من الموقع الالكتروني والتأكد من أنها صادقة وقانونية ومستوفاة لكافة البيانات المطلوبة.
4. **الثقة والأمان:** عدم تعرض البيانات الخاصة بالمواطن للفقد أو التلف، وإعطاء المواطن ما يفيد إتمام المعادلة الالكترونية، ووضع القوانين والتشريعات التي تنظم التعامل الالكتروني.
5. **التفاعل:** السماح للمواطن بالحصول على خدمة كاملة بما فيها الدفع الالكتروني وابداء رأيه في الخدمات المقدمة.

---

[1] Everett E. Adam Jr, Quality and Productivity in Delivering and Administring Public Services, Public Productivity Review, vol 3, N°4, 2016, P P 27-39.

[2] رابح وافي، أثر استخدام الإدارة الالكترونية في جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية – قطاع العدل – رسالة دكتوراه، جامعة المسيلة، الجزائر، 2019، ص 159.

[3] عبد الحق رامي، كريمة بن شريف، أثر استخدام الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 06، العدد 02، 2022، ص ص 153-154.

6. **التواجد:** أن تكون خدمات الإدارة المحلية متاحة على الموقع الالكتروني على مدار 24 ساعة ولا يوجد أي عوائق تكنولوجية تمنع الدخول، لذا يلزم عمل الصيانة المستمرة للموقع الالكتروني.

المطلب الثاني: متطلبات تحقيق جودة الخدمة العمومية

إن الوصول إلى الجودة في الخدمة العمومية المقدمة لجمهور المواطنين في المجتمع تستوجب من الإدارة العمومية مراعاة الجوانب المهمة الآتية:[1]

- ✓ الاهتمام بتوقعات قطاعات جماهير المواطنين في المجتمع نحو الخدمة العمومية والعمل على تقديم الخدمة التي تقابل على الأقل هذه التوقعات.
- ✓ اجراء البحوث والدراسات المستمرة على الخدمة العمومية لقياس مستوى جودتها ورصد التغير في توقعات المواطنين.
- ✓ التطوير والابتكار في الخدمة الرئيسية، وإضافة وتحسين الخدمات الإضافية المدعمة لتحقيق التميز في الأداء.
- ✓ بناء وتطبيق معايير الموضوعية والعلمية للجودة لا تقتصر على المعايير القانونية والمهنية بل وتأخذ في الاعتبار المعيار المقبول من جانب المستفيدين من الخدمة.
- ✓ إيجاد ثقافة تنظيمية في المنظمات العمومية موجهة بالجودة ونشر الوعي بين جميع العاملين بمفهوم وأهمية الجودة في جانب الخدمة.
- ✓ الحرص على إرضاء العاملين المسؤولين عن الإنتاج وتقديم الخدمة للمواطنين، من خلال التدريب وللتحفيز ونظم الاشراف والترقيات، وظروف العمال المادية.
- ✓ التغيير والتطوير التنظيمي للتغلب على المعوقات التنظيمية، والتعقيدات في الإجراءات ولوائح الخدمة، والعلاقات التنظيمية المتشابكة بين الوحدات المشتركة في أداء الخدمة.
- ✓ تحديد وتطوير الأجهزة والمعدات والتسهيلات المادية الأخرى المستخدمة في عمليات انتاج وتقديم الخدمة العمومية، والحرص على استخدام التكنولوجيا المتطورة.
- ✓ توفير نظم المعلومات على المستوى الوزارات والأجهزة التابعة لها، وكذلك على مستوى منظمات الخدمة العمومية من خلال الاستخدام الموسع لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق سرعة ودقة في أداء الخدمة العمومية.

[1] عمار بوحوش، "نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين"، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص 189.

- ✓ الاهتمام بتطبيق مفاهيم العناية بمستقبل الخدمة وتوفير الاهتمام الشخصي لكل فرد أثناء عمليات تقديم الخدمة.
- ✓ توعية وتعليم المواطنين بإجراءات الخدمة العمومية، وكيفية الحصول عليها، وكيفية الاتصال بمنظمة الخدمة.
- ✓ ترشيد الانفاق على عمليات الإنتاج وتقديم الخدمة العمومية من خلال التغلب على العوامل المسببة لإهدار المال مثل الإهمال والاختلاسات والسرقات.
- ✓ احكام الرقابة على الفساد والانحراف المتفشي في منظمات الخدمة والذي يتصدره الرشوة والواسطة.

المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة العمومية:

ذكر "**Cluzel Métayer**" أن ظهور مبدأ جودة الخدمة العمومية له متطلبات، أولا إمكانية الوصول إلى الخدمة لجميع المستخدمين مع القدرة على تكييف الخدمة مع جميع الأوضاع الاجتماعية والجغرافية المختلفة مع مساواة ووضوح وتبسيط الإجراءات الإدارية بين جميع مستخدمي الخدمة العمومية، ثانيا التحسين يتطلب قبولا أسرع من المستخدمين والموظفين، ويتم ذلك من خلال تحسين مراكز الاستعلام والاستقبال للمستخدمين وإزالة جميع جوانب التأخير.[1]

ومنه خمسة أبعاد لجودة الخدمة العمومية، تنطبق عليها خدمات كثيرة، شارك فيها معظم الباحثين وهي كما يلي:[2]

1. **الاعتمادية:** ويقصد بها مدى مصداقية المنظمة لمختلف الخدمات المقدمة لعملائها فتقيس وفاء المنظمة بالتزاماتها التي وعدت بها عملائها واهتمامها بحل مشاكلهم حرصا على تحري الدقة في أداء الخدمة في الوقت المحدد واحتفاظها بسجلات دقيقة خالية من الأخطاء، كما تعنى بثبات الأداء وإنجاز الخدمة بطريقة صحيحة، كما يرغب العميل ومن أول مرة، أي التسليم في الوقت المحدد، والوفاء بالتسليم والمواعيد النهائية وتقديم الخدمة بشكل أساسي وحل المشاكل والسعر المعقول.

---

[1] فطوم بعيرة، أثر الالتزام بأخلاقيات الاعمال على جودة الخدمات العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه ل م د علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2021-2022، ص 98.

[2] شادي محمود الطريفي، نظام موسى سويدان وحسن باسم الفقير، تسويق الخدمات، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2018، ص ص 104-105.

2. **الملموسية (المحسوسات):** تتضمن متغيرات تقيس توافر حداثة الشكل في تجهيزات المنظمة، وتعني تمثيل الخدمة ماديا مثل المرافق العامة، والمعدات والأدوات والافراد، مظهر الموظفين التكنولوجيا المستخدمة هي صور مادية تعكس مستوى الخدمة المقدمة للمواطنين، مما يساعدهم على تقييم جودة الخدمة العمومية.
3. **الاستجابة:** يحتوي على المتغيرات التي تقيس سرعة استجابة المنظمة في تقديم الخدمة في الوقت المناسب، حيث يقصد بها أن يظهر الموظف استعداده لتقديم المساعدة وتقديم الخدمة بسرعة، في توفير الخدمات للمواطنين بشكل سريع وفوري مع التعامل الجيد مع طلبات المواطنين واستفساراتهم وشكاويهم، يتم التعبير عن ذلك بطول الوقت الذي يجب انتظاره للمساعدة ووقت الحصول على إجابات أسئلة المواطنين وحلول مشاكلهم والمرونة والقدرة على تقديم الخدمة للمواطنين.
4. **التعاطف:** العلاقة بين الموظف والمواطن والذي يدل على اهتمام الموظفين بالعملاء اهتماما شخصيا لتلبية حاجاتهم، وحرص المنظمة على المصلحة العليا لهم والدراية الكافية لمختلف متطلباتهم.[1]
5. **الثقة في التعامل (الموثوقية أو الضمان):** ويقصد بها شعور العميل بالأمان مع المنظمة، ويعكس معرفة وخبرة العاملين بالمنظمة وقدرتهم على كسب ثقة العملاء، عند تقديم الخدمة ويقيس حرص الموظفين على التعامل بلباقة وإلمام المعرفة الكافية للإجابة عن أسئلتهم.

المطلب الرابع: مبررات تبني الجودة في الخدمة العمومية وتتمثل في:

- المنافسة وما تقتضيه خاصة في الخدمات العمومية التي تكلفها عدة مرافق عامة وخاصة في نفس الوقت، أو المرافق المسيرة في إطار عقود الامتياز.
- رضا المرتفقين على الخدمة العمومية ومنه الوصول للرضا الاجتماعي المعبر عن نجاح السياسات العامة وقياس رضا الزبون الذي يكون من خلال: تقليل الوقت بين وقت طلب الخدمة وتقديمها الفعلي، تبسيط عملية تقديم الخدمة، التحسين المستمر للخدمة ومناخ تقديم الخدمة العمومية، ضرورة وجود أعوان يعرفون التعامل مع الزبون.

[1] محمد حسن محمود الغرباوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة – قطاع غزة – رسالة ماجستير، غزة، فلسطين، 2014، ص ص 38-39.

- إعادة الثقة للمواطن في المرافق العامة وفي سياسات الدولة وبذلك تحسين علاقته به، لأن الخدمات العمومية في الأخير هي حلقة الوصل بين الدولة والمواطن. [1]
- الجودة هي مطلب داخلي وخارجي من منطلق التقييمات الدورية لمنظمات دولية تنطلق من تقييم جودة الخدمات العمومية مثال ترتيب الجامعات أو المستشفيات يكون أهم معيار للجودة.
- تحسين صورة الدولة تتطلب تحسين نوعية وجودة الخدمة العمومية، وقيا نجاح السياسات العمومية والبرامج يكون من تقييم هذه القيمة (الجودة)

[1] نادية ضريفي، جودة الخدمة العمومية، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، 2006، ص 135.

المبحث الثالث: الخدمة العمومية في الجزائر

يمكننا القول ان فكرة تحسين الخدمة العمومية مثلت رهانا ومسعى لدى السلطات العمومية في الجزائر على مدار السنوات الأخيرة استجابة للمطالب الشعبية المتزايدة الناتجة عن امتداد المرحلة التي عانى المواطن فيها من رداءة في مستوى الخدمات التي تقدمها هيئات القطاع العمومي لفترة طويلة، حتى تطبعت الإدارة العمومية الجزائرية بكافة المظاهر البيروقراطية الإدارية، واستجابت أيضا للتطورات والتحولات الحاصلة في شتى المجالات.

المطلب الأول: واقع الخدمة العمومية مظاهر أزمة الخدمة العمومية في الإدارات

1. **الروتين الإداري:** إن الالتزام بتنفيذ اللوائح والقوانين بشكل حرفي، واحترام ما يجب أن يتوفر في المعاملات الرسمية والمستويات الإدارية المتواجدة، أدى بذلك إلى الروتين الذي أصبح ظاهرة مرضية يعاني منها موظفو الإدارة في كل مستوياتها بسبب غياب التجديد وعدم الإحساس بأهمية الوقت، بالإضافة إلى سخط وتذمر المواطن بإحساسهم التعامل مع أجهزة إدارية تعمل على التعالي عليهم.[1]
2. **الوساطة والمحسوبية:** الوساطة والمحسوبية شقان إيجابي وسلبي، فالإيجابي يتمثل في التعاون والمؤازرة قصد تحقيق مطلب مشروع.

   أما الشق السلبي فتمثل أبشع أنواع التمييز والطبقية والعنصرية والانتهازية حيث يصل التوسط إلى أخذ حق الاخرين بالرغم من صدور قوانين تحريم استعمال الوساطة لشغل الوظائف الإدارية.
3. **الرشوة:** هي من الاعمال الدنيئة والمظاهر الفاسدة في مختلف أنحاء العالم وذلك بخروجها عن القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية حيث تزايد انتشارها مع توسيع أجهزة الدولة، وذلك راجع لضعف مرتبات الموظفين، خاصة الطبقة البسيطة منهم، لان مرتباتهم لا تتلاءم مع مستوى المعيشة، فيستعملون نفوذهم الوظيفي بتعقيد الإجراءات في وجه المواطنين الذين يضطرون في النهاية إلى قضاء أمورهم وتسهيل الإجراءات بدفع الرشوة.
4. **التسيب الإداري:** نجد الموظف لا يحترم الوقت المحدد للعمل ويتحايل من اجل الحصول على وقت داخل أوقات العمل والخروج المبكر وهذا ما يؤدي إلى تضييع الوقت وعدم تقديم الخدمات

[1] نبيلة مرماط، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص 104.

اللازمة للمواطن وهذا ما يلاحظ فعلا في الإدارة الجزائرية، وهذا راجع عن تواطؤ بعض المسؤولين في تسجيل الدخول والخروج من العمل، وهي ممارسة يومية طبيعية لدى غالبية المسؤولين.[1]

المطلب الثاني: نتائج أزمة الخدمة العمومية ومعيقاتها ومحاولات الاصلاح

تحسين الخدمة العمومية ضرورة مجتمعية تتطلب البحث عن الأساليب والآليات الكفيلة برفع مستوى الخدمة المقدمة للمواطنين من خلال تجاوز المعوقات التي تعانيها الخدمات العمومية واستحداث أخرى لتحقيق النتيجة المطلوبة، مع الأخذ بعين الاعتبار الإطار القانوني الذيّ يؤسس لعملية التحسين.

أولا. نتائج أزمة الخدمة العمومية: أدت المشكلات التي تعاني منها الإدارات العمومية في تقديم خدماتها كالرشوة والوساطة إلى مجموعة من النتائج:

- سوء تقديم الخدمة العمومية.
- التمييز في أداء الخدمة بسبب ظاهرة الوساطة.
- وجود فجوة بين الموظفين والمواطنين طالبي الخدمة لغياب الاتصال الإداري بينهم.
- افتقار الابتكار والتطوير في عمليات وإجراءات انجاز وتقديم الخدمات العامة للجمهور.
- الغياب الكامل للبحوث والدراسات التطبيقية في الوحدات التنظيمية التي تقدم الخدمة العمومية.
- ضعف نظم المتابعة والتقييم للخدمات العامة وعدم تحقيق الرقابة الفعالة بغرض التحقق من وصول هذه الخدمات إلى المواطنين.[2]

ثانيا. معيقات الخدمة العمومية: هناك بعض المعيقات التي تحول دون تقديم الخدمة العمومية دون المستوى المطلوب وهي:[3]

- انعدام الاستقرار السياسي ويمكن التدليل عليه من خلال كثرة التغير على مستوى قيادة الإصلاح، فكل حكومة تمتلك تصور خاص لعملية تحسين الخدمة العمومية والمرفق العام، هذه التصورات من أجل إعطاء مكاسب وحلول فورية وسريعة لطالبي الخدمة دون التفكير

---

[1] محمد قاسم القريوطي، الإدارة العامة منظور مقارن، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1985، ص 14.

[2] مريزق عدمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 160-161.

[3] إيناس رغيس، الاتصال العمومي الجواري ودوره في تحسين الخدمة العمومية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم الاعلام والاتصال، تخصص الاشهار والعلاقات العامة، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2018-2019، ص ص 206-207.

في وضع مخططات و استراتيجيات واضحة قادرة على تلبية الحاجيات الحالية والمستقبلية، فهي محاولات تفتقد في معظمها إلى نسق و استراتيجية واضحة بحيث تكون النتائج المتوقع الحصول عليها على المدى البعيد، أي إصلاحات تتميز بطابعها المستمر وليس مجرد إصلاحات ظرفية مناسباتية ترتبط بمناسبات محددة.

- عوائق متعلقة بالهيئات الإدارية في حد ذاتها ومقاومتها لفكر الإصلاح بسبب عدم اقتناعها بجدوى الإصلاح وبذلك عدم التجاوب معها، كون معظم المسؤولين يعتبرون أن الإصلاح يعبر عن عدم فعاليتهم ويمس مصالحهم وبالتالي هم يسعون إلى عدم تطبيقه ومحاربته.
- على المستوى الاتصالي والذي يرتبط بضعف مستوى الشفافية بسبب ندرة المعلومات والبيانات الإحصائية حول مستويات أداء الخدمة العمومية، حيث لا تتضمن الهيئات العمومية في معظم الأحيان الاطلاع على البيانات والمعلومات الحكومية والنفاذ إليها.
- من جانب آخر فالتحول الذي تعرفه الدولة في مجالاتها الاقتصادية والاجتماعية والإيديولوجية أدى إلى تغير المصلحة العامة، يضاف إلى ذلك العوائق المرتبطة بالمجتمع المدني من خلال تخوفه من آثار الإصلاح، خاصة فيما يتعلق بتقليص مناصب العمل والذي سيؤدي إلى زيادة البطالة.[1]
- إصلاحات كانت تشبه الإصلاحات في بقية القطاعات الأخرى، وصفت بانها إصلاحات شكلية لم تنجح في إعادة الخدمة العمومية إلى سياقها الحقيقي ومسلكها الأصلي بالنظر لالتفاف السلطة السياسية على هذه الإصلاحات وافراغها من محتواها الحقيقي وهو "المصلحة العامة".
- حتى أن هذه الإصلاحات ماهي إلا استنساخ لإصلاحات قديمة أعيد إحيائها من جديد، فيبقى الشكل الجوهري للإصلاحات الجديدة ما هو إلا إعادة صياغة لمضامين إصلاحات كانت قد تبنتها حكومات سابقة، فمعظم هذه الإصلاحات تمحورت في شكل التحول نحو المبادرات القطاعية (الجزئية) لإصلاح الخدمة العمومية، ولم تمثل سوى مجرد مساهمات بسيطة لم ترقى إلى الشكل المطلوب وهو ما جعلها تفتقد إلى النجاعة والمردودية.

[1] بن يوسف شرفي، إصلاح الخدمة العمومية، مذكرة ماجستير منشورة، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2014-2015، ص 32.

ثالثا. محاولات إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر

كان للإصلاح الإداري دور كبير في تحسين الخدمة العمومية نذكر ما يلي:

- **1988**: مرسوم 88-131 الذي يتضمن تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن.

أساس الخدمة العمومية القانوني في المرسوم رقم 88-131 المنظم للعلاقة بين الإدارة والمواطن، وهو ما يدل على ان تحسين الخدمة العمومية ليس بالانشغال الحديث للسلطات العمومية في الجزائر بل سبق تنظيمها، ونجد هذا المرسوم قد اعتبر تحسين الخدمة العمومية أحد التزامات الإدارة، حيث نص على ما يلي:

" يجب على الإدارة حرصا منها على تحسين نوعية خدماتها باستمرار وتحسين صورتها العامة باعتبارها تعبر عن السلطة العمومية وأن تستمر على تبسيط إجراءاتها وطرقها ودوائر تنظيم عملها".[1]

- **1996**: عوض الوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي.

تحسين الخدمة العمومية في الدستور الجزائري ضمن أحكام المادة 99من دستور 1996 المعدل والمتمم، والتي تنص على الصلاحيات التي يختص بممارستها الوزير الأول ومن بينها سهر هذا الأخير على حسن الإدارة العمومية، ويكون ذلك عن طريق لإصداره للمراسيم التنفيذية المتعلقة بحسن سير كافة الإدارات العمومية التابعة لمختلف القطاعات.[2]

- **1999**: طرح مشروع القانون الأساسي للوظيفة العمومية.
- **2000**: إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة.
- **2003**: إنشاء المديرية العامة للإصلاح الإداري.

إنشاء وزارة لإصلاح الخدمة العمومية: استحدثت الرئاسة وزارة منتدبة لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية لما يعانيه المواطن من بيروقراطية في الإدارات العمومية المنتشرة عبر ربوع الوطن وأن المواطن لا يزال يعاني في تعامله مع الإدارة لأنها لا زالت تسير بطريقة العصور الوسطى في بلد كالجزائر يمتلك كل الموارد البشرية والمادية، حيث قامت هذه الوزارة بما يلي:

---

[1] عمار بوضياف، التنظيم الاداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق، دار جسور للنشر والتوزيع، ط 1، الجزائر، 2010، ص 102.

[2] عمار بوضياف، مرجع سبق ذكره، ص 207.

- اقتراح كل تدبير يهدف إلى تحسين أداء الخدمة العمومية وتسهيل الاستفادة منها.
- دراسة واقتراح كل تدبير يهدف إلى تثمين وتحسين ردود المرفق العام.
- إعداد البرامج الخاصة بعصرنة الخدمة العمومية وتنفيذها.
- تحسين ظروف عمل موظفي المرفق العام وضمان حماية حقوقهم.
- العمل على تحقيق المهنية أخلاقيات المرفق العام.
- وضع أنظمة وإجراءات فعالة في مجال الاتصال والاعلام حول الخدمات المقدمة.[1]

وأكد الوزير المنتدب لدى الوزير الأول لإصلاح الخدمة العمومية إلى جملة من الأولويات:

1. تثمين عون الشباك: ضرورة تثمين دور الشباك على مستوى الإدارة العمومية وذلك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهذا معناه أنه من غير المعقول ان تعالج وثائق رسمية من طرف موظفين غير مؤهلين ولهذا وجب اختيار أفضل العناصر وأكثرها كفاءة للتوظيف على مستوى الشباك.
2. اقتراح إنشاء دار للخدمة العمومية في ولايات الجنوب وذلك بتقريب الإدارة من المواطن لتسهل استخراج الوثائق والتنسيق مع المديرية العامة للتوظيف العمومي من أجل تخفيض ملفات الترشح.

المطلب الثالث: آليات ومحددات تحسين الخدمة العمومية

يتم اعتماد عدة آليات إستراتيجية لتسيير الخدمة العمومية من أجل أن يرقى نشاط الخدمة العمومية لمستوى المصلحة العامة، وقد حدد الباحث لويس رولان "Rolland Louis" عدة أسس لتسيير المرفق العام وهي الاستمرارية في تقديم الخدمة العمومية والمساواة أمام الجميع، والتكييف الدائم للمرفق العمومي، مجانية المرفق العام، مبدأ حياد المرفق العام.

أولا. آليات الخدمة العمومية:

1.آلية الاستمرارية في تقديم الخدمة العمومية: تقوم المرافق العمومية بتوفير خدمات أساسية للمواطنين وتؤمن حاجات عمومية جوهرية في حياتهم، ونظرا لضرورة هذه الخدمات ودوريتها دعت الضرورة أن يكون عمل المؤسسات العمومية منتظما وغير متقطع لأن أي خلل قد يؤدي إلى المساس بفكرة الخدمة العمومية، لأن الاستمرارية في تقديم الخدمة العمومية يعني استمرار عمل

[1] فاطمة الزهراء فيرم، الموظف العمومي واهداف الإدارة في الجزائر، مذكرة ماجستير (الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، ط 3)، 2004، ص 100.

الجماعات المحلية ومؤسساتها، لذلك تم تكريس ذلك دستوريا من خلال المادة 76 من دستور 1996 والمادة 6/85، حيث نصت هذه الأخيرة على " **أن رئيس الحكومة يسهر على حسن سير الإدارة العمومية**".

2.المساواة بين جميع المواطنين: يعتبر التزام الجهات القائمة على إدارة المرفق العام بالمساواة بين جميع المواطنين كآلية إستراتيجية لتقديم الخدمات لكل من يطلبها من الجمهور ممن تتوفر فيهم شروط الاستفادة منها دون تمييز بينهم لأي سبب من الأسباب.

3.تكييف المرفق العام مع المستجدات والتطورات: وذلك استجابة لاحتياجات المواطنين تزامنا مع التطور المستمر للخدمات التي يقدمها المرفق العام.[1]

-المرسوم رقم 88-131المؤرخ في 04 جويلية 1988 الذي ينظم العلاقة بين الإدارة والمواطن، حيث جاء في نص المادة 06 منه على أنه" تسهر الإدارة دوما على تكييف مهامها وهياكلها مع احتياجات المواطنين، ويجب أن تضع تحت تصرف المواطن خدمة جيدة.

كما نصت المادة 3/21 على أنه ".... يجب عليها أن تطور الإجراءات الضرورية لتتلاءم دوما مع التقنيات الحديثة في التنظيم والتسيير...".

المرسوم التنفيذي رقم 90 -188 المؤرخ في 23 جوان 1990 يحدد هياكل الإدارة المركزية في الوزارات " ونصت المادة 08/2 " تتولى الإدارة المركزية في الوزارة على الخصوص ما يلي: تسهر على تحسين خدمات المرافق العامة وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن.

ثانيا. محددات تحسين الخدمة العمومية: اعتمدت الدولة الجزائرية على عدة أساسيات من أجل إصلاح الخدمة العمومية وقد تم وضع أسس قانونية وتنظيمية مناسبة لتحقيق النجاعة في المرفق العمومي، بداية من التعليمة الصادرة عن الوزير الأول بتاريخ 20 أكتوبر 2013 والمتعلقة بإصلاح الخدمة العمومية، وتم تلخيص أهم هذه المحددات التي تحسن الخدمة العمومية في النقاط التالية:

1.تحسين استقبال المواطنين: وذلك في ظروف مناسبة وحسنة .

2.تخفيف الإجراءات الإدارية: خاصة حجم الملفات الإدارية وعدد الوثائق الإدارية .

3.التكفل بشكاوى المواطنين: وأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار.

[1] علاء الدين عشي، مدخل القانون الإداري، دار الهدى، الجزائر، 2010، ص 28.

وقد تم معالجة موضوع الخدمة العمومية بموجب المرسوم 131/88 المنظم للعلاقات بين الإدارة والمواطن والمتضمن " التحسين الدائم لنوعية الخدمة العمومية ".[1]

1.تحسين استقبال واعلام المواطنين: إن الحرص على استقبال المواطنين واعلامهم وتوجيههم وتطوير وظيفتي الارشاد و الاخبار استجابة لتطلعات المواطنين، أصبحت من الأسس الجوهرية في علاقة المواطن بالمرفق العام من ناحية الاستقبال و الاهتمام بانشغالاته، بل أصبح حجر الأساس داخل كل إدارة عمومية وعنصر من العناصر التي تهتم بقضايا المواطنين، وهذا من شأنه أن يغير الوسائل البنيوية التقليدية للإدارة خاصة تلك المرتبطة بالتكتم الإعلامي، وجعل وسائل إعلام المواطنين أكثر انفتاحا من خلال الإنصات إليه ود راسة شكاويه والإجابة عليها وإصدار دلائل ونشرات خارجية بالإضافة إلى تنظيم استطلاعات للرأي العام لتقييم مدى تحسن وظيفتي الاستقبال و اعلام المواطن وكذلك تسخير الوسائل التكنولوجية الحديثة لتحسين صورة الإدارة لدى المجتمع، فمن الضروري وضع جهاز يهتم باستقبال المواطنين والإنصات لمشاكلهم ومساعدتهم في حل قضاياهم بين مختلف الإدارات العمومية، وخلق مصلحة اجتماعية وسيطة تتكفل بتلقي التظلمات الإدارية للمواطنين، وذلك بتقريب الإدارة منه.[2]

وعليه فإن المرسوم 131/88 المنظم لعلاقة الإدارة بالمواطن هو توجه يعكس نية الجماعات المحلية نحو إصلاح علاقاتها بالمواطن وترقية الخدمة العمومية المقدمة للفرد والقضاء على المظاهر البيروقراطية وتكريس مبدأ شفافية الإدارة في تعاملها مع المواطن، وعملية ترشيد المواطنين وتوجيههم إلى الإجراءات المطلوبة وإتباعها كان محل اهتمام السلطات العمومية، حيث أشارت التعليمة الرئاسية رقم 10 الصادرة سنة 1996 المتعلقة بتحسين المرفق العمومي أن بعض المؤسسات التي هي أصلا في خدمة المواطن تعاني من بعض الاختلالات على غرار طرق استقبال المواطن في ظروف حسنة باعتماد عدة تدابير منها:

- الاحترام واللباقة وتنظيم استقبال المواطنين.

---

[1] الجريدة الرسمية، المواد من 21 إلى المادة 30 المدرجة بعنوان " التحسين الدائم لنوعية الخدمة العمومية " المواد 12، 13، 14، 28، 29 التي تتضمن تحسين الخدمة العمومية وتحديدا الشق المتعلق بالاستقبال، من المرسوم 131/88 المؤرخ في 4 جويلية 1988، ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، العدد 27، المؤرخ في 6 جويلية 1988.

[2] إدريس مولاي، أسس تحديث الإدارة العمومية، استقبال المواطنين في قطاع الوظيفة العمومية، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، العدد 04، 2000، ص ص 91-92.

- توجيه مستعملي المرفق العمومي بوضع هياكل خاصة، والمستخدمين المؤهلين، وبما يكفل استقبالا لأكبر عدد ممكن من المواطنين في أقصر الآجال وفي أحسن الظروف.
- إعلام الجمهور بالخدمات المقدمة وبالإجراءات التنظيمية الخاصة بها.
- التكفل بتظلمات المواطنين ودراستها في ظل الاحترام التام للحقوق والالتزامات وفي أقصر الآجال.
- إقامة آليات كفيلة بدراسة حاجات المواطنين والوقوف على توجيهات الرأي العام واتجاهاته.[1]

بالنسبة لإعلام المواطن وحقه في الاطلاع على الوثائق الإدارية تعد إحدى الإجراءات ذات الأهمية البالغة كونها تعبر عن مدى شفافية الإدارة والمرفق العام وهي من بين الحلول الإدارية الخاصة في ظل أزمة الأداء والفعالية المسجلة على النشاط العمومي للمرفق العام والتي تندرج ضمن الإطار العام لأخلاقيات الإدارة العمومية. [2]

2.إرساء المبادئ الأخلاقية أثناء تقديم الخدمة العمومية: ان ضرورة تخليق المرفق العام من الضوابط المهمة التي من خلالها يتم تقديم الخدمة العمومية بصورتها المناسبة، لذلك أشار الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ المرفق العام (الخدمة العمومية) ، وتم التركيز على أخلاقيات المهنة على أنها المقاييس الأخلاقية التي توجه سلوك الموظفين العموميين[3].

ويتم إرساء المبادئ الأخلاقية أثناء تقديم الخدمة العمومية من خلال:

- ✓ تشجيع الانضمام إلى إطار أساسي من المبادئ والقيم المتفق عليها لضمان تحسين خدمات عمومية ناجعة وفعالة ومحددة تلبي احتياجات المجتمع ومستعملي المرفق العمومي .
- ✓ تشجيع مجهودات الدولة قصد تحديث الإدارة العمومية وتقديم القدرات لتحسين الخدمات العمومية.

---

[1] الجريدة الرسمية، القرار المؤرخ في 4 سبتمبر 1988، الذي يحدد شروط وكيفيات استقبال المواطنين وتوجيههم، العدد 39، ص135.

[2] الجريدة الرسمية، المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 96-212 المؤرخ في 15 يوليو 1996، والمتضمن صلاحيات الوزير الأول المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيفة العمومية، العدد 37، المؤرخة في 16 جوان 1996، ص7.

[3] المادة الأولى من المرسوم الرئاسي رقم 12 -415، المتضمن التصديق على مشروع الميثاق الافريقي لقيم ومبادئ المرفق العام والادارة، ص5.

- ✓ حث المواطنين على المشاركة في سير عملية تحسين الخدمة العمومية من خلال الاتصال والتشاور والمساهمة الفعالة في الإجراءات الإدارية.
- ✓ ترقية القيم الأخلاقية والمهنية لدى الموظفين قصد ضمان خدمات شفافة.
- ✓ المساهمة في تحسين ظروف العمل والسهر على حماية حقوق الموظفين.

3.تقديم خدمات فعالة وذات جودة عالية: حسب المادة رقم 07 من الميثاق الإفريقي وتحت عنوان (خدمات فعالة وذات جودة عالية) الذي صادقت عليه الجزائر والتي أكدت على أولوية ضمان خدمات فعالة وذات جودة عالية من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والسهر على إقامة آليات مناسبة تسمح بالقيام بتقييم دوري لمردودية المرفق العام ونوعية الخدمة العمومية المقدمة للجمهور من خلال: الاحترافية والتعامل مع الجمهور بأسلوب حضاري وبلباقة والتصرف بمسؤولية واحترام زملائهم ومرؤوسيهم، بينما أخلاقيات وآداب المهنة تتعلق بضرورة التحلي بالنزاهة والالتزام التام بالقيم الأخلاقية وآداب المهنة.

4.تبسيط الإجراءات الإدارية: يعد موضوع تبسيط الإجراءات الإدارية من المحاور الأساسية التي عالجتها مختلف الآليات القانونية للعمل على تخفيفها والهدف من ذلك كان لتحسين سير ونجاعة المرفق العمومي الذي تقوم عليه حياة المواطن بتوفير الطمأنينة والهدوء والأمن[1].

[1] مصطفى الوالي، الأخلاقيات بالمرفق العمومي– الوضعية ورهانات الإصلاح، مذكرة تخرج المدرسة الوطنية للإدارة، المغرب، 2006–2007، ص25.

الخلاصة:

يعد تحسين نوعية الخدمات العمومية إحدى أولويات المؤسسات العمومية، حيث ساهمت عمليات العصرنة والتحديث في تطوير المرافق والأداء المؤسساتي، حيث تحرص كل المؤسسات العمومية على تقديم خدمات تتسم بالجودة والفعالية من جهة ومن جهة أخرى تحسن الصورة الذهنية لها مما يجعلها تكسب رضا الجمهور وتلبي احتياجاته المتزايدة.

شهد مجال تحسين الخدمة العمومية عدة تحديات نظرا للاختلالات الموجودة في المرافق العمومية، لذلك تبنت الجزائر عدة إصلاحات من أجل الوصول لمرافق عمومية فعالة ترقى بالخدمة العمومية للمستوى المطلوب خاصة مع التحولات الجديدة والانفتاح الذي تعرفه الجزائر، فقد أصبحت الجودة حاليا من أكثر القضايا التي توليها كل المؤسسات اهتماما كبيرا كما أصبح الاهتمام بجودة الخدمات يكافئ أو يفوق الاهتمام بجودة السلع ومن أهم أسباب ازدياد الاهتمام بجودة الخدمات اعتبارها كأولوية للحصول على العملاء والاحتفاظ بهم.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعدما تناول في الفصل الأول الادبيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وخصصنا الفصل الثاني للخدمة العمومية، تطرقنا في هذا الفصل لدراسة ميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف –البيض– باعتبارها ذات طابع خدماتي في الولاية وذلك بغية معرفة مدى أهمية المورد البشري ضمن المؤسسة العمومية ومعرفة مدى تحسين وتحقيق جودة الخدمة العمومية ضمن المؤسسة محل الدراسة.

ومن أجل تحقيق أغراض الدراسة تم التطرق أولا إلى لمحة مختصرة حول المؤسسة ومهامها،

ومن ثم تم إجراء جملة من الاختبارات القبلية التي تهدف إلى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، ثم تم التطرق لوصف خصائص العينة وتقييم مستوى متغيرات الدراسة، وأخيرا تم اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالبيض

لا يخفى علينا أن المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف هي أحد أهم المؤسسات الوطنية التي تلعب دورا هاما ومحوريا في عملية تقديم الخدمة العمومية للمواطنين، وضمن هذا الإطار سنتطرق لتعريف هذه المؤسسة.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية

مؤسسة استشفائية صنف – أ – أنشئت طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007، تتربع على مساحة 05 هكتار، انطلق بها النشاط الاستشفائي سنة 1986 (كانت قبل تسمى القطاع الصحي وقد كانت المؤسسة ضمن المخطط الخماسي الاول سنة 1969 وبدأت الاشغال به سنة 1975 وانطلق النشاط الاستشفائي به سنة 1986 بحيث انه انجز وسكان الولاية لا يتجاوزون 100 ألف نسمة والان في حدود 400 ألف نسمة).

المقر الاجتماعي البيض.

طاقة الاستيعاب: 326 سرير.

مجمع من أربع طوابق مقسمة كما يلي:

ا- الإدارة – مركز حقن الدم – المخبر المركزي – مركز تصفية الدم – مركز التوثيق – مصلحة – مكتب الدخول – مصلحة الإنعاش الطبي – مجمع العمليات الجراحية – الصيدلة– المطبخ – البيانات – مصلحة الطب الشرعي والمجثمة – المرآب – المغازة العامة – وحدة الحرق عن طريق التعقيم بالبخار.

ب- **الطابق الأول:**

مصلحة الولادة، أمراض النساء، الجراحة القيصرية.

ج- **الطابق الثاني:**

مصلحة طب الأطفال، وحدة الاطفال حديثي الولادة.

د- الطابق الثالث:

وحدة الجراحة العامة، وحدة جراحة الأطفال، وحدة جراحة العظام، وحدة جراحة العيون، وحدة الأذن والحنجرة، وحدة جراحة المسالك البولية، وحدة جراحة الاعصاب.

و- الطابق الرابع:

مصلحة الطب الداخلي، وحدة امراض القلب، وحدة تصفية الدم، وحدة مكافحة السرطان، وحدة الامراض المعدية، وحدة امراض الدم، وحدة امراض جهاز الهضم والامراض الباطنية، وحدة الامراض الجلدية، مصلحة الامراض الصدرية، مصلحة طب العيون.

القسم التقني:

مصلحة الأشعة
- الأشعة العامة.
- الإيكوغرافية.

مصلحة علم الأوبئة
- مكتب الإعلام والحسيس.
- النظافة الاستشفائية.

مصلحة طب العمل
- المتابعة الصحية لمستخدمين الصحة.
- إجراء الفحوصات الطبية الدورية (كل ثلاثي).

الصيدلية المركزية
- مكتب تسيير المواد الصيدلانية (الطلبيات).
- مكتب تموين المصالح الاستشفائية الداخلية.

مصلحة المخبر المركزي
- مكروبيولوجيا.
- البيو كيمياء.

مصلحة مركز حقن الدم
- سيرولوجيا.
- تنظيم التبرعات بالدم.

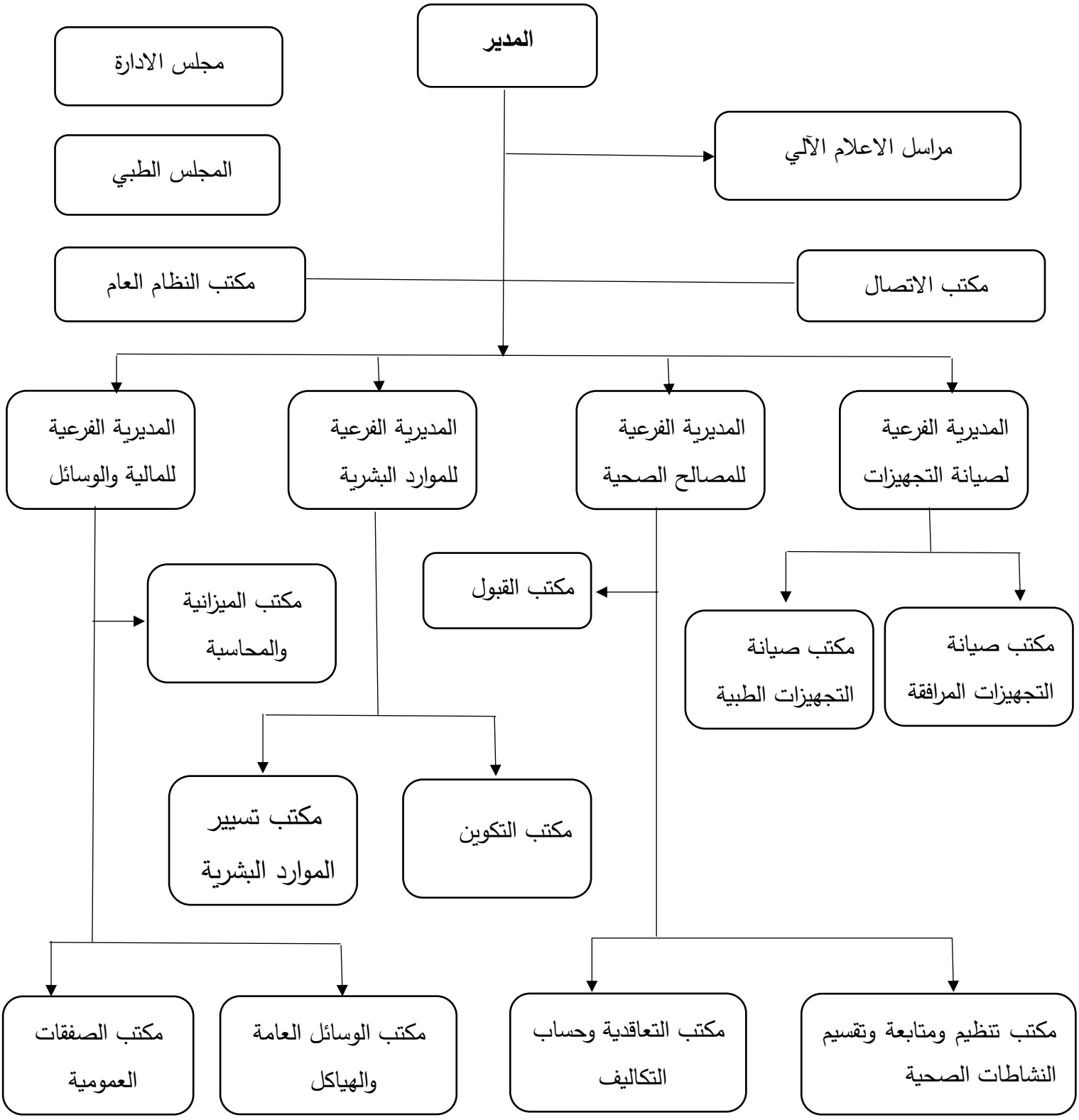
مصلحة الطب الشرعي
- إجراء الخبرة الطبية.
- التشريح الطبي.

المطلب الثاني: تعريف المؤسسة الاستشفائية

1.التعريف: أنشأت المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية بديال عن القطاعات الصحية المنظمة بالمرسوم التنفيذي رقم 466/97 المؤرخ في 1997/12/02 المحدد لقواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وسيرها الذي تم إلغاؤه بموجب أحكام المادة 35، من المرسوم التنفيذي رقم 07 /140 المؤرخ في 2007/05/19 المتضمن إنشاء وتنظيم وسير المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

2.الطبيعة القانونية: نص المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 مايو 2007 يتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها على أنها: المؤسسة العمومية الاستشفائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي.

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالبيض



المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف –البيض–

المطلب الثالث: المهام الخاصة بالمؤسسة

1. تقديم خدمات الرعاية الصحية الشاملة بشكل يلبي حاجات المرضى والمجتمع المحلي في المناطق التابعة لمستشفى محمد بوضياف من خلال الاستغلال الأمثل لجميع الإمكانيات والموارد المتاحة.
2. تقديم خدمات الرعاية السريرية.
3. المحافظة على حقوق المرضى وعائلاتهم.
4. التعليم والتدريب المستمر للموظفين.
5. تقديم الخدمات المساندة للرعاية الطبية.
6. إدارة الموارد البشرية والمالية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المبحث الى مجتمع الدراسة وطريقة اختيار عينة الدراسة وإجراءات وخطوات بناء أدوات الدراسة، ووصفاً للإجراءات التي أتبعت للتأكد من دلالات الصدق والثبات في أدوات الدراسة، وكيفية تطبيقها على مفردات الدراسة، والوسائل الإحصائية التي استخدمت في تحليل بياناتها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتناول هذا المطلب التعريف بمجتمع الدراسة، وكذا مبررات اختياره، وكذلك عينة الدراسة، إلى جانب ذلك يتناول هذا المطلب وصفا إحصائيا لعينة الدراسة تبعا للمتغيرات المختارة.

أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة: من اجل اسقاط ما تم معالجته في الجانب النظري على ارض الواقع، كان لابد من اختيار مجتمع يتفق مع طبيعة الدراسة واهدافها، وبعد البحث تم الاستقرار على اعتماد **مصلحة الموارد البشرية** بوصفها المجتمع المناسب للتطبيق.

وكون أن مجتمع الدراسة يشمل جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، وانطلاقا من مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن مجتمع الدراسة المستهدف يتكون من جميع موظفي **المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف البيض.**

ثانياً: مبررات اختيار مجتمع الدراسة: تم اختيار المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف البيض

لتطبيق الدراسة ميدانياً نظرا للأسباب التالية:

- تناسب وتوافق المؤسسة مع طبيعة الدراسة.
- قرب هذه المؤسسة من مقر سكني، وبالتالي إمكانية التنقل إليها بسهولة.
- معرفتي لمعظم موظفي المؤسسة، وإمكانية التعامل معهم.

ثالثاً: عينة الدراسة: تم استخدام طريقة الحصر الشامل في اختيار عينة الدراسة البالغ حجم مفرداتها (55) مفردة، حيث تم توزيع الاستمارات على كل العمال على اختلاف تدرجهم الوظيفي، وتم استرجاع كل هذه الاستمارات أي **نسبة 100 %**، وبعد فحص الاستمارات لم تستبعد أي واحدة منها نظرا لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستمارة

رابعا: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة: فيما يلي خصائص عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

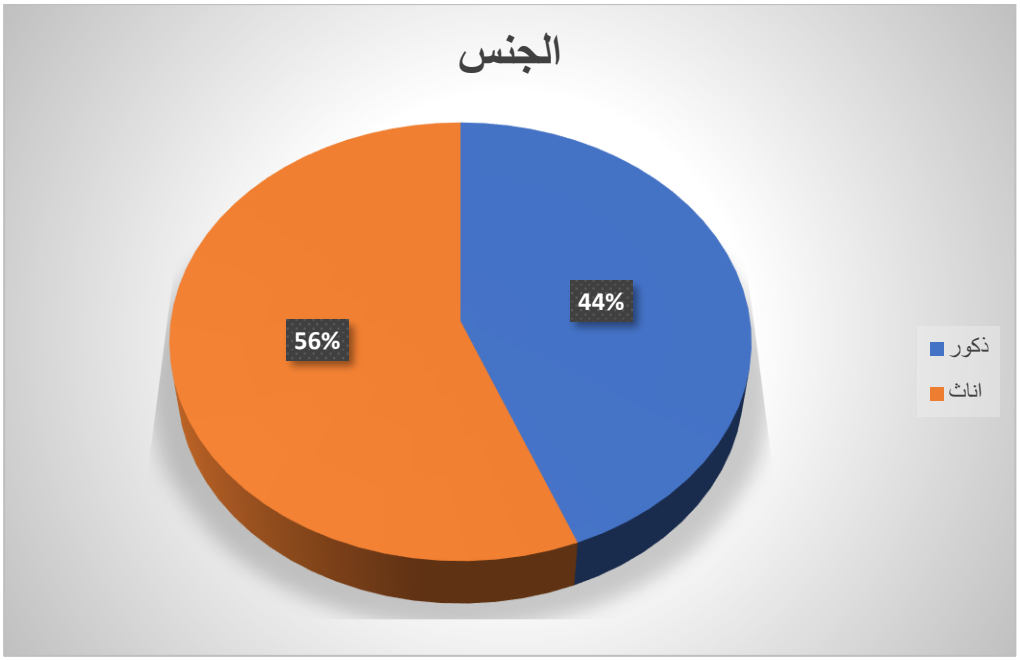
1.الجنس:

الجدول رقم (3-1): توزيع مفردات الدراسة من حيث الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكور	24	44
إناث	31	56
المجموع	55	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.

الشكل رقم (3-2): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel، اعتمادا على معطيات الجدول رقم (3-1).

من خلال الشكل نلاحظ ان النسب المئوية متقاربة بحيث بلغت نسبة الذكور 44 % ونسبة الإناث 56%.

2.الحالة العائلية:

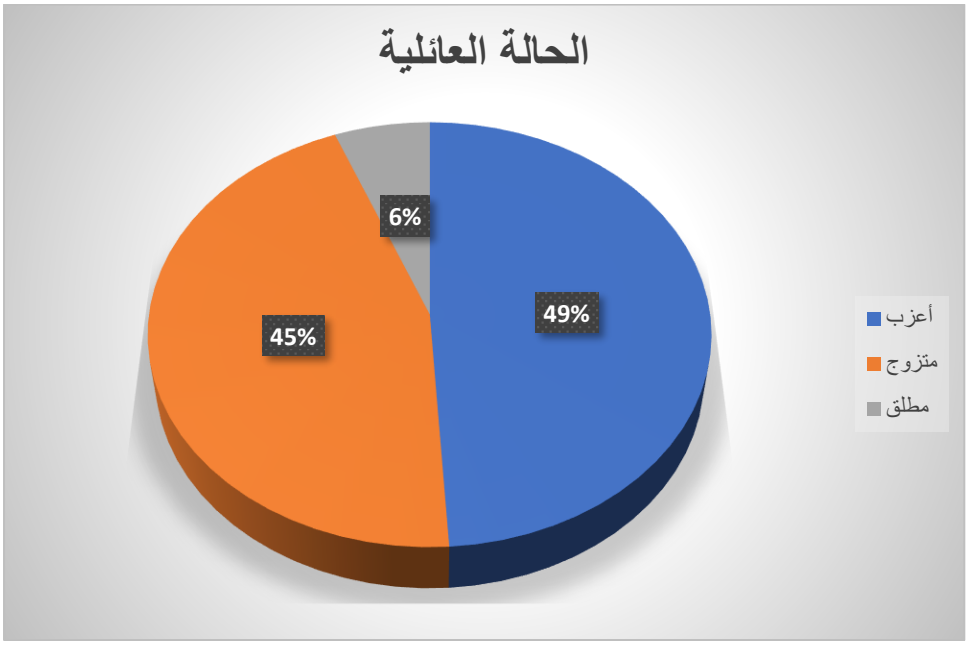
الجدول رقم (3-2): توزيع مفردات الدراسة حسب الحالة العائلية.

الحالة العائلية	التكرار	النسبة%
أعزب	27	49
متزوج	25	45
مطلق	3	6
المجموع	55	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.

من الجدول السابق، وبعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الحالة العائلية.

الشكل رقم (3-3): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الحالة العائلية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel، بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (3-2).

من خلال الشكل نلاحظ أن النسبة الأكبر للموظفين عزاب بنسبة 49%، تليها الفئة متزوجون بنسبة 45%، أما ما نسبته 6% يمثل الفئة مطلقون.

3.السن:

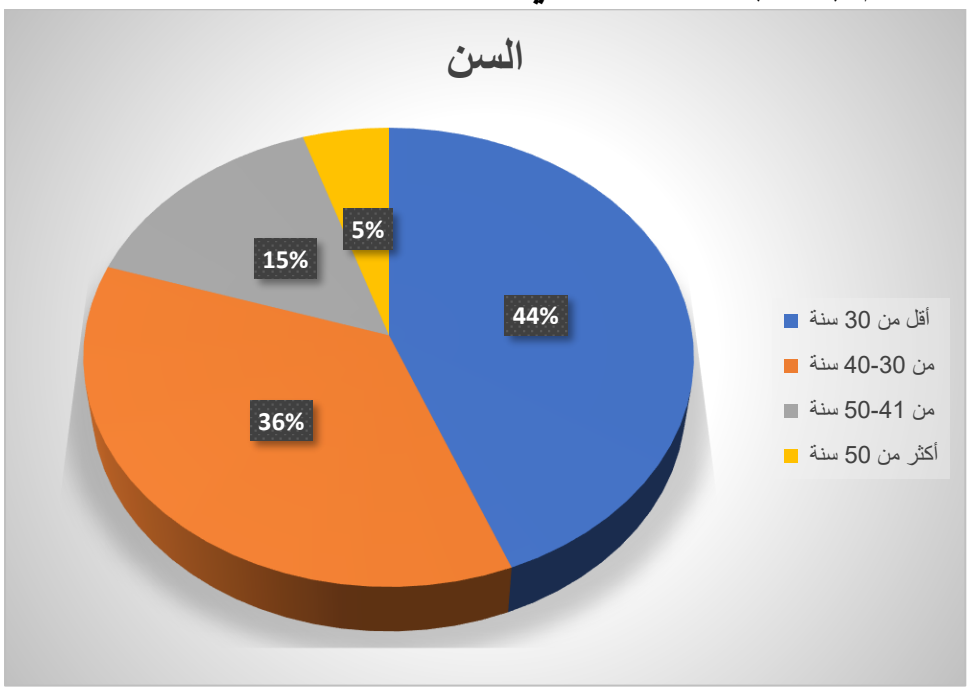
الجدول رقم (3-3): توزيع مفردات الدراسة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة%
أقل من 30 سنة	24	44
من 30-40 سنة	20	36
من 41-50 سنة	8	15
أكثر من 50 سنة	3	5
المجموع	55	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.

من الجدول السابق، وبعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث السن.

الشكل رقم (3-4): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel، بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (3-3).

من خلال الشكل نلاحظ أن النسبة الأكبر للموظفين تتراوح أعمارهم تقل عن 30سنة بنسبة 44%، تليها الفئة العمرية30-40 سنة بنسبة 36%، أما ما نسبته 15% يمثل الفئة العمرية تتراوح من 41_50 سنة، في حين تقدر نسبة الموظفين أكثر من 50 سنة بـ5%.

3.المؤهل العلمي:

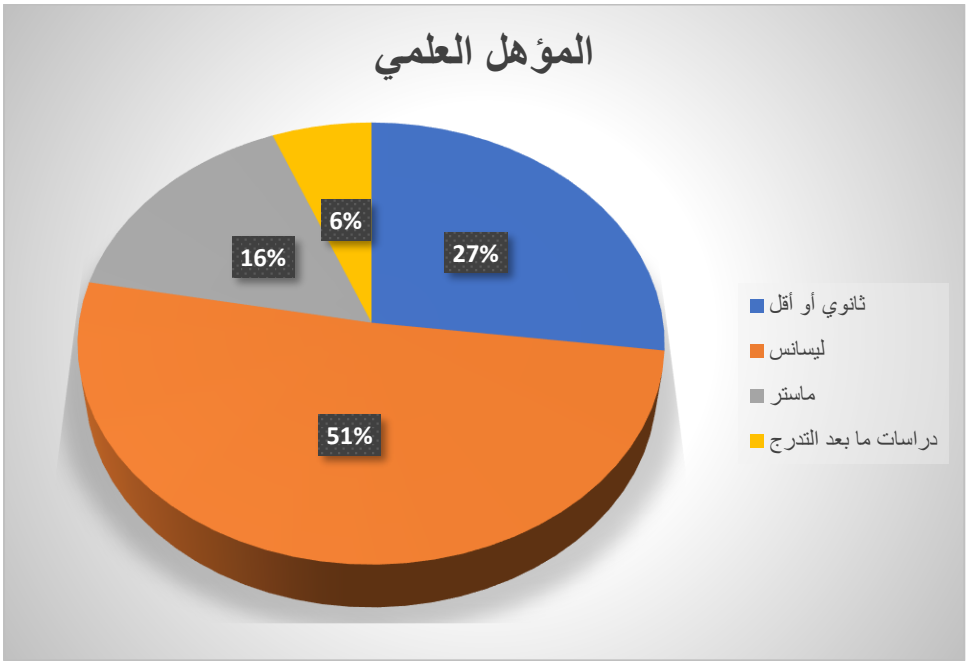
الجدول رقم (3-4): توزيع المفردات حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة%
ثانوي أو أقل	15	27
ليسانس	28	51
ماستر	9	16
دراسات ما بعد التدرج	3	6
المجموع	55	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث المؤهل العلمي.

الشكل رقم (3-5): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel، اعتمادا على معطيات الجدول رقم (3-4).

من خلال الشكل نلاحظ أن الأغلبية العظمى للموظفين لديهم ليسانس بنسبة تقدر بـ 51 % ويليه من لهم مستوى ثانوي أو أقل بنسبة قدرت ب 27%، في حين تشكل نسبة من لهم الماستر نسبة 16%، أما النسبة الأقل مثلت فئة دراسات ما بعد التدرج، حيث قدرت بـ 6%.

4.المنصب:

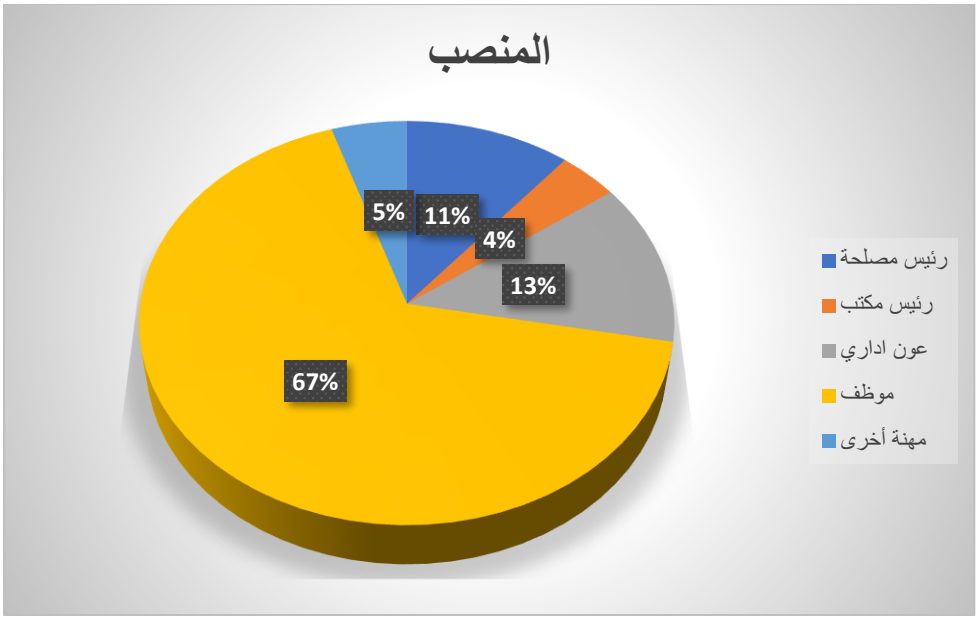
الجدول رقم (3-5): توزيع المفردات حسب المنصب.

المنصب	التكرار	النسبة%
رئيس مصلحة	6	11
رئيس مكتب	2	4
عون اداري	7	13
موظف	37	67
مهنة أخرى	3	5
المجموع	55	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث المنصب.

الشكل رقم (3-6): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المنصب



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel، اعتمادا على معطيات الجدول رقم (3-5).

من خلال الشكل نلاحظ أن الأغلبية العظمى للموظفين ل بنسبة تقدر بـ 67 % ويليه فئة أعوان اداريين بنسبة قدرت ب 13%، في حين تشكل نسبة 11% فئة رئيس المصلحة، أما النسبة الأقل مثلت فئة مهن أخرى، حيث قدرت بـ 5%، ونسبة 4% مثلت فئة رئيس مكتب.

5.الخبرة المهنية:

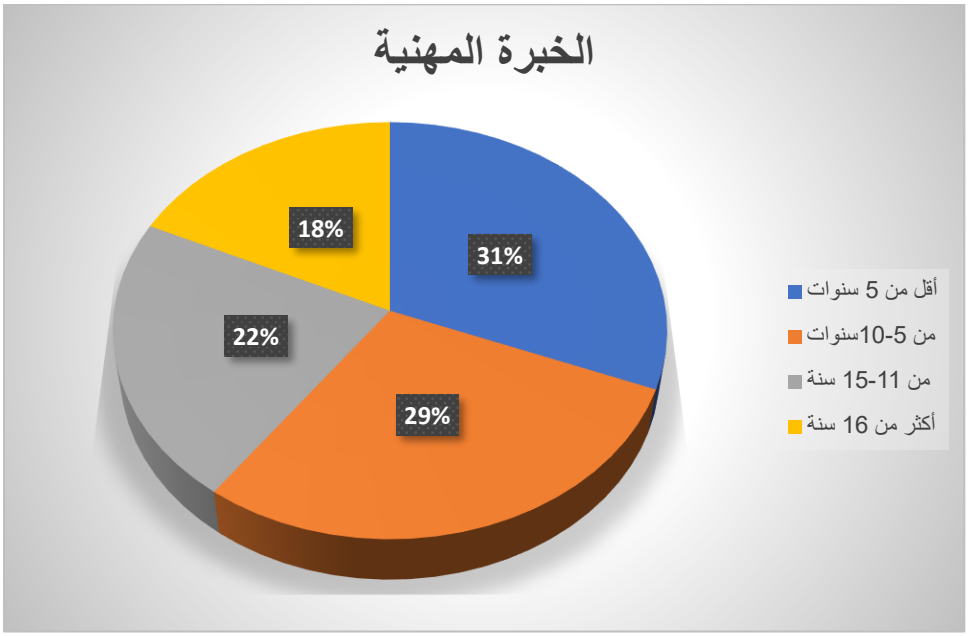
الجدول رقم (3-6): يوضح توزيع الدراسة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة%
أقل من 5 سنوات	17	31
من 5-10سنوات	16	29
من 11-15 سنة	12	22
أكثر من 16 سنة	10	18
المجموع	55	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الخبرة المهنية.

الشكل رقم (3-7): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel، بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (3-6).

نلاحظ من الشكل أن حوالي 31% خبرتهم تقل عن 5 سنوات، في حين 29% تتراوح خبرتهم من 5-10 سنوات، بينما نسبة الموظفين الذين تفوق خبرتهم 16سنة بلغت نسبة 18%، والذين تتراوح خبرتهم من 11_15 سنة بلغت نسبة خبرتهم 22%.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

من اجل الالمام بكل جوانب الدراسة النظرية وكذا التطبيقية، تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1.المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للدراسة اعتمدت على مجموعة من الكتب والمراجع باللغة العربية واللغة الفرنسية، والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذه الدراسة، هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذا أخذ تصور عام عن أخر ما كتب حول موضوع الدراسة.

2.المصادر الأولية: باعتبار ان الدراسة تمت على أساس الحصر الشامل، فقد تم الاستعانة بالاستمارة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، صممت خصيصاً لهذا الغرض، حيث تم توزيع الاستمارة على مجتمع الدراسة، كما تكونت الاستمارة بعد إجراء التعديلات من 42 عبارة، بالإضافة إلى البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بخصائص مفردات الدراسة، حيث تضمنت هذه الاستمارة قسمين رئيسين هما على التوالي:

القسم الأول: تعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة من حيث: السن، الجنس، الحالة العائلية، المنصب، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية.

القسم الثاني: ويشمل محاور الدراسة، وتضمن 42 عبارة وزعت على محورين، وتتمثل هذه المحاور فيما يلي:

- ✓ **المحور الأول:** خاص بإدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، واشتمل على 26 عبارة وزعت على خمسة ابعاد، تتضمن التدريب، الاختيار، التخطيط، تقييم الأداء والتحفيز.
- ✓ **المحور الثاني:** خاص بجودة الخدمة العمومية كمتغير تابع، واشتمل على 16 عبارة.

كما تم اتباع الخطوات التالية لبناء الاستمارة:

- إلقاء نظرة على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستمارة وصياغتها.
- استشارة الأستاذ المشرف، بالإضافة الى عدد من الأساتذة المختصين في مجال الدراسة.
- تحديد محوري الدراسة، وكذا الأبعاد التي تندرج ضمن كل محور من الدراسة، إلى جانب تحديد العبارات التي تندرج ضمن كل بعد من أبعاد الدراسة.
- على ضوء أراء المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستمارة من حيث، الحذف أو التعديل، لتستقر الاستمارة في صورتها النهائية لتشتمل على 42 عبارة، أنظر الملحق رقم (1).

3.الملاحظة : تعتبر الملاحظة تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل عادةً في مشاهدة مجموعة بصفة مباشرة، وذلك بهدف أخذ معلومات، مواقف وسلوكيات الأفراد، ولقد اعتمدت الدراسة أيضاً على الملاحظة كأداة مهمة من أدوات جمع البيانات في المؤسسة، بغية الوقوف فعليا على ما يجري من سلوكيات داخل المؤسسة، هذا الى جانب تغطية القصور أو النقص الممكن حصوله في إجابات على أسئلة الاستمارة.

4.سجلات ووثـائق المؤسسـة: تعتبر وثائق المؤسسة من الأدوات المهمة التي تتيح إمكانية الحصول على المعلومات التي تخدم الدراسة، بحيث تم بالاطلاع على وثائق المؤسسة محل الدراسة، في حدود ما يسمح به القانون.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V27)، كما تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها ما خصص لوصف متغيرات الدراسة، ومنها ما استخدم في تحليل متغيرات الدراسة، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي :

- ✓ **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ✓ **اختبار معامل الالتواء (Skewness):** لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- ✓ **اختبار معامل التفلطح (Kurtosiss):** للتأكد من أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- ✓ **اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)** لاختبار ثبات الاستمارة.
- ✓ **معامل الارتباط بيرسون:(Pearson Corrélation Coefficient)** ويستخدم لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات، كما يستخدم لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي والعلاقة بين المتغيرات.
- ✓ **معامل الانحدار البسيط:** يستخدم لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

يهتم هذا المطلب بإبراز صدق أداة الدراسة، أي مدى قدرة الاستمارة على قياس ما صممت من أجله، وذلك من خلال التركيز على العناصر التالية: الصدق الظاهري أو صدق المحكمين،

وأيضاً الاتساق الداخلي والصدق البنائي كشقين فرعين لقياس صدق المقياس، كما يهتم هذا المطلب بإثبات ما إذا كانت الاستمارة قادرة على جمع معلومات دقيقة وذلك باعتماد ألفا كرونباخ كأساس لقياس ثبات أداة الدراسة.

الفرع الأول: صـــدق أداة الـــدراســـة.

يشير الصدق **(Validity)** إلى قدرة الاستمارة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس، وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم اعتماد نتائجه، ولاختبار صدق المقياس هناك طرق متعددة حيث تم الاعتماد على قسم منها هي:

1.الصدق الظاهري: صدق المحكمين.

يعد الصدق الظاهري من العوامل الأساسية التي ينبغي لمستعمل الاختبار أو واضعه التأكد منها، وصدق المقياس هو مقدرته على قياس ما وضع من أجله، وقد تمّ تحقيقه في الدراسة الحالية من خلال عرض عبارات الاستمارة على المشرف، وكذا عدد من الاساتذة المتخصصين في المجال، كما طلب من المحكمين إبداء آرائهم في أداة الدراسة من حيث:

- ✓ كون العبارة صالحة أو غير صالحة.
- ✓ تحديد مدى ارتباط العبارة بالمجال الذي وضعت فيه.
- ✓ إجراء أي تغيير يرونه مناسباً.

وقد جرت المناقشات مع بعض المحكمين حول محاور الاستمارة وعباراتها، والبالغ عددهم (05)، انظر الملحق (02)، ولقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وقاما بما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستمارة في صورتها النهائية. انظر الملحق رقم (01).

2.صـدق المقيـاس.

1.2الاتساق الـداخلي: يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستمارة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستمارة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

الجدول رقم (3-7): معامل الارتباط بين كل عبـارة من عبـارات محـور "إدارة الموارد البشرية" والدرجـة الكلية للمحـور.

رقم العبارة	العبـــــارات	معامل الارتباط	Sig
1	الاهتمام بإدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تطوير أداء الموارد البشرية.	,6140	0.000
2	من خلال التخطيط الدقيق يتم تحديد الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة.	,7580	0.000
3	يوجد تدريب متخصص للموارد البشرية داخل المؤسسة الصحية.	0,962	0.000
4	يجري التدريب خارج المؤسسة.	0,966	0.000
5	الاهتمام بالكفاءات والمهارات البشرية يساهم في الرفع من مستوى الأداء.	0,560	0.000
6	تطبيق العقوبات التأديبية على الموظفين يؤدي إلى تحقيق الأداء الجيد.	0,962	0.000
7	الاستفادة والحصول على الحوافز والتقدير يجعل الموظف يقدم جهدا أكبر في العمل.	0,556	0.000
8	تعمل إدارة الموارد البشرية على إحداث توازن كمي بين الموارد البشرية في المؤسسة.	,9710	0.000
9	تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة البيئات المؤثرة على تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية مستقبلا.	,9610	0.000
10	تتخذ إدارة الموارد البشرية سياسة ملائمة لمعالجة الفائض من الموارد البشرية مستقبلا.	,8720	0.000
11	تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على أنواع مختلفة من الاختبارات للمتقدمين لشغل وظائف تتناسب مع طبيعة العمل.	0,974	0.000
12	تعزز المؤسسة من ابتكار الموظفين الذين لديهم افكار جديدة في مختلف الأقسام.	,9700	0.000
13	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم أداء الموظفين كأساس لمكافأة الموظفين.	,9580	0.000

14	تستخدم المؤسسة نظام أجور يهدف إلى جذب واستقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة.	,8990	0.000
15	يتم إنجاز المهام الوظيفية وفقا للمعايير والجودة المطلوبة.	,9580	0.000
16	توظف المؤسسة وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في التخطيط لإدارة الموارد البشرية.	,9620	0.000
17	لنظام التحفيز المعمول به في المؤسسة دور في تطوير وتفعيل قيمة الكفاءات.	,9410	0.000
18	تطبق المؤسسة أثناء تدريب العاملين تقنيات وأساليب حديثة ومتطورة (مثلا التدريب الالكتروني، التعليم عن بعد ...).	0,935	0.000
19	خطط المؤسسة تعد لاستقطاب الموارد البشرية المتميزة ذات الخبرات المتنوعة.	0,895	0.000
20	تعتمد إدارة الموارد البشرية في خططها على الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.	,9700	0.000
21	تهدف خطط الموارد البشرية في المؤسسة إلى تحقيق مجاراة المتغيرات في البيئة الخارجية.	,9510	0.000
22	تقوم إدارة الموارد البشرية بدورها في المؤسسة وتعمل بكفاءة وفعالية.	0,973	0.000
23	تعتمد المؤسسة في اختيار الموظفين على أساس المستوى التعليمي.	0,885	0.000
24	تؤمن إدارة الموارد البشرية أن التدريب هو أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية للموارد البشرية.	0,826	0.000
25	تهتم إدارة الموارد البشرية بتدريب الموظفين بشكل يتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية.	0,907	0.000
26	لدى إدارة الموارد البشرية معلومات كاملة عن أهم الموضوعات المطلوب تأهيل العاملين عليها.	0,927	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 27

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور" إدارة الموارد البشرية" والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة **(α=0.01)**، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (3-8): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "جودة الخدمة العمومية" والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبـــــارات	معامل الارتباط	Sig
1	توجد مشكلات ومعيقات أثناء تقديم الخدمة.	0,752	0.000
2	تهتم الإدارة بتحسين طريقة تقديم الخدمة وسرعتها.	,9530	0.000
3	يوجد رضا عن سياسة الخدمات الاجتماعية المعتمدة من طرف المؤسسة.	,7980	0.000
4	تقوم المؤسسة بتبسيط إجراءات العمل الداخلية للخدمات.	,9570	0.000
5	يوجد تطور أو تقدم في تقديم الخدمة العمومية في المؤسسة الاستشفائية.	0,939	0.000
6	موقع المستشفى ملائم ويسهل الوصول إليه بسرعة.	0,900	0.000
7	يوجد مستوى عالي من الرضا عند المستفيدين من الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.	0,932	0.000
8	تعمل المؤسسة على التحسين والتطوير المستمر في تقليص الوقت الضائع للخدمات.	,9390	0.000
9	تحدث المؤسسة تغييرات في أنماط تقديم الخدمات تماشيا مع التطورات التكنولوجية.	,9130	0.000
10	تقدم المؤسسة الخدمات بمستوى عالي وتلبي احتياجات المستفيدين المختلفة.	,9240	0.000
11	تقدم المؤسسة الخدمات بناءا على نتائج احتياجات المستفيدين.	,9530	0.000
12	تمنح لك المصلحة جميع التسهيلات والمعلومات المتعلقة بالخدمات الجديدة.	,9460	0.000
13	تستخدم المؤسسة الاستشفائية أحدث الوسائل والتقنيات في تقديم الخدمة.	,9350	0.000
14	يقوم الموظف بتكييف الخدمة المقدمة لتلبية الطلبات.	0,916	0.000
15	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بها تسهل جمع ومعالجة المعلومات المرتبطة بنشاطها.	,9460	0.000

16	يولي الموظفين بالمستشفى رعاية خاصة للأفراد (كبار السن، ذوي الاحتياجات الخاصة...) أثناء تقديم الخدمة.	0,580	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة α=0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج **SPSS V: 27**

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور" جودة الخدمة العمومية" والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة **(α=0.01)**، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

الصدق البنـــائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل من محوري الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستمارة.

الجدول رقم (3-9): معامل الارتباط بين درجة محوري الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة.

رقم المحور	المحـــور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	**إدارة الموارد البشرية**	0.998	0.000
2	**جودة الخدمة العمومية**	0.996	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة α=0.01.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج **SPSS V: 27**

يبين الجدول أعلاه أنّ جميع معاملات الارتباط في محوري الاستمارة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (α=0.01)، وبذلك نعتبر محوري الاستمارة صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثـــاني: ثبـــات أداة الدراســـة.

ويقصد بالثبات الاتساق أو الرسوخ والاستقرار والقابلية على التنبؤ بالمقياس، كما يقصد به مدى اتساق المقياس فيما يزودنا من معلومات عن سلوك الأفراد، كما يعني الاتساق في النتائج أي إعطاء النتائج نفسها إذا ما قاست الشيء مرات متتالية، وللحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة، لابد أن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، حيث يعد الثبات من متطلبات وشروط أداة الدراسة، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باعتماد معادلة ألفا كرونباخ.

تعد معادلة (ألفا كرونباخ) من أكثر الطرق شيوعاً إذ تمتاز بتنسيقها وإمكانية الوثوق بنتائجها، وتعتمد هذه الطريقة على حساب الارتباط بين درجات جميع عبارات المقياس، على اعتبار أنّ كل عبارة عن مقياس بذاته ويؤشر معامل الثبات على التجانس بين عبارات المقياس، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذا الأسلوب طبقت معادلة (ألفا كرونباخ) على درجات أفراد عينة الثبات وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-10): نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ.

الرقم	البعـــــد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	الصدق
01	إدارة الموارد البشرية	**26**	**0.990**	**0.994**
02	جودة الخدمة العمومية	**16**	**0.983**	**0.991**
	مجموع	**42**	**0.994**	**0.996**

الصدق= الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج **SPSS V: 27**

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل محور من محاور الاستمارة، حيث تراوحت بين (0.990-0.983). كما قدرت قيمته بالنسبة لاستبيان ككل 0.994 وهي قيمة مرتفعة.

إلى جانب ذلك، يوضح الجدول أعلاه أنّ قيمة الصدق كانت مرتفعة في كل محور من محاور الاستمارة، حيث تراوح بين (0.991-0.994) كما قدرت قيمته بالنسبة لاستبيان ككل 0.996 وهي قيمة مرتفعة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

يهدف هذا المبحث لاستعراض جملة من النقاط أهمها: اختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وذلك من خلال استخدام الاختبارات الملائمة، بالإضافة إلى التعرف على إجابات مفردات الدراسة على محوري الدراسة، باعتماد أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري، إلى جانب إبراز نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

تمّ استخدام كلاً من معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosiss لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أنّ "معامل الالتواء" يجب أن يكون محصور بين 3 و3-، و"معامل التفلطح" يجب أن يكون محصور بين 7و7-[1]، إضافة إلى ذلك أنّ أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعلمية أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ونتائج الاختبارين موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (3-11): نتـائج اختبار التوزيـع الطبيعي.

الرقم	البعـــــــد	معامل الالتواء Skewness	معامل التفلطح kurtosiss
01	إدارة الموارد البشرية	,9690-	,5480-
02	جودة الخدمة العمومية	,7660-	,9170-
	المجموع	,8920-	,6990-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج **SPSS V: 27**

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يمكن القول أنّ جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

[1] -Cao.Q and Dowlatshahi.S, ***"The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment"***, *Journal of Operations Management,No: 23, 2005, P: 542.*

المطلب الثاني: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة

في هذا الجزء سيتم تحليل متغيرات الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف – البيض–، حسب إجابات مفردات المجتمع، حيث تمّ استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1–3)، وقد تمّ اعتماد القيم التالية للمتوسط الحسابي كأساس للتقييم: المتوسط الحسابي المتوسط الحسابي لإجابات مفردات الدراسة عن كل عبارة من **(1–1.65)** دالاً على مستوى "**منخفض**" من القبول، ومن **(1.66–2.32)** دالاً على مستوى "**متوسط**" من القبول، ومن **(2.33–2.98)** دالاً على مستوى "**مرتفع**" من القبول.

الجدول رقم (3–12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات الموظفين على عبارات محور "إدارة الموارد البشرية"

رقم العبارة	العبـــــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
1	يوجد تدريب متخصص للموارد البشرية داخل المؤسسة الصحية.	2,3455	,865340	6	**مرتفع**
2	يجري التدريب داخل المؤسسة أو خارجها.	2,3818	,849640	5	**مرتفع**
3	تعزز المؤسسة من ابتكار الموظفين الذين لديهم افكار جديدة في مختلف الأقسام	2,4000	,784100	4	**مرتفع**
4	تطبق المؤسسة أثناء تدريب العاملين تقنيات وأساليب حديثة ومتطورة (مثلا التدريب الالكتروني، التعليم عن بعد ...).	2,2364	,838070	7	**مرتفع**
5	تؤمن إدارة الموارد البشرية أن التدريب هو أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية للموارد البشرية.	2,7455	,584310	1	**مرتفع**
6	تهتم إدارة الموارد البشرية بتدريب الموظفين بشكل يتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية.	2,6364	,676690	2	**مرتفع**
7	لدى إدارة الموارد البشرية معلومات كاملة عن أهم الموضوعات المطلوب تأهيل العاملين عليها.	2,6000	,655460	3	**مرتفع**
	التدريب	2,5195	,702740	**3**	**مرتفع**
8	من خلال التخطيط الدقيق يتم تحديد الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة.	2,7818	,567350	**1**	**مرتفع**

9	تعمل إدارة الموارد البشرية على إحداث توازن كمي بين الموارد البشرية في المؤسسة.	2,3818	,804870	3	**مرتفع**
10	خطط المؤسسة تعد لاستقطاب الموارد البشرية المتميزة ذات الخبرات المتنوعة.	2,1273	,883060	4	**متوسط**
11	تعتمد المؤسسة في اختيار الموظفين على أساس المستوى التعليمي.	2,6364	,729370	2	**مرتفع**
	الاختيار	2,4818	,669880	4	**مرتفع**
12	تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة البيئات المؤثرة على تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية مستقبلا.	2,3273	,817730	5	**متوسط**
13	تتخذ إدارة الموارد البشرية سياسة ملائمة لمعالجة الفائض من الموارد البشرية مستقبلا.	2,0727	,899680	6	**متوسط**
14	تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على أنواع مختلفة من الاختبارات للمتقدمين لشغل وظائف تتناسب مع طبيعة العمل.	2,4182	,786250	2	**مرتفع**
15	توظف المؤسسة وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في التخطيط لإدارة الموارد البشرية.	2,3455	,865340	4	**مرتفع**
16	تعتمد إدارة الموارد البشرية في خططها على الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.	2,4364	,811120	1	**مرتفع**
17	تهدف خطط الموارد البشرية في المؤسسة إلى تحقيق مجاراة المتغيرات في البيئة الخارجية.	2,3455	,775030	3	**مرتفع**
	التخطيط	2,3242	,793760	**5**	**مرتفع**
18	الاهتمام بإدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تطوير أداء الموارد البشرية	2,8727	,432670	2	**مرتفع**
19	الاهتمام بالكفاءات والمهارات البشرية يساهم في الرفع من مستوى الأداء.	2,8909	,416010	1	**مرتفع**
20	تطبيق العقوبات التأديبية على الموظفين يؤدي إلى تحقيق الأداء الجيد.	2,4727	,741730	3	**مرتفع**

21	يتم إنجاز المهام الوظيفية وفقا للمعايير والجودة المطلوبة.	2,3091	,836060	5	**مرتفع**
22	تقوم إدارة الموارد البشرية بدورها في المؤسسة وتعمل بكفاءة وفعالية.	2,3818	,827560	4	**مرتفع**
	تقييم الأداء	2,5855	,573300	**1**	**مرتفع**
23	الاستفادة والحصول على الحوافز والتقدير يجعل الموظف يقدم جهدا أكبر في العمل.	2,9091	,348160	1	**مرتفع**
24	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم أداء الموظفين كأساس لمكافأة الموظفين.	2,4727	,813190	4	**مرتفع**
25	تستخدم المؤسسة نظام أجور يهدف إلى جذب واستقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة.	2,1455	,911210	5	**متوسط**
26	لنظام التحفيز المعمول به في المؤسسة دور في تطوير وتفعيل قيمة الكفاءات.	2,5273	,790090	2	**مرتفع**
	التحفيز	2,5136	,640850	2	**مرتفع**
	نتيـــــجة المحور الأول.	2,4692	,676680	/	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج **SPSS V: 27**.

1.إدارة الموارد البشرية: أبدى افراد العينة، أراءهم حول محور " **إدارة الموارد البشرية** "، الذي خصصت لقياسه 26عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وزعت على5 أبعاد هي كالآتي: **(التدريب، الاختيار، التخطيط، تقييم الأداء، التحفيز)** جسدتها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين(2,5855-2,3242)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0,57330-0,79376)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة(2,4692)، بانحراف معياري قدره(0,67668)، وهذا ما يشير إلى أنّ ادارة الموارد البشرية هي بمستوى **مرتفع**، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة.

1.1 تقييم الأداء من خلال مجمل إجابات افراد العينة على العبارات 5 التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد **تقييم الأداء** جاء **بالترتيب الأول** من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2,5855)، وانحراف

معياري قدره (0,57330)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول **مرتفعة**، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات بعد تقييم الأداء أنها تشكل قبولاً **مرتفعاً**.

2.1 التحفيز: من خلال مجمل إجابات افراد العينة– على العبارات 4 التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد **التحفيز** جاء **بالترتيب الثاني** من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2,5136)، وانحراف معياري قدره (0.640)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول **مرتفعة**، كما تعتبر هذه النتيجة مؤشراً على أنّ مستوى التحفيز هو بمستوى **مرتفع**، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً **مرتفعا**.

3.1 التدريب: من خلال مجمل إجابات افراد العينة –على العبارات (7) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد **التدريب جاء بالترتيب الثالث** من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2,5195)، وانحراف معياري قدره (0,702)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول **مرتفعة**، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً **مرتفعا**.

4.1 الاختيار: من خلال مجمل إجابات افراد العينة–على العبارات (4) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد **الاختيار** جاء **بالترتيب الرابع** من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة إذ سجل وسط حسابي قدره (2,4818)، وانحراف معياري قدره (0,669)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول **مرتفعة**، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً **مرتفعا**.

5.1 التخطيط: من خلال مجمل إجابات افراد العينة–على العبارات (6) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد **التخطيط** جاء **بالترتيب الرابع** من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد العينة إذ سجل وسط حسابي قدره (2,3242)، وانحراف معياري قدره (0.793)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول **مرتفعة**، كما نلاحظ من متوسط إجابات افراد العينة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً **مرتفعا**.

الجدول رقم (3-13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات الموظفين على عبارات محور "جودة الخدمة العمومية"

رقم العبارة	العبـــــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
1	توجد مشكلات ومعيقات أثناء تقديم الخدمة.	2,7455	,615180	2	مرتفع
2	تهتم الإدارة بتحسين طريقة تقديم الخدمة وسرعتها.	2,2364	,901920	11	مرتفع
3	يوجد رضا عن سياسة الخدمات الاجتماعية المعتمدة من طرف المؤسسة.	1,8364	,897810	16	متوسط
4	تقوم المؤسسة بتبسيط إجراءات العمل الداخلية للخدمات.	2,3636	,824700	9	مرتفع
5	يوجد تطور أو تقدم في تقديم الخدمة العمومية في المؤسسة الاستشفائية.	2,4545	,834850	7	مرتفع
6	موقع المستشفى ملائم ويسهل الوصول إليه بسرعة.	2,6000	,709720	5	مرتفع
7	يوجد مستوى عالي من الرضا عند المستفيدين من الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.	2,1091	,831610	13	متوسط
8	تعمل المؤسسة على التحسين والتطوير المستمر في تقليص الوقت الضائع للخدمات.	2,1455	,890650	12	متوسط
9	تحدث المؤسسة تغييرات في أنماط تقديم الخدمات تماشيا مع التطورات التكنولوجية.	2,6182	,652370	3	مرتفع
10	تقدم المؤسسة الخدمات بمستوى عالي وتلبي احتياجات المستفيدين المختلفة.	2,0909	,887630	15	مرتفع
11	تقدم المؤسسة الخدمات بناءا على نتائج احتياجات المستفيدين.	2,3636	,868450	10	مرتفع
12	تمنح لك المصلحة جميع التسهيلات والمعلومات المتعلقة بالخدمات الجديدة.	2,4182	,737640	8	مرتفع
13	تستخدم المؤسسة الاستشفائية أحدث الوسائل والتقنيات في تقديم الخدمة.	2,1091	,853590	14	متوسط

14	يقوم الموظف بتكييف الخدمة المقدمة لتلبية الطلبات.	2,6000	,683130	4	**مرتفع**
15	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بها تسهل جمع ومعالجة المعلومات المرتبطة بنشاطها.	2,4727	,716330	6	**مرتفع**
16	يولي الموظفين بالمستشفى رعاية خاصة للأفراد (كبار السن، ذوي الاحتياجات الخاصة...) أثناء تقديم الخدمة.	2,8727	,432670	1	**مرتفع**
	جودة الخدمة العمومية	2,3773	,697110		**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج **SPSS V: 27**.

2.جودة الخدمة العمومية: أبدى افراد العينة، أراءهم حول محور "**جودة الخدمة العمومية**" الذي خصصت لقياسه 16عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، جسدتها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (1,8364-2,8727)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0,89781_0,43267)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (2,3773)، بانحراف معياري قدره (0,69711)، وهذا ما يشير إلى أنّ جودة الخدمة العمومية هي بمستوى **مرتفع**.

المطلب الثالث: نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة

اولا: اختبار الفرضية الرئيسة.

تنص الفرضية الرئيسية على انه " يوجد أثر ذو دلالة لإدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية".

- ✓ بعد استخدام الاختبارات الملائمة لاختبار فرضيات الدراسة توصلنا للنتائج الموضحة في الجداول أدناه.

الجدول رقم (3-14): نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى دلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R^2
الانحدار	25,732	5	5,146	0.000	0.990	0.981
الخطأ المتبقي	,510	49	,0100			
المجموع	26,242	54	/			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج **SPSS V: 27**.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من **α=0.05**، مما يعني أن النموذج له أهمية إحصائية.

ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو ادارة الموارد البشرية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 98.1% من التباين في المتغير التابع المتمثل في جودة الخدمة العمومية، وهي قوة تفسيرية عالية، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في جودة الخدمة العمومية، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة عند مستوى الدلالة **(α=0.05)**.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية.

بعد استخدام الاختبارات الملائمة لاختبار فرضيات الدراسة توصلنا للنتائج الموضحة في الجداول أدناه

الجدول رقم (3-15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة الموارد البشرية (التدريب، الاختيار، التخطيط، تقييم الأداء، التحفيز) على جودة الخدمة العمومية.

النموذج Model	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط (r)
	B	**الخطأ المعياري**	**Beta**				

ثابت Constant	-,092	,1050		-,877	0,000		
التدريب	-,141	,1250	,1430-	-1,132	,0000	0,934	0,967
الاختيار	,177	,1250	,1700	1,419	,0000	0.948	0.974
التخطيط	,405	,0730	,4620	5,537	,0000	0.964	0.982
تقييم الأداء	,134	,1240	,1110	1,081	,0000	0.927	0.963
التحفيز	,436	,1370	,4010	3,178	,0000	0.961	0.981

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج **SPSS V: 27**.

عند بحث أثر كل بعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية محل الدراسة على نحو مستقل في جودة الخدمة العمومية، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **(α=0.05)** لكل المتغيرات المستقلة **(التدريب، الاختيار، التخطيط، تقييم الأداء، التحفيز)**، في مستوى جودة الخدمة العمومية. وذلك بدلالة معدلات Beta، وكذلك فقد بلغت قيم T المحسوبة على التوالي: (-1,132،1,419،5,537 1,081، 3,178)، وبقيم احتمالية بلغت على التوالي:(0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 =**α**، وبناء على النتائج المتحصل فان كل الفرضيات الفرعية للدراسة مقبولة.

حيث يظهر من خلال الجدول أعلاه:

ان هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين التدريب وجودة الخدمة العمومية من خلال معامل الارتباط الذي بلغت قيمته **(0.967)**، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.934)، أنّ التدريب يفسر ما نسبته (93،4%) من جودة الخدمة العمومية، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ التدريب يساهم في جودة الخدمة العمومية بنسبة (93،4%).

ان هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الاختيار وجودة الخدمة العمومية: من خلال معامل الارتباط الذي بلغت قيمته **(0.974)** إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة **(0.948)**، أنّ الاختيار يفسر ما نسبته (94.8%) من جودة الخدمة العمومية، وهي قوة تفسيرية مرتفعة، وبالتالي فإنّ الاختيار يساهم في جودة الخدمة العمومية بنسبة (94.8%).

ان هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين التخطيط وجودة الخدمة العمومية: من خلال معامل الارتباط الذي بلغت قيمته **(0.982)** إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2)

البالغة (0.964)، أنّ التخطيط يفسر ما نسبته (96،4%) من جودة الخدمة العمومية، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ التخطيط يساهم في جودة الخدمة العمومية بنسبة (96،4%).

ان هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين تقييم الأداء وجودة الخدمة العمومية: من خلال معامل الارتباط الذي بلغت قيمته **(0.963)** إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.927)، أنّ تقييم الأداء يفسر ما نسبته (92،7%) من جودة الخدمة العمومية، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ تقييم الأداء يساهم في جودة الخدمة العمومية بنسبة (92.7%).

ان هناك علاقة ارتباطية موجبة قوية بين التحفيز وجودة الخدمة العمومية: من خلال معامل الارتباط الذي بلغت قيمته **(0.981)** إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.961)، أنّ التحفيز يفسر ما نسبته (96،1%) من جودة الخدمة العمومية، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ التحفيز يساهم في جودة الخدمة العمومية بنسبة (96.1%).

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة التي جرت ضمن المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف البيض، حيث تضمن هذا الجانب تعريفا يخص هذه المؤسسة، ومن ثم تم التأكد من أن أداة الدراسة تحقق الهدف الذي وضعت من أجله من خلال قياس الصدق والثبات، ثم تم وصف خصائص العينة التكرارات والنسب المئوية من حيث الجنس، الحالة العائلية، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المنصب والخبرة المهنية، وبعدها تم تقييم مستوى كل بعد من أبعاد المتغيرين من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، من ثم تمت الإجابة عن الفرضيات الرئيسية والفرعية من خلال إجراء اختبار الانحدار المتعدد للتأكد من وجود إدارة الموارد البشرية، وتحسين جودة الخدمة العمومية ضمن المؤسسة محل الدراسة، كما تم الاعتماد على الانحدار الخطي البسيط في تحديد أهمية إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية ،بحيث توصلنا إلى النتائج التالية:

يوجد أثر ذو دلالة لإدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية.

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين جودة الخدمة العمومية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاختيار على تحسين جودة الخدمة العمومية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط تحسين جودة الخدمة العمومية.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الاداء على تحسين جودة الخدمة العمومية.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحسين جودة الخدمة العمومية.

الخاتمة العامة

لقد كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءاتها بالمؤسسة، ومما لا شك في أن للموارد البشرية أهمية كبيرة وتأثير واضح وبارزة على نشاط أي مؤسسة في تحسين أدائها وكفاءتها، وهذا ما تسعى إليه أي مؤسسة، إضافة إلى مهمة التحسين من جودة الخدمة العمومية المقدمة، ويتوقف ذلك على مدى فعالية طرق اختيار الوظائف، وطريقة نظام التحفيز وطبيعتها التي تعتمد عليها الإدارة وكذلك كيفية المحافظة على أداء أفرادها من خلال البرامج التدريبية التي تبرمجها وكذلك بيئة ومحيط العمل الذي يدعم هذه الكفاءات للبروز، حيث قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول كان تحت عنوان الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية انطوت تحته ثلاث مباحث، كما تضمنت الدراسة فصلا ثانيا تطرقنا فيه إلى جودة الخدمة العمومية تضمن أيضا ثلاث مباحث، إضافة إلى فصل ثالث يتضمن الإطار التطبيقي للدراس، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

نتائج الجانب النظري: تضمن الفصل الأول والفصل الثاني مختلف الأطر النظرية التي تتعلق بموضوع الدراسة ولعل أبرز النتائج التي تم التوصل إليها:

- تمثل الموارد البشرية عصب المؤسسات وعمودها الفقري الذي بدونه لا يكون لها أي وجود، لان أدائها هو المحدد الرئيسي لأداء المنظمة ككل.
- إن أبرز ما أحدثته التغيرات والتوجهات العالمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم التسيير الحديث، هو ذلك الانتقال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسة.
- تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة خاصة في الدراسات المعاصرة لأنها محرك العملية الإدارية الناجحة كونها تؤثر في كافة عناصر المنظمة.
- يعتبر التسيير الفعال والإدارة الجيدة للموارد البشرية هو مفتاح النجاح لتحقيق الأهداف للمؤسسات ونجاح برامجها التي تسعى لتحقيقها.
- معظم وظائف إدارة الموارد البشرية يمكن تحويلها إلى وظائف إلكترونية لذلك تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات هامة مع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

- في الجزائر تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات متعددة ولكن لا يزال هناك مجال للتحسين في مجالات مثل تحسين بيئة العمل وتعزيز المشاركة الإدارية.
- سعي المؤسسات إلى البحث عن أنجع السبل لتفعيل وتطوير وتنمية المورد البشري باعتباره مورد استراتيجي.
- تعمل المؤسسات العمومية الاستشفائية محل الدراسة بالبيض على تقديم الخدمات ذات جودة عالية من خلال ما تملكه من إمكانيات.
- تقوم المؤسسات العمومية بتقديم الخدمات المتنوعة للمواطنين في المجتمع وذلك لإشباع حاجاتهم الأساسية المختلفة (التعليم، الصحة، العدالة، النقل...).
- إن الخدمة العمومية من أهم وظائف الدولة منذ نشأتها إلى يومنا هذا، والسعي لإيجاد أفضل الآليات لتحسين تقديم الخدمة العمومية يعني السعي إلى تحقيق رضا المواطن وتقريب الإدارة إليه، وتحقيق استقرار المواطن بصفة عامة وذلك لان تحسين طرق تقديم الخدمة العمومية بما يتماشى مع حاجات المواطن تجعل هذا الأخير يشعر بالاطمئنان والثقة في النظام الحاكم.

نتائج الجانب التطبيقي: من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى النتائج التالية:

يوجد أثر ذو دلالة لإدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية.

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين جودة الخدمة العمومية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاختيار على تحسين جودة الخدمة العمومية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط تحسين جودة الخدمة العمومية.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الاداء على تحسين جودة الخدمة العمومية.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على تحسين جودة الخدمة العمومية.

اختبار الفرضية:

فيما يخص الفرضية الرئيسية أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية على تحسين جودة الخدمة العمومية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.

المقترحات:

- ✓ ضرورة تكوين القائمين على ادارة الموارد البشرية حتى يكون هناك تجديد لمعلوماتهم وتحسين لمستواهم.
- ✓ زيادة الاهتمام بأنشطة إدارة الموارد البشرية للمحافظة على جودة الخدمة وبذلك تعزز المؤسسة مكانتها.
- ✓ على الدولة الجزائرية إعادة النظر في الأجور الزهيدة لعمال قطاع الصحة حتى لا تكون هناك هجرة أولا للقطاع الخاص وثانيا للخارج.
- ✓ توعية العمال ونشر ثقافة التقييم التي تهدف إلى مساعدة العامل على تجنب الأخطاء وتحسين مستوى أدائه لدفعه نحو التطور والانتقال إلى مستوى أعلى وليس ترسيخ ثقافة العقاب المجحف أو الإقصاء.
- ✓ إنشاء قنوات اتصال (برامج الكترونية، ملف طبي الكتروني للمرضى) بين مختلف مؤسسات القطاع الصحي حتى يكون هناك تنسيق، تعاون وتبادل للمعلومات والخبرات وتقديم خدمة ذات جودة والتكفل بالمرضى ولا يكون هناك إهمال وتهرب من تحمل المسؤولية.
- ✓ وضع قوانين تضمن الجودة والكفاءة في عملية التوظيف باعتبارها الضامن في استقطاب مورد بشري يرتقي بالمرفق والخدمة العمومية.
- ✓ ضرورة الاهتمام برضا العميل واحتياجاته المستقبلية وفي ظل تقديم خدمة ذات مستوى عالي ليكون له الأثر الإيجابي في تعاملاتها المستقبلية.

آفاق الدراسة:

حاولنا في هذه الدراسة الإحاطة بكل جوانب الموضوع وفي إطار حدود الإشكالية المطروحة، وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكن الحصول عليها، ومن أجل التوسع في الموضوع نقترح بعض المواضيع التي سوف تكون عبارة عن دراسات مستقبلية ومنها ما يلي:

- ✓ الاستثمار في وظائف إدارة الموارد البشرية
- ✓ دور الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة بالمستشفيات الجزائرية.
- ✓ دراسة مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية التي لم يتم التطرق لها خلال بحثنا كسياسة تخطيط الموارد البشرية، سياسة تنظيم العمل مثلا.
- ✓ تقييم أبعاد جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الجزائرية.
- ✓ قياس مستوى ابعاد جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الجزائرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا. المراجع العربية:

1.الكتب:

1.الخطيب محمد أحمد، إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الالكتروني، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، 2000.

2.الطائي يوسف حجيم، العبادي هاشم فوزي، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

3.إبراهيم الهميمي، دراسات في علاقات العمل، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1958.

4.إبراهيم عباس الحلابي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجية تخطيطها، دار الفكر العربي، ملتزم للطبع والنشر، ط1، القاهرة، 2013.

5.أحمد جابر حسنين علي، الإدارة الفعالة للموارد البشرية –دليل المدير المحترف–، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014.

6.بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل علمي)، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.

7.بشير عباس علاق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الاعمال مدخل تسويقي، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

8.بلكبير بومدين: دراسة ميدانية في إدارة الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.

9.ثابت عبد الرحمن ادريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر،2001.

10.جعفر خانو الزيباري، وظائف إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2018.

11.حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، ط 1 بيروت، 2002.

12.حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، العلاقات العامة والاعلام من منظور علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1997.

13.راغب، مدحت مصطفى، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر،1992.

14.زاهد محمد ديري، سعادة راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري: في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.

15.زواتني عبد العزيز، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، مصر، 2002.

16.زويلف مهدي حسن، إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، 2001.

17.سالم مؤيد سعيد وعادل حرموش، إدارة الموارد البشرية، جامعة بغداد، بغداد، 1991.

18.سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

19.شادي محمود الطريفي، نظام موسى سويدان وحسن باسم الفقير، تسويق الخدمات، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2018.

20.شريف إسماعيل، أساسيات التسيير العمومي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2015.

21.شنوفي نور الدين، أنظمة وآليات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين الوطني، الحراش، الجزائر، 2011.

22.صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

23.صلاح عبد الباقي وعبد الغفار حنفي، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، دون سنة نشر.

24.طاهر محمد الكلاكده، إدارة وتنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

25.عامر عبد المطلب سامح، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2010.

26.عبد الباقي صالح، حنفي عبد الغفار، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية، 1988.

27.عبد الرحمن عبد هللا الشفاوي، تخطيط القوى العاملة، مفاهيمه واساليبه ومشاكلهم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1976.

28.عبد الرحيم فؤاد، فراس أكرم الرفاعي: مدخل إلى الاعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.

29.عبد القادر محمد الأسطة: أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2016.

30.عبد النبي أحمد محمد، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2010.

علاء الدين عشي، مدخل القانون الإداري، دار الهدى، الجزائر، 2010.

31.علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 1997.

32.عمار بوحوش، "نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين"، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.

33.عمار بوضياف، "الوجيز في القانون الإداري"، جسور للنشر والتوزيع، ط 3، الجزائر، 2013.

34.عمار بوضياف، التنظيم الاداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق، دار جسور للنشر والتوزيع، ط 1، الجزائر، 2010.

35.كامل بربر، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني للنشر، توزيع مكتبة رأس المنبع، بيروت، لبنان، 2008.

36.مأمون الدرادكة، طارق شيلي، " الجودة في المنظمات الحديثة " دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002.

37.محفوظ جودة وآخرون، منظمات الاعمال – المفاهيم والوظائف – دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2008.

38.محمد الفاتح محمود المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016.

39.محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، جامعة الملك فيصل، كلية العلوم الإدارية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2015.

40.محمد عباس سهيلة، علي حسين، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، مصر، القاهرة، 2000.

41.محمد قاسم القريوطي، الإدارة العامة منظور مقارن، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1985.

42.مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، جسور للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2015.

43.منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017.

44.موفق حديد محمد، وظائف المدير المبادئ والممارسات في إدارة الاعمال، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010.

45.موفق عدنان، عبد الجبار الحميري، أمين محبوب المؤمن، هندسة الموارد البشرية في الفنادق أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.

46.نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية – إطار نظري وحالات عملية – دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.

47.هالة حسين، مبادئ صناعة الضيافة، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية،2006.

48.وليد حيدر جابر، التفويض في إدارة واستثمار المرافق العامة (دراسة مقارنة)، منشورات الحلبي الحقوقية، ط1، بيروت، لبنان، 2009.

2.الاطروحات:

1.العتيبي، ناصر بن منيف بن رازن، الاتمتة ودورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2007.

2.أماني خضر شلتوت، تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية فلسطين، 2007.

3.إيمان آيت مهدي، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الالكترونية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع، اختصاص: تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف2، 2017-2018.

4.إيناس رغيس، الاتصال العمومي الجواري ودوره في تحسين الخدمة العمومية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم الاعلام والاتصال، تخصص الاشهار والعلاقات العامة، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 2018-2019.

5.بدر بن محمد المالك، الابعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الالكترونية في المصارف السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.

6.بن يوسف شرفي، إصلاح الخدمة العمومية، مذكرة ماجستير منشورة، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2014-2015.

7.بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013.

8.حسين يرقي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008.

9.رابح وافي، أثر استخدام الإدارة الالكترونية في جودة الخدمات في المؤسسات العمومية الجزائرية – قطاع العدل – رسالة دكتوراه، جامعة المسيلة، الجزائر، 2019.

10.رزيقة بن يطو، دور البلديات في تقديم الخدمات العمومية المحلية في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر، 2008-2009.

11.رقام ليندة: دور إدارة الموارد في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، 2014.

12.الطيب بوسافل، تنمية الموارد البشرية، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة عنابة، الجزائر 2010-2011.

13.عبد القادر برانيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية- دراسة حالة قطاع البريد والاتصالات في الجزائر – أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006-2007.

14.عبد الكريم عاشور، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر،2009.2010.

15.عيبود الزيتوني، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الافراد داخل المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، علم الاجتماع، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2019-2020.

16.فاطمة الزهراء فيرم، الموظف العمومي واهداف الإدارة في الجزائر، مذكرة ماجستير (الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، ط 3)، 2004.

17.فرخة ليندة، دور تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تنافسية المؤسسات، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص موارد بشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017.

18.فطوم بعيرة، أثر الالتزام بأخلاقيات الاعمال على جودة الخدمات العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه ل م د علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2021-2022.

19.فوزية صادقي، دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، كلية علوم الاعلام والاتصال والسمعي البصري، تخصص اعلام واتصال، جامعة قسنطينة 3، 2020-2021.

20.قادة دليلة، الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 03، 2017-2018.

21.قرماط نوري، تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية ودوره في تحسين أداء مديريات الشباب والرياضة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص: إدارة وتسيير رياضي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019-2020.

22.لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة الجزائر03، 2007-2008.

23.ليلى بن عيسى، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، دراسة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، 2005-2006.

24.مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.

25.محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015-2016.

26.محمد حسن محمود الغرباوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة – قطاع غزة – رسالة ماجستير، غزة، فلسطين، 2014.

27.محمد حسين سيد، أهمية العنصر البشري في تحقيق اهداف الشركات، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

28.معيوف كمال، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة وأثرها على إدارة الابداع في المنظمة المتعلمة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، شعبة علوم التسيير، تخصص تسويق وإدارة أعمال المؤسسات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2020-2021.

29.نبيلة مرماط، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009.

30.ولمان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية دراسة في الابعاد السوسيو – تقنية حالة مديرية الامن لولاية بسكرة، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2016.

3.المقالات والملتقيات:

1.العربي بوعمامة، حليمة رقاد، الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية – رهانات ترشيد الإدارة الالكترونية والخدمة العمومية – مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 09، جامعة الوادي، ديسمبر 2014.

2.أحمد قريعيني، إدارة الموارد البشرية (المفهوم، التطور والاستراتيجية)، مجلة منارات لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد رقم01، العدد2، جامعة تيارت.

3.إدريس مولاي، أسس تحديث الإدارة العمومية، استقبال المواطنين في قطاع الوظيفة العمومية، المجلة المغربية للإدارة المحلية والتنمية، العدد 04 ،2000.

4.إيمان لطفي إبراهيم البابلي، شريف عليوة عباس علي المنجودي، أثر الرقمنة على الخدمات الحكومية في مصر، مجلة التراث والتصميم، المجلد الأول، العدد السادس، مصر، ديسمبر 2021.

5.بلاغماس بركة، نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد التاسع (الجزء الأول)، جامعة الجزائر3، بدون سنة نشر.

6.صباح النجار، مها كامل جواد، تجارب الدول الأجنبية والعربية في ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد16.

7.قاسم شاوش سعيدة، دور وأهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 11، الجزء الأول، جامعة البليدة 02، جوان 2015.

8.عبد الحق رامي، كريمة بن شريف، أثر استخدام الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 06، العدد 02، 2022.

9.ليث سعد الدين، وحسين إبراهيم، الحكومة الالكترونية وتأسيس خدمات وأداء متميز لمستقبل الإدارة العامة – إمكانيات ومتطلبات التطبيق – المجلة العربية للإدارة، 2004.

10.ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطق القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل، العدد 24، 2009.

11.محمد بوزهرة، تطور دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية – حالة المؤسسات الجزائرية – الملتقي الدولي حول: التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-2004/03/10.

12.نادية ضريفي، جودة الخدمة العمومية، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، 2006.

13.هتهات المهدي، بن حكوم علي، محمد بركة، تنمية الموارد البشرية: أي إسهام في تحسين نوعية الخدمة العمومية، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، العدد الثامن، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2017.

14.ودان بو عبد الله، مركان محمد البشير، البوابة الالكترونية للصفقات العمومية نحو تحسين أفضل للخدمة العمومية في إطار الإدارة الالكترونية، مجلة المالية والأسواق.

4. القوانين والتقارير:

1.الجريدة الرسمية، المواد من 21 إلى المادة 30 المدرجة بعنوان " التحسين الدائم لنوعية الخدمة العمومية " المواد 12، 13، 14، 28، 29 التي تتضمن تحسين الخدمة العمومية وتحديدا الشق المتعلق بالاستقبال، من المرسوم 131/88 المؤرخ في 4 جويلية 1988، ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، العدد 27، المؤرخ في 6 جويلية 1988.

2.الجريدة الرسمية، القرار المؤرخ في 4 سبتمبر 1988، الذي يحدد شروط وكيفيات استقبال المواطنين وتوجيههم، العدد 39.

3.الجريدة الرسمية، المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 96-212 المؤرخ في 15 يوليو 1996، والمتضمن صلاحيات الوزير الأول المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والوظيفة العمومية، العدد 37، المؤرخة في 16 جوان 1996.

4.الجريدة الرسمية، دستور الجزائر لسنة 1996، المعدل والمتمم بالقانون رقم 16-01 المؤرخ في 2016/03/06، العدد14، المؤرخة في 2016/03/07.

5.المادة الأولى من المرسوم الرئاسي رقم 12 -415، المتضمن التصديق على مشروع الميثاق الافريقي لقيم ومبادئ المرفق العام والادارة.

6.سالمي رشيد، أسماء قاسمية، ترشيد الخدمة العمومية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، العدد الثالث والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، جامعة المدية.

5.المواقع الالكترونية:

1.سارة زهيري، أهداف الخدمة العامة، https://www.thanwya.com/.

2.نور الدين شنوفي، دروس في المناجمنت العمومي، جامعة التكوين المتواصل: https://economicrg.blogspot.com/2018/10/blog-post_5.html.

3.نجلاء فتحي عبدة، المواطنة في الإدارة العامة، موقع الإدارة العامة والمحلية، 2019/05/16 على الساعة 14:00، متاح على الموقع
.https://kenanaonline.com/users/PLAdminist/posts/394356

ثانيا. المراجع الأجنبية:

1.الكتب:

1.Zorlu Senyucel, Managing The Human Resource in the21 st Century, Ventus Publishing APS, 2009.

2.Petit et autres: Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, édition Gaetan Morin, 2000.

3.Richard A, Swanson, El Wood F, Holton, Fondations of Human Resource Développement, Berrett- Koehler, San Francisco, California, 2001.

4.Béatrice Bréchignac, le Marketing des Services, 8 -ème édition, édition d'organization, Paris, 2004.

5.Alain Beitone et autre, Dictionnaire Des Economique, 2 ème édition, Armand colin, Paris, 2008.

6.Maris Christone Rouant, Droit Administratif, Gualino édition, Paris, 2001.

7.Nirmal Kumar Betchoo, Public Sector Management, A Millenal Insight, Bookboom, The E Book Company, USA, op.cit., 2016.

8.JOSEPH Juran, la qualité dans les services, traduit de l'américain par opéra traduction (Monique Speedy)، AFNOR gestion, Paris, 1987.

2.المجلات والمقالات:

1.Ida Ayu Oka Martinia et al, Improving Coopérative Performance through, Human Resource Développement Efforts, International Journal of Social Sciences and Humanités, vol 1, N°3 Décembre 2017.

2.Sonia Margarita Mundz/Sanchez, Eva Katherine Macias Garcia, Human Resource Développement in Faculty of Physical and Chemical Mathematical Sciences: Technical University of Manabi (1998-2018)، Human Resource Développement Efforts, International Journal of Social Sciences And Humanities, vol 3, N°1, Avril 2019.

3.René Chapus, Droit Administratif Général, Tome1, 15 ème édition, ed Montchrestien, Paris, 2001.

4.Denhardt and Denhardtm, The New Public Services (Serve Citizens, Not Customers)، article, 04/02/2017, seen it 18/05/2019, at 09 :00 G mt, Availble in https://www.scribd.com/document/204501540/Denhardt-and-Denhardt-The-New.

5.Everett E. Adam Jr, Quality and Productivity in Delivering and Administring Public Services, Public Productivity Review, vol 3, N°4, 2016.

6.*Cao.Q and Dowlatshahi.S, "The impact of alignment between virtual* enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment", *Journal of Operations Management,No: 23, 2005.*

3.المؤتمرات:

1.MM. Mehlape, The Rôle of Human Resource Développement in Improving Municipal Service in South Africa, The 2nd Annuel International Conférence on Public Administration and Développement Alternatives, Botswana, 26-28 July 2017.

قائمة الملاحق

الملحق رقم01



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي نور البشير –البيض–

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير **السنة:** الثانية ماستر

تخصص: إدارة مالية **من إعداد الطالبة:** جباري حياة

استمارة استبيان بعنوان:

أهمية إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية

السادة والسيدات الأفاضل السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

يسعدنا أن نضع بين أيديكم استبانة الدراسة في إطار التحضير لمذكرة الماستر الموسومة ب "**أهمية إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية**" ونظرا لما تتمتعون به من مكانة علمية وخبرة في هذا المجال نلتمس منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبانة بكل دقة وموضوعية لما لذلك من أهمية في وصول الباحث إلى نتائج دقيقة عن أهمية إدارة الموارد البشرية التي تمارس في المؤسسة ومستوى الخدمة العمومية المقدمة، وذلك من خلال قراءة الاستبانة بتمعن والإجابة عما يتوافق مع آرائكم بوضع علامة **(X)** أمام كل عبارة تمثل درجة موافقتكم.

كما أحيطكم علما أن البيانات الواردة في هذه الاستبانة ستتعامل بسرية تامة وستستعمل لأغراض علمية فقط.

السنة الجامعية: 2023–2024

المحور الأول: البيانات الشخصية

1.الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2.الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج (ة) ☐ مطلق(ة) ☐

3.الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐

من 41 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

4.المؤهل العلمي:

ثانوي أو أقل ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات بعد التدرج ☐

5. المنصب :

رئيس مصلحة ☐ رئيس مكتب ☐ عون إداري ☐

موظف ☐ مهنة أخرى ☐

6. الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
التدريب				
1	يوجد تدريب متخصص للموارد البشرية داخل المؤسسة الصحية.			
2	يجري التدريب خارج المؤسسة.			
3	تعزز المؤسسة من ابتكار الموظفين الذين لديهم افكار جديدة في مختلف الأقسام.			
4	تطبق المؤسسة أثناء تدريب العاملين تقنيات وأساليب حديثة ومتطورة (مثلا التدريب الالكتروني، التعليم عن بعد ...).			
5	تؤمن إدارة الموارد البشرية أن التدريب هو أفضل وسيلة لاكتساب المهارات العملية للموارد البشرية.			
6	تهتم إدارة الموارد البشرية بتدريب الموظفين بشكل يتناسب مع احتياجاتهم الوظيفية.			
7	لدى إدارة الموارد البشرية معلومات كاملة عن أهم الموضوعات المطلوب تأهيل العاملين عليها.			
الاختيار				
8	من خلال التخطيط الدقيق يتم تحديد الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة.			
9	تعمل إدارة الموارد البشرية على إحداث توازن كمي بين الموارد البشرية في المؤسسة.			
10	خطط المؤسسة تعد لاستقطاب الموارد البشرية المتميزة ذات الخبرات المتنوعة.			
11	تعتمد المؤسسة في اختيار الموظفين على أساس المستوى التعليمي.			
التخطيط				
12	تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة البيئات المؤثرة على تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية مستقبلا.			

13	تتخذ إدارة الموارد البشرية سياسة ملائمة لمعالجة الفائض من الموارد البشرية مستقبلا.			
14	تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على أنواع مختلفة من الاختبارات للمتقدمين لشغل وظائف تتناسب مع طبيعة العمل.			
15	توظف المؤسسة وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في التخطيط لإدارة الموارد البشرية.			
16	تعتمد إدارة الموارد البشرية في خططها على الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.			
17	تهدف خطط الموارد البشرية في المؤسسة إلى تحقيق مجاراة المتغيرات في البيئة الخارجية.			
تقييم الأداء				
18	الاهتمام بإدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تطوير أداء الموارد البشرية.			
19	الاهتمام بالكفاءات والمهارات البشرية يساهم في الرفع من مستوى الأداء.			
20	تطبيق العقوبات التأديبية على الموظفين يؤدي إلى تحقيق الأداء الجيد.			
21	يتم إنجاز المهام الوظيفية وفقا للمعايير والجودة المطلوبة.			
22	تقوم إدارة الموارد البشرية بدورها في المؤسسة وتعمل بكفاءة وفعالية.			
التحفيز				
23	الاستفادة والحصول على الحوافز والتقدير يجعل الموظف يقدم جهدا أكبر في العمل.			
24	تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم أداء الموظفين كأساس لمكافأة الموظفين.			
25	تستخدم المؤسسة نظام أجور يهدف إلى جذب واستقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة.			
26	لنظام التحفيز المعمول به في المؤسسة دور في تطوير وتفعيل قيمة الكفاءات.			

المحور الثاني: جودة الخدمة العمومية

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
1	**توجد مشكلات ومعيقات أثناء تقديم الخدمة.**			

2	تهتم الإدارة بتحسين طريقة تقديم الخدمة وسرعتها.			
3	يوجد رضا عن سياسة الخدمات الاجتماعية المعتمدة من طرف المؤسسة.			
4	تقوم المؤسسة بتبسيط إجراءات العمل الداخلية للخدمات.			
5	يوجد تطور أو تقدم في تقديم الخدمة العمومية في المؤسسة الاستشفائية.			
6	موقع المستشفى ملائم ويسهل الوصول إليه بسرعة.			
7	يوجد مستوى عالي من الرضا عند المستفيدين من الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.			
8	تعمل المؤسسة على التحسين والتطوير المستمر في تقليص الوقت الضائع للخدمات.			
9	تحدث المؤسسة تغييرات في أنماط تقديم الخدمات تماشيا مع التطورات التكنولوجية.			
10	تقدم المؤسسة الخدمات بمستوى عالي وتلبي احتياجات المستفيدين المختلفة.			
11	تقدم المؤسسة الخدمات بناءا على نتائج احتياجات المستفيدين.			
12	تمنح لك المصلحة جميع التسهيلات والمعلومات المتعلقة بالخدمات الجديدة.			
13	تستخدم المؤسسة الاستشفائية أحدث الوسائل والتقنيات في تقديم الخدمة.			
14	يقوم الموظف بتكييف الخدمة المقدمة لتلبية الطلبات.			
15	تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات خاصة بها تسهل جمع ومعالجة المعلومات المرتبطة بنشاطها.			
16	يولي الموظفين بالمستشفى رعاية خاصة للأفراد (كبار السن، ذوي الاحتياجات الخاصة...) أثناء تقديم الخدمة.			

الملحق رقم02

Corrélations

		m1
VAR00001	Corrélation de Pearson	,614
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00002	Corrélation de Pearson	,758
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00003	Corrélation de Pearson	,962
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00004	Corrélation de Pearson	,966
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00005	Corrélation de Pearson	,560
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00006	Corrélation de Pearson	,962
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00007	Corrélation de Pearson	,556
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00008	Corrélation de Pearson	,971
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00009	Corrélation de Pearson	,961
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00010	Corrélation de Pearson	,872
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00011	Corrélation de Pearson	,974
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00012	Corrélation de Pearson	,970
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55

VAR00013	Corrélation de Pearson	,958
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00014	Corrélation de Pearson	,899
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00015	Corrélation de Pearson	,958
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00016	Corrélation de Pearson	,962
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00017	Corrélation de Pearson	,941
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00018	Corrélation de Pearson	,935
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00019	Corrélation de Pearson	,895
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00020	Corrélation de Pearson	,970
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00021	Corrélation de Pearson	,951
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00022	Corrélation de Pearson	,973
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00023	Corrélation de Pearson	,885
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00024	Corrélation de Pearson	,826
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00025	Corrélation de Pearson	,907
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00026	Corrélation de Pearson	,927
	Sig. (bilatérale)	,000

	N	55
m1	Corrélation de Pearson	1
	N	55

Corrélations

		m2
VAR00027	Corrélation de Pearson	,752
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00028	Corrélation de Pearson	,953
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00029	Corrélation de Pearson	,798
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00030	Corrélation de Pearson	,957
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00031	Corrélation de Pearson	,939
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00032	Corrélation de Pearson	,900
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00033	Corrélation de Pearson	,932
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00034	Corrélation de Pearson	,939
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00035	Corrélation de Pearson	,913
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00036	Corrélation de Pearson	,924
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00037	Corrélation de Pearson	,953
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00038	Corrélation de Pearson	,946

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00039	Corrélation de Pearson	,935
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00040	Corrélation de Pearson	,916
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00041	Corrélation de Pearson	,946
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
VAR00042	Corrélation de Pearson	,580
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	55
m2	Corrélation de Pearson	1
	N	55

Corrélations

		total	m1	m2
total	Corrélation de Pearson	1	,998**	,996**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	55	55	55
m1	Corrélation de Pearson	,998**	1	,988**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	55	55	55
m2	Corrélation de Pearson	,996**	,988**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	55	55	55

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم03

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,990	26

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,983	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,994	42

الملحق رقم 04

Statistiques descriptives

	N	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
m1	55	-,969	,322	-,548	,634
m2	55	-,766	,322	-,917	,634
total	55	-,892	,322	-,699	,634
N valide (liste)	55				

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
VAR00003	55	2,3455	,86534
VAR00004	55	2,3818	,84964
VAR00012	55	2,4000	,78410
VAR00018	55	2,2364	,83807
VAR00024	55	2,7455	,58431
VAR00025	55	2,6364	,67669
VAR00026	55	2,6000	,65546
التدريب	55	2,5195	,70274
VAR00002	55	2,7818	,56735
VAR00008	55	2,3818	,80487
VAR00019	55	2,1273	,88306
VAR00023	55	2,6364	,72937
الاختيار	55	2,4818	,66988
VAR00009	55	2,3273	,81773
VAR00010	55	2,0727	,89968
VAR00011	55	2,4182	,78625
VAR00016	55	2,3455	,86534
VAR00020	55	2,4364	,81112
VAR00021	55	2,3455	,77503
التخطيط	55	2,3242	,79376
VAR00001	55	2,8727	,43267
VAR00005	55	2,8909	,41601
VAR00006	55	2,4727	,74173
VAR00015	55	2,3091	,83606
VAR00022	55	2,3818	,82756
تقييم_الاداء	55	2,5855	,57330
VAR00007	55	2,9091	,34816
VAR00013	55	2,4727	,81319

VAR00014	55	2,1455	,91121
VAR00017	55	2,5273	,79009
التحفيز	55	2,5136	,64085
m1	55	2,4692	,67668
N valide (liste)	55		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
VAR00027	55	2,7455	,61518
VAR00028	55	2,2364	,90192
VAR00029	55	1,8364	,89781
VAR00030	55	2,3636	,82470
VAR00031	55	2,4545	,83485
VAR00032	55	2,6000	,70972
VAR00033	55	2,1091	,83161
VAR00034	55	2,1455	,89065
VAR00035	55	2,6182	,65237
VAR00036	55	2,0909	,88763
VAR00037	55	2,3636	,86845
VAR00038	55	2,4182	,73764
VAR00039	55	2,1091	,85359
VAR00040	55	2,6000	,68313
VAR00041	55	2,4727	,71633
VAR00042	55	2,8727	,43267
m2	55	2,3773	,69711
N valide (liste)	55		

الملحق رقم 05

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,990[a]	,981	,979	,10202

a. Prédicteurs : (Constante), التحفيز, الاداء_تقييم, التخطيط, الاختيار, التدريب

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	25,732	5	5,146	494,460	,000[b]
	de Student	,510	49	,010		
	Total	26,242	54			

a. Variable dépendante : m2

b. Prédicteurs : (Constante), التحفيز, الاداء_تقييم, التخطيط, الاختيار, التدريب

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	-,092	,105		-,877	,000
	التدريب	-,141	,125	-,143	-1,132	,000
	الاختيار	,177	,125	,170	1,419	,000
	التخطيط	,405	,073	,462	5,537	,000
	الاداء_تقييم	,134	,124	,111	1,081	,000
	التحفيز	,436	,137	,401	3,178	,000

a. Variable dépendante : m2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,967[a]	,934	,933	,18049

a. Prédicteurs : (Constante), التدريب

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,974[a]	,948	,947	,16085

a. Prédicteurs : (Constante), الاختيار

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,982[a]	,964	,963	,13388

a. Prédicteurs : (Constante), التخطيط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,963[a]	,927	,925	,19033

a. Prédicteurs : (Constante), الاداء_تقييم

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,981[a]	,961	,961	,13816

a. Prédicteurs : (Constante), التحفيز

الملحق رقم06: الاختصاصات المتوفرة بالمؤسسة

الاختصاصات في الجراحة	العـدد	المـلاحـظـة
جراحة عامة	06	
جراحة الأطفال	02	
جراحة العظام	30	
جراحة العيون	01	
أمراض النساء	03	
أمراض الأنف والحنجرة	01	
جراحة الأعصاب	01	
المجموع	**17**	

الملحق رقم07: الاختصاصات المتوفرة في المؤسسة

الاختصاصات الطبية	العدد	الملاحظة
طب داخلي	00	
طب الأعصاب	00	
الأمراض الصدرية	01	
الإنعاش الطبي	05	
أمراض الغدد	01	
أمراض الجهاز الهضمي	02	
أمراض الكلى	01	
أنكولوجي	02	
الطب الشرعي	02	
علم الأوبئة	03	
طب العمل	01	
متخصصة المخبر	04	
الأمراض العقلية	01	
الأشعة	02	
أمراض القلب	02	
علم الدم	02	
المجموع	29	

الملحق رقم 08: الأطباء المختصون المتعاقدين

التخصص	العدد	الملاحظة
جراحة المسالك البولية	01	متعاقد
التشريح	01	متعاقد
طب العيون	01	متعاقد
الانف والاذن والحنجرة	01	متعاقد
المجموع	**04**	

الملحق رقم 09: الأطباء العامون

أطباء عامون	العدد	الملاحظة
أطباء عامون	51	
صيادلة	07	
المجموع	58	/

الملحق رقم 10: السلك الشبه الطبي

السلك	العدد	الملاحظة
ممرض متخصص في الصحة العمومية	25	عدد 08 على أبواب التقاعد من مجموع الشبه طبيين.
ممرض في الصحة العمومية	116	
ممرض مؤهل	68	
مساعد تمريض	49	عدد/ في عطلة مرضية طويلة الأمد من مجموع الشبه طبيين.
قابلة	21	
ملحق طبي بالتخذير والإنعاش	26	
علم النفس العيادي	15	

الملحق رقم 11: السلك الإداري

السلك	العدد	الملاحظة
إداريين	79	منهم 01 سيتم احالته على التقاعد.
أعوان تقنيين وأعوان مصالح وعمال مهنيين	137	منهم 15 في عطلة مرضية طويلة الأمد.
المجموع	216	

الملحق رقم 12: مؤشرات توزيع المستخدمين على الأسرة تعداد الأسرة بالنسبة لكل ألف نسمة

السكان	عدد الأسرة	النسبة لكل ألف نسمة
251 891	**296**	%0.70

الملحق رقم 13: التغطية الطبية حسب التعدد السكاني

السلك	العدد	النسبة / لكل سرير
أطباء أخصائيون	63	0.11
أطباء عامون	51	0.17
شبه طبيون	342	0.93
صيدلي	07	0.011

الملحق رقم 14: الدوائر التي تغطيها المؤسسة الاستشفائية

نشاط المؤسسة الاستشفائية بحكم تواجدها في مقر الولاية تتكفل بعلاج الساكنة بالبلديات، حيث تغطي المؤسسة الاستشفائية احتياجات سكان 05 دوائر لمجموع 15 بلدية الاتي ذكرها في الجدول:

البلدية	تعداد السكان الى غاية 2018/12/31	المسافة التي تفصلها بالكلم
البيض	**120395**	//
بوعلام	**8924**	**55**
س اعمر	**5743**	**50**
س طيفور	**8265**	**65**
س سليمان	**2217**	**100**
استيتن	**8329**	**26**
بريزينة	**20929**	**90**
الغاسول	**11938**	**45**
كراكدة	**3944**	**45**
بوقطب	**25848**	**105**
الخيثر	**9163**	**115**
توسمولين	**9721**	**90**
الرقاصة	**10475**	**40**
الكاف لحمر	**11479**	**45**
الشقيق	**4109**	**75**

الملحق رقم 15: عدد الآسرة موزعة حسب المصالح الاستشفائية

المصلحة	الوحدات	تعداد الأسرة التقني	التعداد الحقيقي	الملاحظة
الجراحة العامة	جراحة عامة	10	20	
	جراحة الاذن.ا.ح	10	10	
	جراحة العظام	10	20	
	جراحة الاطفال	06	06	
	جراحة المسالك البولية	06	06	
	جراحة الاعصاب	06	06	
امراض النساء والتوليد	التوليد	20	40	
	امراض النساء	10	20	
الطب الداخلي	الطب الباطني	10	30	
	امراض السرطان	06	06	
	امراض الجهاز الهضمي	10	22	
	امراض الغدد	06	06	
	امراض الكلى	06	06	
	الامراض المعدية	10	10	
طب العيون	جراحة العيون	10	20	
مصلحة الانعاش	وحدة الانعاش	07	07	
طب الاطفال	طب الاطفال	30	38	
	رعاية المواليد	08	07	

مصلحة تصفية الدم	وحدة تصفية الدم بالبيض وحدة تصفية الدم ببوعلام	22 15	22 16	
الامراض الصدرية	وحدة الامراض الصدرية	18	18	
مصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية	وحدة الاستقبال والفرز وحدة المراقبة والملاحظة عنبر الجراحة	10	10	
المجموع		**240**	**329**	

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف – البيض–