

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

المرجع:

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر

دور المناجمنت العمومي الجديد في جودة إدارة الموارد البشرية -دراسة
حالة -المؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية شلف بالجزائر

ميدان الحقوق والعلوم السياسية

التخصص: إدارة محلية

تحت إشراف الأستاذ:

د/بلغيث عبد الله

الشعبة: علوم سياسية

من إعداد الطالبة:

بوذريع خولة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا مقرر

مناقشا

د/ابصير احمد طالب

د/بلغيث عبد الله

د/بلعربي علي

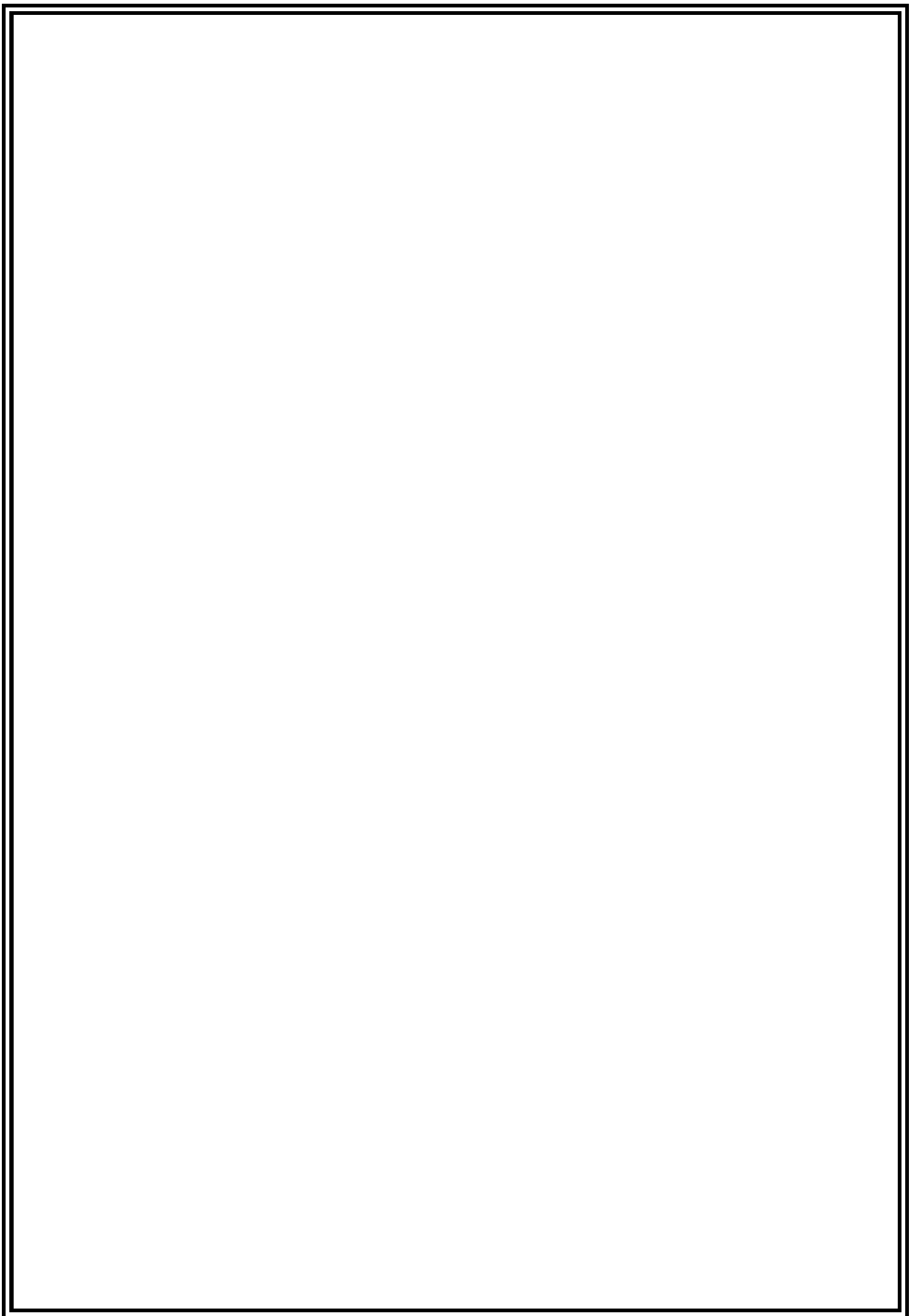
الأستاذ

الأستاذ

الأستاذ

السنة الجامعية: 2023/2022

تاريخ المناقشة: 2023-06-19



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والعرفان

لا يسعني في نهاية هذا العمل إلا ان نشكر الله عز وجل على ما وفقني اليه وعلى ما تمكنت من إنجازة في هذا العمل، نتقدم بجزيل الشكر للدكتور "بلغيث عبد الله" والذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة.

كما اتقدم بعميق الشكر والامتنان الى مدير الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الام والطفل الاخوة خطيب شلف ومدير الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية مرواني عابد الشلف وكذلك مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوات باج ومدير الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية العمومية الاخوة خطيب شلف الذين قاموا بمد يد العون في إجراء الفصل التطبيقي.

وشكري موصول أيضا إلى كل أساتذة قسم العلوم السياسية بجامعة مستغانم.

اشكر كل من بثّ في نفسي حافزا للصبر والمثابرة من قريب ومن بعيد بدعاء او كلمة طيبة راجين من المولى عز وجل ان يجازيهم أفضل جزاء.

اليكم جميعا

"طبتم وطاب مسعاكم"

الاهداء

احمد الله تعالى الذي اوصلني الى درب النجاح والفلاح وان يجعلني دائما في طريق الهداية
والمحبة والالفة.

اهدي هذا العمل الى نفسي أولا التي ساندتني والهممتي وتعبت من أجل الوصول الى هذه
اللحظة.

إلى من كانا سببا لوجودي في هذا الكون، اللذان تعبنا وسهرا لأجل تربيته وتعليمي وراحتي،
فأصبحت ما أنا عليه اليوم، إلى والدي الغالي "معمر" ووالدتي الحبيبة "الزهرة"، ما كنت لأحقق
هذا لولا وجودكما بجانبني، حفظكما الله وأدام وجودكما في حياتي، هذه ثمرة جهودكما وعطائكما
علي.

الى اسرتي الصغيرة وجميع اخواني واخواتي ادامكم الله بكل صحة وعافية.

الى كل من يحبهم قلبي.

مقدمة

تواجه المؤسسات اليوم تحديا كبيرا في ظل التغيرات الاقتصادية التي يشهدها العالم سواء كانت عمومية أو خاصة، حيث أن ذلك يعتمد على التسيير الإداري الأحسن والفعال للمؤسسة باعتبارها الجهة التي تقوم بإجراءات وشؤون العمل وتنظيمه. فالتسيير العمومي نشاطاته تقوم بها منظمات ومرافق إدارية تتبع وصاية هيئات الدولة حيث أنه يعد امرا هاما في تفعيل المؤسسات الإدارية للدولة، وذلك بغرض تحسين الأداء الإداري في تقديم الخدمة العمومية للمواطن الذي يعد زبونا بالشكل اللائق والأحسن.

ان المؤسسة الصحية الجزائرية كغيرها من المؤسسات تسيير ضمن هذا التوجه و لأنها في اغلب الأحيان تركز على العمل الجماعي مطلوب من إدارة مواردها البشرية ان تركز جهودها على تحقيق جودة الأداء من خلال إدارة متميزة تعين العاملين بها ليظهروا ممارسات وظيفية تعكس الجودة عند تقديم الخدمة الصحية بحيث يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية لمنظمات الأعمال، فبدونه لا يمكن أن تقوم أي منظمة حتى وان كانت تتربع على مساحة كبيرة وتملك أدوات أو آلات ضخمة، بل تبقى مجرد بناية خاوية وغير منتجة، من أجل هذا يتوجب العناية به وتوفير مناخ عمل ملائم له، خاصة إذا كانت تسعى المنظمة إلى تقديم مخرجات ذات جودة وتستوفي جميع متطلبات المستهلك، ويجدر بنا الإشارة أيضا إلى أن أي عملية تغيير تضعها المنظمة ضمن أهدافها محركا الأساسي المورد البشري، لذا لا بد من إعداده وتكوينه تكويننا يليق بالهدف المنشود. فوظيفة إدارة الموارد البشرية خلال هذه السنوات الأخيرة لا يمكن الاستغناء عنها نظرا لتطور مفهوم الفرد وكيفية التعاطي معه فهي لم تعد تهتم بالقيام بالأعمال الإدارية الروتينية من اختيار وتعيين وتأهيل وتدريب لموظفيها فحسب او بالإنتاج وتقديم الخدمة فقط. بل صارت تبحث في جودة هذه المخرجات من خلال الاهتمام بجودة مدخلاتها وجودة عملياتها في سبيل تحقيق جودة فعلية لمخرجاتها. هذا ما استدعى للبحث في موضوع المناجمنت العمومي الذي يعتبر من المواضيع التي أثارت ولزالت تثير كيفية تحسين أداء الموارد البشرية في المجال الصحي بتطوير قدرات المورد البشري الفنية والسلوكية والتقنية وهو واحد من أحد أهم الوظائف التي تسهم في توفير مستويات متطورة من القدرة الفاعلة للأداء بما يلبي احتياجات

المؤسسات لتحقيق غاياتها والتكيف مع التغيرات السريعة في المهارات المطلوبة والتدفق الهائل في المعارف والمعلومات وربط الأفراد بكل جديد في مجال عملهم وتوهمهم لكي يكونوا عناصر منسجمة مع فريق العمل متفاعلة مع الأهداف التنظيمية وهذا المصطلح يقوم على المعرفة الحديثة والرغبة الذاتية والإثراء الوظيفي من ناحية و يرتبط بالبناء الاجتماعي الذي يشكله من ناحية أخرى وتطبيق المانجمنت العمومي يكتسب فيه المورد البشري مؤهلاته و قدراته خلال سيرورة تطبيقه سواء في الجامعة او في مراكز التكوين مختلفة التخصصات و رغم كفاءة المورد البشري يجب ان يتحصل على تكوين مستمر و هو عملية منظمة ومستمرة تقوم بها المؤسسة لاكتساب الفرد العامل القدرات والمهارات الفنية والإنسانية اللازمة و تفعيلها بالشكل الذي يتلاءم مع طموحاتها و امكانياته ودافع الى اداء عمل فعال يضمن استمرار المؤسسة وتطورها.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذا البحث في ان نشرح بشكل شبه تفصيلي أثر تطبيق التسيير العمومي الجديد على أداء إدارة الموارد البشرية اللذان يعتبران اساسيان ولهما دور فعال في تطوير كفاءة العنصر البشري وذلك بتطوير استعمال اليات المانجمنت العمومي الجديد بأقصى درجة من الكفاءة، كما أن هذه الدراسة ستضيف اثراء معرفي للدراسات باللغة العربية حيث أن أهمية هذه الدراسة تتجلى في النقاط التالية:

-كون أن موضوع التسيير العمومي الجديد من الدراسات الحديثة التي تعالجها الدراسات الأجنبية خلافا للدراسات العربية، حيث أن دراستنا تقدم إطار فكري نظري للتسيير العمومي الجديد والأداء الإداري ثم تطبيقه على عينة من الموظفين.

-الأهمية البالغة والمتمثلة في السعي لتطبيق التسيير العمومي الجديد بالإدارة العمومية من أجل تحسين الأداء الإداري.

-تتم أهمية الموضوع في كونه موضوعا يتسم بالأصالة في محاولته ربط العلاقة بين متغيري التسيير العمومي الجديد والتطوير التنظيمي أي تحسين أداء الموارد البشرية.

-تعظيم الاهتمام بالمنظمات الصحية كمنظمات خدمية منتجة مما يلزمها الاستجابة السريعة لمتطلباتهم بتقديم خدمات ذلت نوعية.

الدراسات السابقة

✓ دراسة جمال عماد عبد الحكيم

التي كانت موضوع أطروحة ماستر تخصص إدارة استراتيجية تحت اشراف د. مير أحمد بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة سنة 2021 حول موضوع أثر تطبيق المانجمنت العمومي على تنافسية القطاع الصحي في الجزائر دراسة حالة بعض المؤسسات الاستشفائية بولاية سطيف بحيث تهدف هذه الدراسة الى معرفة تأثير تطبيق المانجمنت العمومي على تنافسية القطاع الصحي في الجزائر ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة قاموا بتربص ميداني في خمس مؤسسات استشفائية بولاية سطيف والذي من خلاله اعتمدوا على الملاحظة، الوثائق، والسجلات المراسيم التنفيذية والمقابلة النصف موجهة مع الخبراء في المؤسسات المذكورة سابقا وكذا مسؤولين ذوي اختصاص بالموضوع. كما انه كانت نتائج الدراسة تصب في انه هناك أثر إيجابي لتطبيق المانجمنت العمومي على تنافسية القطاع الصحي في الجزائر.

هذه الدراسة السابقة تختلف عن دراستنا الحالية في تركيزها على إثر تطبيق المانجمنت العمومي على تنافسية القطاع الصحي، وهي في جانبها النظري (موضوع التسيير العمومي الجديد) تعد جزءا من دراستنا الحالية وقد تم التطرق بإسهاب حول كل ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحية تحت ظل التسيير العمومي الجديد وبالتالي فدراستنا الحالية اشمل من هذه الدراسة.

✓ دراسة بلاوي مراد وبكراوي حمزة

حول التسيير العمومي الجديد وأثره في تحسين أداء المؤسسة العمومية في الجزائر دراسة حالة الإدارة المحلية لمقر الولاية -أدرار- لعام 2020 في الأطروحة المقدمة للحصول على شهادة الماستر بجامعة أحمد دراية أدرار حاولت هذه الدراسة التوصل إلى هدفها والجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في كيفية تأثير التسيير العمومي الجديد في تحسين أداء المؤسسات العمومية في الجزائر، تم هذا باعتماد فرضيتين رئيسيتين من أجل معرفة العلاقة بين المتغيرين ومستوى تحقق هذه العلاقة، وقد تم التحقق منها حيث تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى ووجدت علاقة ارتباط قوية بين التسيير العمومي الجديد ومستوى أداء مديرية الإدارة العمومية لولاية ادرار، كما تم تحقق مستوى جيد لهذه العلاقة من خلال قبول الفرضية الثانية.

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية كونها تسلط الضوء على كيفية تأثير التسيير العمومي الجديد على الإدارة المحلية ككل في حين دراستنا تهتم بدراسة تأثير التسيير العمومي الجديد في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحية فقط. الا انهما يشتركان في جانب الاهتمام بأثر التسيير العمومي الجديد في تحسين أداء الموارد البشرية في كلتا الادارتين.

أسباب اختيار الموضوع: هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع وهي:

الأسباب الذاتية:

-فضولي العلمي حرك في الرغبة للبحث في موضوع أصيل ويتسم بالجدية، وبيئته في حركة متسارعة ومتفاعلة باستمرار، مما يضمن التحسين الدائم لمتغيرات الدراسة.

-الاهتمام بإحدى المواضيع التي تكون الباحثة أحد الافراد الذين يعايشونها وتطلعها في تحسين تقديم الخدمة العمومية سواء كان ذلك من الجانب الهيكلي او من الجانب القانوني او من جوانب أخرى وهذا باعتباري موظفة.

-ثم اهتمامي بهذا الموضوع كمواطنة لما اراه يوميا من وجوب معالجة اختلالات جودة الخدمة العمومية خاصة تعقيد وطول الإجراءات عند تقديم الخدمة وعدم كفاءة الورد البشري وفعاليته أحيانا لنقص التدريب والتكوين. وعدم تدفق المعلومات فيما يخص الخدمة العمومية.

الأسباب الموضوعية:

- تقييم واقع التسيير العمومي الجديد لدى المؤسسات العمومية الجزائرية بالمؤسسات الاستشفائية
- كون أن الموضوع من المواضيع الحديثة التي تحظى باهتمام وآفاق مستقبلية للإدارة العمومية.
- الاطلاع على مدى مساهمة التسيير العمومي الجديد في الرفع من أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية
- الحاجة الملحة لتحقيق الجودة في الخدمات الصحية المقدمة وتحسين إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي خاصة في ظل ثقافة التحسين المستمر للخدمة المقدمة
- البحث عن اليات الاستخدام الأمثل للموارد البشرية من اجل الحرص على الارتقاء بالأداء المؤسسي في المنظمات الصحية الجزائرية

اهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة عموما إلى معرفة مدى أثر وتطبيق التسيير العمومي الجديد وأبعاده على أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية، أما الأهداف التي نحاول الوصول إليها تتمثل فيما يلي:
- توضيح الإطار الفكري والنظري لمفهوم التسيير العمومي الجديد وأداء إدارة الموارد البشرية والعلاقة بينهما.
- التعرف على مدى تطبيق التسيير العمومي الجديد وتأثيره في المؤسسات الاستشفائية
- اظهار الدور الفعال للتسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية
- التأكد من وجود العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة ' التسيير العمومي الجديد وأداء إدارة الموارد البشرية'
- اختبار الفرضيات، تحليل النتائج المتوصل إليها، وتقديم مجموعة من التوصيات والاقترحات

- إعطاء إضاءة للمهتمين والباحثين ومتخذي القرار في المنظمات الصحية حول انسب الطرق للتعامل مع الموظفين والتعاطي مع مشكلاتهم الناتجة عن عدم اشباع حاجاتهم بالارتقاء بمستويات أدائهم وفهم أكبر لوظائفهم في سبيل تحقيق الولاء للمنظمة الصحية

إشكالية الدراسة:

نظرا لأهمية تطبيق المانجمنت العمومي في المجال الصحي لتحقيق جودة إدارة الموارد البشرية على مستوى القطاع في الجزائر، وأهمية النهوض بهذا القطاع، تبرز لنا معالم الإشكالية التي نعمل على معالجتها من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم مقارنة المانجمنت العمومي الجديد في تجويد إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية أسئلة فرعية نوردها كمايلي:

- ما واقع التسيير العمومي الجديد بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية شلف.

- ما طبيعة العلاقة بين التسيير العمومي الجديد وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية شلف.

فرضيات الدراسة

استنادا الى الإشكالية والتساؤلات الفرعية. نفترض ما يلي:

-لم تتمكن المؤسسات العمومية الصحية في الجزائر من التجسيد الفعلي الكلي لمقاربة المانجمنت العمومي الجديد

-يساهم تطبيق المانجمنت العمومي الجديد في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الصحية.

حدود الدراسة

الحدود المكانية

ينصب اهتمامنا في هذه الدراسة على المناجمنت العمومي الجديد كمقاربة للتطوير التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية العمومية بشلف والتي تشمل مجموعة من المستشفيات:

-مستشفى الاخوة خليف -الشرفة-

-مستشفى الاخوات باج

-مستشفى الاخوة خطيب -أولاد محمد-

-مستشفى مرواني عابد -الشطية-

الحدود الزمانية

تمثلت الحدود الزمنية في هذه الدراسة وتتحصر نتائج الدراسة في واقع المرحلة التي جرى فيها البحث الميداني (2023/04/01 الى 2023/06/01)

مصطلحات الدراسة

المانجمنت العمومي: يعتبر المانجمنت العمومي أحد المجالات المتطورة في إدارة القطاع العام، حيث يسعى إلى تحقيق التميز والابتكار وتحسين الأداء من خلال تطبيق مفاهيم وممارسات حديثة. يتطلب المانجمنت العمومي تواجد قادة ومدراء مؤهلين وملمين بتحديات القطاع العام وقادرين على التعامل مع التحديات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تواجهها المؤسسات العامة ويتناول عدة جوانب منها التخطيط الاستراتيجي، وتوجيه الأداء، وإدارة الموارد البشرية، والميزانية والتمويل، وإدارة العمليات والعمليات المنظمة، والتقييم والرقابة. يتم تطبيق مفاهيم وأدوات إدارة الأعمال الحديثة وتكنولوجيا المعلومات في إطار المانجمنت العمومي لتحقيق أفضل النتائج وتعزيز الكفاءة والفاعلية.

جودة إدارة الموارد البشرية: تشير إلى مدى فاعلية وكفاءة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والمنظمات. تهدف جودة إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أفضل استخدام وتطوير للموارد البشرية المتاحة، وضمان توافر القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

وتشمل مجموعة من العناصر والمؤشرات التي تساهم في تحقيق الأداء العالي وتعزيز الكفاءة والفاعلية في المؤسسة. ومن بين هذه العناصر، توظيف واختيار الكفاءات، تطوير الموظفين، تقييم الأداء، إدارة المكافآت والمزايا. يتطلب تحقيق جودة إدارة الموارد البشرية تكامل وتوافق بين جميع عناصر الإدارة البشرية وتحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة واحتياجات وتطلعات الموظفين. يعتبر تحقيق جودة إدارة الموارد البشرية أمراً حاسماً لتعزيز الأداء والمنافسة وتحقيق النجاح المستدام للمؤسسات في بيئة العمل المتغيرة.

المؤسسات الصحية العمومية: هي المؤسسات والمنظمات التي تقدم خدمات صحية للجمهور وتعمل في إطار القطاع العام أو الحكومي. تشمل المؤسسات الصحية العمومية المستشفيات العامة، والعيادات الصحية الحكومية، ومراكز الرعاية الصحية المجتمعية، ومراكز الصحة العامة، والمؤسسات التعليمية في مجال الطب والصحة، والهيئات الحكومية المسؤولة عن تنظيم وتنفيذ السياسات والقوانين الصحية. وتهدف إلى توفير الرعاية الصحية الشاملة والعلاج للمجتمع، وتعزيز الوقاية والصحة العامة. تقدم هذه المؤسسات مجموعة متنوعة من الخدمات الصحية، بما في ذلك الاستشارات الطبية، والتشخيص، والعلاج الطبي، والعمليات الجراحية، والرعاية العاجلة، والتأهيل الطبي، والمتابعة الصحية.

تتمتع المؤسسات الصحية العمومية بميزة الوصول المتساوي للخدمات الصحية للجميع، بغض النظر عن الدخل أو الجنس أو العرق أو الدين. تعتبر هذه المؤسسات جزءاً أساسياً من النظام الصحي العام في الدول، وتعمل وفقاً للسياسات والقوانين الحكومية المنظمة لتقديم خدمات صحية عالية الجودة وموثوقة للمجتمع.

الإطار المنهجي للدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والوصول إلى النتائج المرجوة اعتمدنا المزج بين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وهذا عن طريق تكوين الإطار النظري للبحث بتجميع المادة العلمية المتعلقة به من المصادر الأساسية والثانوية، حيث اعتمدنا على الكتب والمقالات والبحوث العلمية العربية كون البحث قائم على وصف الظاهرة المراد دراستها و جمع معلومات دقيقة عنها و التعبير عنها بطريقة كيفية و كمية لتوضيح حجمها و خصائصها و العلاقات و الارتباطات القائمة بين متغيراتها. أما تطبيقاً فقد تم الاعتماد على المقابلة و منهج دراسة حالة لتحليل مختلف المعلومات المتعلقة بعينة الدراسة. كونها الوسيلة الصالح للاتصال بين الباحث والمبحوث لطبيعة المؤسسة وحساسية الخدمات الصحية المقدمة على مستوى المؤسسات الاستشفائية العمومية محل الدراسة حيث ضمت مجموعة من الأسئلة المباشرة. وقد وجهت لمدراء الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة للتحقق من صحة الفرضيات المطروحة.

تقسيمات هيكل الدراسة

قصد الإلمام بمتطلبات البحث، تم إدراج مضامينه وعرض محتوياته في فصلين بالإضافة الى المقدمة و الخاتمة بحيث تتضمن المقدمة كل العناصر بشكل دقيق و مفصل ؛ في حين يختص الفصل الأول بعرض الإطار النظري للدراسة و ذلك من خلال مبحثين حيث يختص المبحث الأول بعرض الإطار المفاهيمي للمتغير المستقل "التسيير العمومي الجديد"، من خلال 05 مطالب حيث يتناول المطلب الأول نشأة مفهوم التسيير العمومي الجديد و يتناول المبحث الثاني مفهوم و عناصر المانجمنت العمومي الجديد اما المطلب الثالث فيتناول اهداف و أدوات التسيير العمومي الجديد في حين المطلب الرابع فيهتم بالمقارنة بين المانجمنت العمومي الجديد و المانجمنت العمومي و أخيرا المطلب الخامس يتطرق الى حدود تطبيق المانجمنت العمومي الجديد. ويختص المبحث الثاني بعرض الإطار المفاهيمي للمتغير التابع "إدارة الموارد البشرية" من خلال 06 مطالب ؛ حيث يتناول المطلب الأول نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية اما المطلب الثاني فيتناول مفهوم إدارة الموارد البشرية في حين سنتطرق في المطلب الثالث الى

الفرق بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الافراد ثم ننقل في **المطلب الرابع** الى أهمية و اهداف إدارة الموارد البشرية اما في **المطلب الخامس** سنعرض خصائص ووظائف إدارة الموارد البشرية و نختم أخيرا بالمهام الرئيسية الحديثة لإدارة الموارد البشرية و التحديات الكبرى التي تواجهها في **المطلب السادس** . اما الفصل الثاني فيختص بعرض الدراسة الميدانية للموضوع من خلال مبحثين حيث يتناول **المبحث الأول** التعريف بميدان الدراسة من خلال التقديم الفعلي لكل مؤسسة مع الهيكل التنظيمي لكل منها و يتناول **المبحث الثاني** عرض الإجراءات و مناقشة منهجية الدراسة الميدانية و تحليل النتائج بحيث يشمل هذا المبحث كل من تساؤلات الدراسة الميدانية و تحديد المجتمع المبحوث و أداة جمع البيانات و تفرغها و تختتم هذه الدراسة باستعراض أبرز النتائج المتوصل إليها و طرح جملة من الاقتراحات من خلال الخاتمة.

صعوبات الدراسة

يمكن تلخيص اهم صعوبات البحث في الشق الميداني وخاصة في صعوبة الالتقاء ببعض المبحوثين مع تحفظ بعضهم للإجابة عن بعض الأسئلة كونهم ينتمون الى المؤسسات محل الدراسة.

الفصل الأول: الإطار

النظري للدراسة

يعتبر المانجمنت العمومي من المواضيع التي أثارت و لازالت تثير كيفية تطوير قدرات المورد البشري الفنية والسلوكية والتقنية وهو واحد من أحد أهم الوظائف التي تسهم في توفير مستويات متطورة من القدرة الفاعلة للأداء بما يلبي احتياجات المؤسسات لتحقيق غاياتها والتكيف مع التغيرات السريعة في المهارات المطلوبة والتدفق الهائل في المعارف والمعلومات وربط الأفراد بكل جديد في مجال عملهم وتوهمهم لكي يكونوا عناصر منسجمة مع فريق العمل متفاعلة مع الأهداف التنظيمية، كونه إحدى المتطلبات الأساسية لأي سياسة تنمية باعتباره يلعب الدور الحاسم في تحديد معالم التنمية وهذا المصطلح يقوم على المعرفة الحديثة والرغبة الذاتية والإثراء الوظيفي من ناحية و يرتبط بالبناء الاجتماعي الذي يشكله من ناحية أخرى، وتطبيق المانجمنت العمومي يكتسب فيه المورد البشري مؤهلاته و قدراته خلال سيرورة تطبيقه سواء في الجامعة او في مراكز التكوين مختلفة التخصصات و رغم كفاءة المورد البشري يجب ان يتحصل على تكوين مستمر و هو عملية منظمة ومستمرة تقوم بها المؤسسة لاكتساب الفرد العامل القدرات والمهارات الفنية والإنسانية اللازمة و تفعيلها بالشكل الذي يتلاءم مع طموحاتها و امكانياته ودافع الى اداء عمل فعال يتضمن استمرار المؤسسة وتطورها فتظل احتياجاتها والواقع أن الخاصية الأساسية لتطبيق المانجمنت العمومي تتمثل في تطبيق كل الوسائل النوعية و الكمية للمانجمنت العمومي الحديث و في ما يلي سنتطرق الى الاطار المفاهيمي لكل من التسيير العمومي الجديد و إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: التسيير العمومي الجديد: مقارنة جديدة لتسيير المؤسسات العمومية

المطلب الأول: نشأة مفهوم التسيير العمومي الجديد

لقد اتجهت معظم الإدارات العمومية في مختلف دول العالم إلى تبني مجموعة من الإصلاحات الإدارية، تسعى في مجملها إلى إثبات عقلانية تسييرية في الإدارة العامة، والابتعاد عن العقلانية القانونية البيروقراطية التي ميزت الإدارة العامة في مرحلة دولة الرفاه وذلك بظهور مفهوم التسيير العمومي الجديد الذي يشير إلى التحول الذي يحدث في إدارة القطاع العام، بهدف

تعزيز كفاءته وفاعليته في تحقيق الأهداف العامة وتلبية احتياجات المجتمع. تركز هذه المقاربة على تحسين أداء المؤسسات الحكومية من خلال تبني ممارسات إدارية حديثة واستراتيجيات مبتكرة. وتعود تسمية التسيير العمومي الجديد إلى C. Hood¹ في كتابه الذي ألفه بالاشتراك مع M. Jackson بعنوان: (Administrative Argument) سنة 1990، حيث اعتبر أن التسيير العمومي الجديد تعبير مختصر يستخدمه العلماء والمختصون للإشارة إلى موضوعات متميزة لأساليب وأنماط إدارة الخدمة العمومية، التي طفت على السطح خلال العقدين الماضيين، لاسيما في المملكة المتحدة وأستراليا ونيوزيلندا. ويمكن القول بأن بدايات الدعوة إلى التسيير العمومي الجديد (New Public Management) تعود إلى أوائل السبعينيات " 1968 " في مؤتمر "نيويورك" بأمريكا، عندما دعا دوايت والدو من طلاب الدكتوراه الإدارة العامة إلى تحديد الآفاق المستقبلية لحقل الإدارة العامة، هذا ما أدى إلى تحول النموذج الإرشادي للدراسات في مجال الإدارة العامة، من نموذج إرشادي بيروقراطي كلاسيكي مرتكز على التحسين عن طريق إدارة عامة موضوعة كمركز للأمة، إلى نموذج إرشادي ما بعد بيروقراطي (Post-bureaucratique) موجه نحو التسيير أكثر منه نحو الإدارة، ومرتكز على الاقتصاد السياسي الجديد ومراجعة العلاقة بين الدولة والسوق

المطلب الثاني: مفهوم وعناصر المناجمنت العمومي الجديد (التسيير العمومي الجديد)

الفرع الأول: تعريف المناجمنت العمومي الجديد

يُعرف التسيير العمومي الجديد بأنه: "نمط لتفكير النيوليبرالي يهدف إلى تقديم الخدمات في القطاع العام بنفس النمط الذي يعمل به القطاع الخاص"² ويعرفه المعجم السويسري لسياسة الاجتماعية (Dictionnaire suisse de la politique sociale) بأنه: "اتجاه عام لتسيير المنظمات

¹ -مراد بن سعيد، "محاضرات في الإدارة العامة والتسيير العمومي الجديد" قسم العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2015 -2016، ص. 30.

² - بشير بن عيشي، عبد الباسط بن عبيد، "التسيير العمومي الإلكتروني: مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي"، مجلة الحقيقة3، جامعة أحمد د راية ادرار، 2016، ص ص. 388 -389.

العمومية، تعود أولى معالم ظهوره إلى بداية التسعينات في الدول الأنجلوساكسونية، وانتشر لاحقاً في معظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، وعلى عكس التسيير العمومي التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية، فإن أفكار ومعالم التسيير العمومي الجديد مستوحاة من العلوم الاقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص، ومن أهم أسباب ظهور هذا النوع الرغبة في تحسين ومعالجة الاختلالات التي ميزت التسيير العمومي التقليدي، والتي من بينها البيروقراطية، وكذا محاولة الارتقاء بالإدارة العامة إلى مستوى الكفاءة والفعالية¹

الفرع الثاني: عناصر ومبادئ التسيير العمومي الجديد

إن الانتقال بالإدارة العمومية من وضع تقليدي يتجاوز الاحتكار السلطوي في صنع وتدبير الشأن العام إلى فكرة الشبكية وتعدد الفواعل، ومن ثم التحول بها من وضع يتصف بالثقل والجمود وسيادة المنطق الإجرائي القانوني إلى وضع أكثر مرونة وانسيابية، هذا ما تجسده مقاربة الإدارة العامة الجديدة أو المناجمنت العمومي الجديد، والجدول الآتي يبين المرتكزات الأساسية لتسيير العمومي الجديد²:

المنظور	التسيير العمومي الجديد
الوصف	بعد البيروقراطية، التسيير المبني على المنافسة.
مركز النشاط الرئيس	النتائج
الأهداف التسييرية	وصول إلى مستويات الأداء المحددة مسبقاً
مفهوم المنفعة العامة	جميع التفضيلات الفردية.

¹ - ليلي بن عيسى، "أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي"، (رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة

الماجستير في تخصص تسيير عمومي)، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005 - 2006، ص. 50.

² - Aurelio G. Mauri, Simonetta Muccio, « The Public Management Reform: from Theory to Practice. The Role of Cultural Factors », **International Journal of Advances in Management Science** Vol. 1, November 2012, Page.49.

مجاز الأهداف	التسيير الحسن لمدخلات من أجل تحقيق المخرجات المنشودة (الكفاءة) والقدرة على فهم وتنمية حاجيات المستهلك (الفعالية)
نموذج المساءلة المهيمن الشفافية	مساءلة التصاعديّة على أساس مستويات الأداء للوصول إلى المساءلة الخارجية على أساس آليات السوق.
نظام تقديم الخدمة المفضل	القطاع الخاص أو البيانات العامة المستقلة.
ملائمة أنظمة قياس الأداء عالية	الهدف النهائي هو القدرة التنافسية وفق منطق السوق.

جدول -1-: المرتكزات الأساسية للتسيير العمومي الجديد

ويعتبر Pollitt أن التسيير العمومي الجديد ظاهرة ذات مستويين:

في المستوى العلوي، توجد نظرية عامة تؤكد على أن القطاع العام يمكن أن يُحسّن من خلال تطبيق المفاهيم والقيم التي يعتمد عليها قطاع الأعمال؛ بينما في المستوى الأدنى،¹ فإن التسيير العمومي الجديد يعبر عن مجموعة من المفاهيم والممارسات الخاصة بما يتضمن:

1 . التحول في الاهتمام في أنظمة التسيير والإدارة من الاهتمام بالمدخلات والعمليات نحو المخرجات والنتائج.

2 . التحول نحو القياس والأساليب الكمية، خصوصا على شكل أنظمة مؤشرات الأداء والمعايير الواضحة.

¹ - المكان نفسه.

3. الأولوية لأشكال تنظيمية مرنة، مستوية، مستقلة، صغيرة وأكثر تخصصا بدلا من الوزارات أو الأقسام التدريجية الهرمية الواسعة والمتعددة الوظائف.
 - 4 . الانتشار الواسع للعقود أو العلاقات شبه التعاقدية بدلا من العلاقات الهرمية والرسمية.
 - 5 . الاعتماد واسع النطاق على آليات السوق لتقديم الخدمات الإلكترونية الحكومية، مثل التنافسية، جداول القطاع العام الخاصة بالمنافسة، الدفع مقابل الأداء.
 - 6 . التأكيد على جودة الخدمة والتوجه نحو الزبون.
 - 7 . تشويه الحدود بين القطاع العام، القطاع الربحي الخاص والقطاع الطوعي.¹
 - 8 . التغيير في أولويات القيم العالمية، من العدالة والأمن نحو الكفاءة والفعالية، المنافسة، والدفع مقابل الأداء.
 - 9 . الاهتمام بمعاملة مرتفقي الخدمات العمومية كمستهلكين وتطبيق تقنيات تحسين الجودة مثل إدارة الجودة الشاملة.²
- والمبدأ الأساس لتسيير العمومي الجديد كما يحدده أوزبورن (Osborne) او غاييمر (Gaebler) يكمن في تسيير الحكومة كمؤسسة (Gouvernement Entrepreneur) وإدخال روح المؤسسة في التسيير العمومي، والتركيز على المفاهيم والمقتربات مثل البحث عن الأداء، تقييم النتائج، تنميط العمليات، تقييم المتعاملين، إيجاد آلية للتحفيز مع تطوير الرقابة.
- وقد ذكر ديفيد أوزبورن او تيد غاييمر في كتابه "إعادة اختراع الحكومة: كيف تحول روح المغامرة القطاع العام"، إنه عندما كانت ثمانينات القرن الماضي تتجه إلى نهايتها، سألت "مجلة تايم" على غلافها: هل ماتت الحكومة؟، بسبب هبوط الثقة في الحكومة الفيدرالية الأمريكية إلى مستويات قياسية، والتي ظل زعماءها يتجادلون بشأن الخيارات العتيقة نفسها، بين تقديم

¹ -المكان نفسه

² -المرجع نفسه، ص 51.

خدمات أقل، أو فرض ضرائب أعلى على الرغم من ركود عالي 1990 أو 1991 م. ومع ذلك فإن هناك أملاً، إذ أن أنواعاً جديدة من المؤسسات العامة آخذة في الظهور ببطء، وبهدوء، وبعيدا عن مراكز الأضواء العامة؛ وهي مؤسسات رشيقة، لامركزية، وتجديدية، كما أنها مرنة، قابلة للتكيف وسريعة التعلم جديدة عندما تتغير الظروف، وهي تستخدم التنافس، وخيارات الزبون، وآليات أخرى غير بيروقراطية، لعمل الأشياء بصورة خلاقة وفاعلة بقدر المستطاع. إنها هي مستقبلنا.¹

ودعا ديفيد أوزبورن أو تيد غايمبر إلى إعادة هيكلة حكومية، تقضي إلى اختراع الحكومة الريادية التي تشجع التنافس بين مقدمي الخدمات، تمكن المواطنين من إبعاد السيطرة عن يد البيروقراطية، ووضعها في يد المجتمع، وهي تقيس مدى أداء وكالاتها، ولا تركز على المدخلات بل على النتائج المحصلة، وهي موجهة من قبل أهدافها -ومهامها-، وليس من قبل قواعدها، وهي تعيد تعريف المتعاملين معها باعتبارهم زبائن، وتقدم لهم خيارات، وهي تركز على طاقاتها على كسب المال بدلا من الاكتفاء بإنفاقه، وهي تنزع الصفة المركزية عن السلطة وتتبنى الإدارة الجماعية بالمشاركة، كما أنها تفضل آليات السوق على الإدارة البيروقراطية، وأهم ركائزها تتمثل في²:

1. الحكومة المحفزة "التوجيه بدلا من التجديف": إن كلمة "حكومة" مشتقة من كلمة إغريقية معناها التوجيه، فمهمة الحكومة هي توجيه القارب وليس التجديف به. وتقديم الخدمات تجديف. والحكومة لا تجيد التجديف. ومن ثم دعا إلى خصخصة قطاع الخدمات وتشجيع مشاركة القطاع الثالث فيه.

¹ - ذهبية الجوزي، "إعادة اختراع مؤسسات التعليم العالي: مدخل لمواجهة تحديات اقتصاد المعرفة"، مجلة الاقتصاد

الجديد، ع 7، جامعة خميس مليانة، سبتمبر 2012 م، ص. ص 100-106

² - ديفيد أوزبورن، تيد غايلبر، (تر: محمد توفيق البجيرمي) إعادة اختراع الحكومة: كيف تحول روح المغامرة القطاع

العام من مبنى المدرسة إلى مقر الولاية من قاعة البلدية إلى البنتاغون. السعودية: العبيكان، بدون ذكر سنة النشر. ص 13

2. حكومة يملكها المجتمع "التمكين بدلا من الخدمة": فالبرامج لكي تعمل بنجاح حقيقي، يجب أن يملكها الذين تخدمهم.

3. الحكومة التنافسية: فليست القضية هي القطاع العام ضد القطاع الخاص، بل هي المنافسة ضد الاحتكار.

4 . حكومة توجهها مهمتها: فمن فوائد الحكومة التي توجهها مهمتها بدلا من القواعد، نذكر:

-المنظمات التي توجهها مهمتها أكثر كفاءة من التي توجهها القواعد.

- المنظمات التي توجهها مهمتها أكثر فعالية من التي توجهها القواعد.

-المنظمات التي توجهها مهمتها أكثر مرونة من التي توجهها القواعد.

-المنظمات التي توجهها مهمتها لديها روح معنوية أكثر من التي توجهها القواعد. ولذلك من خلال كسب الحمل الساكن من القواعد المترجمة والتعليمات التنظيمية.

5 . حكومة توجهها نتائجها "تمويل المخرجات لا المدخلات"؛

6 . حكومة يوجهها الزبائن "تلبية حاجات الزبون لا الجهاز المكتبي"¹

7 . الحكومة الريادية المغامرة "الكسب بدل من الإنفاق"؛

8 . حكومة التوقعات "الوقاية بدلا من العلاج"؛

9.الحكومة اللامركزية من التسلسل الهرمي إلى المشاركة والعمل الجماعي؛ فالمؤسسات اللامركزية هي مرنة أكثر من المؤسسات المركزية، فهي قادرة على الاستجابة بسرعة للظروف المتغيرة ولحاجات المواطن، وأكثر فاعلية وأكثر تجديدا.

كما يقوم المناجمنت العمومي الجديد على المبادئ والركائز التالية:

1 -المكان نفسه.

- ✓ إدخال آليات اقتصاد السوق على القطاع العمومي، وبالتالي إضفاء نوع من المنافسة ليس فقط بين المنظمات العمومية، وإنما أيضا بين القطاع العمومي والقطاع الخاص.
- ✓ تحويل أدوات وأساليب الإدارة المطبقة في القطاع الخاص إلى القطاع العمومي والاستفادة منها في مجال تقديم الخدمات العمومي.
- ✓ السعي إلى تحقيق الفعالية والفاعلية في الأجهزة الإدارية للدولة وتحسين أدائها من خلال ترشيد استعمال الموارد العمومية، والتكشف في النفقات العمومية.
- ✓ يقدم المناجمنت العمومي الجديد مفاهيم حديثة في التسيير مثل: الأداء، الفعالية، الفاعلية، المقالة، الإبداع، التعلم التنظيمي، وغيرها، بينما يعمل التسيير البيروقراطي ضمن مصطلحات مختلفة، كالمسؤولية، المركزية، السلطة العليا، القواعد والجراءات... إلخ.¹
- ✓ الفصل بين الأهداف والقرارات الاستراتيجية، والأهداف والقرارات العملية، وذلك على خلاف التسيير التقليدي أين تتولى الهيئات السياسية مسؤولية وضع وتسيير استراتيجيات المنظمات العمومية الإدارية مما يؤثر على عملية اتخاذ القرار على مستوى هذه المنظمات.
- ✓ التوجه نحو المواطن واعتباره زبوناً يجب إرضاءه، والعمل على تحسين علاقته بالدولة من خلال انفتاح المصالح الإدارية على المستخدمين والتقرب منهم، وجعلهم الأساس في عملية تصميم وأداء الخدمة العمومية، من خلال مراعاة احتياجاتهم، وتطلعاتهم، وخياراتهم كما هو الحال في المنظمات الاقتصادية الخاصة أي إدخال الثقافة التسويقية في المنظمات العمومية الإدارية.
- ✓ = ينادي المناجمنت العمومي الجديد باعتماد مرونة تنظيمية واسعة تجعل من عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات والإدارات العمومية عملية تشاركية لا أحادية الجانب على عكس النموذج التقليدي المستوحى من النموذج القائم على البيروقراطية والتسيير الهرمي والتسلطي والمركزية

¹ - بن عيسى ليلي «الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد»، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14،

جامعة بسكرة، ديسمبر 2013، ص 194

في اتخاذ القرارات. إن مبدأ المشاركة الذي ينادي به المناجمنت العمومي الجديد له وجهين، يتمثل الوجه الأول في المشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات أي اعتماد اللامركزية في المنظمات العمومية لأن هذا النوع من الإدارة له العديد من المزايا،¹ إذ يتضمن مرونة الاستجابة للتغيرات المفاجئة للمحيط، كما أن اللامركزية تعتبر عاملا محفزا لموظفي الدولة وتتيح لهم نوعا من الحرية مما يزيد من قدرتهم على المبادرة خلافا على المركزية التي يقوم عليها النظام البيروقراطي، أما الوجه الثاني للمشاركة فيظهر من خلال إشراك المواطنين في عملية تسيير المرافق العمومية يعتمد المناجمنت العمومي الجديد على الإدارة الموجهة بالنتائج *المخرجات*.

✓ المناجمنت العمومي الجديد يبني على مبدأ التمايز، وهذا بسبب اختلاف البيئات التي تعمل فيها المنظمة حتى ولو كانت تمارس نفس النشاط.

✓ يجب أن تهتم وترتكز الحكومات في مجال المناجمنت العمومي الجديد ليس فقط على عرض الخدمات العمومية، وإنما على قدراتها وطاقاتها في تقديم الحوافز والمساهمة في جميع القطاعات

✓ التسيير من منظور التنبؤ بالمشاكل ومحاولة تفاديها، وليس التسيير من منظور معالجة المشاكل بعد حدوثها. ما تجدر الإشارة إليه هو أن تطبيق المناجمنت في المنظمات العمومية الإدارية ليس بالأمر الهين لأنه ليس مجرد نقل لأدوات نجحت في قطاع ما *القطاع الاقتصادي* الخاص إلى قطاع آخر *القطاع العمومي*²، وذلك بسبب اختلاف طبيعة نشاط كل منها من جهة، واختلاف بيئة عمل كل منها من جهة أخرى، لذا يجب مراعاة الخصوصية التي تميز المنظمات العمومية الإدارية عن غيرها من منظمات الأعمال.

1 - المكان نفسه.

2 - نيشات سلوى، "افاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر الى بعض التجارب الأجنبية"، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في: علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات)، جامعة امحمد بوقرة

بومرداس، ص142

المطلب الثالث: اهداف وأدوات التسيير العمومي الجديد

يتمثل الهدف الرئيسي للمناجمنت العمومي الجديد في اقتراح تصور جديد لكيفية تسيير الإدارة العمومية عن طريق تبني مجموعة من الطرق والآليات التي تسمح بتحسين أدائها وتقليل نفقاتها بالشكل الذي ينعكس إيجابيا على نوعية الخدمة التي يتلقاها المواطن؛ ويتم ذلك من خلال الانتقال من المنطق المبني على الوسائل إلى المنطق المبني على النتائج، او للتوجه أكثر نحو الخصوصية من خلال إدخال منطق السوق أدوات المناجمنت الخاص إلى المؤسسات العمومية بغرض الاستجابة لاحتياجات المواطنين المتزايدة والجديدة واعتبارهم زبائن.

كل ذلك يتطلب من هذه الإدارة العمومية أن تضع أهدافا تتميز بكونها *SMART¹، أي أن تكون محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، واقعية ومقيدة بإطار زمني. وفيما يلي نعرض أهم أهداف المناجمنت العمومي الجديد والأدوات اللازمة² لتحقيقها:

- تحليل المؤسسات العمومية إلى وحدات: يهدف المناجمنت العمومي الجديد إلى تفكيك المستويات الهرمية المتجانسة التي تميز الإدارات العمومية الكبيرة إلى وحدات (وكالات) مستقلة ذات هرمية أقل؛ أي أنه يقوم أساسا على تغيير جذري في البناء الهيكلي للمؤسسات العمومية، ويضمن ذلك إعادة الهيكلة للأقسام والإدارة وانشاء وحدات لتقديم الخدمات، بالإضافة إلى التأكيد على اللامركزية في السلطة والمسؤولية من خلال إعطاء الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا. تسعى هذه الهياكل الجديدة إلى تحقيق المرونة من خلال تبسيط مهام الإدارة العمومية؛ كما تسمح بتحقيق الاستقلالية المالية واستقلالية العملية التسييرية من خلال إعادة تحديد أسلوب الإدارة المعتمد ونظم المعلومات، وكل ذلك من أجل توفير خدمات عمومية ذات جودة عالية وبأقل تكلفة. يمكن لتفويض السلطة والتشارك في اتخاذ القرارات مع الموظفين الأكثر قربا واتصالا مع المواطنين أن يجعلهم أكثر تمكينا وأشد مساهمة في نفس الوقت.³

¹ SMART : Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporaire.

² - أسماء بوطيش، إشكالية نظام الأجور في قطاع الصحة، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الثالث في علوم

التسيير)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، ص. 09

³ - المكان نفسه.

وتتميز هذه الوحدات بخصائص عديدة أهمها:

الفصل الواضح بين الوظائف (القرارات الاستراتيجية والوظائف، القرارات التنفيذية)؛ التحديد الدقيق للأهداف بعد الاستشارة مع منح المسيرين هامش من الحرية لتحقيق تلك الأهداف؛ الاعتماد على مبادئ القطاع الخاص في تسييرها، كما أن تقييمها يتم خلال مدة محددة بحثاً عن فعالية الأداء والمنفعة مما قد يؤدي إلى إلغاء بعض الوكالات أو خصصتها؛

يركز المناجمنت العمومي الجديد على تقييم الأداء وعلى اعتماد ثقافة النتائج:

حيث يحرص على تحديد مؤشرات الأداء ويستحسن أن تكون كمية وقابلة للقياس، نذكر على سبيل المثال لوحة القيادة الاستشرافية التي تستخدم لمراقبة الأداء الذي لم يعد يستند على المعايير المالية فقط ولكن يأخذ بعين الاعتبار الجانب غير المالي أيضاً كما هو الحال مع مفهوم الجودة أو رضا الزبائن؛ كما يحرص التسيير العمومي الجديد كذلك على خلق الشفافية بشأن جودة وتكلفة الخدمات العمومية؛ والاستخدام الفعال لموارد المؤسسة العمومية (Value for money) عن طريق حساب ومقارنة التكاليف تقليص التكاليف بالنسبة للمنتج) وبفضل إدخال وتطوير قواعد المحاسبة التحليلية (محاسبة التكاليف و مراقبة التسيير، وكذلك المقارنة بين المؤسسات المقدمة لنفس الخدمة من خلال ما يعرف بالقياس المقارن عموماً، تعتبر الإدارة القائمة على النتائج اطاراً لتسيير الأداء يتمحور حول ثلاث روابط منطقية تتشأ بين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، والاستغلال الأمثل للموارد والوسائل المتاحة مع ضرورة مساءلة المسيرين العموميين تعمل الإدارة بالأهداف على صياغة أهداف المؤسسة بطريقة جماعية بحيث تكون مقترنة بالتنفيذ مما يجعل عملية تقييمها سهلة لكونها تتم على أساس الأهداف الموضوعية والمنجزة، وهذا بدوره يمنح الموظفين هامش حرية في طرق الوصول للأهداف وتفويضهم بالصلاحيات اللازمة لأجل ذلك فيشجع على المبادرة والإبداع؛¹

¹ - المرجع نفسه، ص 10

ضمان المسؤولية الاجتماعية للإدارة العمومية: على اعتبار أن هدف الإدارة العمومية تجاوز فكرة البحث عن الاستجابة فقط لاحتياجات المواطنين إلى البحث عن الجودة والسمعة والمصداقية، وحيث تعدّ الفعالية أيضا جزءا من أهداف التنظيم التي تظهر في مؤشرات مثل جودة المخرجات وكفاءة المدخلات فإنه من الأهمية إذن البحث عن دور المسؤولية الاجتماعية كمتغير تنظيمي في تعزيز أوجه الفعالية التنظيمية ضمن الإدارات العمومية كما تساهم المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنمية عن طريق الاهتمام بالموظفين والزبائن والبيئة والمجتمع ككل أي بعبارة أخرى تعمل على إرضاء أصحاب المصلحة وفي نفس الوقت تقوم بتجسيد مبدأ المساءلة (Accountability) ؛ وتعتبر المسؤولية الاجتماعية عن رسالة المؤسسة الهادفة لضمان جودة الحياة العملية مع ضرورة الاستجابة لتطلعات المجتمع حيث تتداخل تأثيرا و تائرا وتستند لمفاهيم مثل الحق والواجب، المواطنة والانتماء، المصلحة العامة ويكون ذلك عبر تقديم خدمات ومواصفات من شأنها التعبير عن الدور الاجتماعي لهذه المؤسسة

تفعيل تسيير الميزانيات: وذلك عن طريق تحديد وتوزيع الميزانيات حسب برامج بهدف تقليص العجز المالي أو نفقات الإدارة العمومية، وزيادة الشفافية في المحاسبة بفضل حرية تدفق المعلومات بين مختلف أصحاب المصالح والتي تسمح باتخاذ القرارات المناسبة واكتشاف الأخطاء؛¹

إقامة الشراكة بين القطاعين العام والخاص: تعتبر الشراكة أحد الآليات التي جاء بها التسيير العمومي الجديد من أجل اعتمادها في تحسين فعالية الإدارات العمومية؛ وتعرف على أنها كل أشكال التعاون والتفاعل بين القطاعين العام والخاص والتي تتم بدمج موارد المادية والبشرية لتحقيق أهداف معينة تصب في إطار السياسة العامة للدولة. تعتبر هذه الشراكة كذلك أداة لنقل المعارف و الخبرات التسييرية الخاصة إلى القطاع العمومي، وخاصة ما تعلق بالكفاءة والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية؛ وتقليص مساوئ البيروقراطية المميزة للإدارة العمومية؛ ويتمثل الهدف الرئيسي للشراكة بين القطاعين العمومي والخاص في التشارك

¹ - المرجع نفسه ص، ص 11-12

في المخاطر المرتبطة بتمويل وتصميم وتنفيذ بعض الخدمات العمومية؛ بالإضافة إلى ذلك فإنها تسمح للمؤسسات الخاصة بأداء مهام وتقديم خدمات كانت تؤدي من طرف المؤسسات العمومية فقط (Externalisation) وهذا من شأنه أن يسمح للإدارة العمومية "بالرفع من مستوى الخدمة التي تقدمها بنفس الموارد أو أقل"¹؛

- خلق المنافسة بين المؤسسات العمومية أو بينها وبين المؤسسات الخاصة: يسعى المناجمنت العمومي الجديد من خلال هذا الهدف إلى تقليص التكلفة وتحسين نوعية الخدمة، عن طريق إدخال منطق السوق في العديد من الأنشطة بحيث يكون على الإدارة العمومية أن تختار بين بقائها في ظل بيئة تتميز بمنافسة مؤسسات خاصة تقوم بتقديم نفس الخدمة بأكثر جودة وفي المقابل تقدم أجور أعلى لعمالها وبين زوالها في حال عدم قدرتها على منافسة ذلك، وكذلك الأمر بالنسبة لخصخصة المؤسسات العمومية بهدف الحد من الاحتكار العمومي والتنويع في الخدمات العمومية حتى يسهل على الزبائن اختيار الأفضل. عموماً، يبين التسيير العمومي الجديد من خلال هذه الآلية أن تطبيق الأساليب التسييرية المستوحاة من القطاع الخاص من شأنه أن يتيح للإدارة العمومية إمكانية أن تصبح أكثر تنافسية وتضمن جودة الخدمة التي ترضي المواطنين.

- التوجه أكثر نحو المواطن والعمل على إرضائه: من خلال استبدال مفهوم المواطن بمفهوم الزبون وتحسين علاقته بالإدارة العمومية وجعله جوهر كل العمليات التي تقوم بها؛ ليس من خلال الاستجابة لاحتياجاته فقط بل العمل على معرفة تطلعاته وتوجهاته المستقبلية ومحاولة تلبيتها.

لقد أصبح إرضاء زبائن الإدارات العمومية مؤشراً أساسياً للأداء العمومي الشيء الذي يشكل امراً جديداً للقطاع العام حيث اتضح أنه من أولويات برامج الإصلاح في القطاع العام المستنبطة من المناجمنت العمومي الجديد مما يؤدي إلى اعتبار المواطنين بمثابة زبائن أو مستهلكين.²

سمحت هذه المقاربة أيضاً بالتحول من الأنظمة التي تسمح للمواطنين بالمساءلة على أساس القواعد إلى أنظمة أساسها المساءلة على أساس النتائج المحققة، فهي تضع في أولوياتها رضا الزبون؛

¹ - المرجع نفسه، ص 12

² - المرجع نفسه، ص 13.

علما أن هذا الأخير سيبحث عن الخدمة العمومية التي توفر له أكبر قيمة ؛ وبما أن هذا الأخير يجد صعوبة في الحصول على فكرة دقيقة عن هذه الخدمة قبل تجربتها لكونها غير ملموسة فإنه يحاول إيجاد معايير تدل على نوعية معينة من الخدمة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال: الاتصال الجيد مع الموظفين، إتاحة المعلومات وخاصة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال (E-administration) لتطوير الاتصال الخارجي للمؤسسة مع زبائنها (تحقيقا للشفافية)، ثم تكمل ذلك عن طريق التسويق العمومي. يسعى نموذج الجودة أو البحث عن التميز إلى تعديل الثقافة التنظيمية بهدف التحسين المستمر وتعزيز التعلم داخل الإدارة العمومية ومن ثم تحسين جودة الخدمة المقدمة كما أن استخدام شهادات الأيزو يعزز هذه الرغبة في اشراك ودمج سيرورة الجودة؛

-التركيز على الإدارة الفعالة للموارد البشرية: وذلك من خلال تحديد شروط ومعايير تتقارب مع تلك المعروفة في القطاع الخاص ومعاملة الموظفين بطريقة فردية مع استمرار الاستفادة من ضمانات القانون العام؛ والعمل على تبني مفاهيم جديدة مثل التسيير التوظيف عن طريق عقود، استبدال نظام الأجور التقليدي بنظام اجور مرن قائم على أساس الجدارة والأداء المقدم؛ وبذلك يكون التقدم في المسار المهني ليس على أساس الأقدمية أو الدرجة العلمية وانما على أساس المهارات والعمل المنجز.

يسعى كذلك المناجمنت العمومي الجديد إلى: تقليص عدد العمال، تعزيز ثقافة التغيير في الإدارة العمومية، تطوير المناجمنت التشاركي الذي يشجع الموظفين على العمل الجماعي وتشجيع المبادرة والابتكار من أجل تمكين الموظفين ومساءلتهم Empowerment¹.

- توجيه الأنشطة الإدارية وفقا للخدمات المراد تحقيقها: وليس وفقا للقواعد والجراءات الجامدة التي ينبغي اتباعها وتطبيقها حرفيا، خاصة فيما يتعلق بتخصيص الموارد ويتم ذلك من خلال تعيين ميزانيات إجمالية للمسيرين العموميين مع منحهم هامش من الحرية في تحديد بدائل التسيير

1- المرجع نفسه، ص 13

المباشر للمؤسسة وإجراء تقييم أكثر انتظاماً لسياسات المؤسسة على أساس المؤشرات المتفاوض عليها من أجل تحسين مردوديتها.

لقد نجم عن اعتماد آليات التسيير العمومي الجديد تغيير شبه جذري في الوظائف التي تمارس من طرف الإدارات العمومية، حيث أصبحت هذه الوظائف الجديدة تتشابه إلى حد ما مع تلك الممارسة على مستوى المؤسسات الخاصة الناجحة والتي تسعى إلى تحقيق المردودية الاقتصادية.¹

المطلب الرابع: مقارنة بين المناجمنت العمومي والمناجمنت العمومي الجديد

التسيير العمومي الجديد	التسيير العمومي التقليدي	
تحقيق النتائج. إرضاء الزبون	احترام القواعد والإجراءات	الأهداف
اللامركزية* تفويض. تنظيم شبكي.*	المركزية* هيكل الهرمي*	التنظيم
واضح	غير واضح	اقتسام المسؤوليات
استقلالية	تخصيص، التقسيم، التجزئة	تنفيذ المهام
العقود	المسابقات	التوظيف
على أساس الاستحقاق	على أساس الاقدمية	الترقية
مؤشرات الأداء	مؤشرات المتابعة	الرقابة
التركيز على الاهداف	التركيز على المواد والوسائل	الميزانية

جدول 2-2- جدول يوضح اهم المفارقات بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الجديد

يتبين من الجدول أن الهدف أصبح الانتقال من احترام القواعد والجراءات إلى بلوغ النتائج وإرضاء الزبائن، وإذا كانت البيروقراطية الويبييرية تتميز بالجمود في البيئة الحالية ذات عولمة التبادلات والتحولات التكنولوجية أو لكوكبة المالية فإن التصميم اللامركزي للمناجمنت العمومي الجديد

1- المرجع نفسه، ص 14

يسمح للهياكل بالاستفادة من الاستقلالية والمرونة.... توزيع المسؤوليات غير واضح وغامض في الإدارة الوبيرية¹ مع تخصص وتجزئة المهام في حين تتميز بالوضوح والاستقلالية في المناجمنت العمومي الجديد، وإذا كان التوظيف يتم على أساس المسابقات والترقية تتم بحسب الأقدمية (لا يوجد تمايز) فإنّ التوظيف في المناجمنت العمومي الجديد يكون على أساس العقود والترقية تكون بحسب المسؤولية والأداء، وتختلف كيفية الرقابة حيث يتم الاعتماد على مؤشرات المتابعة في الإدارة الوبيرية و مؤشرات الأداء في المناجمنت العمومي الجديد، ويتم إعداد الميزانية على أساس الإمكانيات في الإدارة الأولى وعلى الأهداف في الإدارة الثانية.²

المطلب الخامس: حدود تطبيق المناجمنت العمومي الجديد

ينطلق المناجمنت العمومي الجديد من فكرة أساسية مفادها أن الإدارة العمومية التي تنظم وتسير اعتمادا على مبادئ النموذج البيروقراطي تتسم بالفاعلية، لذلك يتوجب عليها أن تتبنى مبادئ وأدوات المناجمنت الخاص من أجل تحقيق ثلاثة عناصر رئيسية هي "الاقتصاد Economie والكفاءة Efficience والفاعلية Efficacité"، هذه العناصر تساهم بشكل كبير في تفعيل أداء الإدارة العمومية وتحسين خدماتها ومن ثمّ تلبي احتياجات وتوقعات زبائنها (المواطنين). لكن في الواقع، واجه هذا الطرح العديد من الانتقادات بسبب اختلاف البيئة التي تنشط فيها كل من المؤسسات العمومية والخاصة، ناهيك عن ضرورة إعادة النظر في الجزم بنجاح آليات القطاع الخاص.

إن خصوصية الإدارات العمومية تجعل تطبيق أدوات وأساليب المناجمنت العمومي الجديد فيها ليس بالأمر السهل؛ فعلى الرغم من نجاح العديد من المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي تبنت مبادئه في معالجة بعض الاختلالات والمشاكل التي كانت تعاني منها؛ خاصة ما تعلق

¹ مسعودي عبد الكريم، بروكي عبد الرحمان، يوسفات علي، "التسيير العمومي الجديد وأثره في تحسين أداء المؤسسة العمومية في الجزائر"، (مذكرة شهادة الماستر الأكاديمي)، جامعة أحمد دراية أدرار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019-2020، ص ص 9-10

² -المرجع نفسه، ص 10

بالجانب المناجيري أو التسييري وحقت بذلك العديد من النتائج الإيجابية، إلا أن هناك بعض العراقيل والحدود التي تحول دون التجسيد الفعلي لها؛ فالتغيير لا يعني فقط تبني فلسفة إدارية في شكلها النظري إنما لابد من تطبيق أدواتها وتقنياتها على أرض الواقع. الجدير بالذكر، أنه نتج عن تطبيق المناجمنت العمومي الجديد العديد¹ من المزايا منها:

تحسين نوعية وجودة الخدمة العمومية (تقديم خدمة ذات جودة وبأقل تكلفة نتيجة وجود منافسة)؛ المساهمة في تحسين صورة الإدارة العمومية لدى المواطنين؛ تمتع المؤسسات العمومية بالاستقلالية المالية وتحقيق وفورات هامة ساهمت في تقليص النفقات؛ تحسين ظروف الموظفين وتحفيزهم ماديا ومعنويا مما ساهم في رفع درجة الرضا لديهم؛ التخلي عن بعض الأنشطة لصالح القطاع الخاص بعدما كانت في السابق حكر على القطاع العمومي.²

لكن في المقابل، لقي تبني أساليب وأدوات المناجمنت العمومي الجديد العديد من الانتقادات والتساؤلات من المعارضين لفكرة إدخال منطق السوق في القطاع العمومي. ومن بين الانتقادات التي وجهت لهذا النمط الجديد لتسيير الإدارة العمومية نذكر ما يلي:

-ان الانطلاق من فكرة أن القطاع الخاص أكثر فعالية من القطاع العمومي يحتم استيراد آلياته وأدواته في تسيير الإدارات العمومية من أجل تغييرها نحو الأفضل وتفعيل أدائها، في حين أن المؤسسات الخاصة هي الأخرى تعرف نقائصا والعديد من الاختلالات كما أن طرق التسيير بها ليست مثالية لذلك لا يمكن اعتبار هذه المؤسسات بالضرورة أكثر فعالية من المؤسسات العمومية خاصة إذا تعلق الأمر بالمسائل ذات البعد الاجتماعي أو تلك التي تحتاج إلى وقت أطول؛ يضاف إلى ذلك أن البيئة التي تنشط فيها المؤسسات العمومية تتسم بالتعقيد ولا يمكن مقارنتها مع بيئة المؤسسات الخاصة، لذلك يعتبر المناجمنت العمومي أصعب من المناجمنت الخاص خاصة بسبب اختلاف العناصر الموجهة لكل مؤسسة في كل قطاع (اختلاف الرسالة الرؤية، الأهداف...إلخ).

¹ - مسعودي عبد الكريم وآخرون، مرجع سابق، ص.14.

² - المكان نفسه.

- أن تركيز NMP على فكرة تقييم الأداء لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين السياسات، كما تعتبر عملية قياس الأداء في الإدارة العمومية صعبة لأن العديد من الأنشطة التي تقوم بها هذه الأخيرة غير قابلة للقياس وان أمكن قياسها يصاحبها ارتفاع التكاليف الناجمة عن ذلك؛ ناهيك عن صعوبة القيام برقابة عليها خاصة من حيث تحديد الانحرافات، وما يزيد الأمر صعوبة هو تعدد الأهداف التي يجب تحقيقها وكذلك تعدد أصحاب المصالح ولذلك يجب الانتقال من طرح سؤال لماذا نقيم؟ إلى كيف نقيم؟ وهذا من أجل توضيح قرارات المسيرين؛¹

- ان ممارسة الموظفين لمهامهم ضمن عقود عمل غير دائمة ولمدة محدودة يجعلهم أكثر استقلالية، ناهيك أن أغلب هؤلاء الموظفين يسعون للحصول على عقود دائمة بثتى الطرق، بالتالي نجدهم لا يركزون اهتمامهم على كيفية تحقيق أفضل أداء بقدر اهتمامهم بالحصول على عمل دائم. وهناك من المنتقدين من اعتبر أنه من الخطأ تصور أن الإدارات العمومية تفتقر إلى المرونة على اعتبار أنها توظف العديد من المتعاقدين وذلك يجعل من وظيفة إدارة الموارد البشرية تتمتع بنوع من المرونة وتتيح للمدراء قدرا كبيرا من الحرية؛²

- من جانب آخر، يتضح جليا أن القطاع العام دائما ما يحرص على توفير الأمن الوظيفي وعلى تحقيق تكافؤ الفرص بينما لا يكثرث القطاع الخاص للحفاظ على الشغل والتوظيف. أما بالنسبة لتحديد الأجر، نجد أن المؤسسات الخاصة عادة ما تأخذ في الاعتبار للمردود الفردي أكثر لكون أن هذا الأخير يكون قابلا للقياس، وفي هذا الجانب توجد فوارق أخرى تخص التشريع المعمول به أو الإمكانيات المسخرة أو كفاءات التسيير. يتعين التذكير بخصائص المؤسسات العمومية ومقارنتها مع خاصيات القطاع الخاص؛ هذا الأخير الذي عادة ما ينظر له بسلبية مقارنة مع القطاع العام، فبالرغم من أن كليهما منتج للثروة ولليد العاملة غير أن الأهداف مختلفة؛ حيث أن الهدف الرئيسي من إنشاء المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري هو تحقيق المصلحة العامة، أي بعبارة أخرى الحرص على تلبية الاحتياجات الاجتماعية التي لا يمكن للقطاع الخاص

¹ - المرجع نفسه، ص 15

² - المكان نفسه

أن يلبها حيث يسعى هذا الأخير إلى تحقيق الربح ويعمل على تعظيمه، ناهيك عن الفوارق الكبيرة التي تتعلق باليد العاملة والموارد البشرية المسخرة، هذا ولا ينبغي النظر إلى المؤسسات الخاصة على أنها خالية من كل قيد حيث أن المؤسسات الصغيرة هي التي تتمتع باستقلالية تامة في إدارة موظفيها نتيجة صغر حجمها في حين نجد عكس ذلك في المؤسسات متوسطة وكبيرة الحجم.

-ان الاعتماد على المناولة والاستعانة بمصادر خارجية من أجل القيام بمهام وأنشطة معينة كانت تنفذ من طرف الإدارة العمومية قد يؤثر سلبا على هذه الأخيرة، بحيث قد يفقدها الخبرة والمهارة في إنجاز تلك المهام؛ كما يقلل من قدرتها على التكيف والاستجابة السريعة؛

-أظهرت العديد من الدراسات والتجارب التي تمت في هذا المجال، أن قيام بعض المؤسسات العمومية بالتقليص الكبير في عدد موظفيها لم يصاحبه انخفاض في نفقاتها مما يدل على أن هذه المؤسسات قد لا تؤدي أداء أفضل؛ ولربما يعزى هذا الفشل بشكل خاص إلى التصور البسيط الذي كان يقوم به الإصلاح في التغيير الإداري متجاهلا الجانب المعقد للمناجمت وهو الجانب البشري.¹

من ناحية أخرى، أثارت أفكار المناجمت العمومي الجديد كتغيير داخل الإدارة العمومية مقاومة كبيرة من طرف الموظفين؛ لأنهم ينظرون إلى المبادئ التي جاءت بها هذه المقاربة الجديدة وخاصة تلك التي تتعلق بربط الأجر بمستوى الأداء المقدم من طرف كل موظف على أنها ستؤثر سلبا عليهم من جميع النواحي: سواء على أجورهم وتطورهم في المسار المهني، اعتبار التقييم تعسفي واختفاء الضمانات، أو على حمايتهم وأمنهم الوظيفي التخوف من الفصل من العمل، إلغاء الاستحقاقات و الامتيازات، واللامساواة في المعاملة أو على شعورهم بالتقدير و الاعتراف (تخوف الموظف أن لا يكون في المستوى المطلوب لعدم حصوله على تكوين

1 - المرجع نفسه، ص ص 14-15

وتدريب كافيين، عدم تحكمه في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التخوف من تقليص عدد الموظفين بالقضاء على البطالة المقنعة) وكذا على استقلاليتهم؛

لا يعتبر الأجر هو المحفز الوحيد الذي يؤدي بالموظف إلى تحسين أدائه خاصة وأن تحديد أجر الموظف يرتبط ارتباطا وثيقا بنتيجة تقييم أدائه والذي يمكن أن يكون تعسفيا وغير عادل في بعض الأحيان (بل هناك عوامل أخرى مؤثرة وحاجات ذات أهمية وضحتها MASLOW في سلم الحاجات مثل تحقيق الذات، ظروف العمل الجيدة، المشاركة في الأهداف، الشعور بالاعتراف والتقدير...إلخ، وكذلك نفس الأمر بالنسبة لمتخذي القرار، حيث أن المناجمنت العمومي الجديد قد يولد لديهم مخاوف كثيرة سواء ما تعلق بتفويض السلطة أو بطريقة قيامهم بالعملية التسييرية وفقا للتوجه الجديد ومن حيث تطبيق تقنياته الحديثة التي قد يجهلونها؛¹ خاصة بعد أن أصبح الموظف يتمتع باستقلالية أكبر تمكنه من معرفة أهدافه ومهامه في ظل المناجمنت التشاركي. إن كل ما سبق يمكن أن يولد ضغوطات ويخلف عراقيل تعيق عملية تحقيق أهداف المؤسسة العمومية.

- أن أدوات المناجمنت العمومي الجديد واضحة ومعروفة ولكن غالبا ما تكون غائبة عند تنفيذ الاستراتيجيات في الإدارة العمومية، بسبب وجود مجموعة من القيود (القانونية أو الاجتماعية والسياسية...إلخ) أو غيرها من العوامل التي تحول دون التطبيق الجيد لهذه الأدوات، ويعتبر السبب الرئيسي لذلك في كون السلطات العمومية هي المسؤول المباشر عن وضع الاستراتيجيات والسياسات لهذه المؤسسات مما يعيق هذه الأخيرة عن القيام بأية مبادرة تخدم الصالح العام وتؤدي إلى تحسين الأداء.²

علما أنه لا يوجد نموذج وحيد للإصلاح وفقا لمنظور التسيير العمومي الجديد يتماشى مع جميع الوضعيات ويصلح لجميع الإدارات وانما يختلف باختلاف هذه المؤسسات التي تتبناه، يضاف إلى ذلك أن هذه الإصلاحات التي تمس المؤسسات غالبا ما تفسر وفقا لثقافتها التي تتعلق بقيمتها

¹ -المرجع نفسه، ص 16

² -المكان نفسه.

ومبادئها والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات، لذلك يكون من الصعب تغيير الثقافة الإدارية السائدة في المؤسسات العمومية إلى ثقافة تسييرية دون التركيز على أبعاد معينة خاصة تلك المتعلقة بالجانب البشري.

-هناك من المنتقدين من عبّر عن التناقض الموجود بين مفهوم المساءلة ودور المناجمنت العمومي الجديد في دمج البعد الأخلاقي داخل المؤسسات العمومية، فالبعد الأخلاقي هو في صميم التناقضات بين المنطق الاقتصادي والاجتماعي؛ وهو انعكاس لمسؤولية المؤسسة تجاه الجهات الفاعلة الداخلية والخارجية؛ ويشير مفهوم المساءلة إلى الالتزام بتبرير أي عمل أو قرار استنادا إلى المعايير الأخلاقية والقيم، وإلى احترام المبادئ الأخلاقية والواقع أن تحسين الإدارة العمومية يتطلب بالضرورة سلوكا يمليه احترام القواعد الأخلاقية؛ لأن القواعد الجارية لا تزال غير كافية لتنظيم عمل الموظفين العموميين. هناك من اعتبر أن تبني بعض أفكار المقاربة الجديدة للتسيير في البلدان النامية كموضة من الإصلاحات الجديدة في السوق العالمية أي من خلال عولمة ال NMP¹، بحيث يتم قبول بعض هذه الأفكار التي جاء بها بسبب الشروط التي تفرضها الجهات الدولية المانحة مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي وغيرها، وهذا ما يطرح التساؤل حول مدى نجاعة تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد كمقاربة لإصلاح القطاع العام في الدول النامية دون مراعاة خصوصية هذه البلدان؛ حيث يشير جميع الكتاب إلى أن الإصلاحات المستمدة من نموذج ال NMP والتي تم وضعها أو تطويرها في العالم المتقدم، بحاجة إلى إعادة النظر فيها بعناية وإلى دراستها بشكل جاد قبل تنفيذها في هذه البلدان، فأطروحة هذه الإصلاحات كانت نتاج العالم المتقدم الذي يتميز بخصائص اجتماعية وثقافية وسياسية وإدارية تختلف عن تلك الموجودة في العالم النامي.²

¹ - المرجع نفسه، ص 17-18

² - المرجع نفسه، ص 19

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية

كانت إدارة الموارد البشرية تركز بشكل رئيسي على الجوانب الإدارية والتنظيمية المتعلقة بإدارة الموظفين في المؤسسات. ومع ذلك، تغيرت الأفكار والممارسات المتعلقة بهذا المجال لتشمل العديد من الجوانب الجديدة. بحيث تحولت من "إدارة الموارد البشرية" إلى "إدارة الموارد البشرية والعلاقات البشرية"، حيث يشير هذا التطور إلى أن الموظفين ليسوا مجرد موردين للعمل ولكنهم أيضاً شركاء أساسيين في نجاح المؤسسة. يتطلب ذلك تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة وتعزيز مفهوم التعاون والشراكة بين الجميع. و في البداية وقبل التعريف بإدارة الموارد البشرية نوضح ان هذه الإدارة مرت بمجموعة من التطورات أدت الى تغيير المسمى الوظيفي لها والأنشطة التي تزاولها. فمن إدارة المستخدمين وإدارة الافراد الى إدارة شؤون الموظفين حتى إدارة القوى العاملة وأخيرا إدارة الموارد البشرية¹. وهنا تكمن مجموعة من التغيرات التي طرأت في كل مرحلة على وظائف وموقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي. وفيما يلي نبين التسميات المختلفة لهذه الإدارة والوظائف التي كانت مناطة بها:

1-التوظيف (staffing) وهي التسمية الأولى التي أطلقها علماء الإدارة وذلك لأنهم ربطوا وظيفة هذه الإدارة بتوظيف العاملين الذين تحتاج إليهم المنظمة فقط.

2-إدارة الافراد (personal management): وهنا توسع الاهتمام ليشمل إضافة الى التوظيف، الاهتمام بأجور العاملين وأنظمة العمل.

3-شؤون العاملين (labor relations): وهي كبديل لإدارة الافراد، وتصف الإدارة التي تهتم بالأفراد في المنظمة الصناعية تكون قوة العمل فيها من عمال محدودي ومتوسطي المهارة.

¹ - وفاء برهان برقاي، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان الأردن، 2012، ص.31

4- الإدارة الصناعية (Industrial management): شاعت هذه التسمية في منتصف القرن العشرين بعد تنامي دور وقوة النقابات العمالية. بحيث فرضت هذه النقابات شروطها على المنظمات وعلى أنظمتها الخاصة بالعاملين وأصبحت المنظمات تهتم بعلاقتها مع هذه النقابات.¹

5- إدارة القوى العاملة (manpower management): ويطلق على المختصة بشؤون العاملين في الدوائر والوزارات الحكومية، إدارة القوى العاملة. وذلك للإشارة إلى الاهتمام بشؤون العاملين في أجهزة الدولة المختلفة. وتقوم الإدارات الحكومية بالفصل ما بين السلطة التشريعية والتنفيذية، حيث تصدر السلطات التشريعية القوانين والأنظمة، وتعمل باقي الوزارات والدوائر الحكومية على تنفيذ هذه القوانين والأنظمة. وهنا يأتي دور إدارة القوى العاملة بتنفيذ هذه القوانين والأنظمة ذات الصلة بالعاملين.²

6- إدارة الموارد البشرية (Management Human Recourse): أصبحت المنظمات بحاجة إلى أفراد متخصصين من ذوي التأهيل النادر، للقيام بكل ما يتعلق بمعاملة الإنسان كمورد مهم، ونادر، واثمين، ومن مسؤوليات هذه الإدارة العمل على حماية وتطوير والحفاظ على هذا المورد. ومن جملة الأسباب التي أدت إلى تطور هذه الإدارة، من إدارة التوظيف إلى إدارة الموارد البشرية في المنظمات نذكر الأسباب التالية:

1- التوسع والتطور الصناعي وظهور المشاريع كبيرة الحجم. ان ظهور المنظمات كبيرة الحجم أدى إلى زيادة الحاجة من الأفراد من حيث الكم والنوع. كما ان وجود هذا العدد الهائل من الأفراد الذي وصل إلى الالف أدى إلى ظهور المنازعات والمشاكل. مما تطلب وجود إدارة حديثة تستخدم الأساليب العلمية المتطورة في إيجاد العلاقة بين العمال وأصحاب العمل.³

1 - المكان نفسه

2 - المكان نفسه

3 المرجع نفسه ص 32

2-زيادة التعليم وثقافة العاملين. مما أدى الى زيادة وعي العاملين بحقوقهم، ومطالبة منظماتهم بتوفير هذه الحقوق، مما تطلب وجود إدارة متخصصة للتعامل مع هذه النوعية من العاملين.

3-ظهور المنظمات والنقابات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين، وتهتم بشؤونهم وتطالب بتوفير حد معقول من الأجر يتناسب مع مستوى المعيشة، وتوفير مظلة للضمان الاجتماعي والتأمين الصحي. كما ترعى هذه المنظمات، الشكاوى التي تصدر من العاملين بسبب الفصل التعسفي او حوادث وإصابات العمل. كما تهتم بتوفير جو صحي لعمل الموظفين، تتوفر فيه التهوية والضاءة وعدة الإسعافات الأولية وممرض في مكان العمل. من اجل حماية العاملين من الاخطار او تقليل درجة الخطر في حال حدوثه.

4-زيادة التدخل الحكومي في العلاقة بين العاملين وأصحاب العمل. وذلك بإصدار تشريعات حكومية ترعى شؤون العاملين، مثل تحديد حد أدنى من الأجر يجب على أصحاب العمل الالتزام به. والزامية الحاق العاملين بالضمان الاجتماعي والتأمين الصحي، بحيث تلحق عقوبة بالغرامات والحبس لمن لم يتقيد بها.¹

5-تطور أساليب الإنتاج. ان التطورات التي حدثت نتيجة الثورة الصناعية والتطورات الالية أدت الى ظهور الأجهزة والمعدات الالية والروبوت. وقد أدى ذلك الى زيادة الحاجة الى تدريب العاملين على التعامل مع هذه الأجهزة الالية المعقدة. وكانت هنا إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات، وتدريب العاملين وتقييم أدائهم ونقاط قوتهم وضعفهم.

6-التطور في العلوم الأخرى خاصة علم النفس والاجتماع وزيادة الاهتمام بالبحث العلمي. ان ظهور البحوث التي تؤكد على أهمية الحوافز والمكافآت في زيادة رضا العاملين، وزيادة انتاجيتهم

¹ -المرجع نفسه ص33

أدى الى اهتمام المنظمات بالعاملين لديها. وتوفير إدارة مختصة بتوفير احتياجاتهم ودراساتها من اجل كسب ولاء وانتماء عامليها، وزيادة انتاجيتهم.¹

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول: تعريف الموارد البشرية

عرفت الموارد البشرية بتعريفات عديدة تختلف باختلاف زوايا نظر أصحابها منها:

-التعريف الأول: الموارد البشرية هي كل القوى العاملة القادرة والراغبة في العمل ومستعدة لتقديم قيمة مضافة للمجتمع.²

-التعريف الثاني: هي مصدر القدرات الفكرية والذهنية. وخزان الابتكار والابداع في المؤسسات المعاصرة.

-التعريف الثالث: هي مجموعة الافراد التي تم استقطابها. لتبقى كأصل أساسي من أصول المؤسسات، لتتفاعل فيما بينها، وفق رؤية استراتيجية، بهدف صناعة المستقبل لمؤسساتهم.³ وعليه لخص أحد الباحثين ما يجب ان تكون عليه الموارد البشرية من واقع المنطلقات التالية⁴:

-ان الموارد البشرية قادرة على تحمل المسؤوليات وتحدي المهام الصعبة وتحقيق الإنجاز.

-ان الموارد البشرية إذا ما أتيح لها الوعاء التنظيمي الملائم والمحفز، قادرة على الالتزام بمعايير الأداء التي تحددها المنظمة.

1 -المكان نفسه

2 - كولار مصطفى وآخرون، تسيير إدارة الموارد البشرية، ط.01، الفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2019، ص.23.

3 - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، ط.01، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2012، ص.23-24.

4 -كولار مصطفى وآخرون، مرجع سابق، ص ص 24-25.

-ان الموارد البشرية الموهوبة والذكية هي الركيزة الأساسية في مواجهة تحديات التقنيات الحديثة، بخصوص استيعابها او بخصوص توظيفها واستثمارها في منظومات المؤسسة، من اجل بناء الميزة والقدرة التنافسية لها في مواجهة مثيلاتها من المنظمات.

والخلاصة ان الموارد البشرية إذا ما تحققت فيها هذه المزايا وتوفرت لها البيئة الداخلية والخارجية المناسبة فإنها تصنع الفارق والميزة التنافسية للمنظمة.

الفرع الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية

فيما يلي سنورد بعض التعريفات لمجموعة من الباحثين والكتاب، ثم نحاول استخلاص مفهوم عام وشامل لإدارة الموارد البشرية:

تشكل إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف والأنشطة الإدارية التي تتعلق بالموارد البشري باعتباره أهم العناصر المؤثرة في العملية الإنتاجية والمتمثلة في الاستقطاب، الاختيار، التعيين والتدريب، من أجل تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة التنظيمية والتسيير الحسن، اهتم هذا التعريف بذكر الوظائف البسيطة لإدارة الموارد البشرية (الاختيار، التعيين، التدريب) بهدف تحقيق الكفاءة التنظيمية والتسيير الحسن.¹

تعرف أيضا على أنها مصطلح حديث والذي كان يطلق عليه إدارة الافراد Humane Ressources حيث أصبح إدارة الموارد البشرية، Personnel Management وهي الإدارة المكلفة بتعظيم القوى اعتمادا على مجموعة من البرامج والأنشطة المصممة هدفها تحقيق اهداف المنظمة والفرد معا، يعتبر هذا التعريف حديث، لأنه ذكر التسمية القديمة المعروفة بمصلحة إدارة الافراد، حيث كانت تتميز هذه المصلحة بقيامها بمجموعة من الوظائف البسيطة، ثم ذكر المصطلح الحديث الذي أطلق عليها اiban الثورة الصناعية والذي أصبح إدارة الموارد البشرية التي صار هدفها تحقيق أهداف المنظمة والفرد معا. بالإضافة إلى أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة

¹ - عباس، أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية. دار المسيرة للنشر. 2011، ص 24.

التي تنتج عنها سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها، ذكر هذا التعريف مهمة إدارة الموارد البشرية من زاوية ضيقة نوعا ما، حيث ذكر وظيفة القرارات فقط التي تحكم وتسير علاقات العمل مما يؤثر على أداء المنظمة والعامل في نفس الوقت.

اما Hall & Torrington يعرفانها على أنها مجموعة من الأنشطة المتسلسلة والمترابطة والمكاملة لبعضها البعض التي من شأنها أن تقوم ب:

أولاً: توضيح الاتفاق بين العاملين والمؤسسات مكان العمل حول مناخ العمل المتمثل في علاقة العمل بين العمال والمؤسسة والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.¹

ثانياً: ضمان تنفيذ الاتفاق السابق.

هناك تعريف آخر وهو تصميم مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تنفيذها عن طريق مجموعة من الوظائف تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل دعم، الاحتياجات المشتركة بين العمال والمؤسسة وإيجاد التكامل بينها.

نلاحظ أن كلا التعريفين ركزا على طبيعة علاقة العمل التي تجمع بين العمال والمؤسسات المالكة حيث يجب مراعاتها ودراستها جيدا ودعمها من طرف مصلحة إدارة الموارد البشرية.

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الوظائف والممارسات تهدف إلى تعبئة وتطوير موارد الأفراد من أجل رفع الفعالية والكفاءة لدعم استراتيجية المنظمة (جمعية، مؤسسة، إدارة عمومية، ... الخ)، بين هذا التعريف أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن استراتيجية تتمثل في مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى رفع فعالية وكفاءة العمال كمفهوم شامل لما سبق ذكره، إدارة الموارد البشرية عبارة عن مصلحة أو فرع يهتم بتخطيط وسير القوى البشرية العاملة على مستوى المنظمة، ثم تحديد مسارها الوظيفي وتطويره من أجل رفع الكفاءة الفردية والتنظيمية، هدفها تحقيق أهداف المنظمة والفرد معا، أو هي الإدارة المكلفة بتحميل وتوصيف الأعمال من

¹ - جودة، محفوظ أحمد، إدارة الموارد البشرية. ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص. 30.

أجل تحديد احتياجات المنظمة من العمالة، ثم تكوين وتدريب هذه الأخيرة من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة والفرد وتلبية احتياجات المستهلك بأعلى جودة ممكنة وأقل سعر.¹

المطلب الثالث: الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الافراد

لم يقم الباحثون والاداريون على تغيير التسميات من إدارة الافراد الى إدارة شؤون الموظفين، اعتباطا بل نتيجة تطور هذه الإدارة، وتوسع صلاحياتها. وفي الجدول التالي نجد فروقات جوهرية بين كل من إدارة الموارد البشرية وإدارة الافراد:²

الفروقات	إدارة الافراد	إدارة الموارد البشرية
من حيث التخطيط	قصر الاجل	طويل الاجل
من حيث العلاقات بين الافراد وأصحاب العمل	علاقة نفعية وتكون الثقة ضعيفة بين العاملين وصاحب العمل	الاحترام متبادل بين العامل وصاحب العمل
الرقابة	رسمية	ذاتية
العقد النفسي	اذعان العامل (اجباره)	الولاء والانتماء
الهيكل التنظيمي	بيروقراطي، مركزي	عضوي، لا مركزي
الأدوار	مخصصة ومهنية	متنوعة
الوظائف	منغلقة وذات طابع اقتصادي	منفتحة وذات طابع اجتماعي وأخلاقي

¹ - جودة، محفوظ أحمد، المرجع نفسه، ص32

² -وفاء برهان برقاوي، مرجع سابق، ص37

جدول-3-يمثل اهم الفروقات بين إدارة الافراد وإدارة الموارد البشرية

ويرى مرعي (1999) ان من أسباب التحول في المفهوم من إدارة الافراد الى إدارة الموارد البشرية أربع أسباب رئيسية وهي:

أ- الأسباب الحقوقية: وهي تعنى بالتشريعات الصادرة والتي تمس عقود العمل، معايير الصحة والسلامة المهنية، وظروف العمل، وحق التعبير للعاملين، والأجور، والاعداد والتأهيل والتدريب.

ب- الأسباب الاقتصادية: وتكون على شكل الانفتاح الاقتصادي واتفاقيات التجارة الحرة، الخصخصة، غزو اسواق جنوب شرق اسيا بمنتجاتها للأسواق العالمية.¹

ج- الأسباب التقنية: وهي عملية تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات الى عملائها، بحيث تفرض المنافسة على أصحاب العمل، متابعة التطورات التي تطرأ على الموارد الداخلة في الإنتاج وتطوير الشكل الخارجي للمنتج. وادخال أنظمة المعلومات في أجهزة الإنتاج مما ساهم في عملية زيادة الإنتاج.

د- الأسباب المجتمعية: وتعني بكشف ما يسعى الافراد لتحقيقه من خلال العمل في المنظمات. وتعتبر حاجة الاعتراف بإنجازات العاملين، والبحث عن العلاقات والصدقات في العمل، وحفظ توازن الموظف بين العمل وخارج العمل.

بينما يرى السالم وحر حوش مضامين فلسفة التحول في استخدام مصطلح إدارة الموارد البشرية، بدلا عن إدارة الافراد في اغلب منظمات الاعمال والجامعات والكتب والمؤلفات، تعود في مضامينها الى الأسباب التالية:

1- المرجع نفسه، ص82

1- أن العنصر البشري في منظمات الأعمال بغض النظر عن نوع العمل أو المستوى الإداري الموجودين فيه، يعتبر أهم عنصر استراتيجي في المنظمة، وهم بشر كرمهم الله يجب العمل على الحفاظ عليهم، وعدم مساواتهم بباقي الموارد في المنظمة.

2- تعتبر إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي حيث أصبح موقع هذه الإدارة في مكانة متساوية مع الإدارات التنفيذية الأخرى، مثل إدارة الإنتاج والتسويق.¹

3- لا يمكن للمنظمة العمل على تحقيق أهدافها إلا بواسطة أفراد مؤهلين ويتمتعون بروح معنوية عالية ودرجة انتماء وولاء عالي للمنظمة.

4- تعتبر أهداف المنظمة وأهداف العاملين أهداف مكملة لبعضها البعض، ويجب على المنظمة من أجل العمل على تحقيق هذه الأهداف، تفهم ودراسة احتياجات العاملين والعمل على تحقيقها.²

المطلب الرابع: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية

تصنف الموارد البشرية كأحد الدعائم الأساسية في التنمية الاقتصادية وأساس تحريك عجلات النمو، فبدونها لا يمكن للمنظمة تنفيذ رسالتها وبلوغ أهدافها، ويعتبر المورد البشري مصدر الأفكار والأداة الرئيسية في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية، فالمشاركة الفعالة للعقل البشري والطاقات الذهنية له في المنظمة هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الابتكارية وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضي العملاء. وتحدد أهمية إدارة الموارد البشرية كما يلي:

- تعتبر الموارد البشرية بمثابة مورد استراتيجي أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المهمة.

¹ - المرجع نفسه، ص 38-39

² - المكان نفسه

- تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة.
- تسهيل التعامل مع الافراد العاملين فيها وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين الإدارات المختلفة في المنظمة من جهة أخرى.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية واستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجهم.
- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية القادرة والمؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها الاقتصادي على المدى الطويل.
- إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنشآت تكاليف باهظة قد يلجأ إليها العاملون لها سيما في حالات الفصل أو عدم منح العطاوة أو الترقيات.¹
- إن قدرة المؤسسة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل من خلال تبني برامج الموارد البشرية قد تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم والذي سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.
- إن المعالجة الصحيحة والعادلة للمشاكل المحتملة الناجمة عن شتى المجالات كالاختيار التعيين، تقييم الأداء، التدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل وتدني مستوى الأداء أو انخفاض الإنتاجية.²
- أصبحت تحتل إدارة الموارد البشرية على مستوى منظمات الأعمال مكانة هامة على عكس ما كانت عليه في السابق، فهي تتعامل مع المحور الأساسي لأي مؤسسة والمتمثل في المورد البشري،

1 - شلبي، وفاء فؤاد. خضر، منار عبد الرحمان، إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة حموان كمية الاقتصاد

المنزلي، 2003، ص. 30-31

2 - المرجع نفسه، ص. 33-34

حيث ترافقه منذ اختياره وتعيينه لوظيفته المناسبة وتطور مهاراته وترفع من كفاءته إلى غاية انتهاء خدمته ، أيضا من بين الأسباب التي أدت إلى احتلالها لمكانتها الحالية أنها تساهم في حل مشكلات العمل والعامل معا، بالإضافة إلى قيامها بمهام أخرى، ومنه يمكننا القول بأن مصلحة إدارة الموارد البشرية تعتبر القلب النابض للمنظمة، عن طريق توفير العمالة الحالية والمحتملة لها، لذلك فإن أي خلل في هذه المصلحة ينعكس سلبا على العاملين في المنظمة مما يتسبب في خسائر مكلفة، حيث نجد دراسة كل من الهزام محمد ، عيساوي فاطمة، سنة 2021 ، تحت عنوان الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي، دراسة حالة كلية العموم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، بينت نتائجها أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف والتكوين، والتطوير، والأجور، والحوافز) وإدارة المعرفة بأبعادها (توليد وخبز المعرفة¹، توزيع وتطبيق المعرفة) بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، بالإضافة إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة بأبعادها (توليد وخبز المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) والأداء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار، و أخيرا وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، والتكوين، والتطوير، والأجور، والحوافز) والأداء التنظيمي، بوجود إدارة المعرفة بأبعادها (توليد وخبز المعرفة، توزيع وتطبيق المعرفة) كوسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار، الجزائر.²

¹ - المرجع نفسه، ص 34

² - المكان نفسه

الفرع الثاني: اهداف إدارة الموارد البشرية

كل منظمة يوجد فيها مصلحة خاصة بالموارد البشري تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف، لكن الأهداف تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فأهداف المؤسسات الصغيرة تختلف عن أهداف الكبيرة منها، وأهداف المنظمات المتطورة تختلف عن العادية، لذا سنحاول طرح مجموعة عامة من الأهداف التي تعتبر مسعى كل تنظيم، ثم استخلاص الأهداف الأساسية التي يجب تحقيقها من طرف جميع المنظمات، ومنه يرى البعض انه هناك هدف رئيسي لإدارة الموارد البشرية ألا وهو أن هذه المصلحة تسعى إلى كسب قوة عاملة كافية وذات كفاءة عالية لتحقيق أهداف المؤسسة، ثم تتفرع عدة أهداف أهمها:

- توفير يد عاملة مستقرة وذات كفاءة وتكوينها بطريقة جيدة.

- تنمية وتطوير أداء المورد البشري.

- إعداد برنامج أجور ومكافآت لتعويض جهود الموارد البشرية على مستوى المنشأة.

- توفير السلامة المهنية للعمال ورفع مستوى أدائهم.

- الحفاظ على الكفاءات المهنية وتأمين مساهمتها المستمرة في تحقيق رسالة المنظمة.¹

فالهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو استمرار توفير المورد البشري بالكم والكفاءة المطلوبة من أجل تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها وأهداف الموظفين والمجتمع كاستقطاب الكفاءات، مواكبة التغيير الداخلي والخارجي للمنظمة، وهناك أيضا أهداف تنظيمية تتمثل في أن تؤدي إدارة الموارد البشرية وظيفتها بشكل مترابط مع باقي الإدارات الأخرى وتقديم النصح والإرشاد لباقي المصالح فيما يتعلق بشؤون الافراد ، أما الأهداف الإنسانية فهي محاولة إدارة الموارد البشرية إشباع رغبات وحاجات العاملين عن طريق إتاحة فرص التقدم أمام العاملين من خلال تهيئتهم وإتاحة ظروف عمل منشطة تسمح بزيادة دخلهم، دعم علاقات العمل والحرص

¹ - كامل، نادر. "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية." (مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، الاماراتي العربية المتحدة). Mini

على مبدأ التعاون بين العمال، وتوفير سياسات موضوعية لاستخدام الطاقات البشرية وحمايتها من الأخطار بما يتماشى مع كرامة الإنسان، أيضا هناك أهداف اجتماعية وتتمثل في تحقيق أهداف المجتمع من تشغيل للأفراد حسب قدراتهم وبما يتناسب مع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمال وحمايتهم من الأخطار.

هناك نوعان من الأهداف الرئيسية تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها، حيث تعتبر نفس الأهداف التي تطمح إليها الإدارة العليا للمنظمة، فبالنسبة للهدف الأول والذي يعتبر لا غنى عنه هو تعظيم الإنتاجية عن طريق اقتراح سياسات استراتيجيات أو برامج تسمح بتحقيقه، وقياس أداء العاملين ثم تقييمه من أجل تقويمه أو تطويره، لذا يمكن قياس مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بمدى مساهمتها في تحقيق أهدافها، أما الهدف الثاني له علاقة بالأول لكن يتميز عليه في أن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى الحفاظ على بقاء واستمرار المنظمة والحفاظ عليها عن طريق وظيفتي الاستقطاب والاختيار ثم تقوم بتعيينها وتدريبها لمواجهة التغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة وهذا ما يعرف بـ "الوقاية التنظيمية". ومنه فإن إدارة الموارد البشرية هدفها لا يختلف عن الهدف العام للمنظمة ألا وهو تحقيق رسالة المنظمة، بل تقوم بتكميل ما بدأته الإدارة العليا للمنظمة وتقديم إضافات للبرامج والاستراتيجيات التي تعدّها الإدارة، حيث تتمثل هذه الإضافات في استقطاب يد عاملة متميزة وتدريبها أيضا على مواكبة التغيرات التنظيمية وتقديم تقارير متواصلة حول أداء العمال وكفاءتهم، وقد توصلت نتائج دراسة دن أحمد تحت عنوان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التخفيض من ضغوط العمل، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعدهم التعيين والتوظيف في التخفيف من مصادر ضغوط العمل، أيضا هناك أثر ذي دلالة إحصائية لبعدهم التدريب والتطوير في التخفيف من مصادر ضغوط العمل، بالإضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعدهم التعويضات والمنافع في التخفيف من مصادر ضغوط العمل،¹ كذلك أظهرت

¹ مغريش، عبد الكريم. "دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي"، (مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية)، 2012، جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر، ص. 18-20

نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعد السلامة الصحية والمهنية في التخفيف من مصادر ضغوط العمل، حيث يقوم بكل هذه المهام و الوظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة وهي من بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والمشاكل التي تهدف إلى القضاء عليها.¹

المطلب الخامس: وظائف إدارة الموارد البشرية

لقد ساهمت التحديات البيئية في تطوير الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى او من حيث التطبيقات المضافة على التطبيقات التقليدية السابقة ويلاحظ سابقا تعددية الأهداف والمستويات التي تسهم فيها إدارة الموارد البشرية في المنظمة وهذه التعددية تستلزم إعطاء أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات وللأسباب الآتية:

1- كونها مركز الجذب المهم في المنظمة، إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المنظمة.

2- كونها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.

3- كون الجهد الذي يقدمه المورد البشري في المنظمة يولد مخرجات تفوق في قيمتها التكلفة التي انفقت في مدخلات هذا الجهد.

4- يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية.

5- إن إنتاجية الموارد البشرية يمكن أن تتأثر بمنحى التعلم وتزداد مع زيادة الخبرة مما ينعكس بانخفاض التكاليف.

6- يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف اقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى، والخطأ في الاختيار يمكن أن يعالج بالتدريب وقد وضعت المدرسة العلمية التي جاء بها تايلر اول نواة لهذه الوظائف ووفق مبادئ هذه المدرسة نجد الوظائف الآتية:

1 - المكان نفسه.

1-الاختيار ; أي اختيار الفرد المناسب لإنجاز الوظائف.

2-التدريب والتطوير بهدف رفع كفاءة العاملين.

3-التحفيز من خلال ربط الاجر الإنتاجية بالتركيز على الحوافز المالية.

4-التخصص وتقسيم العمل، الذي ينتج من خلال دراسة وتحليل الوظائف وتحديد المهام.¹

وجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية للهلتون مايو وزملائه لتضيف وظائف أخرى الى إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

1-علاقة العاملين المتمثلة بالتفاعلات الاجتماعية بين العاملين والإدارة والعاملين والنقابات والاتحادات المهنية.

2-السلامة المهنية والامن الصناعي لكافة الافراد العاملين جسما ونفسيا في ظل ظروف العمل التي تنطوي على المخاطرة.

وفي ظل التوجهات السلوكية في الإدارة ودوافع وحاجات العاملين وتأثيرات البيئة على سلوكيات العاملين اخذ الاهتمام بالجوانب الإنسانية والسلوكية بدرجة أكبر وبرزت الحاجة الى الوظائف التالية:

1-تصميم الوظائف بهدف رفع دافعية العاملين.

2-إدارة التوتر في العمل

ومع تزايد التطورات في تكنولوجيا المعلومات وتزايد الاتجاهات نحو لامركزية المعلومات واتخاذ القرارات أصبح لزاما على إدارة الموارد البشرية شأنها شأن الإدارة الأخرى في المنظمة اعداد نظام معلومات للموارد البشرية، هذا النظام لخدمة الموارد البشرية من خلال العديد من التطبيقات الخاصة بنشاطات ووظائف هذه الإدارة.²

1 -المكان نفسه

2 - نوري مرين، تسيير الموارد البشرية، ط.02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص.71-72

ويمكن ترتيب وظائف الموارد البشرية كما يلي:

- 1-تخطيط الموارد البشرية.
- 2-إدارة تدفقات العمل وتحليل الوظائف.
- 3-اختيار المورد البشري.
- 4-إدارة الأداء وتقويمه.
- 5-دوافع العمل ورضا العاملين.
- 6-تدريب وتطوير العاملين.
- 7-التخطيط والتطوير المهني (إدارة المهنة).
- 8-أنظمة الأجور والرواتب.
- 9-أنظمة الحوافز.
- 10-أنظمة الفوائد.
- 11-علاقات العمل.
- 12-انضباط العاملين.
- 13-السلامة المهنية والامن الصناعي.
- 14-نظام معلومات الموارد البشرية.¹

¹ -المرجع نفسه، ص.73.

المطلب السادس: المهام الرئيسية الحديثة للإدارة الموارد البشرية والتحديات الكبرى التي تواجهها

الفرع الأول: المهام الرئيسية الحديثة لإدارة الموارد البشرية

نظرا للتطور الكبير الذي يشهده مجال إدارة الموارد البشرية وهذا راجع للتطور المعرفي في العالم أجمع، أصبح التخصص في الأعمال والمهام ميزة كل تخصص، وقد أصبحت اليوم إدارة الموارد البشرية تتميز بمجموعة مهام حديثة تنفرع عليها مهام فرعية وهي كما يلي¹:

المهام الرئيسية	المهام الفرعية
القوة العاملة	-التخطيط الاستراتيجي للعمالة -الاستقطاب -الاختيار والتعيين -المسار المهني
تنمية وتطوير العاملين	قديم والتهيئة المبدئية تدريب داخل وخارج المنظمة تطوير مهارات العاملين المسار المهني
تحفيز العاملين	دراسة دوافع العاملين الاجور والتعويضات الحوافز والمزايا أديب والجزائيات

¹ - عبد الوهاب، علي محمد. "إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة". 2003 جامعة عين شمس.ص.6.

<p>الأمن والسلامة</p> <p>الرعاية الصحية؛ الطبية والنفسية</p> <p>خدمات العاملين</p> <p>الاستشارات المهنية</p>	<p>صيانة القوة العاملة</p>
<p>تقييم الأداء</p> <p>متابعة المسار الوظيفي (النقل، الترقية، الندب، الإعارة، إلخ)</p> <p>مخطط التقاعد</p>	<p>متابعة تقدم العاملين</p>
<p>نظم معلومات الموارد البشرية</p> <p>عميل التركيب الحالي والمستقبلي للموارد البشرية</p> <p>معدلات الغياب ودوران العمل</p> <p>عوامل الرضا والإنتاجية</p>	<p>بحوث الموارد البشرية</p>

جدول 4- يوضح المهام الحديثة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية

من خلال الجدول السابق نلاحظ التطور الكبير الذي يشهده مجال إدارة الموارد البشرية، هذا راجع ربما للتطور الدائم الحاصل في العالم و التراكم المعرفي، من هنا نستنتج الدور البارز الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وقد بينت دراسة بلا غماس بركة، بعنوان نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية،¹ أنه توجد علاقة وطيدة بين نظام معلومات الموارد البشرية ومختلف وظائف إدارة الموارد البشرية؛ وتتمثل هذه العلاقة في إيجاد مجموعة من النظم الفرعية ضمن نظام معلومات الموارد البشرية، والتي تتعدد تطبيقاتها حتي يمكن لهذا النظام العمل بشكل أفضل، فنظام معلومات الموارد البشرية يعد انعكاسا واضحا لاهتمام المنظمة بالعنصر البشري وتطويره وتنمية استخدامه، وذلك من خلال تزويد إدارة الموارد البشرية بالبيانات المتعلقة بهذا العنصر، ومعالجتها للحصول على

¹ - المرجع نفسه، ص ص 6-7

المعلومات اللازمة في الوقت المناسب لتتمكن من اتخاذ القرارات السليمة، إن كان في عملية التخطيط للموارد البشرية أو في توظيفها أو في عملية تسيير المسار الوظيفي، وفي تطوير الكفاءات من خلال عمليات التحفيز والتدريب والترقية وحتى في أنظمة الأجور والمكافآت وكل ما يتعلق بالأمن الصناعي الموارد البشرية فيما بينها، ومنه فإنه يساهم وبشكل مباشر في تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية.¹

الفرع الثاني: التحديات الكبرى التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من المؤثرات سواء من البيئة الداخلية للمنظمة أو الخارجية لها والتي تشكل تحد لمصلحة إدارة الموارد البشرية، حيث لا بد لهذه المصلحة من مواجهتها بشتى الطرق والأساليب²:

التغيرات التكنولوجية وقيادة التغيير: التغيرات التكنولوجية تخلق جميع الفروع الخاصة بتنفيذ النشاطات والمهام الخاصة بالمؤسسة من جهة، والعواقب من حيث العمالة، الكفاءة، شروط العمل وإدارة الوقت، التكوين، الدافعية والمكافآت الكبيرة من جهة أخرى.

المحافظة على ديمومة الكفاية النوعية والكمية للعمالة التي تتطوي على نهج ديناميكي متغير؛ قابل للزيادة أو النقصان (المتابعة الوظيفية لكل فرد) تحديد وتطوير المسار الوظيفي للموظف (إدارة وقائية) تجنب الوقوع في الأخطاء والحوادث (جهد دائم للتأهيل وإعادة التأهيل للأفراد في مكانهم، تطوير التنقل وتوظيف جديد في مركز لإدارة استباقية الكفاءات) مبدأ تكافؤ الفرص في الترقية والمساواة في عملية توظيف الكفاءات.

توجد أربع آثار للمتغيرات التكنولوجية تعتبر المسيطرة وهي كما يلي؛ تحول المؤسسات من ناحية الحجم، طريقة العمل، انفتاح الأسواق (زيادة الإنتاج، تغيير الكفاءات المطلوبة، مواكبة التغيير، ارتفاع تكلفة المعدات).

¹ - المرجع نفسه، ص. 7.

² - زكرياء علاق، "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، (أطروحة الدكتوراه)، جامعة باتنة 1-1-الحاج لخضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية

والأرطوفونيا، 2022، ص. 123-124

بروز المنافسة العالمية: تميزت الفترة الحالية بإبراز وتدويل المنافسة لحفظ قدرة المؤسسات التنافسية في سياق أين الابتكارات تعبر الحدود دون إشعار، حيث الانضباط والسرعة يعتبران أساسيان، ومنه المؤسسة ستقضي على التكاليف الإضافية والنفائات، وسوف تذهب بسرعة إلى الابتكار، اكتشاف منافذ السوق، المصنعين، جعلهم معروفين، تحسين الأداء، وتكييفه مع التغيرات الحاصلة في العالم، هذا يعني تعبئة جميع الإمكانيات للأفراد؛ احترافهم، تخيلاتهم، قدرتهم على التطور، دافعيتهم، حكمهم الذاتي، مسؤوليتهم، لأن مشاركة الموظف تعتبر كميزة تنافسية، وأن قدرة المؤسسات على الخلق، الابتكار، الاختراع أصبح المصدر الأول للنمو. عالمية المنافسة تفرض على المنظمات التأهب دون حدود، يجب أن يكون لديهم المعايير الدولية وتوقع تطورها، يجب تقليص الفوارق في سياق التقارب المتزايد.

التغيرات الاقتصادية: في سياق المنافسة، المنظمات يجب عليها مراقبة نسبة المصاريف للموظفين كقيمة مضافة لمستوى أقل أو يساوي لمنافسهم المحلي أو العالمي، دراسة التغيرات للمشهد الصناعي يظهر أن البقاء يصبح افتراضي للمنظمات في نسبة تكاليف الموظفين كقيمة مضافة تتجاوز إلى حد كبير منافسيه،¹ نقص الوسائل للاستثمار والابتكار يترك المنظمة فريسة سهلة المنال، حيث أن المنظمة يجب عليها أن تجيب على انتظار المساهمين في سياق اقتصادي صعب وفوضوي؛ حيث أن الهزات أو الصعاب تصبح أكثر وحشية مع مختلف القوى للنشاطات ومعناه أن المنظمة يجب أن تكون لها قدرة سريعة على التكيف مع الاختلافات بسعة كبيرة، أما الفوضى معناها الصعوبة في تطوير توقعات موثوقة وقلّة الرؤية على المدى القصير والمتوسط، يتعلق بزيادة عدد النشاطات مما يجعل المنظمة تصبح ضعيفة.

التطورات الديمغرافية: تحليل هرم الأعمار أبرز في العديد من الشركات زيادة احتمالات الشيخوخة، جيل طفرة المواليد بعد الحرب 1946/1955 يبرز تضخم في صفوف الستينات منذ 2006، المنظمات يجب عليها إدارة كبار السن بمقاربة متناسقة من حيث الخبرة، الأجر، شروط العمل،

¹ - المرجع نفسه، ص 126

التنقل والتكوين من أجل تجنب الآثار الضارة للعاطفة خلال نهاية الحياة المهنية، يجب عليها أيضا حسن استغلال شبابها المتجدد وامتلاك سياسة متناسقة لإدارة الأعمار والتنوع.¹

التغيرات الاجتماعية والتنوع: التحقيقات تعرض فقدان الأدلة الفردية خاصة فيما يتعلق بالعمل والمال والتناسق الجماعي المتسارع بسبب الانفجار الحقيقي للتكنولوجيا الجديدة، إضافة إلى أن المؤسسة تقوم بإعادة تجميع الموظفين بتطلعات متعددة؛ تنوع الأعمار، التكوينات الفردية. المسارات الوظيفية وترقيات تؤدي إلى اختلافات كبيرة في التوقعات، لذا يجب على المنظمة أن تكون على علم ومعرفة من أولئك الذين يؤلفون، كل جيل يبدو مختلفا عن سابقه، والمنظمة يجب عليها أن تمتص هذه الاختلافات، مثال؛ الجيل س 20-34 نجح على الجيل ع 35-49 بخصوصياته، إذن الحاجة إلى المعرفة هو واحد من التوقعات القوية للموظفين اليوم وهو خاص بالجيل(س)

الشركاء الاجتماعيين: من 1958 إلى غاية 1974 شيدت النقابات العمالية نموا منتظما، أما في سنة 1974 كلهم تراجعوا، ثم انطلقا من 1980 انخفض عدد المنازعات العمالية في فرنسا وكل البلدان المصنعة، منذ سنة 1982 إلى غاية سنوات 2000 عدد أيام الاضراب انقلب إلى حوالي مليون، حيث شهدت المفاوضات التجارية وتقدم المؤسسة وتيرة سريعة وصلت إلى 4900 موافقة في 1985 وحوالي 30000 موافقة في سنوات 2000، إذ أصبحت المفاوضات التجارية عنصرا حاسما في إعداد سياسة الموارد البشرية.

الإطار التشريعي والتنظيمي: اليوم الإطار التنظيمي مطبق وأكثر شيوعا ، لم يتوقف أبدا عن التطور خلال مرحلة القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين في كل مجالات إدارة الموارد البشرية، مع بعض الفترات الخاصة القوية؛ الأولى بعد الحرب 1936-1973 تمدد النقابات، التكوينات المهنية، تحسن شروط العمل، 1982 قوانين و مراسيم قوية في كثير من الميادين خلال السنوات 1982-2013 عرفت ثورة تنظيمية قوية، تميزت القوانين من 2001 إلى غاية

1 - المكان نفسه

2013 بالتميز والتحديث الاجتماعي،¹ وقت العمل والتقاعد، التكوين والتحاور الاجتماعي، التماسك الاجتماعي والتكافؤ في الفرص، توظيف ذوي الإعاقات، كبار السن، مدخرات الموظفين، الأمن الوظيفي، تطور أسواق العمل لها تأثير كبير في ممارسات إدارة الموارد البشرية. إذن يجب على مدراء إدارة الموارد البشرية التكيف مع هذه التغيرات أكثر فأكثر.²

ومنه فإن دور إدارة الموارد البشرية هو مواجهة كل التحديات التي تعترض طريقها نحو تقديم الأفضل، وقد بينت نتائج دراسة لمين علوي، تحت عنوان أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤثر بصفة أساسية وإيجابية على إدارة الموارد البشرية، أيضا مجتمعي المعلومات والمعرفة يتطلبان موارد بشرية ذات مهارات خاصة، كما يفتحان فرصا جديدة للتشغيل، إضافة إلى أنه تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إطار نظرية النظم دورا أساسيا في بناء وتطوير وتحسين أداء نظم المعلومات في المؤسسة، من بين نتائج الدراسة أيضا أن بناء نظم معلومات للموارد البشرية هو مهم جدا بالنسبة إلى تحسين وظيفة إدارة الموارد البشرية، وتلعب آلية العمل عن بعد دورا أساسيا في تخفيض التكاليف وتحسين نشاط المؤسسة بشرط اقترانها بأمن المعلومات والشبكات، وأخيرا يلعب التدريب الإلكتروني دورا أساسيا في نجاح وظيفة التدريب بالمؤسسة وبالتالي تحسين أداء الموارد البشرية.³

1 - المرجع نفسه، ص 26

2 - المرجع نفسه، ص 27

3 - المكان نفسه.

خلاصة الفصل الأول:

إن اعتماد مقاربة التسيير العمومي الجديد - التي تمثل مجموعة من الإصلاحات الإمبريقية التي تمس الأطر التقييمية، التنظيمية والبشرية للمنظمات العامة-كآلية للتطوير التنظيمي، من شأنها أن ترفع من القدرات التسييرية للمنظمات العامة، وتزيد من كفاءة أدائها التنظيمي وفعاليتها بحيث تعيش المؤسسات اليوم في بيئة عالمية تتميز بالانفتاحية والديناميكية، مهما اختلفت طبيعة نشاط تلك المؤسسات ونوعها، ومهما اختلف شكلها القانوني وحجمها. وان اعتبرت طبيعة ملكية المؤسسة محددًا للنجاح فيما مضى باعتبار المؤسسات الخاصة مؤسسات ناجحة على عكس المؤسسات العمومية فكان الواقع كفيلاً بإثبات عدم صحة ذلك.

كما ان الرفع من أداء المؤسسة هو هدف تسعى إلى تحقيقه وغاية تطمح إليها ويتحقق ذلك من خلال صياغة استراتيجية مناسبة والعمل على حسن تنفيذها، من خلال الاهتمام بالأفراد العاملين بها وتوحيد سلوكياتهم ضمن منظومة موحدة من القيم المشتركة التي تعمل على تجسيد ما تم التخطيط له بتناغم مع ما تهدف إليه المؤسسة وما يهدف إليه أفرادها وهو ما يعبر عن التوافق بينهما.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي

للدراسة

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصلين السابقين إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيري الدراسة التسيير العمومي الجديد باعتباره متغيراً مستقلاً وأداء إدارة الموارد البشرية باعتباره متغيراً تابعاً، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري في الميدان، وقد وقع اختيارنا على حالة المؤسسات العمومية الصحية لولاية شلف، وذلك بالبحث في إمكانية تطبيق مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتجويد أداء إدارة الموارد البشرية وللبحث في هذه العلاقة، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المبحث الثاني: عرض الإجراءات ومناقشة منهجية الدراسة الميدانية وتحليل النتائج

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

في هذا المبحث سنعرف ونذكر كل المؤسسات التي قمنا بها بدراستنا الميدانية فيها ونذكر هيكلها التنظيمية، وهي أربعة مؤسسات

* المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة خليف -الشرفة - شلف

* المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة خطيب -شلف

* المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوات باح -شلف

* المؤسسة العمومية الاستشفائية عابد مروان-الشطية -شلف

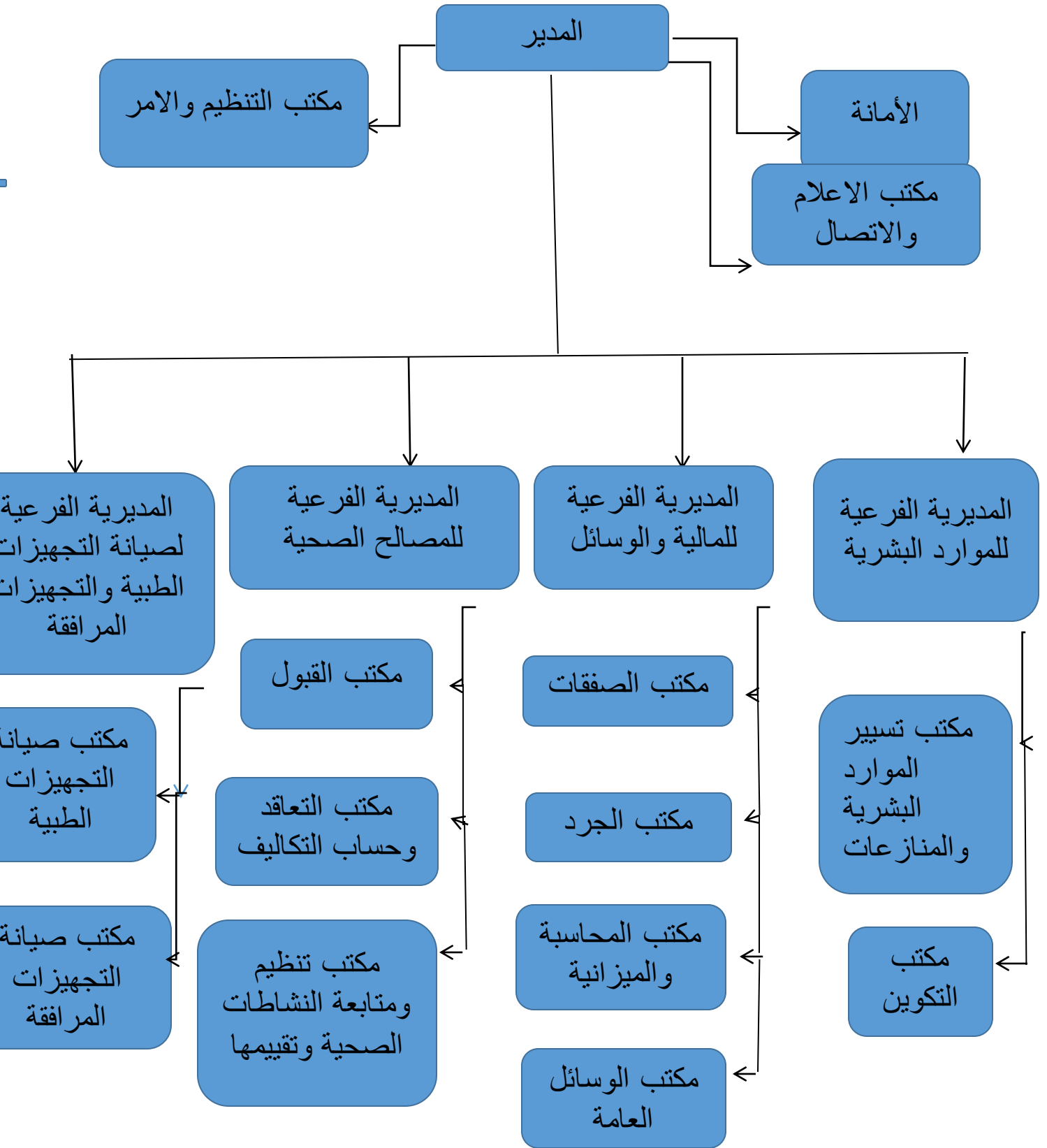
المطلب الأول: المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة خليف

أولاً: ماهية ونشأة المؤسسة

أنشأت المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة خليف بالشرفة لولاية الشلف بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الاول عام 142 الموافق ل 19 ماي 2007

والمتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية الجوارية وتنظيمها وسيرها بإحكام مواد من 02 الى 05 من هذا المرسوم. اما فيما يخص تنظيمها وسيرها فذكرت في الفصل الثالث احكام مشتركة من مواد 10 الى 33، وتقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بعاصمة الولاية بمحاذاة الطريق الوطني رقم 04 بحي الشرفة وللإشارة فإن هذه المؤسسة افتتحت أبوابها سنة 1984 وكانت آنذاك تحت إشراف مديرية الصحة والحماية الاجتماعية

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

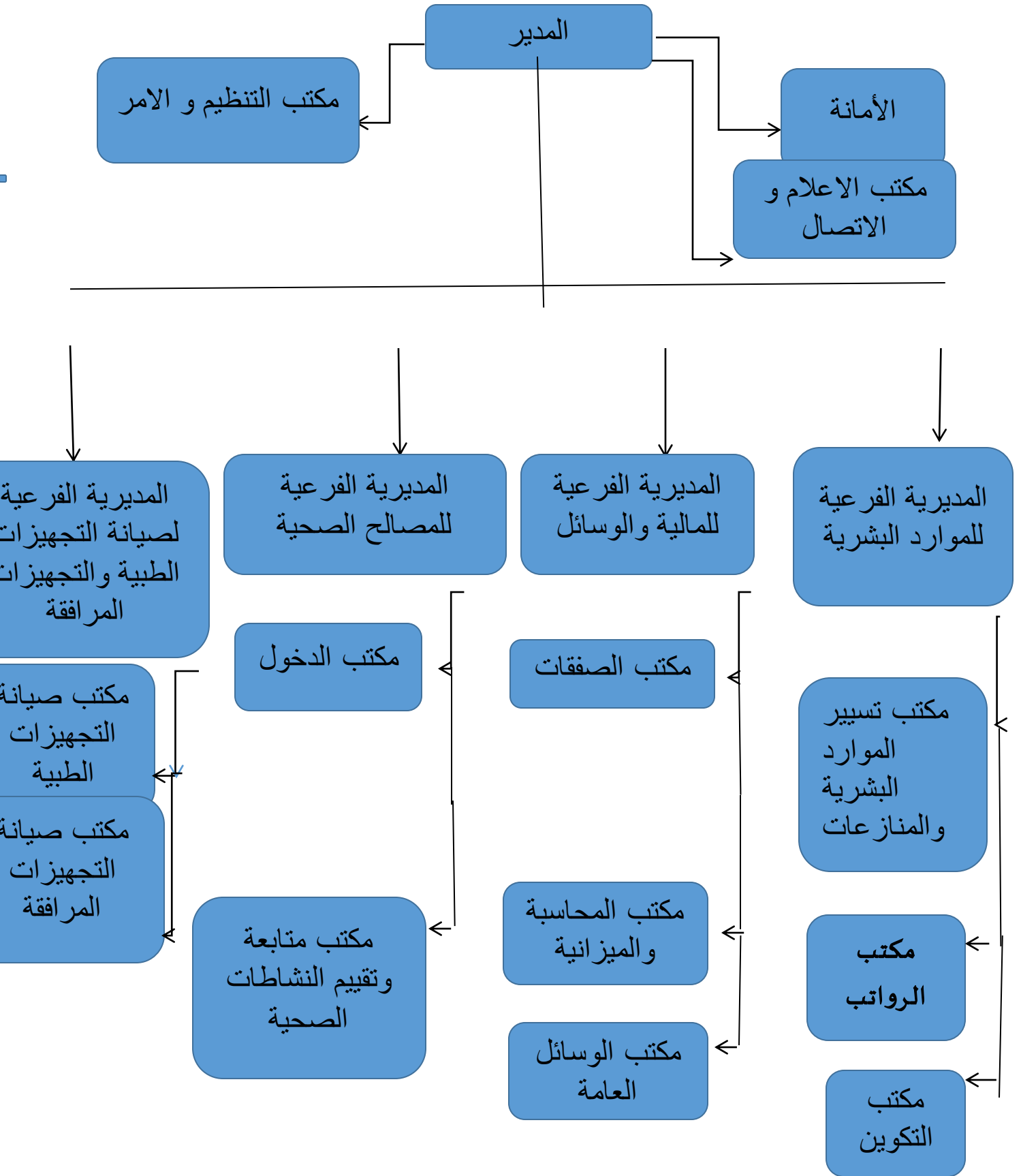


المطلب الثاني: المؤسسة العمومية الاستشفائية مرواني عابد شلف

أولاً: التعريف بالمؤسسة

أنشأت المؤسسة الاستشفائية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها. انبثقت المؤسسة ابتداء من 01 جانفي 2008 والتي تقوم بمهام العلاج الطبي والجراحي والوقائي كما تقوم بالتكفل بالاستعجالات والمرضى الماكثين بالمستشفى.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المطلب الثالث: المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة خطيب شلف

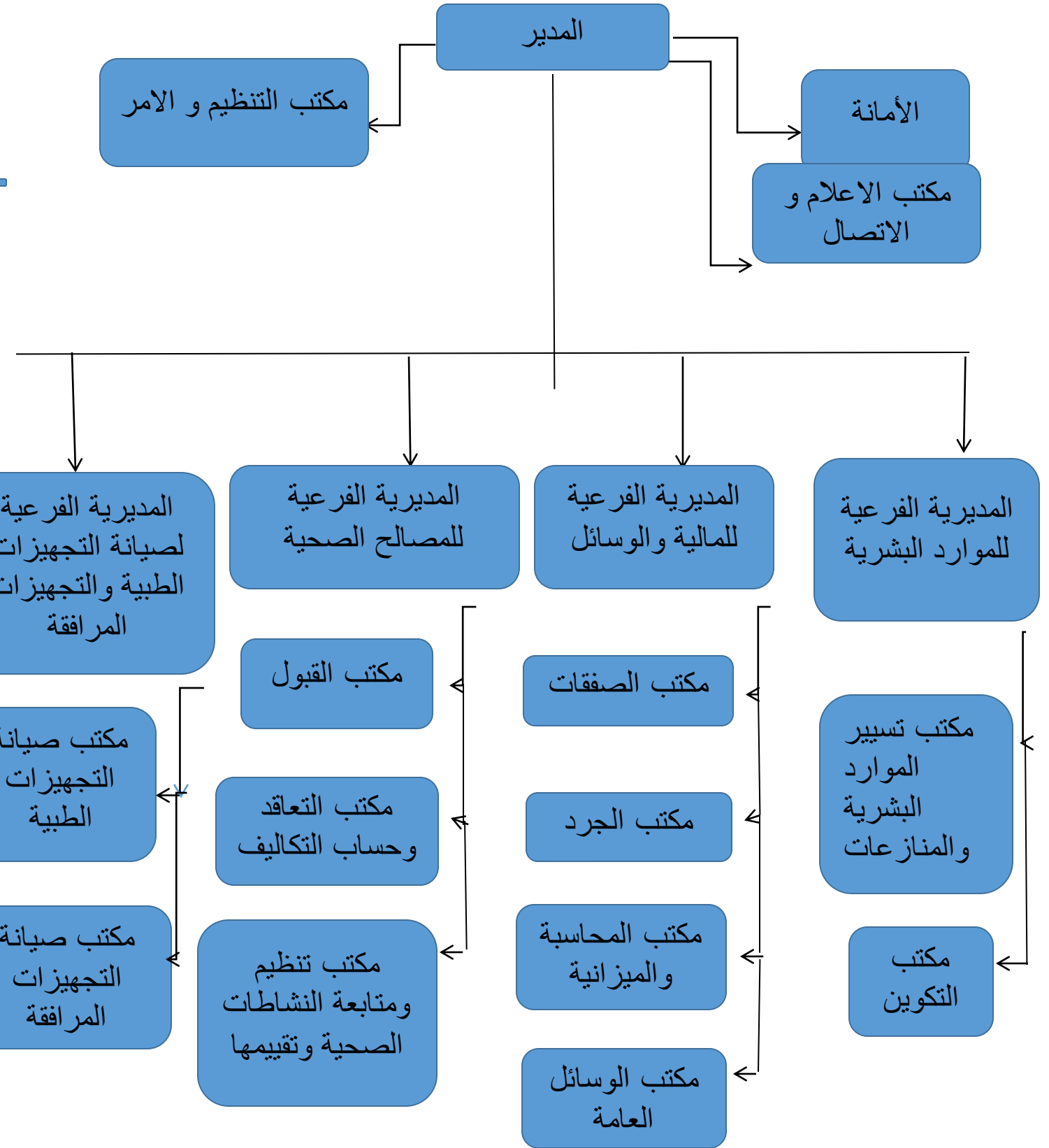
أولاً: التعريف بالمؤسسة

هي مؤسسة ذات طابع اداري تتمتع بالاستقلال المالي والشخصية المعنوية للمؤسسة تحت وصاية السيد والي ولاية الشلف.

نشأت المؤسسة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى 1428 الموافق ل 19 ماي 2007 الذي يتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية الجوارية، وتنظيمها وسيرها. حيث يقع مقرها بحي النصر 11 ببلدية الشلف مقر الولاية.

تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من هيكل استشفائي بطاقة 172 سرسر موزعة عبر المصالح الاستشفائية، كما تضمن النشاطات الصحية الاستشفائية، استعجالية ووقائية لفائدة المواطنين بحجم ومستوى مقبول حسب التخصصات المتوفرة والمصالح الطبية المفتوحة حسب الخريطة الاستشفائية المحددة من طرف الوزارة الوصية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

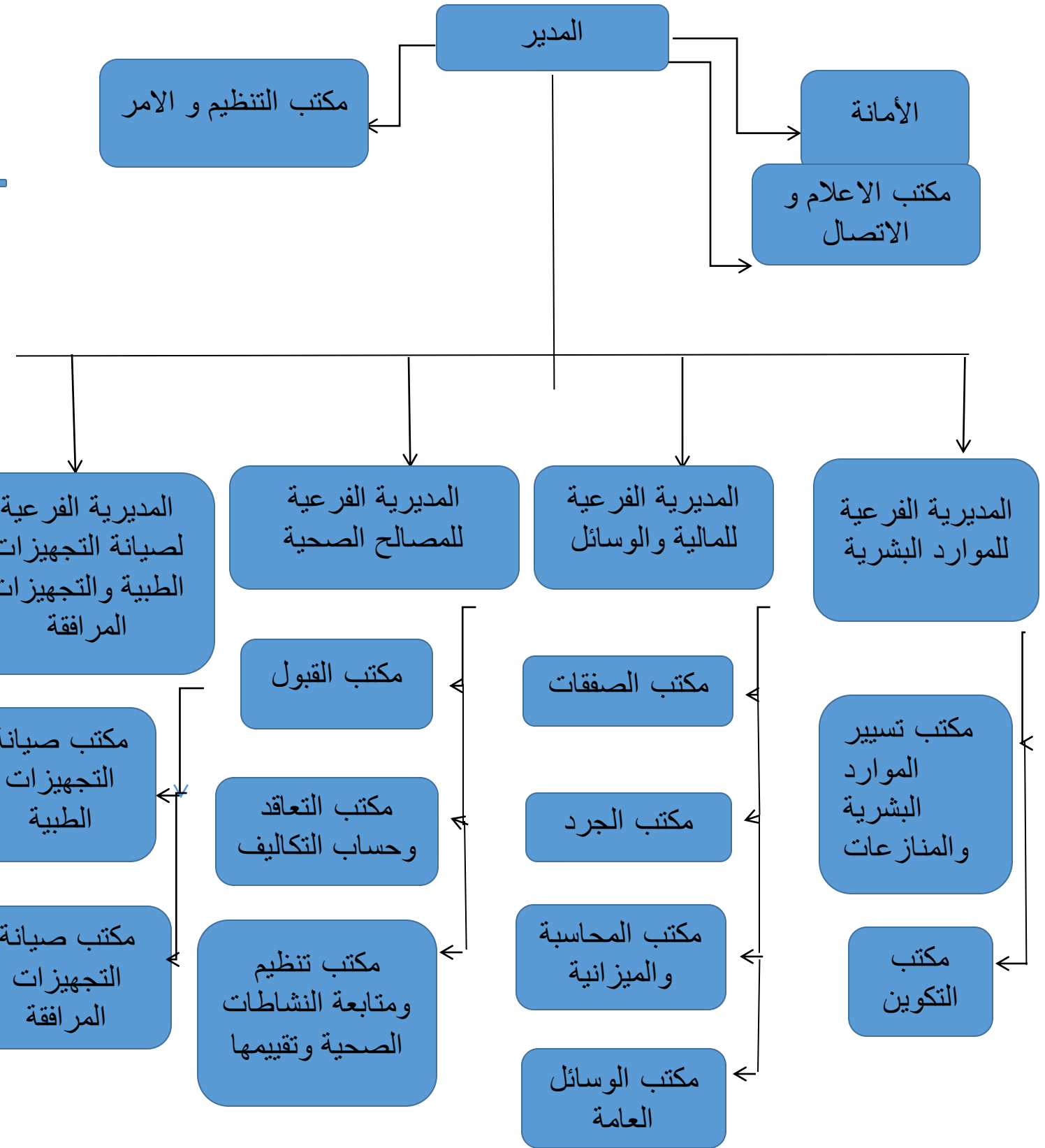


المطلب الرابع: المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوات باج شلف

أولاً: التعريف بالمؤسسة

المؤسسة العمومية الاستشفائية الشلف الاخوات باج هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 357/11 المؤرخ في 17 أكتوبر 2011، الذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 والمتضمن إنشاء وسير المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية. هذه المؤسسة الاستشفائية الجديدة ذات 240 سرير أنجزت في وسط الولاية، تحمل اسم الأختين باج تكريماً لشهداء الثورة التحريرية. يقع على عاتق هذه المؤسسة مجموعة من النشاطات الاستشفائية والمتمثلة في: التشخيص، الكشف، الوقاية والعلاج وكذا توفير جزء من التكوين للتلاميذ شبه طبيين. الجدير بالذكر أن هذه المؤسسة تم تصنيفها في الصنف (أ) وفقاً للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 ماي 2013 الذي يعدل ويتم الملحق الثاني للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 15 جانفي 2012 الذي يحدد معايير تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتصنيفها. يسير المؤسسة العمومية الاستشفائية - الاخوات باج - مجلس إدارة ويديرها مدير يساعده في ذلك أربعة مدراء فرعيين، ومزودة بهيئة استشارية تدعى "المجلس الطبي". تتضمن المؤسسة 16 مصلحة و37 وحدة وذلك طبقاً للقرار رقم 96 المؤرخ في 20 جوان 2016 المتضمن انشاء المصالح والوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة العمومية الشلف (الاخوات باج) يشمل التنظيم الداخلي للمؤسسة، الموضوعة تحت سلطة المدير، الذي يلحق به مكتب التنظيم العام والاتصال ما يأتي: -المديرية الفرعية للموارد البشرية. - المديرية الفرعية للمالية والوسائل. - المديرية الفرعية للمصالح الصحية. - المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المبحث الثاني: عرض الإجراءات ومناقشة منهجية الدراسة الميدانية وتحليل النتائج

• تساؤلات الدراسة الميدانية

إن الهدف الرئيسي لهذا البحث هو الوصول إلى نتائج علمية دقيقة ومعبرة عن الإشكالية الرئيسية للموضوع محل الدراسة، وذلك عن طريق تجميع البيانات اللازمة ومن ثم تبويبها، تحليلها وتفسيرها بطريقة علمية تؤدي إلى الإجابة عن التساؤلات التي طرحت في مقدمة الدراسة، وبالتالي نفي الفرضيات المرتبطة بها أو تنفيذها. كما أن تحقيق هكذا أهداف منوط بإسقاط الجانب النظري في الميدان، وقد وقع اختيارنا على بعض المؤسسات الصحية في ولاية شلف، وذلك بالبحث في إمكانية تطبيق مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة إدارة مواردها البشرية وتوضيح العلاقة بينهما في ظل واقع تطبيق هذه المقاربة.

• تحديد المجتمع المبحوث

لقد تم تحديد مجتمع الدراسة بمدراء الموارد البشرية ومعاونيهم في المؤسسات العمومية الاستشفائية في ولاية شلف موزعون على أربعة مؤسسات بحيث تم اختيار هذه العينة بدقة كون ميدان الدراسة من بين الميادين الحساسة التي تتطلب الدقة في اختيار المبحوثين و كون موضوع البحث يهتم بمعرفة أداء الموارد البشرية في ظل التسيير العمومي الجديد و الجدير بالذكر ان العينة المبحوثة هي المسؤولة على التقييم و التطبيق الفعلي لهذه المقاربة و هو الهدف المنوط من هذه الدراسة و المتمثل في استرجاع معلومات دقيقة و صحيحة من اهل الاختصاص .

• أداة جمع البيانات

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المتبع في الدراسة وجدنا ان الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق اهداف هذه الدراسة والتي يمكن ان تساعدنا هي المقابلة والتي تتدرج ضمن أدوات البحث العلمي، وهي تقنية من التقنيات المباشرة لجمع معطيات دقيقة ميدانيا، وهي طريقة يفضلها الكثير من الباحثين ممن يتقن العمل بمختلف تقنيات التحقيق الميداني، و قد تم

تصميم استمارة المقابلة اعتماداً على الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بكل من إدارة الموارد البشرية و التسيير العمومي الجديد و الاتجاهات الحديثة لموضوع الدراسة والاستفادة من ادبيات الدراسة الحالية .وبناءً على ذلك، تكونت استمارة المقابلة من أربعة محاور يشمل المحور الأول مجموعة من الأسئلة شبه مفتوحة عن استخدام الأفكار التي جاء بها المناجمنت العمومي الجديد اما المحور الثاني فيشمل مجموعة من الأسئلة المباشرة حول مخرجات استخدام اليات التسيير العمومي الجديد في حين المحور الثالث بعنوان كفاءة المورد البشري و الذي يشمل 3 أسئلة مباشرة اما المحور الأخير فيتكون من ثلاث أسئلة حول تقييم أداء الموارد البشرية في ظل التسيير العمومي الجديد . وبهذا تتكون استمارة المقابلة من 14 سؤال منها أسئلة مباشرة مفتوحة وشبه مفتوحة ومغلقة.

• تفريغ البيانات

أولاً: مقابلة مدير ومعاون مدير الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية الاخوة خليف

-البيانات الشخصية:

= تاريخ اجراء المقابلة : 2023/05/17

= الساعة : 10 صا

= المدة المستغرقة في المقابلة: 40 دقيقة

=الخبير: مدير فرعي للموارد البشرية ومحاسب اداري/ الوظيفة: مدير ومحاسب اداري

/مركز القرار: مدير فرعي

محاور المقابلة

-استخدام الأفكار التي جاء بها المناجمنت العمومي الجديد

هل تعتمدون آليات اقتصاد السوق لتقديم الخدمات الإلكترونية الحكومية، مثل التنافسية، جداول القطاع العام الخاصة بالمنافسة.

الإجابة: لا

التعليل: قلة الموارد المادية المتاحة والعجز المالي للمؤسسات العمومية الاستشفائية يعيق تطبيق ليات السوق والتنافسية

هل تركزون في مؤسستكم على زيادة الشفافية في المحاسبة وتحديد وتوزيع الميزانيات حسب برامج بهدف تقليص العجز المالي أو نفقات الإدارة العمومية.

الإجابة: نعم

التعليل: إمكانية اطلاع المستخدمين على الأجور والنفقات الخاصة بهم وكذا تطبيق الشفافية التامة في الإطار المالي من نفقات المستخدمين /نفقات التسيير /تمويل المواد الغذائية /الأجهزة الطبية

هل تستخدمون لوحة القيادة الاستشرافية التي تستخدم لمراقبة الأداء وعلى اعتماد ثقافة النتائج.

الإجابة: نعم

التعليل: استخدام لوحة القيادة الاستشرافية او بما يسمى مخطط العمل والذي يندرج ضمن دفتر الشروط لسير المؤسسة يعتبر فعال في حساب المردودية والترقية واختبار الأداء المهني هل تتوجهون أكثر نحو المواطن والعمل على إرضائه.

الإجابة: لا توجد علاقة مباشرة مع المواطن الا في حالات نادرة ولكنها علاقات غير مباشرة من خلال تسيير أمور الموظفين والمستخدمين والتسهيل عليهم في الجانب الإداري وتحسين ظروف العمل مما يساهم في تحسين خدمة الأداء موارد مادية او البشرية

هل تمتلك مؤسستكم وسائل تكنولوجية حديثة (الوسائل الطبية، برامج محاسبية، برامج تخطيط)

الإجابة: نعم

التعليق: تحاول المؤسسة توفير كل ما هو حديث ومتطور في شتى التجهيزات بالرغم من وجود قيود مادية وميزانية محدودة

-مخرجات استخدام اليات التسيير العمومي الجديد وحدود تطبيقها

هل تؤثر البيئة التي تنشط فيها مؤسستكم على تطبيق اليات التسيير العمومي الجديد

الإجابة: من الناحية الإدارية تؤثر البيئة في تطبيق بعض اليات التسيير العمومي الجديد لتحسين جودة الخدمات والتي تؤثر بدورها على الخدمات الطبية وجودة الأداء

هل كل الأنشطة التي تمارسها مؤسستكم قابلة للقياس

الإجابة: لا

التعليق: ليست جميع الأنشطة قابلة للقياس الا الأمور المالية منها

هل يؤثر وجود مجموعة من القيود القانونية والاجتماعية والسياسية على تطبيق اليات المانجمنت العمومي الجديد في مؤسستكم

الإجابة: نعم، تؤثر وبقوة كون القطاع الصحي أكثر قطاع حساس وكذا نشاط النقابات يؤثر في التطبيق الجيد لآليات التسيير العمومي الجديد

-كفاءة المورد البشري

هل تمتلكون مصلحة لإدارة الموارد البشرية

الإجابة: نعم، اذ ان مصلحة الموارد البشرية تحاول توفير الأفضل للمصالح الأخرى والتي تساهم بدورها في كفاءة الخدمات الصحية

هل تمتلك مؤسستكم وظيفة خاصة بالاتصال (نظام المعلومات)

الإجابة: نعم، هذا ما يؤكد عليه التسيير العمومي الجديد بتوفير مهندس خاص مسؤوليته الاهتمام بهذه الأمور من استقبال وارسال الفاكس والاتصالات الداخلية والخارجية وتسيير مواقع الاتصال الاجتماعي ومواكبة كل ما هو جديد والإفصاح عنه

هل تمتلك مؤسستكم مورد بشري كفاء (طب، هندسة، التمريض، الإدارة.)

الإجابة: ليس مئة بالمئة وهذا ما استدعى لضرورة القيام بدورات تكوينية في فترات مختلفة لتحسين الأداء والخدمة

-تقييم أداء الموارد البشرية في ظل التسيير العمومي الجديد

كيف تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ادارة الموارد البشرية في مؤسستكم
الإجابة: من خلال تطبيق نظام الرقمنة وهو حديث التطبيق في المؤسسات الصحية (2022) وذلك بتسهيل احتياجات أماكن التوظيف واستخدام جملة من الارضيات بما فيهم RH SANTE و DGFP لإحصاء الموظفين وتحميل بطاقة تقنية وظيفية وطنية لكل موظف.

هل ربط الاجر بمستوى الأداء المقدم من طرف كل موظف يؤثر سلبا وإيجابا

الإجابة: تؤثر إيجابا لانه ليس بالمفهوم الخاص والأجور لان الأجور محددة مسبقا ولكن من خلال العلاوات والمردودية والتقييم الترقية ودفع الرواتب للموظفين وفق الآجال المحددة يؤثر ايجاب في أداء الموظفين.

هل تعتمدون على مفهوم المشاركة والعمل الجماعي (مؤسسة لامركزية) في التسيير واتخاذ القرارات على مستوى مؤسستكم

الإجابة: نعم تعتمد مؤسستنا على العمل الجماعي والمشاركة في التسيير واتخاذ قرارات تشاورية على حسب نوعية القرار

ثانيا: مقابلة مدير ومعاون مدير الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية مرواني عابد

-البيانات الشخصية:

= تاريخ اجراء المقابلة: 2023/05/20

= الساعة: 10 صباحا

= المدة المستغرقة في المقابلة: 1 سا

= الخبير: مدير الموارد البشرية ومساعدته /الوظيفة: مدير فرعي/مركز القرار: مساعد مهندس
مستوى 2 في الاعلام الالي

محاوَر المقابلة

-استخدام الأفكار التي جاء بها المانجمنت العمومي الجديد-

هل تعتمدون آليات اقتصاد السوق لتقديم الخدمات الإلكترونية الحكومية، مثل التنافسية، جداول القطاع العام الخاصة بالمنافسة.

الإجابة: نعم، من الآليات التي نعتمد عليها حاليا نظام التعاقد مع الضمان الاجتماعي في مصلحة الولادة ومصلحة تصفية الدم مما يستعدي الى نوع من التنافسية بين المستشفيات لتقديم الأفضل وجلب أكبر عدد من المرضى المتعاقدين والتي تساهم في رفع مداخيل المؤسسة ويوجهها الى المجال الاقتصادي أكثر ويضمن مداخيل إضافية لها.

هل تركزون في مؤسستكم على زيادة الشفافية في المحاسبة وتحديد وتوزيع الميزانيات حسب برامج بهدف تقليص العجز المالي أو نفقات الإدارة العمومية.

الإجابة: لا تهتم مصلحة الموارد البشرية بشق توزيع الميزانية ككل الا ان لها دور جزئي يهتم بضمان الشفافية والتأكيد على الميزانية التي تخص الموظفين بما فيها الأجر لمدة 12 شهر بداية من ماي في اجال محددة وضمان المردودية في جميع الاسلاك ومنحة المناوبة مما يؤثر بالإيجاب على أداء الموظفين وضمان نوع من الأمان المالي لهم.

هل تستخدمون لوحة القيادة الاستشرافية التي تستخدم لمراقبة الأداء وعلى اعتماد ثقافة النتائج. **الإجابة:** هناك مصلحة خاصة وهي مصلحة المراقبة العامة تقوم بتقييم الأداء حسب بيان رؤساء المصالح والمنسقون وعلى حسب عدد الغيابات ومن ثم تقدم الى مدير المصالح الصحية الذي يقوم بتقييم الأداء بجمع المنسقون ورؤساء المصالح في اجتماع دوري وهي فعالة للتطلع على أداء الموظفين. اما الاعتماد على ثقافة النتائج فلا تناسب مؤسسة عمومية ذات طابع صحي.

هل تتوجهون أكثر نحو المواطن والعمل على إرضائه.

الإجابة: بتطبيق الية التعاقد مع الضمان الاجتماعي تؤكد مؤسستنا تقديم الأفضل للمرضى والسعي لإرضائه وهذا ما يطبق الية اقتصاد السوق وزيادة المنافسة وإرضاء الزبون المتمثل في المريض في هذه الحالة

هل تمتلك مؤسستكم وسائل تكنولوجية حديثة (الوسائل الطبية، برامج محاسبية، برامج تخطيط)

الإجابة: تسعى المؤسسة لتوفير أحدث الوسائل في جميع المصالح على حسب الميزانية.

مخرجات استخدام اليات التسيير العمومي الجديد وحدود تطبيقها

هل تؤثر البيئة التي تنشط فيها مؤسستكم على تطبيق اليات التسيير العمومي الجديد **الإجابة:** نعم وبشكل كبير خاصة من ناحية المستهلك وهو المواطن بعدم تقبل والتأقلم مع ما هو جديد وهذا لقلّة الوعي وكذا من ناحية العاملين فوجوب توفر وقت كافي للتأقلم مع كل ما هو جديد.

هل كل الأنشطة التي تمارسها مؤسستكم قابلة للقياس

الإجابة: نعم كون طابع المؤسسة طابع صحي وجميع النشاطات صحية قابلة للقياس والتقييم بإحصائيات محددة

هل يؤثر وجود مجموعة من القيود القانونية والاجتماعية والسياسية على تطبيق اليات المانجمنت العمومي الجديد في مؤسستكم

الإجابة: لا، بعدم تداخل في الصلاحيات بين القوانين الداخلية والسياسية والاجتماعية مع اليات التسيير العمومي الجديد مع وجود علاقة عكسية بينهم.

-كفاءة المورد البشري

هل تمتلكون مصلحة لإدارة الموارد البشرية

الإجابة: نعم اكيد، ان مصلحة الموارد البشرية تعمل على تسهيل الأمور الإدارية للعاملين وبالتالي تحسين الخدمات الصحية المقدمة.

هل تمتلك مؤسستكم وظيفة خاصة بالاتصال (نظام المعلومات)

الإجابة: نعم، هناك مصلحة خاصة بالإعلام والاتصال تابعة للمدير بوجود مختص في الاتصالات الداخلية والخارجية واستعمال الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي لنشر كل ما هو جديد عن المؤسسة.

هل تمتلك مؤسستكم مورد بشري كفاء (طب، هندسة، التمريض، الإدارة.)

الإجابة: تمتلك ولا تمتلك بحيث يمكن تقسيم العاملين الى ثلاث فئات فئة العاملين الكفاء ومعتدلين وعاملين خارج الإطار هذا حسب التقييم الفردي ولتحسين أداء العاملين تهدف المؤسسة على توفير برامج وطنية ومحلية من مديرية الصحة للدورات تدريبية دورية بالاستعانة بمختصين.

-تقييم أداء الموارد البشرية في ظل التسيير العمومي الجديد

كيف تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ادارة الموارد البشرية في مؤسستكم

الإجابة: تهتم تكنولوجيا المعلومات والاتصال ببعض العمليات والإجراءات بما فيها الترقية الالية للعاملين وبعض الارضيات التي تحمل بطاقة تقنية وطنية للموظفين مثل RH SANTE

هل ربط الاجر بمستوى الأداء المقدم من طرف كل موظف يؤثر سلبا وإيجابا

الإجابة: لا يمكن تطبيق هذا الأسلوب في المؤسسات العمومية الصحية

هل تعتمدون على مفهوم المشاركة والعمل الجماعي (مؤسسة لامركزية) في التسيير واتخاذ القرارات على مستوى مؤسستكم

الإجابة: المشاركة والعمل الجماعي بصنفيين مشاركة مع الموظفين لتسهيل المهام وخلق علاقات وطيدة فيما بينهم ومشاركة مع المدير عن طريق قرارات تشاورية على حسب نوعية القرار ومشاركة مع المديرية والوزارة عن طريق عقد جملة من الاجتماعات.

ثالثا: مقابلة مدير الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة خطيب

-البيانات الشخصية:

= تاريخ اجراء المقابلة: 24/05/2023

= الساعة: 14.20 سا

= المدة المستغرقة في المقابلة: 15 د

=الخبير: مدير الموارد البشرية /الوظيفة: مدير فرعي / مركز القرار: إدارة الموارد البشرية

محاور المقابلة

-استخدام الأفكار التي جاء بها المانجمنت العمومي الجديد

هل تعتمدون آليات اقتصاد السوق لتقديم الخدمات الإلكترونية الحكومية، مثل التنافسية، جداول القطاع العام الخاصة بالمنافسة.

الإجابة: لا. لم يتم اعتمادها الى الان على مستوى مؤسستنا.

هل تركزون في مؤسستكم على زيادة الشفافية في المحاسبة وتحديد وتوزيع الميزانيات حسب برامج بهدف تقليص العجز المالي أو نفقات الإدارة العمومية.

الإجابة: نعم من خلال العمل التشاركي الذي يقوم به كل من المدير الفرعي للمالية والمحاسبة والمدير الفرعي للمصالح الصحية والمدير الفرعي للموارد البشرية.

هل تستخدمون لوحة القيادة الاستشرافية التي تستخدم لمراقبة الأداء وعلى اعتماد ثقافة النتائج.

الإجابة: نعم، يستخدمها مدير المصالح الصحية لتقييم أداء الموظفين مراقبة التدابير الإدارية وهي فعالة لتقييم الأداء.

هل تتوجهون أكثر نحو المواطن والعمل على إرضائه.

الإجابة: يبقى رضا الزبون هي الغاية الأسمى للمؤسسة الصحية

هل تمتلك مؤسستكم وسائل تكنولوجية حديثة (الوسائل الطبية، برامج محاسبية، برامج تخطيط)

الإجابة: لا نمتلك وسائل متطورة لضعف الميزانية الممنوحة.

مخرجات استخدام اليات التسيير العمومي الجديد وحدود تطبيقها

هل تؤثر البيئة التي تنشط فيها مؤسستكم على تطبيق اليات التسيير العمومي الجديد

الإجابة: نعم تؤثر سلبا لعدم تقبل المستخدمين للآليات الجديدة وعدم وجود الوسائل ولا الموارد البشرية الكافية لتطبيق هذه الاليات مع زيادة الضغط

هل كل الأنشطة التي تمارسها مؤسستكم قابلة للقياس

الإجابة: نعم وذلك عن طريق القيام بمجموعة من الاحصائيات الشهرية والسنوية

هل يؤثر وجود مجموعة من القيود القانونية والاجتماعية والسياسية على تطبيق اليات المانجمنت

العمومي الجديد في مؤسستكم

الإجابة: لا يوجد أي تأثير.

كفاءة المورد البشري

هل تمتلكون مصلحة لإدارة الموارد البشرية

الإجابة: نعم، تعتبر المصلحة مرضية أداء الأطارات القائمة على إدارة الموارد البشرية مرضي مع انه محدود التأثير على مردودية وكفاءة الخدمات الصحية بسبب محدودية أدوات التحفيز في ظل قانون الوظيف العمومي الذي لا يعطي أدوات كافية للتحفيز المادي والارتباط بشبكة أجور جامدة

هل تمتلك مؤسستكم وظيفة خاصة بالاتصال (نظام المعلومات)

الإجابة: نعم نستعمل الاتصال الداخلي والخارجي باستعمال كل وسائل الاتصال القديمة والحديثة هل تمتلك مؤسستكم مورد بشري كفاء (طب، هندسة، التمريض، الإدارة.)

الإجابة: نعم توجد كفاءات ولكن بنسبة ضئيلة لذا يجب التطوير ودعمها والتجديد دائما

-تقييم أداء الموارد البشرية في ظل التسيير العمومي الجديد

كيف تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ادارة الموارد البشرية في مؤسستكم

الإجابة: تحسن من أداء الموارد البشرية

هل ربط الاجر بمستوى الأداء المقدم من طرف كل موظف يؤثر سلبا وإيجابا

الإجابة: ان الاجر في المؤسسات الصحية ثابت ولكن تختلف في المردودية الذي يؤثر بالطبع في أداء الموظفين

هل تعتمدون على مفهوم المشاركة والعمل الجماعي (مؤسسة لامركزية) في التسيير واتخاذ القرارات عل مستوى مؤسستكم

الإجابة: نعم من خلال المشاركة في التسيير واتخاذ القرارات مع رؤساء المكاتب والمدير الفرعي للموارد البشرية وبدوره مع مدير المؤسسة. وكذا اخذ مديريةية الصحية مقترحات المسيرين بعين الاعتبار.

رابعاً: مقابلة مدير المؤسسة الاستشفائية الاخوات باج شلف

-البيانات الشخصية:

= تاريخ اجراء المقابلة 2023/05/25:

= الساعة: 12 صباحا

= المدة المستغرقة في المقابلة 20: د

=الخبير: مدير الموارد البشرية /الوظيفة: مدير فرعي /مركز القرار: مصلحة الموارد البشرية

محاور المقابلة

-استخدام الأفكار التي جاء بها المانجمنت العمومي الجديد

هل تعتمدون آليات اقتصاد السوق لتقديم الخدمات الإلكترونية الحكومية،

الإجابة: نعم، ان المؤسسة عمومية ولا تهدف الى تحقيق الربح وبالتالي لا مجال للمنافسة بالإضافة الى مجانية العلاج (تقديم الخدمات) وبالتالي عدم الحرص على تحقيق عدد أكبر من المداخل غير انه في إطار سياسة الدولة الجديدة (ميزانية البرامج) التعاقد مع مصالح الضمان الاجتماعي ستتمكن المؤسسة من تحصيل مداخل وهو ما يؤشر على ضرورة نهج تسيير عمومي جديد وبالتالي التنافسية واليات الأخرى.

هل تركزون في مؤسستكم على زيادة الشفافية في المحاسبة وتحديد وتوزيع الميزانيات حسب برامج بهدف تقليص العجز المالي أو نفقات الإدارة العمومية.

الإجابة: نعم، الميزانيات تعد على مستوى المؤسسة بناءا على احتياجات المصالح مباشرة (خصوصا مع ادراج الية الميزانية على أساس البرامج)

هل تستخدمون لوحة القيادة الاستشرافية التي تستخدم لمراقبة الأداء وعلى اعتماد ثقافة النتائج.

الإجابة: لا، هناك ما تسمى بقيادة سنوية تتمثل في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ومخطط التكوين.

هل تتوجهون أكثر نحو المواطن والعمل على إرضائه.

الإجابة: نعم، من خلال تسهيل عمليات التوظيف (الاعتماد على الرقمنة في مسابقات التوظيف) هناك منصة الكترونية على مستوى المؤسسة وتتبع كل مراحل المسابقات (EPH-SOEUR BAJ-) وكذا وطبقا للمخطط التكفل بالمريض (PAM) فقد اولت الوزارة أهمية كبرى لتسهيل ولوج المريض الى المؤسسة والتكفل الجيد به في كل الأصعدة بما فيها الموارد البشرية.

هل تمتلك مؤسستكم وسائل تكنولوجية حديثة (الوسائل الطبية، برامج محاسبية، برامج تخطيط)

الإجابة: نعم، بما في ذلك توفر الموارد الالكترونية لتسهيل العمليات وبرامج طبية ومحاسبية نظرا لحدثة المؤسسة

-مخرجات استخدام اليات التسيير العمومي الجديد وحدود تطبيقها

هل تؤثر البيئة التي تنشط فيها مؤسستكم على تطبيق اليات التسيير العمومي الجديد
الإجابة: نعم، نظرا لتعدد (مؤسسة معقدة) واتساع نشاطات المؤسسة والبيئة المحيطة بها فان ذلك يؤثر حتما على المانجمنت العمومي.

هل كل الأنشطة التي تمارسها مؤسستكم قابلة للقياس

الإجابة: نعم، من خلال التكاليف وحسابها ومرتبطة بتوفير الوسائل وليس النتائج.

هل يؤثر وجود مجموعة من القيود القانونية والاجتماعية والسياسية على تطبيق اليات المانجمنت العمومي الجديد في مؤسستكم

الإجابة: نعم، بحيث تعتبر تبعية الوظيف العمومي وتسييرها في التوظيف ومراقب الميزانية وهذه العملية (الرقابة).

-كفاءة المورد البشري

هل تمتلكون مصلحة لإدارة الموارد البشرية

الإجابة: نعم، جيدة تضمن التوظيف في وقته لسد احتياجات المصالح من الموارد البشرية وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة الصحية.

هل تمتلك مؤسستكم وظيفة خاصة بالاتصال (نظام المعلومات)

الإجابة: نعم، هناك مكتب الاعلام والاتصال يضمن استعمال التكنولوجيات الحديثة منها المواقع الإلكترونية للمؤسسة وغيرها.

هل تمتلك مؤسستكم مورد بشري كفاء (طب، هندسة، التمريض، الإدارة.)

الإجابة: نعم، يؤطر المؤسسة 4 اطارات إدارية منهم مدير المؤسسة ذو خبرة أكثر من 28 سنة بالإضافة الى خريجي المدرسة الوطنية لإدارة الصحة 10 سنوات وأكثر من 90 ممارس متخصص بمختلف الرتب. بحيث تتم عملية تقييم جماعي في إطار PAM وهو تقييم من المدراء ونوابهم (إطارات) من خلال 20 نقطة من طرف مديرية الصحة.

-تقييم أداء الموارد البشرية في ظل التسيير العمومي الجديد

كيف تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ادارة الموارد البشرية في مؤسستكم

الإجابة: نعم، تؤثر إيجاباً من خلال ربح الوقت وتقليل التكاليف وزيادة الدقة

هل ربط الاجر بمستوى الأداء المقدم من طرف كل موظف يؤثر سلباً وإيجاباً

الإجابة: نعم، لان ذلك يحفز الموظف على التقديم الأكثر والاحسن.

هل تعتمدون على مفهوم المشاركة والعمل الجماعي (مؤسسة لامركزية) في التسيير واتخاذ

القرارات على مستوى مؤسستكم

الإجابة: نعم من خلال اشتراك والاجتماعات الدورية مع الأطارات ورؤساء المصالح واشراك الشريك الاجتماعي (النقابات) في اتخاذ بعض القرارات. وهو ما يؤثر إيجابيا من خلال تشارك الأفكار وقرارات تشاورية وتقديم المقترحات.

• تبويب وتحليل النتائج

*استخدام الأفكار التي جاء بها التسيير العمومي الجديد

المؤسسات	اليات	اليات اقتصاد السوق	زيادة الشفافية في المحاسبة وتوزيع الميزانيات حسب برامج	استخدام لوحة القيادة الاستشرافية لمراقبة الأداء	التوجه أكثر نحو المواطن	تواجد الوسائل التكنولوجية الحديثة
المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة الام والطفل شلف	لا	لا	نعم	نعم	لا	لا
المؤسسة الاستشفائية مرواني عابد شلف	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
المؤسسة الاستشفائية الاخوة خطيب شلف	لا	لا	نعم	نعم	نعم	لا
المؤسسة الاستشفائية الاخوات باج شلف	لا	لا	نعم	لا	نعم	نعم

جدول رقم -1- يوضح إجابات المبحوثين حول المحور الأول من المقابلة

-أوجه الشبه

نلاحظ من المقابلات المجرات ان أوجه الشبه في المحور الأول منها والمتمثل في استعمال الأدوات التي جاء بها التسيير العمومي الجديد هي تطبيق مبدأ الشفافية في المحاسبة وتوزيع الميزانيات حسب برامج للتقليص من أعباء نفقات الإدارة العمومية

-أوجه الاختلاف

نلاحظ من المقابلات المجرات ان أوجه الاختلاف كانت كثيرة من مؤسسة الى مؤسسة أخرى فيما يخص استعمال الأدوات التي جاء بها التسيير العمومي الجديد حيث ان:

بالنسبة الى استعمال اليات اقتصاد السوق لتقديم الخدمات الحكومية وجدنا انه تستعملها مؤسسة واحدة من أصل أربعة أي بنسبة 25%

اما بالنسبة الى استخدام لوحة القيادة الاستشرافية لمراقبة الأداء والتوجه أكثر نحو المواطن صرحت 3 مؤسسات من أصل أربعة أي بنسبة 75 % انها تجدها فعالة لتقييم الأداء الا ان مؤسسة واحدة اکتفت بان تصرح انها لا تستخدمها وليس لها علاقة مباشرة مع المواطن.

اما بالنسبة لتواجد الوسائل التكنولوجية الحديثة صرحت مؤسستين من أصل أربعة أي بنسبة 50 % انها تتوفر على وسائل تكنولوجية حديثة الا ان هناك مؤسستين صرحت بعدم توفرها على وسائل تكنولوجية حديثة.

*مخرجات استخدام اليات التسيير العمومي الجديد وحدود تطبيقها

المخرجات	تأثير البيئة التي تنشط فيها المؤسسة على تطبيق الاليات	قابلية قياس الأنشطة التي تمارسها المؤسسة	تأثير القيود القانونية والاجتماعية والسياسية على تطبيق الاليات
المؤسسات			

المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة للم والطفل شلف	نعم	لا	نعم
المؤسسة الاستشفائية مرواني عابد شلف	نعم	نعم	لا
المؤسسة الاستشفائية الاخوة خطيب شلف	نعم	نعم	لا
المؤسسة الاستشفائية الاخوات باج شلف	نعم	نعم	نعم

جدول رقم-2- يوضح إجابات المبحوثين حول المحور الثاني من المقابلة

-أوجه الشبه

نلاحظ من المقابلات المجرات ان أوجه الشبه في المحور الثاني منها والمتمثل في مخرجات استخدام اليات التسيير العمومي الجديد وحدود تطبيقها تكمن في تأثير البيئة التي تنشط فيها المؤسسة على تطبيق الاليات حيث صرحت جميع المؤسسات بتأثير البيئة على تطبيق اليات المانجمنت العمومي الجديد أي بنسبة 100%

-أوجه الاختلاف

نلاحظ من المقابلات المجرات ان أوجه الاختلاف في المحور الثاني من المقابلة تمثلت فيما يلي:
بالنسبة لقابلية قياس الأنشطة التي تمارسها المؤسسة نجد ثلاث مؤسسات من بين اربعة صرحت بقابلية قياس جميع الأنشطة التي تقوم بها أي بنسبة 75%
كما نجد ان مؤسستين من أصل اربعة صرحت بوجود تأثير القيود القانونية والاجتماعية والسياسية على تطبيق اليات التسيير العمومي أي بنسبة 50 %

*كفاءة المورد البشري

المورد	كفاءة البشري	امتلاك وظيفة خاصة بالاتصال	وجود مصلحة لإدارة الموارد البشرية	الليات المؤسسات
	نعم	نعم	نعم	المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة للم والطفل شلف
	لا	نعم	نعم	المؤسسة الاستشفائية مرواني عابد شلف
	لا	نعم	نعم	المؤسسة الاستشفائية الاخوة خطيب شلف
	نعم	نعم	نعم	المؤسسة الاستشفائية الاخوات باج شلف

جدول رقم 3- يوضح إجابات المبحوثين حول المحور الثالث من المقابلة

-أوجه التشابه

من خلال نتائج المقابلات المجرات نجد ان جميع المؤسسات تتشابه في وجود مصلحة لإدارة الموارد البشرية وفعاليتها في تقديم الخدمات الصحية كما انها جميعا صرحت بامتلاك وظيفة خاصة بالاتصال أي بنسبة 100 %

-أوجه الاختلاف

نلاحظ من أجوبة المقابلة ان أوجه الاختلاف في المحور الثالث تكمن في كفاءة المورد البشري بحيث مؤسستين من أصل أربعة صرحت بكفاءة موردها البشري أي بنسبة 50 % في حين مؤسستين صرحت بعدم وجود مورد بشري كفاء بصفة شاملة.

*تقييم أداء الموارد البشرية في ظل التسيير العمومي الجديد

مفهوم	اعتماد	ربط الاجر بمستوى	تأثير تكنولوجيا	الليات
المؤسسات	المشاركة والعمل الجماعي	الأداء لكل موظف	المعلومات والاتصال	
المؤسسة العمومية الاستشفائية المتخصصة والطفل شلف	نعم	نعم	نعم	
المؤسسة الاستشفائية مرواني عابد شلف	نعم	لا	نعم	
المؤسسة الاستشفائية الاخوة خطيب شلف	نعم	لا	نعم	
المؤسسة الاستشفائية الاخوات باج شلف	نعم	نعم	نعم	

جدول رقم -4- يوضح إجابات المبحوثين حول المحور الرابع من المقابلة

-أوجه التشابه

نلاحظ من خلال أجوبة مدراء الموارد البشرية ومساعدتهم في المؤسسات ميادين الدراسة ان أوجه التشابه في المحور الأخير من المقابلة تتمثل في تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية وكذا اعتماد مفهوم المشاركة والعمل الجماعي ودورها في أداء الموارد البشرية

-أوجه الاختلاف

من خلال المقابلات المجرات نجد ان أوجه الاختلاف تمثلت في ربط الاجر بمستوى الأداء بحيث نجد ان مؤسستين من أصل أربعة صرحت بوجود تأثير إيجابي لهذه العملية على الأداء الموظفين في حين نجد مؤسستين صرحت بعدم استعمالها لهذه اللالية أي بنسبة 50%

• اختبار الفرضيات وعرض النتائج

نصت الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة على عدم تمكن المؤسسات العمومية الصحية من التجسيد الفعلي لآليات التسيير العمومي الجديد في إدارة مواردها البشرية حسب آراء الباحثين من مدراء الموارد البشرية ونوابهم في المؤسسات ميدان الدراسة، وبعد المعالجة الإحصائية، تم التوصل إلى رفض الفرضية الأولى لان الدولة والقطاع الصحي والوظيف العمومي تنص وتهتم بتطبيق آليات المانجمنت العمومي لتطوير ورفع كفاءة الموارد البشرية في القطاع العمومي والصحي خاصة كونه قطاع حساس.

اما بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية فنصت على وجود اثر لتطبيق آليات المانجمنت العمومي الجديد على تجويد اداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحية وحسب آراء الباحثين من مدراء الموارد البشرية ونوابهم في المؤسسات ميدان الدراسة، وبعد المعالجة الإحصائية، تم التوصل إلى تأكيد صحة هذه الفرضية بحيث أكد الباحثين على حرص الوزارة على تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد بما فيها الاعتماد على آليات السوق والتنافسية في القطاع وكذا زيادة الشفافية والحرص على توظيف مورد بشري كفاء يتأقلم مع التطورات التكنولوجية ويحسن استخدامها مع ضرورة توفير دورات تدريبية لزيادة كفاءة هذا المورد والتقييم المستمر

له مع زيادة الحوافز لضمان جودة تقديم الخدمات كما أكد هذا المفهوم على تطبيق الية الخدمات الالكترونية وتعزيزها في المؤسسات الصحية للتسهيل على المستخدمين وبالتالي تحسين جودة الأداء و الذي يظهر جليا في الآونة الاخيرة في معظم المؤسسات الا انه يبقى تطبيق هذه الاليات محدود نوعا ما لوجود مجموعة من التحديات و العوائق بما فيها تأثير البيئة التي تنشط فيها المؤسسات و كذا قلة الوعي بهذه الاليات .

خلاصة الفصل الثاني

حاولنا من خلال هذا الفصل الوقوف على واقع مستوى تطبيق التسيير العمومي الجديد بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية لولاية شلف ومعرفة مدى تطبيقهم لهذا المفهوم، وذلك من خلال البيانات التي تحتويها المقابلة المجرأة. حيث قمنا بإسقاط الجانب النظري على الدراسة التطبيقية بإدارة الموارد البشرية، من خلال وضع أبعاد و فقرات لمحاور المقابلة، وذلك لقياس الواقع الميداني بالمؤسسة محل الدراسة حيث وجدنا أن هناك تفاوت في مستوى تطبيق التسيير العمومي الجديد بالعينة المدروسة، كما قمنا باختبار الفرضيات التي تم الاعتماد عليها في قياس مستوى التسيير العمومي الجديد بالمؤسسة محل الدراسة

الخاتمة

يعد التسيير العمومي الجديد السبيل التي تتحول به السياسة العامة للدولة إلى أهداف قابلة للتنفيذ، حيث أصبح تقدم الدول يقاس بمدى كفاءة الجهاز الإداري و بالتالي كفاءة الموارد البشرية التي تقوم بتنفيذ السياسة العامة للدولة، لذلك أصبحت معظم الدول في الوقت الحاضر تهتم بدراسة المشاكل الإدارية بأجهزتها العامة من أجل الرفع من كفاءتها و كفاءة موردها البشري، وتقع الإدارة العمومية بما فيها المؤسسات العمومية الصحية تحت ضغوطات مرتبطة بتراكمات نمط التسيير، والذي نجم عنه العديد من المشكلات والآثار السلبية خاصة على مستوى أداء الخدمات العمومية، لذلك فالإدارة العامة في الجزائر كما باقي دول العالم تقع أمام متطلبات سوسيواقتصادية جديدة، كفيلا بأن تجعل من المؤسسة العمومية ذات كفاءة و جودة وفعالية، ويتم من خلالها الاستغناء على الخصوصيات التقليدية التي تتصف بها.

خصصنا هذه الدراسة للتعرف على مضمون ومحتوى و اثر تطبيق المناجمنت العمومي الجديد على أداء إدارة الموارد البشرية الذي أصبح يعتمد كأسلوب الإدارة المنظمات العمومية الإدارية في العديد من دول العالم لا سيما المتقدمة منها بحيث حاولنا التوصل إلى هدفها والإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في كيفية تأثير التسيير العمومي الجديد في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الصحية في الجزائر، و من اجل ذلك تم اجراء الدراسة الميدانية في المؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية شلف باستخدام منهج التحليل النوعي وبتطبيق المقابلة على عينة مكونة من 4 مؤسسات تم هذا باعتماد فرضيتين رئيسيتين من أجل معرفة العلاقة بين المتغيرين ومستوى تحقق هاته العلاقة، وقد تم التحقق منها حيث تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى ووجدت علاقة ارتباط قوية بين التسيير العمومي الجديد وتحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الصحية لولاية شلف و تحقق مستوى جيد لهذه العلاقة من خلال قبول الفرضية الثانية. ومن خلال دراسة موضوع البحث ومن خلال تحليل مختلف البيانات المحصل عليها من المقابلات وبالاعتماد على الملاحظة، توصلنا إلى العديد من النتائج وكان أهم ما استخلصناه ما يلي:

- ❖ التسيير العمومي الجديد أحد أهم الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة
 - ❖ يساهم التسيير العمومي الجديد في الرفع من الأداء وبالتالي التحسين في الخدمات المقدمة
 - ❖ تعزيز مفهوم الأداء بين عمال المؤسسة يساهم في الرفع والتحسين في الأداء
 - ❖ بعض مبادئ المناجمنت العمومي الجديد موجودة بشكل ضمني على مستوى المؤسسات الصحية العمومية بالجزائر وبالتالي فإن نجاح تطبيق هذه المبادئ والأدوات وتجسيدها على أرض الواقع يتطلب توفير البيئة الثقافية الملائمة وتجنيب كافة الوسائل المادية والبشرية
 - ❖ المناجمنت العمومي الجديد هو نموذج عالمي، لذلك يجب تكييفه وملاءمته مع خصوصيات المؤسسات العمومية الجزائرية (بما فيها المؤسسات الصحية) والبيئة التي تنشط فيها من أجل تحقيق الاستفادة منه.
 - ❖ تؤثر العديد من القيود القانونية والتاريخية والاقتصادية والنقابية على اختيار أية مؤسسة عمومية فيما يتعلق بتطبيق اليات التسيير العمومي الجديد في إدارة مواردها البشرية.
- وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، نقترح أن يتم التطرق إلى هذا الموضوع من الجوانب التالية:

- ✓ ضرورة اعتماد الإدارة العمومية على معيار جودة الأداء في التسيير العمومي والتحول إلى اعتماد منطق النتائج بدلا عن منطق الوسائل، وذلك بانتهاج أسلوب الإدارة بالأهداف لإدارة مواردها البشرية

- ✓ ضرورة تحقيق المرونة في التسيير وإشراك الموظف في معرفة وظائفه ومهامه، ما يساهم في تفويض السلطات وتعزيز اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- ✓ اعتماد أساليب موضوعية لتقييم أداء العاملين، ومكافأة الأفراد كل على حسب جهده المبذول.
- ✓ تطبيق التسيير العمومي الجديد بالإدارة العمومية الجزائرية يمكن اعتباره كوسيلة لتحديث الإدارة، ويكون ذلك بتدرج للتوصل إلى تكوين أسلوب التسيير الخاص

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب

1. - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، ط.01، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2012.
2. جودة، محفوظ أحمد، إدارة الموارد البشرية. ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
3. ديفيد أوزبورن، تيد غايلر، (تر: محمد توفيق البجيرمي) إعادة اختراع الحكومة: كيف تحول روح المغامرة القطاع العام من مبنى المدرسة إلى مقر الولاية من قاعة البلدية إلى البنتاغون السعودية: العبيكان، بدون ذكر سنة النشر.
4. شلبي، وفاء فؤاد. خضر، منار عبد الرحمان، إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة حموان كمية الاقتصاد المنزلي. 2003.
5. عباس، أنس عبد الباسط. إدارة الموارد البشرية. دار المسيرة للنشر. 2011.
6. كولار مصطفى واخرون، تسيير إدارة الموارد البشرية، ط.01، الفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2019، ص.23.
7. نوري مرين، تسيير الموارد البشرية، ط.02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
8. وفاء برهان برقاوي، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان الأردن، 2012.

ب. مقالات ودوريات:

1. بشير بن عيشي، عبد الباسط بن عبيد، "التسيير العمومي الإلكتروني: مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي"، مجلة الحقيقة3، جامعة أحمد دراية ادرار، 2016،
2. بن عيسى ليلى، "الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد 14، جامعة بسكرة، ديسمبر 2013
3. ذهبية الجوزي، "إعادة اختراع مؤسسات التعليم العالي: مدخل لمواجهة تحديات اقتصاد المعرفة"، مجلة الاقتصاد الجديد، ع 7، جامعة خميس مليانة، سبتمبر 2012 م
4. مراد بن سعيد، "محاضرات في الإدارة العامة والتسيير العمومي الجديد" قسم العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2015 - 2016

ت. الأطروحات الجامعية

1. أسماء بوطيش، إشكالية نظام الأجور في قطاع الصحة، (أطروحة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير
2. تيشات سلوى، افاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المانجمنت العمومي الجديد بالنظر الى بعض التجارب الأجنبية (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات)، جامعة امحمد بوقرة بومرداس
3. زكرياء علق، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، (أطروحة الدكتوراه)، جامعة باتنة 1-الحاج لخضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

2022،

4. كامل، نادر. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. (مذكرة ماجستير إدارة الأعمال)، الإمارات العربية المتحدة. Mini MBA
5. ليلي بن عيسى، "أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي"، (رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تخصص تسيير عمومي)، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005 - 2006،
6. مسعودي عبد الكريم، بروكي عبد الرحمان، يوسفات علي، التسيير العمومي الجديد وأثره في تحسين أداء المؤسسة العمومية في الجزائر، (مذكرة شهادة الماستر الأكاديمي)، جامعة أحمد دراية أدرار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019-2020،
7. مغريش، عبد الكريم. دور استراتيجية تفعيل المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، (مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية) ، 2012، جامعة منتوري قسنطينة-الجزائر

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

أ. مقالات ودوريات

1. Aurelio G. Mauri, Simonetta Muccio, « The Public Management Reform: from Theory to Practice. The Role of Cultural Factors », International Journal of Advances in Management Science Vol. 1, November 2012

الصفحة	العنوان
	الشكر والعرفان
	الاهداء
	المقدمة
ب	أهمية الدراسة
ت-ث	الدراسات السابقة
ث-ج	أسباب اختيار الموضوع
ح	اهداف الدراسة
ح	إشكالية الدراسة
ح	فرضيات الدراسة
خ	حدود الدراسة
خ-د	مصطلحات الدراسة
ذ	الاطار المنهجي للدراسة
ذ	تقسيمات هيكل الدراسة
ذ-ر	صعوبات الدراسة
	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
	تمهيد
	المبحث الأول: التسيير العمومي الجديد: مقارنة جديدة لتسيير المؤسسات العمومية
12	المطلب الأول: نشأة مفهوم التسيير العمومي الجديد
20-13	المطلب الثاني: مفهوم وعناصر المناجمنت العمومي الجديد (التسيير العمومي الجديد).
25-20	المطلب الثالث: اهداف وأدوات التسيير العمومي الجديد
26	المطلب الرابع: مقارنة بين المناجمنت العمومي والمناجمنت العمومي الجديد

27-32	المطلب الخامس: حدود تطبيق المناجمنت العمومي الجديد
	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية
34-36	المطلب الأول: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية
37-41	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية
40-42	المطلب الثالث: الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الافراد
42-47	المطلب الرابع: أهمية واهداف إدارة الموارد البشرية
47-49	المطلب الخامس: وظائف إدارة الموارد البشرية
50-55	المطلب السادس: المهام الرئيسية الحديثة للإدارة الموارد البشرية والتحديات الكبرى التي تواجهها
57	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
60-58	المطلب الأول: المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة خليف
62-61	المطلب الثاني: المؤسسة العمومية الاستشفائية مرواني عابد شلف
63-64	المطلب الثالث: المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوة خطيب شلف
65-66	المطلب الثالث: المؤسسة العمومية الاستشفائية الاخوات باج شلف
67-87	المبحث الثاني: عرض إجراءات ومناقشة منهجية الدراسة الميدانية وتحليل النتائج
87	خلاصة الفصل الثاني
88-90	الخاتمة
91-93	قائمة المراجع
96-94	الفهرس
97-96	الملخص
	قائمة الملاحق



ملخص

تعد جودة الخدمة الصحية مطلباً ضرورياً تعمل مؤسسات القطاع الصحي العمومي والخاص على إدراكه وإن اختلفت الأهداف، فإن الأساليب والطرق بدأت تتقارب، وذلك من خلال توجه مؤسسات القطاع الصحي العمومي لتبني أدوات نشأت في القطاع الخاص، وهو ما يندرج في إطار المناجمنت العمومي الجديد. الذي يشير إلى نهج إدارة الحكومة والذي يهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية الجهاز الحكومي في تلبية احتياجات ومتطلبات المجتمع. و الذي يركز على الإدارة الاحترافية و الشفافية و الحكم الرشيد و المشاركة المجتمعية مع التركيز على تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. في حين تبني مؤسسات القطاع الصحي العمومي للمناجمنت العمومي الجديد كان من خلال مشروع المؤسسة الاستشفائية حيث عمدت الوزارة الوصية لتطبيق هذا المشروع على مجموعة من المستشفيات كبادرة أولية ليتم فيما بعد تعميمها على باقي المستشفيات من خلال التركيز على عدة جوانب لتحسين كفاءة و فعالية الجهاز الحكومي بما في ذلك الإدارة الالكترونية لتسهيل إجراءات التعامل مع الحكومة و تحسين الشفافية و الحكم الرشيد , و كذا اللامركزية مع إعطاء المزيد من السلطات للمستويات المحلية و تعزيز المشاركة المجتمعية في عملية صنع القرار و تطوير الخدمات الحكومية . وجاءت إشكالية بحثنا تعالج موضوع أثر تطبيق مقاربة التسيير العمومي الجديد في جودة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحية العمومية بولاية شلف، بحيث حاولنا معرفة واقع المناجمنت العمومي وذلك عن طريق البحث الميداني بدءاً بالاتصال بالمؤسسات الصحية، إجراء المقابلات مع بعض المسؤولين والإداريين في محاولة إلى الإلمام قدر الإمكان بجوانب الموضوع المختلفة. اعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة. وخلصنا في الأخير أن معظم المؤسسات العمومية الصحية وإن كانت كلها تسعى لتبني آليات

التسيير العمومي الجديد بصفة متوسطة لتحسين أداء إدارة مواردها البشرية بما في ذلك تشجيع الإدارة لقيم استقلالية الأفراد وقيم المبادرة في الأداء. تشجيع الإدارة على اكتساب مهارات جديدة وحسن استخدام المهارات الحالية وغيرها من اليات التي تتوافق مع إدارة الموارد البشرية كما انه كانت نتائج الدراسة تصب في انه هناك أثر للتطبيق الفعلي لهاته الاليات عل أداء إدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: 1.التسيير العمومي الجديد 2. إدارة الموارد البشرية
3.تحسين الأداء 4.المؤسسات العمومية الصحية

Abstract of the Master's Thesis

The quality of healthcare services is a necessary requirement, and both public and private healthcare institutions are working to realize this.

Although their goals may differ, the methods and approaches have started to converge. Public healthcare institutions have adopted tools that originated in the private sector, within the framework of the new public management approach. This approach aims to improve the efficiency and effectiveness of government agencies in meeting the needs and requirements of society. It focuses on professional management, transparency, good governance, and community participation, with an emphasis on improving the quality of services provided to citizens. The adoption of the new public management approach by public healthcare institutions was initiated through the Hospital Institution Project. The supervisory ministry implemented this project in a group of hospitals as an initial step, with plans to expand it to other hospitals. The project focuses on several aspects to improve the efficiency and effectiveness of the government system, including e-government to facilitate interactions with the government, improving transparency and good governance, decentralization by granting more authority to local levels, and enhancing community participation in the decision-making process and the development of government services.

The research problem addressed the impact of implementing the new public management approach on the quality of human resources management in public healthcare institutions in the state of Chlef. The study aimed to understand the reality of public management in human resources management in healthcare institutions through field research, including contacting healthcare institutions and conducting interviews with officials and administrators to familiarize themselves with various aspects of the subject. The descriptive-analytical and case study methods were adopted. The study concluded that most public healthcare institutions strive to adopt mechanisms of the new public management approach to improve the performance of their human resources management, including encouraging management values such as individual independence and initiative. The management is encouraged to acquire new skills, effectively utilize existing skills, and increase individual learning and training, among other mechanisms that align with human resources management. The

study's results indicated that there is an impact of the actual implementation of these mechanisms on the performance of human resources management.

Keywords:

1. New Public Management
2. Human Resources Management
3. Performance Improvement
4. Public Healthcare Institutions

الملحق رقم 01:

استمارة المقابلة

سنذكر بالتفصيل حيثيات المقابلة الشفوية المجرات مع المدراء الأربع وسنبدأ بإعداد الاستمارة التي كانت على الشكل التالي:

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص إدارة محلية

استمارة مقابلة

في إطار استكمال مذكرة الماستر الأكاديمي في العلوم السياسية تخصص إدارة محلية نتشرف بطرح بعض الأسئلة عليكم للإجابة عن إشكالية دراستنا علما ان هذا العمل يدخل فقط في جانب علمي أكاديمي.

-البيانات الشخصية:

= تاريخ اجراء المقابلة.....

= الساعة.....

= المدة المستغرقة في المقابلة.....

=الخبير..... الوظيفة.....مركز القرار.....

محاوّر المقابلة

-استخدام الأفكار التي جاء بها المانجمنت العمومي الجديد

هل تعتمدون آليات اقتصاد السوق لتقديم الخدمات الإلكترونية الحكومية، مثل التنافسية، جداول القطاع العام الخاصة بالمنافسة.

*ان كانت اجابتم بنعم فكيف تقيمون فعالية هذا النوع من الاليات على تسيير

مؤسستكم

*ان كانت اجابتم لا فيرجى ذكر الأسباب

الإجابة:

.....

هل تركزون في مؤسستكم على زيادة الشفافية في المحاسبة وتحديد وتوزيع الميزانيات حسب برامج بهدف تقليص العجز المالي أو نفقات الإدارة العمومية.

* ان كانت اجابتم بنعم فكيف يساعد ذلك في تسيير مؤسستكم.

الإجابة:

.....

هل تستخدمون لوحة القيادة الاستشرافية التي تستخدم لمراقبة الأداء وعلى اعتماد ثقافة النتائج.

*ان كانت اجابتم بنعم فكيف تجدونها فعالة او غير فعالة

الإجابة:

.....

هل تتوجهون أكثر نحو المواطن والعمل على إرضائه.

الإجابة:

هل تمتلك مؤسستكم وسائل تكنولوجية حديثة (الوسائل الطبية، برامج محاسبية، برامج تخطيط)

* ان كانت اجابتم نعم فيرجى التوضيح عن نوعية هذه التجهيزات

* ان كانت اجابتم لا فيرجى التوضيح (هل الدولة تفرض نوعا ما من الأجهزة)

الإجابة:

-مخرجات استخدام اليات التسيير العمومي الجديد وحدود تطبيقها

هل تؤثر البيئة التي تنشط فيها مؤسستكم على تطبيق اليات التسيير العمومي الجديد

* ان كانت اجابتم نعم فكيف تؤثر هذه البيئة

الإجابة

هل كل الأنشطة التي تمارسها مؤسستكم قابلة للقياس

* ان كانت اجابتم نعم. كيف يتم قياسها

الإجابة

هل يؤثر وجود مجموعة من القيود القانونية والاجتماعية والسياسية على تطبيق اليات المانجمنت

العمومي الجديد في مؤسستكم

الإجابة

.....

-كفاءة المورد البشري

هل تمتلكون مصلحة لإدارة الموارد البشرية

* كيف تقيمون أداء هذه المصلحة ان وجدت على كفاءة الخدمات الصحية التي

تقدمونها

الإجابة

.....

هل تمتلك مؤسستكم وظيفة خاصة بالاتصال (نظام المعلومات)

*ان كانت اجابتم نعم فهل هذه المصلحة خاصة بالاتصالات الداخلية ام بالاتصالات

الداخلية والخارجية باستخدام الوسائط الحديثة (الانترنت، مواقع التواصل الاجتماعي، هاتف.

فاكس، انترانت.)

.....الإجابة

هل تمتلك مؤسستكم مورد بشري كفاء (طب، هندسة، التمريض، الإدارة.)

*إذا كانت اجابتم نعم كيف تقيم الأداء الفردي والجماعي

*إذا كانت اجابتم لا فما هي الخطوات التي قمتم او ستقومون بها لتحسين كفاءتهم

(دورات تكوينية وغيرها)

.....الإجابة:

-تقييم أداء الموارد البشرية في ظل التسيير العمومي الجديد

كيف تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ادارة الموارد البشرية في مؤسستكم

الإجابة.....

هل ربط الاجر بمستوى الأداء المقدم من طرف كل موظف يؤثر سلبا وإيجابا

*إذا كانت الإجابة بسلب فكيف ذلك

*إذا كانت الإجابة بإيجاب فكيف ذلك

الإجابة.....

هل تعتمدون على مفهوم المشاركة والعمل الجماعي (مؤسسة لامركزية) في التسيير واتخاذ

القرارات على مستوى مؤسستكم

*إذا كانت الإجابة بنعم فكيف يؤثر ذلك على أداء الموارد البشرية

الإجابة.....