

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية علوم التجارية و التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر
الشعبة : علوم التسيير تخصص : تسيير الهياكل الاستشفائية

نموذج الإدارة بالأهداف كآلية لتحديث إدارة الموارد البشرية
في المؤسسة العمومية
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "شيغيفارا"

تحت إشراف الأستاذ:
- د/ بن زيدان حاج

مقدمة من طرف الطالب:
- حمو بلحول

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	د/بوظراف الجيلالي	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مقررا	د/بن زيدان الحاج	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم
مناقشا	د/يسعد عبد الرحمان	أستاذ محاضر ب	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2016-2017

شكر وتقدير

بعد شكر المولى عز وجل والثناء على نعمه كلما، أتوجه بالشكر
الجزيل

والتقدير الكبير والعرفان الجميل إلى:

أستاذي الكريم الأستاذ بن زيدان حاج على تفضله بالإشراف على البحث،
وعلى التوجيهات والنصائح القيمة التي أثمرت على هذا العمل المتواضع

إلى كل أعضاء لجنة المناقشة، الذين سألوا شرفاً مناقشتهم لبحثي
هذا، فلم يهني كل الشكر والعرفان. دون أن ننسى الأستاذة سليمان
عائشة والأستاذ بن حجوبة حميد

كل من ساهم في هذا البحث من قريب أو بعيد وخاصة مستخدمي مكتبة
الكلية وكل زملاء العمل

يلجولهم

الصفحة	قائمة المحتويات
.....	الإهداء.....
.....	التشكرات.....
I-II	الفهرس.....
III	قائمة الجداول.....
IV	قائمة الأشكال.....
V	قائمة الملاحق.....
02	المقدمة العامة.....
	الفصل الأول: الإدارة بالأهداف ومناهج تطبيق هذا النظام
08	تمهيد.....
09	المبحث الأول: مدخل نظري بالإدارة بالأهداف.....
09	المطلب الأول: مفهوم ونشأة الإدارة بالأهداف.....
11	المطلب الثاني: عناصر وخصائص الإدارة بالأهداف.....
12	المطلب الثالث: مبادئ وأنواع الأهداف وفق بعض النماذج.....
14	المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة بالأهداف في المنظمة.....
14	المطلب الأول: مناهج (مداخل) تطبيق نظام الإدارة بالأهداف.....
17	المطلب الثاني: مراحل وخطوات تطبيق نظام الإدارة بالأهداف.....
18	المطلب الثالث: تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وفق بعض النماذج.....
22	المبحث الثالث: نتائج وفعالية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المنظمة.....
22	المطلب الأول: اثر الإدارة بالأهداف على المؤسسة.....
24	المطلب الثاني: دور الإدارة بالأهداف في صناعة القرارات وتحقيق الرقابة.....
27	المطلب الثالث: دور الإدارة بالأهداف في ترقية الاتصال ودقة نظام المعلومات الاستشفائية.....
31	خاتمة.....
	الفصل الثاني: دور الإدارة بالأهداف في تحسين الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية
32	تمهيد.....
33	المبحث الأول: فعالية تسيير الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء وطرق.....
33	المطلب الأول: ماهية أداء الموارد البشرية ومعاييرها.....
34	المطلب الثاني: تقييم الأداء أهدافه وعلاقته بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية.....
35	المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين.....
37	المبحث الثاني: تهيئة الموارد البشرية كعامل مهم في إحداث التغيير.....

37	المطلب الأول: التأهيل الذاتي.....
38	المطلب الثاني: التكوين المستمر للموارد البشرية.....
39	المطلب الثالث: الاعتماد على مبدأ المشاركة.....
40	المبحث الثالث: فعالية الإدارة بالأهداف في قيادة وتحفيز الموارد البشرية.....
40	المطلب الأول: دور الاختيار والتعيين في تحسين الأداء الإداري.....
43	المطلب الثاني: تنمية القيادات داخل المؤسسة العمومية.....
46	المطلب الثالث: دور الإدارة بالأهداف في تحفيز الموظفين.....
48	خاتمة.....

الفصل الثالث: الأساليب الإدارية الحديثة في قيادة المؤسسة العمومية الاستشفائية

50	تمهيد.....
50	المبحث الأول: الوضعية الحالية للمؤسسة العمومية الاستشفائية.....
51	المطلب الأول: الإطار القانوني والتنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية.....
56	المطلب الثاني: خصائص البنية التنظيمية للمؤسسة العمومية الاستشفائية.....
59	المطلب الثالث: إشكالية السلطة في المؤسسة العمومية الاستشفائية.....
63	المبحث الثاني: دراسة ميدانية لمستشفى شيفيفارا.....
63	المطلب الأول: التعريف بمستشفى شيفيفارا.....
65	المطلب الثاني: الإطار القانوني لمستشفى شيفيفارا.....
67	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمستشفى شيفيفارا.....
69	المبحث الثالث: منهجية وعرض بيانات الدراسة الميدانية.....
69	المطلب الأول: عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات.....
75	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية.....
79	المطلب الثالث: تحليل خصائص وإجابات أفراد العينة مع اختبار الفرضيات.....
81	الخاتمة العامة.....
85	المراجع.....
	الملاحق.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
16-15	مناهج تطبيق نظام الإدارة بالاهداف	1-1
65-64	القدرة الاستيعابية لمستشفى شيغيفارا	2-1
70	توزيع افراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير الجنس	3-1
71	توزيع افراد وحدة المعاينة والتحليل حسب عدد سنوات الخبرة	4-1
72	توزيع افراد وحدة المعاينة والتحليل حسب نمط التوظيف	5-1
73	توزيع افراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المؤهل العلمي	6-1
74	توزيع افراد وحدة المعاينة والتحليل حسب عدد الفقرات	7-1
76	جدول المتغيرات الحسابية حسب الفقرات باستخدام spss	8-1
78	جدول المتغيرات الحسابية حسب الفقرات باستخدام spss	9-1

قائمة الأشكال

26	مراحل في مسار المراقبة	1-1
70	توزيع افراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير الجنس	2-1
71	توزيع افراد وحدة المعاينة والتحليل حسب عدد سنوات الخبرة	3-1
72	توزيع افراد وحدة المعاينة والتحليل حسب نمط التوظيف	4-1
73	توزيع افراد وحدة المعاينة والتحليل حسب متغير المؤهل العلمي	5-1

من الملاحظ أن التغيير والتحديث والسرعة أصبحت سمة من سمات هذا العصر، فقد شهدت السنوات الماضية ارتفاعا واضحا في وتيرة التغيرات العالمية على جميع الأصعدة منها السياسي والاقتصادي والعسكري بفضل مجموعة من العوامل أبرزها الثورة المعرفية وما صاحبها من تكنولوجيا متقدمة وبخاصة في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات الأمر الذي فرض على المنظمات إعادة النظر في ثقافتها التنظيمية وأساليب إدارتها للموارد البشرية وأن تأخذ بعين الاعتبار والتغيرات وتلتزم الأنظمة الجيدة والمفاهيم الحديثة لاستنباط أفضل الأساليب والعمل على استثمارها بما يتلاءم مع بيئتها ويحقق أهدافها بكفاءة وفعالية.

و الواقع أن تطبيق الأساليب الحديثة في إنجاز الأعمال الإدارية أمر مهم و ضروري لرفع كفاءة العمل في المؤسسات العمومية، ولا يكون التطبيق ذا فعالية ما لم يكن هناك حسن اختيار العناصر أجهزتها الإدارية باعتبار أن نجاح أي تنظيم يتوقف على الطريقة التي تدار بها تنظيماته ومدى قدرة هذه التنظيمات على توجيه النشاطات نحو الأهداف المطلوب تحقيقها. فالمؤسسات العمومية وخاصة الإستشفائية شأنها شأن أي منظمة على اختلاف أنشطتها وحجمها تسعى لتحقيق أهداف معينة وهذه الأهداف لا تتحقق إلا إذا كانت مرسومة من قبل منفذها والعاملين عليها الأمر الذي يتطلب أسلوبا خاصا بالإدارة يجعل الاهتمام بالأهداف وتحديدتها في المركز الأول وهذا الأسلوب موجود وهو ما يطلق عليه أسلوب الإدارة بالأهداف Management by objectives والمعروف برمز المختصر (MBO) وقد وقع الاختيار على هذا الأسلوب الإداري لما عرف عن فعاليته في تطوير الأداء الإداري في مختلف المجالات التي طبق فيها : الإدارة كما يشير العمارة (2002م) نظام إداري يرتكز على النتائج بدلا من التركيز على النشاطات.

و أسلوب الإدارة بالأهداف يقوم على أساس المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد أهدافهم وخططهم للوصول إلى أغراض مشتركة عن طريق التعاون والتشاور فهذا الأسلوب لا ينجح إلا بتبني

وقناعة القيادات الإدارية العليا به و التطبيق السليم له لما يتميز به من بساطة وإمكانية تطبيقه في مجال الإدارة المؤسسات العمومية و الإستشفائية على الخصوص، لأنه يهدف إلى زيادة الدافعية إلى العمل وينشط وسائل الاتصال و يرفع روح المعنوية و يزيد الرضا الوظيفي كما أنه يزود المنظمة بأسلوب جيد لتقييم الأداء.

و يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أي مشروع من المشروعات الاقتصادية. بحيث يعتبر هذا الأخير أحد المهام الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق و التعاون مع مديري الإدارات الأخرى، الهدف منه تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي و ثقتهم الكاملة بالإدارة و حرصهم على تحقيق أهدافها.

و من منطلق أن أداء الأفراد العاملين في المنظمات يتصف بالديناميكية نظرا لتكيفه مع البيئة المحيطة و ظروف العمل السائدة، فإنه يتعين على أي منظمة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة توجيهه من خلال تقييم أداءه حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه و تدعيمهما وأوجه القصور فيه و تصحيحها في الوقت المناسب.

إشكالية الدراسة :

يقع على عاتق المؤسسات العمومية الإستشفائية المساهمة في التنمية و نظرا لما يعاface مجتمعا من أمراض و أوبئة... إلخ نجد بأن أفراد هذا المجتمع تتوقع من مؤسساتها الصحية دورا قياديا يمكنها من الرقي، و قد أشار المقدمين بقطاع الصحة في الجزائر على وجود قصور في أداء هذه المؤسسات لذلك كان الاعتقاد السائد أن مقومات نجاحها و تحقيق أهدافها يعود إلى مدى توافر الموارد البشرية فيها، و على الرغم من توفر الإمكانيات المالية و زيادة الاهتمام بالعنصر البشرية إلى أن أدائها لم يرق إلى المستوى المطلوب و قد أخذ المختصون في البحث عن السبب الذي حال دون تحقيق الأهداف الموكلة لها و تبين أن محور القضية يكمن في إدارة المؤسسة و الأسلوب الذي تدار به. و بما أن سبل التغيير و التطوير كثيرة فإننا

وجدنا أن هناك حاجة لإجراء هذه الدراسة و التي تتعلق بإمكانية تغيير الوضع الراهن و تحديثه بتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف كمنهج إداري حديث يقوم على أساس إشراك جميع الموظفين من الإداريين، أطباء و ممرضين ، عمال

و متدخلين آخرين في تحديد أهداف المؤسسة و كيفية تحقيقها.

علي ضوء ماتقدم من سرد يمكن طرح إشكالية ابحثنا هذان في السؤال الجوهرى المتمثل في:

- هل بتطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف نستطيع تحديث إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الإستشفائية ؟

و تتفرع من هذه الإشكالية مجموعة عن التساؤلات الآتية :

- ما فعالية و نتائج استخدام اسلوب الادارة بالأهداف ؟

- ما هو الاسلوب الاداري المتبع حاليا في تسيير المؤسسات العمومية ؟

- هل متطلبات تطبيق اسلوب الادارة بالأهداف ضمن التغيير المنشود ؟

- ما هو اثر استخدام طريقة الادارة بالاهداف في اداء العاملين في المؤسسة الاستشفائية ؟

فرضيات الدراسة : قصد الاجابة على هذه التساؤلات الاتية اخذنا على عاتق هذه الدراسة فرضيات وهي:

- ظرف المؤسسة العمومية الاستشفائية يحول دون تحقيق اهدافها

- يوجد اثر ذي دلالة احصائية لاستخدام نموذج الادارة بالأهداف في اداء العاملين في مستشفى

شيغيفارا.

وانطلاقاً من اختبار هذه الفرضيات والإجابة على الاسئلة الرئيسية والفرعية تتضح لنا اهداف الدراسة وأهميتها.

اهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى قياس وتحليل اثر استخدام الادارة بالأهداف بإبعادها المشاركة, الالتزام, والثقة بين الرئيس والمرؤوس, والتغذية العكسية في اداء العاملين

وينبثق من هذا الهدف الرئيس الاهداف الفرعية

- تحديد مستوى تطبيق طريقة الادارة بالأهداف في المؤسسات العمومية الاستشفائية
- التعرف على اثر استخدام نموذج الادارة بالأهداف في اداء العاملين
- تحديد اي الابعاد الاكثر اهمية في متغير طريقة الادارة بالأهداف.

اهمية البحث:

تكتسب هذه الدراسة اهميتها من اهمية اسلوب الادارة بالأهداف, الذي اثبت فعالية في تطوير العمل الاداري في مختلف مجالات التي طبق فيها. ونظرا لحدائة هذا الاسلوب مقارنة بالأساليب التقليدية المتبعة في معظم مؤسساتنا الصحية رغم تواججه من تحديات, بالإضافة الى قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في مجال ادارة المستشفيات, جاءت هذه الدراسة التي تسعى للخروج بنتائج تسهم في معرفة اهمية تطبيق هذا الاسلوب وأثرها علي فعالية الاداء للعاملين كما حاولنا تعميق الفهم علي الصعيدين النظري والتطبيقي

دوافع اختيار الموضوع : لقد كان الاختيار للأسباب التالية:

- الوضع الحالي الذي تعيشه مؤسساتنا الصحية وتدني خدماتها الطبية والإدارية
- المزايا العديدة التي يمنحها التطبيق الجيد للإدارة بالأهداف للمؤسسة العمومية الصحية عموماً

المنهج المتبع:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات, قمنا بإتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي , مع اعتماد وسائل منها الدراسات السابقة و الأسلوب الاحصائي لتحليل البيانات باستخدام SPSS.

هيكل الدراسة: سنقسم دراستنا الى ثلاثة فصول :

الفصل الاول يكون تحت عنوان الادارة بالأهداف ومناهج التطبيق هذا النظام والذي يحتوي على ثلاثة مباحث حيث تناولنا في المبحث الاول الجانب النظري للإدارة بالأهداف اما المبحث الثاني تطرقنا الى تطبيقات هذا الاسلوب في المنظمة اما النتائج وفعالية تطبيقه رأيناها في المبحث الثالث

الفصل الثاني كان بعنوان الاتي دور الادارة بالأهداف في تحسين الموارد البشرية في المؤسسة العمومية بحيث قسم الى ثلاثة اولا تطرقنا الى فعالية تسيير الموارد البشرية ودورها رفع الاداء وكذا طرق التقييم المتبعة, اما المبحث الثالث كانت لنا نظرة على فعالية الادارة بالأهداف في قيادة وتحفيز الموارد البشرية.

الفصل الثالث كان الفصل التطبيقي في المبحث الاول رأينا الوضعية الحالية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بما في ذلك الاطار القانوني والتنظيمي وكذا الخصائص وإشكالية السلطة في المنظمة, المبحث الثاني خصص للمؤسسة محل الدراسة وفي المبحث الاخير كانت لنا نظرة الى عرض بيانات وطريقة التحليل وكذا اساليب المعالجة الاحصائية .

تمهيد:

من بين الأساليب الإدارية الحديثة في الخدمة الاجتماعية نجد الإدارة المعاصرة و التي تسمى الإدارة بالأهداف بحيث يرتكز هذا الأسلوب على التحفيز العاملين على الرقابة الذاتية و الشعور بالمسؤولية نحو أهداف محددة و مرسومة، كما تعتبر احد أساليب التخطيط الإداري الناجح الذي يهتم بمشاركة العاملين في جميع المستويات الإدارية في تحديد الأهداف و رسم خطط لتنفيذها، و لا يمكن القيام بأي عمل بدون تحديد و معرفة الأهداف التي يطمح الفرد الوالعامل ببلوغها، و في هذا الفصل سيتم التطرق إلي ماهية الإدارة بالأهداف و كيف يتم تطبيق هذا الأسلوب على منظمات الأعمال و كيفية تفعيل و تقييم أداؤها، و ذلك من خلال المباحث التالية.

المبحث الأول: المدخل النظري للإدارة بالأهداف

المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة بالأهداف و أهم مميزاته

المبحث الثالث: الإدارة بالأهداف و عملية تقييم الأداء

المبحث الأول: مدخل نظري للإدارة بالأهداف

من النظريات البارزة التي ظهرت ولم تتلاشى إلى الآن لواقعيتها وإمكانية تطبيقها في أي منظمة نجد الإدارة بالأهداف والتي هي عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوس وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديدا واضحا.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة الإدارة بالأهداف:

أولا: نشأة الإدارة بالأهداف

اوجد بيتر دركر هذا الأسلوب في حوالي العقد الخامس من القرن الماضي ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة ويستعمل لزيادة حفز و لتقسيم الانجاز و تقوم فكرة هذا الأسلوب على المشاركة في اتخاذ القرارات بين المرؤوسين الذين يهتمهم القرار و بين رؤسائهم¹ و تتمثل في ثلاثة مراحل أساسية².

1. المرحلة الأولى: وهي المرحلة التي تمتد من الخمسينات إلى أوائل الستينات حيث تعتبر مرحلة تقييم الأداء كانت الإدارة بالأهداف في هذه المرحلة احد الرسائل التي تساعد على تقويم الموضوعي لأداء الأفراد باستعمال معايير محددة لقياس الأداء و تركز على نتائج المتوقعة من الأفراد تحقيقها.
2. المرحلة الثانية: من منتصف الستينات حتى أوائل السبعينات و هي مرحلة التحديد المشترك للأهداف و المعايير بحيث يقوم كلا من الرئيس و المرؤوس بوضع الأهداف المحددة و لفترة زمنية و تحديد طرق تحقيق و معايير قياس النتائج.
3. المرحلة الثالثة: مرحلة التخطيط طويل الأجل و التخطيط الاستراتيجي ظهرت هذه المرحلة مع بداية السبعينات إلى يومنا هذا حيث يتم النظر إلى الإدارة بالأهداف باعتبارها نظام حركي مستمر يتكون من أنشطة التي يؤديها المدير و تساهم في بلوغ الهدف الرئيسي للمنظمة

ثانيا: تعريف الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف هي من الطرق المشروع أو المنشأة و تعتمد الإدارة بالأهداف على تعريف الأهداف كل موظف و بعد ذلك المقارنة بين أهداف المؤسسة و الموظفين و من تم توجيه اهتمام نحو الأهداف والتي حددت لضمان الأداء الأفضل من قبل الجميع حيث تتضمن الإدارة بالأهداف الرقابة المستمرة للأنشطة و مراجعة ردود الأفعال للوصول للأهداف و تقييم الأداء.

¹ -د- معمر السعيد وزملائه، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ص40.

² -د-زيد منير عبوي -الإدارة بالأهداف دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2008 الاردن ص 35-37

ومن هنا فإن الإدارة بالأهداف هي "أسلوب التخطيط في الإدارة والتقييم يمكن بواسطة وضع أهداف معينة لفترة معينة لكل مدير على أساس النتائج التي ينبغي الوصول إليها، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة التحقيق ككل وفي نهاية الفترة المحدد يتم قياس النتائج الفعلية وفي مقابل الأهداف والنتائج المتوقعة تم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها¹.

وبمعنى آخر الإدارة بالأهداف هي طريقة في الإدارة، أنها فلسفة في الإدارة تقوم على تحقيق الأهداف والنتائج إن المدير الذي يوجه جهوده نحو تحقيق الهدف، يركز على النتائج أكثر من كيفية تحقيقها طالما والوصول إليها كان مشروعاً وليس فيه مخالفات أخلاقية أو قانونية.

إما ستونر (STONER) يعرفها على أنها عملية تخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية.

كما يعرفها (CERTO) سيرتو هي عملية تحقيق الأهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى².

ومن خلال ما سبق يمكن استنتاج إن الإدارة بالأهداف هي.

1. أسلوب للتخطيط بعمل على وضع الأهداف المرسومة على أساس نتائج المرجوة.
2. طريقة في الإدارة أو فلسفة إدارية تقوم على تحقيق الأهداف والنتائج
3. نموذج يتم من خلاله الأشغال الأمثل للأفراد والموارد المتاحة للوصول إلى الغاية المرجوة.

¹ -د-عبد الباسط عباس إدارة الأعمال وفق منظور معاصر(دار الميسرة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2001 الأردن ص83

² -د.زيد منير العبوي -الإدارة بالأهداف دار الكنوز المعرفية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2002 الأردن ص19

المطلب الثاني: عناصر وخصائص الإدارة بالأهداف

أولاً: عناصر الإدارة بالأهداف:

لكي تكون عندنا إدارة مبنية على أهداف معينة يجب إن تتوفر العناصر الأساسية للإدارة بالأهداف و
من بينها

1. تعاون الرؤساء و المرؤوسين في تحديد الأهداف المرحلية لكل وحدة تنظيمية بحيث يتم مناقشة الأهداف الملزمون بتحقيقها و الموكلة إليهم من طرف الإدارة العليا و الذي يعتبر الهدف العام للمنظمة الذي تريد ان تحققه.
2. يجب يشترك الرؤساء و المرؤوسين في كل وحدة على وضع جدول زمني لتنفيذ ما تم الاتفاق عليه من الهدف الجزئي قبل زمن المحدد من قبل الإدارة العليا.
3. يجتمع الرؤساء و المرؤوسين ضمن حدود الجدول الزمني المخصص لمراجعة و تقييم ما تم انجازه و يجري إعلام الإدارة العليا بنتائج تقييم و ما تم الاتفاق على انجازه في المرحلة المقبلة.
4. تطوير خطة عملية تتعلق وظيفية التخطيط بالأهداف التي سبق و وضعها و بذلك تكون الخطوة التالية هي تحديد الاستراتيجيات و السياسات و البرامج اللازمة لتحقيقها.
5. القيام بمراجعة دورية و هنا يكون إنشاء نظام المراقبة و ذلك لتأكد من إن المنظمة تسيير على الطريق المرسوم و المرغوب و للتأكد على إن الأعمال سوف تؤدي الى النتائج و الأهداف التي سبق وضعها.
6. تقييم الانجاز السنوي و يعتبر الخطوة الأخيرة لنظام الإدارة بالأهداف و هذا يكون التقييم السنوي للانجازات التي تم الإعداد لها و الإعداد للعام المقبل فإذا لم يتم تحقق الأهداف فإن على الشخص المسؤول و رئيسه المباشر إن يركز جهودا على معرفة الأسباب و متى عرفت الانحرافات وأسبابها يتم تصحيحها و العمل على تفاديها في المرات المقبلة.

و مما سبق نجد إن الإدارة تركز نشاطاتها على معرفة وتبني الأهداف الأكثر واقعية و إمكانية التنفيذ في ممارستها للعملية الإدارية و هذا سر تسمية هذا المنهج الإداري بالأهداف

ثانياً: خصائص الإدارة بالأهداف:

تتمثل خصائص الإدارة بالأهداف في قيامها على¹.

¹ -د-زيد منير العوي ،مرجع سبق ص39.

- على أساس مبدأ المشاركة و الاتفاق بين الرئيس و المرؤوسين على تحديد الإدارة بالأهداف و الذي يقوم الهدف المرحلي المراد تنفيذه من قبل المرؤوسين و يكون الهدف الجزئي مخصص للوحدة التنظيمية.
- تقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين على وضع خطط و الإجراءات مرحلية لتنفيذ الأهداف و وضع معايير لقياس و تقييم الأداء.
- التزام و تعاون الرؤساء في توفير الظروف المادية و المعنوية للقيام بالمهام المتفق عليها .
- تدرك أهمية المناخ المحيط و ضرورة الانفتاح عليه التعامل معه باعتباره جهد الموارد.
- تنوع التكنولوجيا الجديدة و توظيفها للحصول على المزايا و الفرص الهائلة.
- القدرة على اكتشاف الأخطاء و العمل على تصحيحها أولاً بأول.
- تنمية القدرة الذهنية على التخطيط الواقعي لدى الجميع و إتاحة الفرص لتشجيع المبادرة
- تنمية و تطوير القدرات التنسيقية بين الرؤساء و المرؤوسين.
- تقوم على المسؤولية و المحاسبة المشتركة لجميع العاملين
- تفويض السلطة اتخاذ القرارات للمستوى الإداري الأدنى و المناسب
- تطوير نظام المعلومات داخل المنشأة
- تمكين المنشآت من مواجهة التحديات المستقبلية من خلال عملية التفاعل بين العاملين في المنشأة و الاحتكاك المستمر بتطورات الأمور و تأشيرها العلمي على تحقيق الأهداف.

المطلب الثالث: مبادئ و انواع الأهداف المستخدمة في هذا النموذج

أولاً: مبادئ الإدارة بالأهداف:

أن الإدارة بالأهداف تشمل على أربعة مبادئ أساسية و تتمثل في:¹

- أ. مبدأ المشاركة: و تتمثل ضرورة المشاركة بين الرئيس و المرؤوسين في تحديد الأهداف المنظمة بعد صياغتها و تحليلها.
- ب. مبدأ الالتزام: و هو الارتباط الذي يرجى وجوده عند العاملين الأتاهم المشاركون في اتخاذ القرار.
- ج. مبدأ تحمل المسؤولية: بما أن المسؤوليات أصبحت مشتركة بين الرئيس و المرؤوسين فعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم في ظل نجاح مشترك

¹ -د-علي محمد عبد الوهاب، الإدارة بالأهداف النظرية و التطبيق مصر دار النشر مكتبة غريب الطبعة 1984 ص 84

د. مبدأ رفع الروح المعنوية: حيث أنه عند مشاركة الجميع في اتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفع قيمة الشخص

ومن هنا نستطيع إن نقول من أهم مبادئ الإدارة بالأهداف المشاركة بإيمان وإخلاص وفعالية والالتزام المهني والأخلاقي وتحمل المسؤولية وتمسك بالروح المعنوية العالية.

ثانياً: أهداف الإدارة بالأهداف:

إن ما تحتاج إليه المنظمات الإدارية في الوقت الحاضر هو مبدأ يتيح المجال لحامل طاقات الفرد ومسؤوليته ويعطي في نفس الوقت توجيهاً مشتركاً للجهد والرؤيا

إن الإدارة في طريق الأهداف و (التحكم في النفس) يمكن أن تسمى وبشكل منطقي بفلسفة الإدارة و من المنطق يمكن أهم أهداف نظام الإدارة بالأهداف بما يلي:¹

1. تحقيق الترابط و التكامل بين الأهداف و السنوية و المتوسطة المدى و بين الأهداف المستقبلية ذات المدى الطويل.
2. الالتقاء الفردي بين المشرف و كل واحد ممن يشرف عليهم لوضع الأهداف ذات صلة بالأداء وهذا يعني أن المنظمة أهدافها و للأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.
3. إتاحة الفرص للتعبير عن أهدافهم و مراعاة الفروق الفردية.
4. المساهمة في تحقيق التنسيق و الرقابة الفعالة.
5. مساعدة المنظمة على تغطية الفجوة أو النقص بين مستوى أدائها الحالي و بين مستوى أداء بقية المنظمات المنافسة.
6. وضع مجموعة من المعايير الرئيسية و التي يمكن من خلالها و تقييم الأداء العاملين بشكل موضوعي يدفع بالعاملين الماهرين إلى التقدم إلى الأمام
7. معرفة الأشخاص لأعمالهم و أهدافهم و مدى ملاءمتها مع أعمال و أهداف الآخرين

¹ - زيد منير العيوي المرجع نفسه ص 45-46

المبحث الثاني: تطبيقات الإدارة بالأهداف في المنظمة

من المعلوم أن أي نظام جديد يعتمد على مجموعة من الخطوات و المناهج من أجل تطبيق الفعال على مستوى المنظمة ولكي يتم استخدام الفعلي و الجيد لمنهج الإدارة بالأهداف يجب التحضير و التمهييد للبرامج العملي لهذا النظام وكذا التدريب العملي لرجال الإدارة على توقع المشاكل التي تحدث أثناء تطبيقه و إيجاد السبل التي تساعد على نجاح و تجاوز هذه المشاكل.

المطلب الأول: مناهج (مداخل) تطبيق نظام الإدارة بالأهداف

إن من الأسئلة التي تطرح من قبل الباحثين و الممارسون وأولئك الذين يكرون ي اعتماد نظام الإدارة بالأهداف و إدخاله في منظماتهم هو: ما هو المنهج أو الطريقة التي يمكن عن طريقها إدخال هذا النظام واعتماده؟ من هنا يمكن حصر مداخل تطبيق الإداري بالأهداف فيما يلي:

- 1 - البدء في تطبيق في مستوى واحد
- 2 - البدء في التطبيق إدارة واحدة فقط في التنظيم و من تم التقييم في باقي الإدارات الأخرى في التنظيم.
- 3 - البدء في التطبيق بكافة المستويات الإدارية في جميع أنحاء التنظيم في ذلك الوقت (مرة واحدة)

و في هذا الصدد يفصل الدكتور محمد الصبر¹ في البدء في التطبيق على مستوى إداري واحد و ذلك جهدت إتاحة الفرصة لدى المديرين لكي يتعرفوا أكثر على برامج الإدارة بالأهداف و هذا ما يساعد على نجاح تطبيق على كافة المستويات الإدارية في أن واحد و الجدول رقم (1) التالي بين المناهج الرئيسية الثالث المعتمد في استخدام النظام و تطبيقه.

¹ - زيد منير العبوي المرجع نفسه ص 59

الجدول في الكتاب¹.

مناهج تطبيق نظام الإدارة بالأهداف

(3) جميع المستويات مرة واحدة	(2) دائرة واحدة فقط	(1) مستوى واحد في كل مرة	
يتم النظر لكافة المستويات الإدارية على أنها مجموعة واحدة، ويطبق النظام فيها مرة واحدة وجميع المجموعات وجميع المستويات.	يبدأ التطبيق في دائرة على سبيل التجربة ليقرر فيما بعد تعميم النظام على الدوائر الأخرى.	يبدأ التطبيق في مستوى واحد (أو مستويين)، ابتداء بالمستوى الأعلى، وتكرس فترة أشهر إلى سنة لكل مستوى.	مواصفات عامة
تنظيم أصغر يكون فيه عدد المديرين أقل، وعدد المستويات قليل كذلك، بينما الخدمات تكون متكاملة والتركيز الجغرافي موجود.	تنظيم كبير أو صغير من أي نوع ولكنه في الغالب يكون كبيرا بعمليات متعددة.	تنظيم كبير الحجم لعدد كبير من المديرين، وعدد كبير من المستويات، وعدد متعدد من الخدمات ذو التوزيع الجغرافي، وزبائن متعددين ومنتجات أو خدمات غير مندمجة.	نوع التنظيم الملائم له
مجموعة متجانسة، ومتوجهة نحو الأهداف، ماهرة في عملية التفويض، ومعتادة على التعامل مع الأنظمة الأخرى، ويكون المدراء عادة ذو كفاءة عالية.	إدارة غير مهيأة نحو نظام الإدارة بالأهداف، متقيدة بالماضي، وبطينة في اعتمادها للمناهج الجديدة، ومحافظة	إدارة ذات توجه تنموي بعيد المدى، وإدارة محافظة لا تتوجه نحو الأهداف.	نوع الإدارة الملائمة له
فترة مستمرة تمتد لعدة أشهر،	تعتمد على الواجهة التي تعتمدها	وقت معقول ولكنه ممتد	الوقت اللازم للإدارة

¹ - زيد منير العبوي المرجع السابق 59-60.

وقد تتطلب وقتا في فترة لاحقة لتلافي الخطاء التي حدثت، نتيجة السرعة في التطبيق.	الإدارة بعد اختبار التطبيق التجريبي، في مستوى واحد، أو في جميع المستويات.	لفترة طويلة	العليا ولكل مدير خلال التطبيق
التزام كامل	تعتمد على الوجهة التي تعتمدها الإدارة، بعد اختبار التطبيق التجريبي، في مستوى واحد أو جميع المستويات.	متوسط	درجة التزام الإدارة العليا المطلوبة
سنة أو سنتان	تعتمد على الوجهة التي تعتمدها الإدارة، بعد اختبار التطبيق التجريبي، في مستوى واحد أو جميع المستويات.	3-4 سنوات	الوقت اللازم للتنفيذ
حد أعلى	حد أدنى إلى متوسط	متوسطة	المساعدة الخارجية في النص
حد أدنى	تعتمد على الوجهة المعتمدة بعد التجربة الأولى	أعلى	تكلفة التطبيق
منخفضة	متوسطة	عالية	فرص النجاح

المصدر زيد منير العبوي مرجر سابق ذكره , ص 15

تحليل الجدول: وهنا سنقدم بعض الملاحظات على البنود المذكورة في الجدول.

- توجد عدة أسباب التي تجعل امكانية نجاح المنهج الثالث (التطبيق على جميع المستويات لمرة واحدة) امكانية ضعيفة وهذا راجع الى أن الادارة بالأهداف طريقة جديدة في الحياة لا يمكن أن تتغير بسرعة بل لابد من فترة زمنية طويلة لتعري بها
- يجب أن تكون مساعدة و مشورة خارجية في إغمداد هذا النظام، بزيادة سرعة التنفيذ و المنهج الثالث هو أكثر منهج يحتاج الى المساعدة الخارجية التي تكون لها خبرة في هذا المجال
- لكي ينجح المدراء في تحقيق الاهداف لابد أن يكون التزامهم كاملا و دوافعهم كبيرة لتحقيق درجة أداء عالية.

- توجد هناك أسباب التي تزيد من امكانية نجاح المنهج الاول لتطبيق النظام(البدء في مستوى واحد كل مرة) وهذا في معظم المنظمات هي امكانية تعريف المديرين بمضامين ومبررات النظام
- لابد من أن يقوم التنظيم على اساس واضحة إن من بين المناهج الواضحة النظام الادارة بالأهداف انه يتطلب تعويض السلطة يفرض تحقيق النتائج وهذا في ظل سلطة واضحة لمعرفة مسؤولية كل شخص على النتائج المحدد.

المطلب الثاني: خطوات مراحل تطبيق الادارة بالأهداف

يتم تحديد خطوات الادارة بالأهداف بشكل متسلسل وبمشاركة مختل المستويات الادارية وتتم وفق الخطوات التالية:

- يكلف الرئيس المرؤوسين بوضع خطة أو تصور للعمل يوضح فيه الاهداف التي يمكن تحقيقها والطرق المناسبة لبلوغها وتحديد المشاكل المتوقعة لبلوغها وإيجاد الحلول أو البدائل الممكنة لها.
- تحديد اهداف المنظمة من بين مقترحات لأهداف المجمع من مختلف الاطراف، وفي إطار والتحديات المتاحة في البيئة الخارجية وضمن تعاط القوة والضعف لديها.
- تحليا أهداف المنظمة الى اهداف فرعية حسب مجالات النشاط وهذا بعد تحديدها
- رسم خطط عمل تفصيلية تتكفل بتحقيق مختلف الاهداف.
- يجب أن تكون هناك ظروف العمل مواتية و مناسبة و التي تستلزم و جودة انظمة للاتصال التدريب و الحوافز
- تنفيذ ما تم التخطيط له وتنظيمه انطلاقا من الاهداف المحددة
- مرحلة التقويم و تتضمن هذه المرحلة اجراءات التصحيحات و التعديلات اللازمة لتحقيق الاهداف
- يحتاج تطبيق اي نظام جديد عملا تحضيريا أو تمهيديا وهذا ما ينطبق على نظام الادارة بالأهداف الذي يحتاج الى تدريب عمليا لرجال الادارة وهذه الاعمال التحضيرية لتطبيق هذا النظام تأخذ المرحلة الرئيسية و التي تتمثل حسب بيتر داركر ابو الادارة الى ما يلي:¹
- وضع الالويات و القرارات المتعلقة الجوانب التنظيمية الهادة.
- تقييم جميع الخدمات و النشاطات و ذلك يكون بهدف الكشف عن المسائل التي يمكن تأجيل البت بها أو إغفالها.
- وضع أهداف محددة بأغراض محددة و جداول دقيقة و استراتيجيات عميقة.

¹ - د نعيم ابراهيم الظاهر، اساسيات الادارة المبادئ والتطبيقات الحديثة، دار علم الكتب الحديثة لنشر والتوزيع الطبعة الاولى 2009، ص

- مرحلة دراسة البيئة الداخلية والخارجية وبناء قاعدة معلومات دقيقة.
- مرحلة التشاور و التطبيق بين الرئيس و المرؤوس لتحديد الاهداف على أن تكون موافقة مع الوصف الوظيفي و مرتبطة بأهداف المنشأة الإستراتيجية.
- مرحلة الاتفاق على الاهداف أي ان الاهداف ليست مفروضة على العامل.
- مرحلة تحديد فترة زمنية لانجازها أي فترة قصيرة كما يجب تحديد خطوات التنفيذ.
- مرحلة تحليل المعوقات و المخاطر التي يمكن ان تجابهها و تعيق تحقيقها و سبل تفاديها.
- مرحلة المتابعة و الرقابة و التقييم بفترات متعاقبة.

المطلب الثالث: تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف وفق بعض النماذج.

بعد ظهور اسلوب الادارة بالأهداف كان لزاما على الباحثين في شأن الادارة ايجاد نماذج لتطبيق هذا النظام ومن بينهم نجد:

❖ نموذج أوديون (ODIORNE):

وفقا لهذا النموذج يلخص اوديون من خلال ابحاثه حول تطبيق الادارة بالأهداف الى مرحلة رئيسية التالية...

- أ - ينبغي البدء بالإدارة بالعليا في التنظيم و العمل على تهيئة تلك الادارة و اعداد المديرين التنفيذيين لها.
- ب - يجرب تحويل اساليب وضع الاهداف الى المستويات الادارية المتسلسلة
- ج- يصاحب تطبيق النظام تغيرات ضرورية في أنظمة التقييم و الرواتب و التفويض
- د- يجب العمل على تحديد الاهداف العامة قبل تحديد الاهداف الفردية.
- ذ- العمل على وضع معايير للأداء التضمين و ذلك قبل تحديد معايير الاداء الفردي و تحديد الحدود التي ضمنها يتم السماح فيها للمديرين باقتراح اهدافهم.
- هـ- تقوم الادارة العليا برمجة مقاييس الاداء التنظيمي و وضعهما.

❖ نموذج ماكونكي (D. Mcconkey) 1981:

يوصي هذا الباحث الى اعتماد المنهج الجزئي أي ان يتم تطبيق نظام الادارة بالأهداف بالبداة بمستوى اداري واحد، و ذلك لما يحمله من مزايا و فوائد مقارنة مع نموذج اوديون بحث يقوم بتقسيم فترة التطبيق على مرحلتين كل منها تستمر لمدة ستة اشهر و يجري في المرحلة الاولى تدريب و توجيه المديرين و تأهيلهم للبداة في التنفيذ، أما المرحلة الثانية فتضمن العمل من خلال النظام، وفيما يلي شرح لهذين المرحلتين:

✓ المرحلة (I) مرحلة التدريب و توجيه المديرين: الاعداد

هنا يتم اعتماد نظام الادارة بالأهداف ثم البداة بكتابة الاهداف و تحديدها إلا بعد أن يتمكن المدير من فهم النظام الذي يستعمل من خلاله و بعد ثلاثة اشهر من التدريب و التأهيل يبدأ المديرين بكتابة الاهداف مع ملاحظة الارتباط بين هاته الاخيرة و إطار التنظيم.

✓ المرحلة (II) مرحلة العمل وفق الاهداف¹.

حيث ينبغي في هذه المرحلة اشعار المديرين بأن عملهم من خلال الاهداف هي عملية تجريبية و بأنهم غير مسئولين عن عدم تحقيق النتائج حيث انهم لا يزالون في مرحلة التدريب و التأهيل و بحيث اعتماد اسلوب لتبادل المعلومات حول الأداء المرتبط بالأهداف المحددة لتقييم مدى التقدم نحو تحقيق الاهداف و مناقشة أي نوع من الاهداف و مراجعة صلاحيتها حتى نهاية الفترة، و بعد ثلاثة اشهر (و في نهاية السنة الاولى) تتم مراجعة شبه الاهداف و الخطط و الاداء فإذا تبين أن المديرين مؤهلون يبدأ في عملية التدريب و التأهيل.

كما ينبغي الاشارة هنا الى اهمية الاتصالات عند انتقال من مرحلة الى اخرى حيث اعتماد نظام الادارة بالأهداف باعتبارها نظاما غامضا و سرا من اسرار الادارة العليا له نتائج و انعكاسات سلبية على المستويات الادارية الملحقه و من اجل تجنب هذه الانعكاسات السلبية ينبغي وضع تقارير دورية و بطلب من المديرين في المستويات العليا اطلاع مدا رآئهم مرؤوسهم على مراحل التنفيذ و التطبيق .

كما ظهرت عدة نماذج أخرى نذكر منها نموذج توسي و كارول، نموذج سيزلاقي و ولاس سنة 1991 نموذج الشبول سنة 1995 و نموذج البلنطين سنة 2003 .

¹ - 14:00 2017/04/24 http://www.univ-tebessa.dz/fichiers/masters/commerce/03160085.pdf فاتن جمعي لبن بوسيدة. منكرة ماعلوم

تسيير جامعة تبسة تحت عنوان دور تطبيق الادارة بالأهداف في تحسين الاداء في المؤسسات الصناعية دفعة 2015-2016

❖ . نموذج توسي وكارول Tosi et Carol:

يرى توسي وكارول أن الإدارة بالأهداف تتكون من أربعة عناصر أساسية هي:

- أ - وضع الأهداف: ويتم وضع الأهداف خلال ثلاث مراحل:
- ✓ المرحلة الأولى: تحديد مراكز عمل المسؤولية أو الأنشطة التي تعد جوهرية في تقييم المنظمة على المدى الطويل.
 - ✓ المرحلة الثانية: تحديد أساليب لقياس الإنجاز في كل جانب.
 - ✓ المرحلة الثالثة: تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كمقياس يقاس عليها الإنجاز.
- ب - تطوير خطة العمل: وذلك بتحديد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيقها.
- ت - القيام بالمراجعة الدورية: وذلك بإنشاء نظام للرقابة، للتأكد من أن المنظمة تسير على طريق المرغوب والمرسوم وأن العمال سوف تؤدي إلى النتائج والأهداف التي سبق وضعها.
- ث - تقييم الإنجاز السنوي: ويكون بالتقييم السنوي "ماذا تم"؟ والإعداد للعام المقبل، فإذا لم تتحقق الأهداف فإن على الشخص المسؤول ورئيسه المباشران يركزا جهودهما على معرفة الأسباب وتحديدها ومعرفة الانحرافات وأسبابها وتصحيحها والعمل على تلافيها في المرات القادمة.
- ✓ نموذج سيزلاقي وولاس Sizlagi et Wales (1992):

حدد سيزلاقي وولاس نموذج الإدارة بالأهداف بثماني خطوات هي كما يلي:

- ✓ المرحلة الأولى: التشخيص، وتشمل هذه الخطوة النشاطات الأولية لمواجهة لمعرفة حاجات الموظف والوظائف التقنية ومسائل أخرى في المنظمة.
- ✓ المرحلة الثانية: التخطيط وتتمن المسائل المتعلقة بالأهداف العامة والإستراتيجية بالمنظمة والحصول على التزام الادارة بنظام الإدارة بالأهداف وتدريب وتنمية العاملين حول كيفية استخدام هذا الأسلوب.
- ✓ الخطوة الثالثة: وصف وظيفة العمل، وفي هذه الخطوة وهي أكثر الخطوات تعقيدا يكون المطلوب من الموظف وصف وظيفته، محتواها وواجباتها ومسؤولياتها، وهذه الجوانب هامة حيث يلزم أن يكون الشخص ملما بالعمل المراد أدائه قبل وضع الأهداف المحددة.
- ✓ الخطوة الرابعة: وضع الأهداف حيث يبتدر الموظف عملية التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين باستحداث مجموعة من الأهداف للفترة القادمة ويرتكز الاهتمام على نوع الهدف والأسبقيات والمواعيد المقررة لتحقيقها وطرف القياس.
- ✓ الخطوة الخامسة: مراجعة الرئيس للأهداف حيث يقوم بمراجعتها الأولية ويقدم مقترحات حول تطويرها وتحسينها.

- ✓ الخطوة السادسة: الاتفاق المشترك يتم تكرار الخطوتين الرابعة والخامسة حتى يتم الوصول على اتفاق بين الموظف ورئيسه حول الأهداف المقررة لفترة محددة.
- ✓ الخطوة السابعة: تقويم مبدئي حيث يجتمع الرئيس والمرؤوسون أثناء الفترة التي يتم تقييمها لتقييم سير العمل في اتجاه تحقيق الهدف ومن الممكن أن يتم هذا الاجتماع مرة واحدة أو مرتين أو أكثر خلال السنة، والغرض من هذه الاجتماعات ليس الوقوف على ما تم إنجازه فقط بتعديل الأهداف إذا ما استجّدت معلومات أو أحداث جديدة في البيئة.
- ✓ الخطوة الثامنة: التقييم النهائي حيث يقوم الرئيس والمرؤوسون بتقييم النتائج في نهاية الفترة المحددة ويكون التركيز هنا على التحاليل والتغذية الراجعة والمخلات للدورة التالية وتكرر الدورة لفترة أخرى بعد نهاية هذه الخطوة.

ثانيا: النماذج العربية: تتمثل النماذج العربية فيما يلي:

❖ نموذج الشبول Chaboul (1995):

وضع الشبول نموذجا للإدارة بالأهداف يتكون من الخطوات التالية:

- ✓ الخطوة الأولى: تحديد الأهداف ، حيث يجب أن تغطي الأهداف النواحي المختلفة للوظيفة وتوسع لتلبية حاجات العاملين كما تحدد الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة ككل.
- ✓ الخطوة الثانية: وضع خطة عملية حيث يتشارك المديرون والعاملون في وضع خطة عمل واضحة ومحددة وقابلة للتنفيذ فيتم توزيع المهام على العاملين كل حسب اختصاصاته وإمكانيته، وإعدادا الميزانية وتنظيم السجلات وإعداد نظام الحوافز ووضع معايير أداء العاملين في المنظمة.
- ✓ الخطوة الثالثة: تقييم انجاز السنوي، ويتم في هذه الخطة مناقشة ما تم عمله وقياس مستوى أداء العاملين ومتابعة انتظامهم في الدوام والعمل ومسالة التغيب وتنمية روح العمل في فريق، ومقارنة النتائج المتحصل عليها بما تم الاتفاق عليه في خطة العمل وملاحظة مدى تأثير الجو الديمقراطي ولتشاركي والعلاقات الإنسانية على العمل، وكافآت العاملين، ثم وضع خطة عمل لعام مقبل.

❖ نموذج البلطين Baltin (2003):

حدد البلطين النموذج المقترح وفق الخطوات التالية:

- ✓ الخطوة الأولى: التعريف بأسلوب الإدارة بالأهداف لجميع مدراء الأقسام والعاملين.
- ✓ الخطوة الثانية: تحديد مجالات النتائج الرئيسية ويقصد بها المسؤوليات الوظيفية التي يقوم بها الموظف.
- ✓ الخطوة الثالثة: تحديد الأهداف العامة للمنظمة.
- ✓ الخطوة الرابعة: تحديد الأهداف الجزئية والإجرائية.

- ✓ الخطوة الخامسة: تحديد الاتفاق المشترك على الأهداف الجزئية لدى مديري الأقسام والعاملين.
- ✓ الخطوة السادسة: التغذية العكسية حول نتائج المدراء والعاملين في وضع بعض المدخلات الجديدة واستبعاد الأهداف غير المناسبة.
- ✓ الخطوة السابعة: المراجعة الدورية لنتائج المدراء والعاملين داخل المنظمة وذلك بالمقارنة مع الأهداف الموضوعة سابقا.
- ✓ الخطوة الثامنة: التقييم من خلال مناقشة الإنجازات التي تمت من قبل العاملين وقياس مستوى أدائهم ووضع خطة عمل للعام المقبل.

المبحث الثالث: نتائج وفعالية تطبيق اسلوب الادارة بالأهداف في المنظمة

إن من خلال معرفة القدرات الأساسية و الازمات الرئيسية مع تحديد الفرص و التهديدات تم تحديد الاهداف بتوفير الوسائل الموارد الضرورية وبعد ظهور النتائج ثاني مرحل التقييم التي تعتمد على اساس النتائج وتحقيق الاهداف وليس على الأنشطة والإجراءات وهذا ما سنعرج عليه في هذا المبحث.

المطلب الاول: أثر الادارة بالأهداف على المؤسسة

سنحاول في هذا المطلب ابراز اثر الادارة بالأهداف على مهمة (mission) المؤسسة من خلال عدة ابعاد لكن قبل ذلك نوضح بين مفهوم المهمة والمهنة.

يقصد بالمهمة (mission) الاطار العام لمجموع النشاطات المؤسسة، أما المهنة فهي مجموعة الكفاءات التي تملكها المؤسسة، و هي لا تقتصر على الكفاءات المرتبطة بالإنتاج فقط بل تنظم كل الكفاءات الاخرى، وبالتالي المهنة تؤدي الى تحقيق المهمة.

• أثر الادارة بالأهداف على الرسالة من خلال الاهداف

تشمل مهمة (رسالة) المؤسسة على الاهداف العامة التي أن حددت وفق اسلوب الادارة بالأهداف من خلال امشاركة في تحديد الاهداف و اختبار أفضلها من بين الاهداف المقترحة فسيكون ذلك أثر على المهمة في حد ذاتها.

و من جهة أخرى نعلم أن الادارة بالأهداف تقوم على تحقيق التوافق و التكامل بين الاهداف مختلف الاطراف سواء من داخل المنظمة "مسؤولين و موظفين" أو من خارجها الوصاية الوظيف العمومي... و هذا التوفيق يصعب تحقيقه في بعض الاحيان.

ولأن الرسالة هي الجزء الظاهري في إستراتيجية المؤسسة فإن التحديد غير الصحيح للأهداف أو التطبيق الغير الفعال للإدارة بالأهداف ينعكس سلبا على فعالية الرسالة و منه على جميع المتدخلين في المؤسسة.

- أثر الإدارة بالأهداف على المهنة من خلال العمليات:
 - يحقق أسلوب الإدارة بالأهداف التوحد والترابط بين مستويات الأداء ومنه الانجاز على¹.
 - مستوى الفرد أو جماعة الافراد.
 - مستوى التقييم التنظيمي
 - مستوى لمنظمة (المؤسسة)
- و بالتالي فالإدارة بالأهداف في صياغتها لرسالة، تحاول أن تضع الاسباب استراتيجية المؤسسة على العموم وعلى مستوى الاداء العملي، ومن تم ترجمة ذلك في شكل اجراءات وعمليات وبرامج ، ومن جهة أخرى اذا كانت المهمة متماشية مع الادارة بالأهداف من حيث شمولها للعمليات واستمرار الاجراءات اللازمة لتنفيذ ما تتطلبه الادارة بالأهداف فمعنى ذلك أن المهمة صيغت بصورة فضفاضة حتى تستوعب مختلف التغيرات التي قد تطرأ على مختلف العمليات والاجراءات.
- أثر الإدارة بالأهداف على مهمة المؤسسة من خلال الموارد (المداخلات أو الوسائل):

تتمثل مداخلات أو موارد المؤسسة في مجموع الموارد المالية و البشرية، الوسائل و مختلف (التجهيزات و مختلف المعلومات الداخلية و الخارجية التي تحتاجها المؤسسة لصياغة مهمتها بحيث كلما كانت على درجة أعلى من الجودة كلما انعكس ذلك بالإيجاب على صياغة مهمة المؤسسة أما عن أثر الإدارة بالأهداف على صياغة الرسالة من خلال الموارد، فيظهر من كون هذه الاخيرة تبنى بالأساس على المعطيات الداخلية و الخارجية، و الادارة بالأهداف على العموم من الانماط الادارية التي تسعى الى جذب الكفاءات الادارية و المهارات التنشيطية، و تعمل على توفير المناخ المستقر لأدائها....
- أثر الإدارة بالأهداف على صياغة مهمة المؤسسة من خلال معايير التقييم:

إن الإدارة بالأهداف تسعى لوضع أهداف نتائج مسبقة بدقة، وهذا ما تتطلبه المهمة، الدقة و الوضوح مع وجود البعد الزمني كما تسمح باختصار الجهد الوقت المال، و طريقة الوصول لتحقيق الاهداف

نحدد بشكل متسلسل في شكل إجراءات و عمليات على مستوى كل عضو في المؤسسة، منها يجعل رسالتها موجهة فعلا لأفرادها، كما انها تكون بمثابة الحافز لهم و الاداة المساعدة للتقييم الجيد²

و في الاخير يمكن القول ان الادارة بالأهداف و صياغة المهمة يسيران ضمن خطين متوازيين و بنفس الاتجاه، إن لم نقل انهما متطابقين في العديد من النقاط، فما تتطلبه الادارة بالأهداف تتطلبه صياغة الرسالة، بحيث صاحبة التأثير على صياغة الرسالة إن كان التأثير إيجابي او سلبي.

¹ - ناصر دادي عدون وعيدا اله قويدر الواحد مراقبة التسيير والأداء في المؤسسات الاقتصادية دار المحمدية الطبعة 2010 ص 41

² - www.telemcenA3.dz .Ahlamontada.com15/03/2017 12:00

المطلب الثاني: دور الإدارة بالأهداف في صياغة القرارات وتحقيق الرقابة.

بعد استعراضنا لأهم المزايا الإدارية بالأهداف والتي تركز على الجانب الانساني " للفرد العامل" و بما أن الفرد تحكمه اعتبارات سيكولوجيا معينة، وأنه يتصرف بوحى من مشاعره، كما أظهرت بوضوح الحوافز المعنوية كالمشاركة، التقدير الاهتمام و فرق العمل و هذه كلها مفاهيم ركزت عليها المدرسة الانسانية.

فنظرية الإدارة بالأهداف تقوم على أساس المشاركة في اتخاذ القرار وهذه الفلسفة تظهر على أنها أسلوب غير تسلطي باتخاذ العوامل، لنفسه و الاتجاه السلوكي و ما يفرضه المجتمع.

1. دور الإدارة الأهداف في صياغة القرارات:

لتحقيق الأهداف الموجودة يتطلب اتخاذ جملة من القرارات التي تكون في اطار تشاركي و من هنا يكمن جوهر الإدارة بالأهداف الذي يتضمن مشاركة العامل في تحديد الأهداف و اتخاذ القرارات.

و هذا ما تطرق اليه اريديون ORIDIONE الذي يعتقد أن جوهر الإدارة بالأهداف يتمثل في نوع العمل الجماعي و المشاركة في اتخاذ القرارات بين القادة الاداريين و مساعديهم أو بالأحرى الطريقة للتعاون بين الرئيس و المرؤوس خاصة فيما يخص صناعة القرار.

أ- دور عملية صنع القرارات في تحقيق أهداف المؤسسة:

تعتبر عملية صنع القرارات بأنها الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر و يرى دعاة مؤسسة نظرية القرارات الادارية ان اتخاذ القرارات الادارية انما هو العمل الحقيقي للمدير، و الذي يفترض فيه القدرة على التمييز بين القرار الاداري الناجح أو الفاشل و من هنا يمكن اعتبار عملية صنع القرارات نظام يحدد الأهداف، و يستخدم سجلات معنية من أجل الحصول على المخرجات بعد إجراءات و عمليات متعددة.

ب- عوامل نجاح صنع القرارات:

ان عملية صنع القرارات ليست من الامور البسيطة في الإدارة ، فلا بد ان يلم المدير بمختلف الجوانب الظاهرة التي منها العوامل الضرورية:

- بيئة القرار حيث لا يتخذ بمعزل عن القوى المؤثرة و النظم القائمة داخل المنظمة.¹
- يجب أن يؤدي كل قرار الى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف .
- السعي لإقناع الآخرين بسلامة و حيوية القرار و هذا بتقديم الحجة بنتائجه و أسسه

¹ - عمرو غنيم ، علي شوقي ، تنظيم ادارة الأعمال -الاسس والأصول العلمية -مدخل تحليلي، دار النهضة العربية بيروت الطبعة 1981 ص130

- تقييم و مراجعة القرار لمعرفة مدى صلاحية القرار المتخذ في الحاضر و احتمال نجاحه في المستقبل و الابتعاد من السرعة في اتخاذ القرارات بتخصيص الوقت الكافي للدراسة و الاعتماد على المشاركة الجماعية
 - الاعتراف بحتمية التغيير في جميع الظروف المحيطة الداخلية و الخارجية و كذا من ناحية الموارد المتاحة للمؤسسة، و عليه فإن مواكبة التغيير يجعل القرار يسير في اطاره الصائب نحو تحقيق الاهداف المسطرة¹.
 - اشتراط الذكاء و المهارة و المواجهة و عدم التردد للشخص متخذ القرار و كذا أعضاء المؤسسة حتى يتسنى لهم فهم المشكلة و إثرائها بأرائهم و افكارهم.
- ج- دور مراحل عملية صنع القرار في تحقيق الاهداف:
- تلعب مراحل صنع القرار دور فعال في تحقيق الاهداف خاصة في ظل نظام الادارة بالأهداف، و يتبين، ذلك من خلال المراحل التي يمر بها و التي نلخصها فيما يلي:
- تحديد الاهداف و ترتيبها تبعا لدرجة الاهمية، و تعبر الاهداف في المخرجات المتوقعة للمؤسسة
 - جميع البيانات و التفاصيل الكاملة على الاهداف محل القرار.
 - تحديد المشكلة و تشخيصها.
 - اختيار البديل الافضل، الذي يعطي أعظم النتائج بأقل مجهود و الوقت و الامكانيات.
 - متابعة أثار القرار المتخذ و الرقابة على الانحرافات.

دور الادارة الاهداف في صناعة القرارات:

إن من بين أهداف الرقابة في المنظمة ضمان المشروعات البحثية لأعمال الادارة أي فحص الاعمال من حيث مطابقتها للقواعد القانونية دون المساهمة في تحسين و تطوير العمل الاداري و منه وجوب اعتماد المسيرين على مفهوم الرقابة من جانب المناجمنت لتحقيق الفعالية و الكفاءة بصفة مستمرة و معرفة الفارق بين الاهداف المسطرة و النتائج المحققة.

أصبحت الرقابة أمرا ضروريا، بحيث أن غياب الرقابة في المؤسسة يؤدي بالضرورة الى الفوضى و الانحراف عن الاهداف و التخطيط و تشمل هذه الاخيرة على الاشخاص و الاعمال على حد سواء ، لأن الغرض منها ليس ما يعتقد الموظفون، أي الذم و المساءلة، و لكن الغرض الحقيقي منها هو التقييم، التصحيح، التوجيه و الوقوف على أسباب الضعف و عدم القدرة على انجاز المهام.

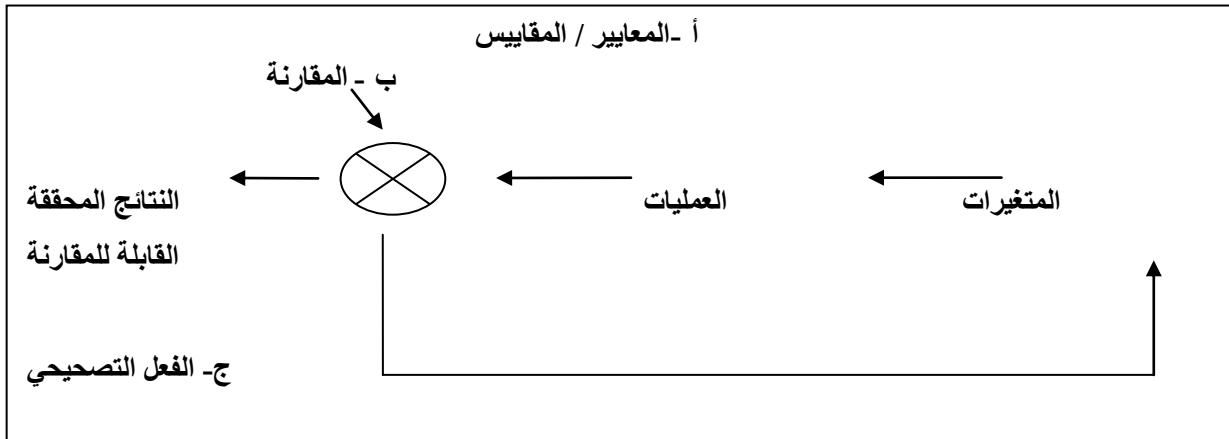
¹ - علي الشريف ، محمد فريد الصحن ، اقتصاديات الادارة منهج القرارات ، المكتبة الادارية ، الاردن، الطبعة ، 1980 ، ص 12

لذلك تعتمد المؤسسات الناجحة اليوم على مفهوم المراقبة وفق مقارنة السيبرنتيك Cybernétique التي تعتمد على القيادة و التعديل أي خلق رقابة ذاتية بفضل استرجاع المعلومات le feedback و هذا عكس التصور الكلاسيكي الذي يعتمد على معالجة و تصحيح الاخطاء. وتعتمد هذه المقارنة على المراحل التالية:

- تعتمد على المعايير والمقاييس.
- قياس الفارق بين النتائج و المقاييس المعمول بها.
- الاجراء التصحيح الذي يقصد به أما البحث عن كيفية لتصحيح النتائج حسب الاهداف المسطرة أو تعديل هذه الاخيرة.

الشكل رقم 01: مراحل في مسار المراقبة

و الشكل التالي يوضح هذه المراحل ضمن مسار المراقبة:



المصدر: ناصر دادي عدون و عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير و الاداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010، ص 37

نستنتج من هذا الشكل ان كل عملية رقابية تشمل على ثلاث خطوات

- أ. وضع المعايير و المقاييس.
- ب. المقارنة بين الاداء المحقق و المعايير التي وضعت .
- ج. اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ومنه هذا النموذج قريب جدا من مفهوم الادارة بالأهداف.

و بما أن الادارة بالأهداف تحقق ما يسمى بالرقابة الذاتية، فالرقابة في ظل هذا الأسلوب تعتمد على النتائج كأسس لتقييم الأداء وليس الانضباط و التقييد بالأوامر و التعليمات بصرف النظر عن النتائج المحققة.

إن الرقابة مبنية على الثقة و التفاهم و التي عمادها المعاملة الحسنة و العلاقات الإنسانية و لا مركزية القرارات و مرونة الإجراءات و القواعد البيروقراطية و الحوافز، تؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي و ارتياح العامل.

المطلب الثالث : دور الإدارة بالأهداف في ترقية الاتصال و دقة نظام المعلومات لاستشفائي

• دور الإدارة بالأهداف في ترقية الاتصال :

يعتبر الاتصال الجهاز العصبي للإدارة فحسب بعض الدراسات تشير إلى انه يمثل نسبة 65% من العمل اليومي في الإدارة بمختلف أشكاله إما لاتصالات الرسمية النازلة و الصاعدة و الأفقية مثل التقارير و المذكرات و الأوامر و التعليمات....الخ و تعتبر كتابية و هناك أوامر شفوية مثل المقابلات الشخصية و الاجتماعات و المكالمات الهاتفية أو الالكترونية و إما الاتصالات الغير الرسمية التي تنشأ نتيجة علاقات معنية.

و ما يلاحظ الآن عن الاتصالات أو العملية الاتصالية في المؤسسات العمومية عموما أن الاتصال أصبح فيها غير فعال في اغلب الحالات لان معظم الموظفين لا يعرفون ماذا يعمل زملائهم أو قلة الاتصالات الصاعدة و بالتالي لا يستطيع الرؤساء إصدار التوجيهات و التعليمات اللازمة. و كذا عدم التدقيق في المعلومة و ازدواجية اللغة و عدم تسلسل الأفكار كما هناك صعوبة التنسيق بين المديرية الفرعية و المديرية العامة أو الرئيسية و عدم وجود تعاون حقيقي بينهم نتيجة التنسيق و تفاوت المستويات و قلة الاجتماعات و هذا كله يؤدي إلى ثقل الأعمال الإدارية و انهيار العملية الاتصالية ممل يؤدي إلى تأثير العملية الإدارية بأكملها.

أما الاتصال في أسلوب الإدارة بالأهداف و من خلال المشاركة يهدف إلى تبادل المعلومات و الأفكار و الحقائق و حتى الانفعالات بين الموظفين على اختلاف مستوياتهم و في طاقة المصالح و يهدف كذلك إلى التأثير في سلوكهم بالتعديل أو التغيير كما انه يكون فعالا لأنه يؤدي إلى المساهمة في تحسين الأداء و الحصول على رضا الموظفين و المنتفعين في خدمات المستشفى فالموظف يستطيع أن يفهم عمله بصورة أفضل و يحقق الأهداف بشكل جيد لأنه شارك في ذلك كما انه يتفهم ادوار الآخرين مما يشجع على التعاون.

✓ مبادئ الاتصال :

للاتصال كما هو معلوم مبادئ عديدة تساهم بشكل جيد في إنجاح العملية الاتصالية نذكرها كمايلي :

- الإدارة :أي استعمال كل الوسائل المادية و المعنية فهذا يعبر عن وجود ادارة قوية من اجل العمل.
- البساطة :على المراسل أن يستعمل لغة بسيطة و سهلة من اجل اتصال الرسالة و شرح مضمونها و عدم استعمال الأسلوب الطويل الممل ولا القصير المخل.
- الوضوح :بما أن الاتصال وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وهنا يجب تقديم الرسالة بوضوح للمستقبل أي متلقي الرسالة.
- الشفافية : يفترض في الاتصال أن تكون المعلومة واضحة دون غموض او طرق ملتوية مع تجنب الإشاعة و المعلومات الغير الصحيحة و الكاذبة.
- السرعة : إن السرعة في الاتصال تؤدي إلى تجنب المشاكل التي يمكن ان تنجز عن التباطؤ في الوصول المعلومة إلى المستقبل.
- المدة : تتسع عملية الاتصال صيغة الديمومة أي الاستمرارية و الدعم من اجل الوصول إلى الغاية الاتصال.
- الواقعية : أي استعمال تقنيات الاتصال و تطبيقها على الواقع.
- القوة : يجب على المرسل أن يبلغ الرسالة لكل الفاعلين في المؤسسة دون استثناء.
- التأقلم : قبل القيام بعملية الاتصال يجب الأخذ بعين الاعتبار كل من ثقافة المؤسسة الموظفين وظروف العمل و ذلك من اجل ضمان الاتصال الفعال.
- الالتزام : المؤسسة العمومية ملزمة و مجبرة على تحقيق أهدافها المختلفة مما يتطلب تجنيد وتخصيص مجموعة من الموارد المادية و البشرية كذلك.
- التنبؤ : إن عملية الاتصال تعطي تنبؤات مستقبلية من خلال الطرق و الوسائل التي تستعمل حيث تقوم بتوضيح أفكار المرسل التعرف على الرأي المستقبل و اختيار الوقت المناسب للاتصال.

✓ أهمية الاتصال :

تبرز أهمية الاتصال في إطار الإدارة بالأهداف كونه أداة فعالة للتأثير في سلوك الموظفين و توجيه جهودهم و رفع من الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق و يقوي عندهم الشعور بالانتماء على غرار انه يعرف الرئيس بحاجات مرؤوسيه و أهدافهم و ردود الفعل لديهم اتجاه الأهداف و السياسات و الأعمال.

و من جهة أخرى للاتصال دور فعال في ظل الإدارة بالأهداف من ناحية توعية الأفراد الذين يقصدون المستشفى (مرضى و زائرين) و تعريفهم بأهداف المؤسسة و الظروف الاقتصادية و الاجتماعية الذي تعمل في إطارها بالاطافة إلى انه يدعم العلاقة بينهما و بين المتدخلين الذين بإمكانهم التأثير عليها و على تحديد أهدافها و سياستها و قراراتها و منه يمكن ان نفحص أهمية الاتصال في ظل الإدارة بالأهداف كمايلي :

- يعتبر وسيلة جيدة لتوحيد الجهود المختلفة في المؤسسة و العمل على إحداث التغيير في سلوك الموظفين و توطيد العلاقة بينهم
- يساعد على تحقيق الأهداف على اعتماد على مدى كفاءة الاتصال الموجود و التقنيات المستخدمة في ذلك.
- له دور مهم في إقامة الثقة و الاحترام و التفاهم و التبادل.
- دور الادارة في دقة نظام المعلومات المؤسسي

يعد نظام المعلومات المصدر الحيوي الذي يزود المسؤولين أصحاب القرار بالمعلومات التي تساعدهم في تحديد الأهداف و إعداد الخطط و السياسات و تسهيل عملية اتخاذ القرارات و هذا بعد تجميع المعلومات و تدقيق البيانات هذا الأخير يؤمن المعلومات السابقة و الحالية للمؤسسة ليساهم في زيادة القدرة لدى المسيرين على رسم الخطط و البرامج و إيجاد التكامل بين البيئتين الداخلية و الخارجية و أهداف المؤسسة و إمكانيتها

وعليه فهو بشكل احد أهم الشروط لبلوغ العلاقة المثلى بين الأهداف و المهام من جهة و الوسائل بشرية المادية المسخرة لتحقيقها من جهة أخرى.

• المؤسسة العمومية كنظام مفتوح :

تعتبر المؤسسة العمومية كنظام مفتوح وتتكون من العناصر التالية¹:

1- الأهداف العامة و البرامج: تمثل الأهداف العامة المؤسسة العمومية الترجمة الحقيقية للاحتياجات ذلك المنطقة الجغرافية بحيث يتم وضع خطة لتحقيق هذه الأهداف العامة وتنقسم هذه الخطة ال البرامج وفق مدة معنية من اجل تحقيق أهداف محددة.

2- المداخلات: وتتمثل في العناصر المادية والبشرية والمعلومات:

• العنصر البشري: ويشمل الموارد البشرية لأي مؤسسة بمختلف كفاءتها ومهاراتها و على اختلاف مستوياتها.

• العنصر المادي والمالي: يشمل الفعلات التجهيزات المعدات والأدوات وكذا الأموال الضرورية للاتفاق.

3- عنصر المعلومات: معلومات البيئة الداخلية مثل رصد التكاليف نتائج مختلف الأنشطة و معرفة مدى استغلال الموارد بالصورة المناسبة ومعلومات عن البيئة الخارجية مثل التكنولوجيا والعوامل الثقافية والاجتماعية.....الخ الأنشطة: هي مرحلة تحويل المداخلات إلى مخرجات و تتم عن طريق أنشطة مختلفة هي:

الأنشطة الأساسية: هي الأنشطة التي تتعلق بتقديم الخدمات و التي تساهم في تحقيق الأهداف التي وضعت من اجلها المؤسسة بطريقة مباشرة.

¹- يوسف حجوني, الإدارة بالأهداف كاداة للتغيير في المؤسسات الاستشفائية, دراسة حالة مستشفى محمد بوظيايف البويرة, مذكرة نهاية الدراسات, المدرسة الوطنية للمناجمت وادارة الصحة السنة الجامعية 2010/2012, ص,ص78-79

خلاصة الفصل

أن من بين أسس الإدارة بالأهداف هو وضع أهداف محدد، واضحة وسهلة بحيث تحدد المسؤوليات الوظيفية كما أنها توضع الهيكل التنظيمي الذي يحدد نوع العلاقات في المؤسسة كما يحافظ على التنسيق الجيد بين الرؤساء و الموظفين و هذا الخدمة للأهداف المسطرة و في ظل هذا الأسلوب - الإدارة بالأهداف - تستطيع المؤسسة أن تحفز موظفيها عن طريق الجمع بين أهدافهم و أهداف مؤسستهم إضافة الى اتباع اساليب أخرى تزيد من فعاليتهم. لي تركهم في اتخاذ القرارات و ترك الابواب مفتوحة أمام مبادرتهم الشخصية و وضع الاساليب الملائمة و الموارد اللازمة لتحقيق الاهداف بالمرونة المطلوبة.

كما تعتبر الادارة بالأهداف أداة لتصليح الهفوات التي تحدث على أي مستوى، و تحول دون تحقيق النتائج المطلوبة و هذا بإجراء عمليات التقييم باعتماد على مقاييس موضوعية و مقارنة النتائج المحققة و الاهداف المحدد كما تكمن من تصحيح البرامج و الخطط و توجيهها لخدمة هدف المؤسسة من خلال اختيار قيادة إدارية تتمتع بمهارة عالية، مما ينعكس ايجابيا على الهدف العام و النتائج النهائية.

تمهيد:

قد تطورت ادارة الموارد البشرية ولكنها لم تحقق كل اهدافها ومكانتها العادلة ضمن التنظيم بسبب تدخل المدراء في شؤونها والاستحواذ على صلاحياتها 'حيث اصبح مدير الموارد البشرية ليست له السلطة في اتخاذ القرارات في الواقع العملي.

ومن اهم الوظائف التي تدخل ضمن ادارة الموارد البشرية في المنظمات هي وظيفة تقييم اداء العاملين التي من صلاحيتها وضع معايير يتم على اساسها قياس اداء الموظف بعدالة ودون تحيز و عادة ما تعتمد سياسة الاختيار و التعيين على مبدا ان لكل وظيفة متطلبات خاصة و مهارات محددة التي تساعد في تحسين الاداء الاداري .

المبحث الأول: فعاليات تسيير الموارد البشرية في رفع الاداء و اسس تقييمه.

تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من أهم الموارد المنظمة و اصلا من الأصول التي تمتلكها المنظمة فلا يمكن تحقيق اهدافها بدون هذه الموارد البشرية و يعتبر موضوع الاداء و تقييمه من أهم المواضيع في وظيفة ادارة الموارد البشرية داخل المؤسسات ذلك ان نجاح اي منظمة مرتبط بمدى مكافئة وفعالية أداء مواردها البشرية بحيث يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين .

و لمعرفة مدى كفاءة تقوم ادارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكان القوة والضعف في انجاز الاعمال التي يقوم بها كل فرد في المنظمة .

المطلب الاول : ماهية أداء الموارد البشرية و معاييره.

(1) – ماهية الأداء: يمكن تعريف الاداء بأنه القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو انجاز مهمة أو نشاط معين بمعنى ان الأداء هو : قيام الشخص بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف محدد فقد يكون اشباع حاجة معينة أو حل مشكل ما أو التخطيط المشروع ما و في اطار المنظمة يمكن لنا تعريف لأداء بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع و خدمات¹.

وبصفة عامة فإنه أداء الفرد عبارة عن محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة مع البيئة.

و تتمثل القدرة في قدرة الفرد على القيام بعمله و يعتمد ذلك على :

- التعليم ، التدريب ، الخبرات.

بينما تتمثل رغبة الفرد في القيام بعمله و يعتمد ذلك على:

- بينما تتمثل البيئة بمجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأداء

(2) – معايير الاداء : تحدد النتائج المنتظرة من عمل الموظف ولكي تكون هادفة يتوجب على كل من يقوم بالعمل أن يعرف و يتقبل تلك المعايير .

و لقياس الاداء لا بد من وضع معايير الاداء و يقصد بالمعايير الأداء الشروط و الموصفات لخصائص الاداء المقبول هذا و يمكن تقسيم هذه المعايير الى ما يلي :

- الزمن: و هو عبارة عن تقدير عدد وحدات الزمن لإنجاز وحدة عمل واحدة باستخدام جهد معين.

¹ - مدحت محمد ابو النصر، الاداء الادارة المتميزة (1) 8 شارع فخري ، مدينة نصر القاهرة للنشر و التوزيع الطبعة الاولى 2012 ص 36 .

- الكمية: وهي عبارة عن تحديد كمية معينة من وحدات العمل التي تنتج في وقت معين.

- الجودة: وهي عبارة العمل الذي يمكن انتاجها لمستوى معين من حيث الاتفاق و التميز في وقت معين.

- التكلفة: وهي عدد وحدات العمل التي يمكن انتاجها لتكلفة معينة في وقت معين.

المطلب الثاني: تقييم الأداء، أهدافه وعلاقته بالوظائف الأخرى لأداء الموارد البشرية.

1 - ماهية تقييم الأداء: للإشارة أن تقييم الأشخاص عملية قديمة قدم التاريخ ، كما انها عملية مستمرة فمارسها في مواقف كثيرة في حياتنا، فنحن نحكم على الاشخاص بأنهم سريعون البديهة أو إجتماعيون أو انطوائيون أو بطيئوا الفهم ...و تتبلور عملية التقييم في منظمات الأعمال فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد و اصول و يقوم بها متخصصون مدربون على أدائها و تستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على اساس تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجهم ، وكذا مدى قدرتهم على التقدم و الاستفادة من فرص الرقي و زيادة الأجور .

لذلك فإن تقييم الأداء هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما و حكم على قدرته و استعداده .

ب - أهداف تقييم الأداء: حيث أن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين و هما: الكفاءة الإنتاجية و استعداد الأفراد للتقدم فإنه يسعى لتحقيق المزايا الآتية:¹

1 - اختبار الافراد الصالحين للترقية

2 - تفادي المحسوبية عن طريق الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور و توحيد الأسس التي يتم عليها بناء الفصل أو توقيع الجزاءات .

3 - تنمية المنافسة بين الأفراد و تشجيعهم على بدل مجهود أكبر حتى يستفيد من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.

4 - تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة انتاجها .

5 - امكان قياس الانتاجية و كفاءة الأقسام المختلفة .

6 - تسهيل تخطيط القوى العامة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يندرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.

¹ - دراوية حسن ، /محمد سعيد سلطان ادارة الموارد البشرية تنمية المدرين في تقييم الأداء .دار التعليم الجامعي.مصر الطبعة 2011،ص238.

- 7 - معرفة الافراد الذين يحتاجون الى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
- 8 - المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاءة الانتاجية .
- 9 - مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم ، وتحسين الاتصال بهم وهذا بتنمية قدرات أفراد من ناحية ورفع الكفاية الانتاجية من ناحية أخرى .
- 10 - تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على البيانات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها .

ج - علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

يعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لبقية سياسات الأفراد ، فتستطيع الإدارة مثلا أن تحكم من خلاله على مدى نجاح الإختيار لأن التقييم يفصح عن ما إذا كان الشخص المناسب مكلفا بالوظيفة التي توافق ميوله و تتفق مع قدراته و تتناسب مع مؤهلاته و تنسجم مع مستوى طموحه يمكن للإدارة أيضا أن تقرر مدى سلامة الاختبارات التي تجربها للعاملين و هل تظهر قدراتهم و تعطي المعلومات الكافية عن تقدّمهم في وظائفهم و نجاحهم فيها و مقابلاتهم للمستويات الموضوعية كما يمكنها تقييم برامج التدريب و مدى كفايتها التنموية مهارات هؤلاء الموظفين و صقل قدراتهم ، كما تستغل على قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسهم، و توجيههم كما كما تتبين الإدارة كذلك ما إذا طان نظام الحوافر مناسبا و مشجعا لحاجات الأفراد و لا ريب أن هذه المعلومات قيمة لاستهانة بها. فإذا درست الإدارة دراسة واعية و حللتها تحليلا علميا تستطيع أن تجري تخطيطا سليما لسياستها المستقبلية للاختيار و التعيين و الاشراف و النقل و الترقية و الأجور و الحوافز و تنزيل الرتبة و انهاء الخدمة .

المطلب الثالث: طرق تقييم أداء العاملين.

هناك عدة طرق لتقييم أداء الافراد في المنظمة نذكر منها :

- 1 - طريقة الترتيب: تعتمد على مبدأ المفاصلة بين الأفراد ، إذ يقوم الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا طبقا للمستوى العام للأداء من أفضل الأفراد الى الأسوأ، حيث يختار أفضلهم ليصبح رقم 01 و أسوأهم ليصبح رقم ن ثم يختار ثاني أفضل الأفراد و أسوأهم (ن-1) من بين البقية و هكذا الى أن يتم ترتيب جميع الأفراد.

- 2 - طريقة القوائم : حيث تقوم الإدارة بإعداد قوائم تضم عبارات ترشح جوانب كثيرة من سلوك العاملين في العمل والصفات الواجب توفرها فيهم ، و على المقيم أن يختار العبارة التي تصف أداء الفرد .

يكون ذلك إما بدعم أولا ، وعند اتمام توسع القوائم الى تحليلها من طرف إدارة الموارد البشرية وتحديد أوزان لكل اجابة فيها حسب أهميتها.

تتميز هذه الطريقة بأنها تقلل من تحيز المقيمين لأنه يشارك في اعدادها رؤساء الوظائف المراد تقييمها ، كما أنها سهلة و بسيطة الفهم و التطبيق .و يعاب عليها تكلفتها العالية اذا يتطلب في المؤسسة إعداد قوائم بقدر ما يوجد عن الوظائف فيها ، كما أنها تتطلب وقت و جهد لإعدادها .

طريقة الاحداث الحرجة : تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتسجيل السلوكيات والاحداث التي قام بها العامل و التي تؤثر على أدائه ايجابيا او سلبيا.

تحديد الإدارة قيم (نقاط) إيجابية للسلوكيات الإيجابية وسيلة لسلوكيات السلبية هذه الاخيرة تفقد الفرد قيم ايجابية اذا حصل عليها تكون هذه القيم سرية ضمانا لتوفير الموضوعية في التقييم.

تتميز هذه الطريقة بابتعادها عن التحيز في التقييم ، كما أنها تعطي فكرة واضحة و دقيقة على أداء الفرد من خلال ملاحظة أداء و تحليله أثناء حدوث الوقائع و بالتالي تحديد نقاط القوة و الضعف فيه، كما أنها تقلل من موضوعية التقييم.

طريقة الإدارة و الأهداف : يطلق عليها غالبا الإدارة بالنتائج أو إدارة الأداء و التي تعني إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات بمعنى أن الرئيس لا يتولى تحديد الأهداف و يطلب من المرؤوسين تنفيذها و انما يشركهم في تحديدها و تحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها و الفترة اللازمة التي تنجز

أما تقييم المرؤوسين فيتم على مدى قدرتهم على تحقيق الأهداف التي التزموا بها .تتميز هذه الطريقة بأنها تركز على الأداء و ليس على السمات الشخصية ، و تركز على الحاضر و المستقبل ، كما أنها تأخذ بمبدأ المشاركة في وضع أهداف ، كما أنها تتطلب مهارات في الصياغة و تحديد الأهداف بشكل واضح ، كما يصعب قياس أهداف النوعية في ظلها .

طريقة تقييم الأداء 360 درجة : وفق لهذه الطريقة يجري تقييم الفرد من جانب كافة المحيطين على شكل دائرة قطرها 360 درجة ، من جانب كل من الرئيس ، الزميل ، المرؤوس ، العميل الداخلي العمل الخارجي، و تصب هذه تقييمات في وعاء لدى الرئيس يستعين به في إعداد تقاريره عن أداء مرؤوسه.

تتسم هذه الطريقة بتنوع المعلومات مما يقلل عن تحيز القائم على المعرفة الشخصية أو أي عوامل أخرى من شأنها التأثير على قرار المقيم ، كما تستخدم كأساس أو محدد للتعيين و التدريب

و تحديد المهارات اللازمة من الموارد البشرية .

المبحث الثاني : تهيئة الموارد البشرية كعامل مهم في أحداث التغيير .

تمهيد :

لكي يتم تحقيق التغيير الذي يسعون اليه و الذي يسعى اليه كل فرد في المجتمع عليهم أن يوعوا بأهمية الموارد البشرية ، و يقتضي ذلك تأهيلهم و بطرق علمية حسب تنوعهم و حتى يتم تجسيد مشروع التغيير الذي باشرت به السلطات المعنية في تطبيقه خاصة مع صدور المرسوم التنفيذي رقم 140-07

و القوانين الخاصة لمختلف موظفي الصحة ، ينبغي أن يصاحب هذا التغيير في الهياكل إجراءات بشرية تدعم هذا الانتقال لذي فإن تهيئة الموظفين للتغيير يجب أن تكون مخططة و ذات الدعم الكافي من طرفهم للوصول الى الهدف .

المطلب الأول: التأهيل الذاتي :

حتى يتحقق تأهيل الموارد البشرية يتطلب منهم بداية الاعتراف الذاتي و الغمان المطلق بالحاجة الى تغيير، وإن هذا التأهيل و التغيير يجب أن يعطي ثلاث جوانب أساسية .

1 - التغيير في الاتجاهات : بمعنى ضرورة تطوير و تعديل الاتجاهات و المشاعر نحو عمل الفرد و مستوى كفاءته و علاقته مع الآخرين في مجال عمله من رؤساء و مرؤوسين .

2- التغيير في المعارف : ويتضمن ذلك تحديد المعلومات و انجازات التي يحتاج اليها لكي يكون أكثر فعالية في عمله ، و أكثر توافقا مع التطورات العالمية في مجال تخصصه.

3 - التغيير في المهارات:و يشمل ذلك تطوير المهارات الفكرية و المهارات المهنية و التخصصية ومهارات الاتصال و قدرات العامل مع الغير من رؤساء و مرؤوسين و زملاء و زائرين و كل المتدخلين في مجال الصحة.

و من أهم المصادر التي تساعد على تحقيق هذه الجوانب (الاتجاهات المعارف المهارات) مايلي :

- مما لا شك فيه أن لكل عضو في المستشفى سواء كان إداريا أو طبيب أو تقنيا تجارب شخصية و حالات عديدة واجهته طيلة مساره المهني في معالجة المشكلات التي عشاها.
- تشاور و تبادل الآراء مع الزملاء و المرؤوسين و استشارة ذوي الاختصاص.
- المشاركة في المنتقيات و الندوات ذات الصلة أو قراءة الكتب و المجلات بشكل دائم خاصة تلك التي تتحدث عن المناجمنت ألأستشفائي في المجال التقني.
- الاستعانة بالتجارب الشخصية أو الجماعية في المستشفيات أخرى و التي يشهد لها النجاح وذلك للاستفادة من تجاربهم الناجحة من اجل تحسين و التطور.

المطلب الثاني : التكوين المستمر للموارد البشرية

من اجل تجسيد خريطة الصحة الجديدة و تعزيز القدرات البشرية للإطارات ثم وضع مخطط للتكوين المستمر يضم فئة أعوان الصحة في مختلف الفئات كما تم وضع برنامج خاص وذلك في 2007 استهدف مجموع الإطارات المسيرة للمؤسسات الجديدة (المدراء و نوابهم) وبخصوص إطارات المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بما فهم نواب المدراء و كذا المدراء حيث تم تكوينهم في المجالات الموالية (التسيير العام- تقنيات الاتصال- نظام المعلومات ألاستشفائي –الاقتصاد العمومي و الصحي-الصحة العمومية و كذا علم الأوبئة

- مالية و مراقبة – تسيير المصالح – التسيير التطبيقي للموارد البشرية) و الجدير بالإشارة ان هذا التكوين الخاص الذي مدته ستة اشهر كان تحت إشراف إطارات من القطاع الصحي وكذا أساتذة جامعيين و كذا إطارات من الدول الأوربية.

- فمثل هذه البرامج يجب ان تعمم و تستمر بشكل دوري و ذلك لتعزيز المهارات و كذا التحكم في العلوم و التقنيات الجديدة التي وصل إليها العلم و التكنولوجيا في كل المجالات كما ان صدور المرسوم التنفيذي رقم 09-162 المتعلق بالمدرسة الوطنية للمناجمت و إدارة الصحة التي من مهامها¹.

- العمومية-ضمان التكوين المتواصل لمني الصحة في ميدان تسيير المؤسسات الصحة
- ضمان تكوين متخصص ذي مستوى عالي في مختلف فروع التسيير و المناجمت لهياكل الصحة.
- المشاركة في التنمية التقنيات الحديثة للمناجمت في مؤسسات و هياكل الصحة.
- القيام بتطوير البحث في مجال المناجمت و التسيير في مؤسسات و هياكل الصحة و المساهمة فيه.
- انجاز دراسات و منشورات ذات صلة بمهامها قصد ترقية المناجمت لهذه الأخيرة.
- إقامة علاقات تبادل و تعاون مع الهيئات الوطنية و الأجنبية العاملة في نفس المجال.

إذ يلعب التكوين في هذا الإطار دورا مهما لان بالموظفين القادرين على تأدية المهام المعنية في الوقت الحاضر يصبحون غير قادرين على ذلك في المستقبل اذ تغيرت الشروط أن لن يتطور الموظف حسب خصائصه و إمكانيته على هذا الصياغ فانه لا يكفي تعداد اجتماعيات المستقبلية من الموظفين بالتوظيف المباشر أو بالترقية و إنما يجب إعداد برامج التكوين تسير التطورات الحاصلة حتى يتمكن هذا الموظف من ممارسة أعماله طوال تواجده في المستشفى.

¹ - المادة 05 المرسوم التنفيذي رقم 09-162 المؤرخ في 02 ماي 2009 يتعلق بالمدرسة الوطنية للصحة العمومية الصادر بالجريدة الرسمية رقم

المطلب الثالث: الاعتماد على مبدأ المشاركة

أول نقطة يمكن التركيز علميا في تغيير العنصر البشري هي كيفية التأثير في تصرفات الموظفين وإدخال عوامل جديدة تدفعهم إلى تقديم مساهمات أكثر لكن الأمر يبدو صعبا خصوصا

فلكل يعلم أن من أصعب الأمور التي تتطلب جهودا اكبر وإقناعا أكثر هو تكوين دهنيات جديدة وتوجيه الأفراد وفق متطلبات المنظمة لأن الفرد أو الموظف ينطلق من ثقافته وبيئته ويستعمل الأساليب التي يعرفها والمتعود عليها فليس من السهل إقناعه بالتخلي عن المبادئ التي نسخت في ذهنه وتعويضها بأفكار جديدة و من الأمور التي تساعد الموظف على تقبل الجو الجديد للعمل هو جعله يحس فعلا انه ينتمي إلى مؤسسته وهذا بالنظر في مشاكله و الاستماع إليه و التغلب على الخلافات الداخلية و بهذا تصبح الأهداف مشتركة بين جميع الموظفين بالإضافة إلى تحسيسهم بأهمية آراءهم و الأخذ بها أحيانا واعتبارهم الثروة الأولى والأخيرة لنجاح مؤسستهم.

إن أهم طريقة لتحفيز الموظفين في مختلف التخصصات تتلخص في تحميلهم المسؤولية ومساعدتهم على تقييم في مهامهم لأن الفرد يعتمد على التوجيه الذاتي دون الحاجة إلى الرقابة متى اقتنع بالأهداف والإعمال الموكلة إليه وبالتالي يلتزم كل موظف بتحقيق تلك الأهداف التي تشارك في تحديدها.

المبحث الثالث : فعالية الادارة بالاهداف في قيادة وتحفيز الموارد البشرية :

تمهيد:

يعد العنصر البشري أهم مورد من موارد المنظمة، ذلك أن تحقيق أهداف المنظمة و على رأسها زيادة الإنتاج و تحسين أدائها و رفع جودة منتجاتها مرتبط بشكل كبير بزيادة و تحسين أداء الأفراد العاملين بها، و لبلوغ هذه الغاية يتوجب على رؤساء لمنظمات أن يكونوا يتمتعوا بشخصية قوية تأهلهم إلى قيادة وتوفير الجو الملائم للإبداع لدى العاملين و تدعيم هذه العلمية بتوفير مجموعة من العوامل أهمها الحوافز المناسبة، السياسات الادارية الجيدة من ترقية العاملين لحسن أدائهم، و دعم و زيادة قدرات العاملين

المطلب الاول: دور الاختيار والتعيين في تحسين الأداء الإداري:

يغدو الامام بسياسة الاختيار والتعيين التي تعتمدھا المنشات بهدف تحقيق أهدافها المرجوة امرا ضروريا في مجال تسيير الموارد البشرية، وعادة ما تعتمد سياسة الاختيار والتعيين على مبدأ لكل وظيفة متطلبات خاصة ومهارات محددة وخبرات علمية وعملية لذا يغدو من الواجب المقارنة بين هذه المتطلبات و صفات الفرد المتقدم للوظيفة ويمكن ذلك فيما يلي :

دور وظيفة الاختيار والتعيين في تحسين الاداء:

- جذب واختيار افضل القدرات والمهارات المتاحة في سوق العمل
- الاحتفاظ بالقوى العاملة والمنتجة وتفضيل القوى المحلية
- تحقيق الاستقرار الوظيفي للعمال
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
- ان اختيار الشيء من عوامل فساد الادارة ، بينما الاختيار الجيد يضمن انتاجية عالية-
- ان حسن اختيار اليد العاملة يجنب المنظمة تكاليف مالية اضافية الى تكاليف الوقت الضائع

- عملية الاختيار والتعيين تؤدي الى سد وإشباع حاجات المؤسسة من يد عاملة

-الاختيار الجيد للأفراد يجعل المؤسسة رائدة في مجال نشاطاتها وذلك من خلال رفع معد انتاجها ونوعيتها

دور التدريب والتكوين في تحسين الاداء الاداري

الاهتمام بالتدريب سواء كان التغيير على عمليات جديدة او لتدعيم استخدام تكنولوجيا معين او للعمل في فرق العمل ، او لممارسة سلطة اكبر في اتخاذ القرارات في كل الأحوال السابقة سيحتاج الفرد الى اكتساب مهارات جديدة ، لأنه مهما توافر كل الامكانيات للمنظمة فان المهارات المطلوبة لتادية المهام الجديدة هي اهم متطلب ويتخلص دور التدريب في تحسين الاداء في النقاط التالية :

زيادة وتحسين اداء الافراد فانه يؤثر على انتاجية المؤسسة

يمثل التدريب والتكوين اهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على اهداف واستراتيجيات المنظمة

رفع كفاءة الفرد في الاداء وزيادة انتاجية المؤسسة مع السرعة والإتقان.

تدريب الفرد على اداء عمله معناه ادائه بنوعية وفعالية.

توفير القوى الانتاجية في المؤسسة.

التكوين والتدريب استثمار اذا هو الوسيلة الوحيدة مع التغيير التكنولوجي حتى يعزز التنافس في المؤسسات

تهيئة عدد طائف من العمال وخدمة دائمة للأفراد ذوي الكفاءة ووضعهم في وضعيته الاراء الجيد والنوعية الرفيعة في اطار تكلفة الاجر الملائمة مع الاهداف الاقتصادية.

تحسين خدمات المنشأة وطريق تقديم السلع التي تنتجها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المنشأة وعملائها

- المساعدة في ربط العاملين بأهداف المؤسسة

- زيادة فاعلية الاتصالات والاستثمار الداخلية

دور التحفيز في تحسين الأداء الاداري:

ترتبط دافعية الفرد وارتباط وثيقا بأنواع مكافآت وطريقة توزيعها ، وبينما تزداد المجالات عن الجانب التحفيزي للدفع إلا انه مما لاشك فيه، هو ان النقص في الدفع يمكن ان يؤثر تأثيرا سلبيا على المؤسسة ويقدم الشكل ادناه نموذجا بسيطا يخلص ردود فعل الافراد لهذا النموذج ، فان عدم الرضا عن الدفع يمكن ان يؤثر تأثيرا قويا على الفرد وبالتالي على المؤسسة.

لاستخدام نظام الحوافز في المؤسسات المالية منها والمعنوية ايجابيات او سلبية دور كبير في تحسين اداء المؤسسة أهمها مالي :

فبينما تسعى الى تحقيقي أفضل انتاجية كما ونوعا وتقدم أفضل الخدمات لموظفيها فان للحوافز المادية الايجابية أثرا طيبا على رفع مستوى معيشة العامل ، كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الايجابية الى رفع الروح المعنوية للعمالين ودفعهم للعمل والتفاني في خدمة المؤسسة.

فمن النتائج التي تترتب على استخدام اسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك الى انتاج أكبر كمية وأفضل نوعية من السلع او من الخدمات وتوفيرها لأفراد المجتمع في الوقت المناسب هذا بدوره يعكس ايجابيات على سنعه المؤسسة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المؤسسة وتفضيلها على غيرها.

دفع العامل معين وهو تعبير عن مدى توافقه في تكاملة مع الحاجة أو الرغبة التي يشعر بها وارتباط بالانتاج مبشر.

طبيعة الفرد يجب تحقيق ذاته ويطمح لتعزز الاخرين واحترامهم يجب أن تدرك مدى اهمية الحوافز لتحسين ادائه.

تحريك قدرات الفرد مما يزيد من ادائه لعمله على نحو أكبر وافضل بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم واهدافهم.

طرف الجميع وتحقيق الأستخدام الامثل للموارد المتاحة . وهنا تتضح أهمية نظام المعلومات ، من خلال التنسيق المتواصل بين أنشطة كل المصالح وفق ارتباطها وتخصصها.

دور الادارة بالاهداف في قيادة وتحفيز الموارد البشرية :

تلعب القيادة دورا هاما في المؤسسة العمومية الاستشفائية وفي أي منظمة ، حيث تعتبر المحرك الرئيسي فس تحقيق أهدافها وزيادة فعالية نشاطها، فبالرغم من تعدد الأهداف فان وظيفة القائد ودوره هو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها لمروسيه وتحريكهم نحوها، والحيلولة دون تعارض أهداف حقوق الموظفين من جهة ، وبين أهداف المؤسسة ككل من جهة أخرى ، وبقدر ما تكون القيادة قادرة على المحافظة على التوازن في تحقيق الاهداف بقدر ما يساعد الادارة على تحقيق اهدافها على احسن وجه وبما ان القيادة

تهدف الى تحريك الموارد البشرية نحو الهدف، هذه الاخيرة تعتبر من أهم الموارد التي تتمتع بها المؤسسة العمومية الاستشفائية ، لذلك لا بد من تحفيز وتحريك هذه الموارد، وذلك بتحسين أجورهم ومختلف العلاوات الى مستويات تسمح لهم بالعيش الكريم ، والتفرغ كليا الى المرضى خاصة وان عدم رضاهم وغضبهم سببه الرئيسي ضعف مستويات أجورهم كما رأينا ذلك سابقا . وأن ترتبط الأجور بالعمل المقدم ، حتى يمكن مكافأة المستخدمين الـأكفاء بمختلف وظائفهم وبالتالي تشجيعهم على بذل المزيد من الجهود.

المطلب الثاني: تنمية القيادات داخل المؤسسة العمومية

يعطي المناجمنت الاستشفائي أهمية كبيرة لمدير المؤسسة العمومية الاستشفائية باعتباره قائدا لها، فهو يدرج ضمن أهم الوظائف التي يمارسها، وبما أن القيادة بصفة عامة مرتبطة باقدرات والصفات والسلوكيات لصاحبها، فمن الضروري أم تختلف وتنوع بسبب اختلاف الخصائص والصفات المميزة لكل شخص حيث اهتم المفكرون بهذه الاختلافات وخلصوا الى تقسيم القيادة الى عدة انماط مختلفة وحسب الصفات المميزة لكل قائد. ولهذا فسوف نتطرق اولا الى أنماط القيادة ، ثم نرجع على وظائف وخصائص القادة في اطار الادارة بالاهداف ، وذلك من أجل استنتاج افضل الانماط التي يمكن ان يستعملها المدير في المؤسس الاستشفائية.

أنماط القادة: من اهم الافكار التي قدمتها مدرسة العلاقات الإنسانية في مجال القيادة الادارية ، الدراسات التي لها والتي توصل من خلالها إن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأكثر فعالية، وان مشاركة المرؤوسين في الإدارة تساعد في حفزهم على الأداء الجيد.

ولقد أثبتت التجارب التي قام بها مختلف المفكرين ان القيادة تختلف من منظمة الى اخرى ومن قائد الى اخر، فقد توصلوا الى نتيجة هامة تتخلص في مجموعة من المؤثرات تاتي يعود لها دور تحديد نمط القيادة وتتمثل في ثلاث نقاط رئيسية هي:

الفكرة التي يكونها القائد عن اعونه وملامح شخصيته ، اي تركيبة السوسيونفسية ، ماينتظر الاتباع- الاعوان - من القادة الظروف المحيطة وثقافة المنظمة كل هذه المؤثرات تلعب دورا حاسما في تحديد نمط القيادة الذي يتبعه أحد المسؤولين . وفي هذا الاطار اقترح العديد من الباحثين القيادة وبرزها : أنماط دوجلاس ماك جريجور وانماط لكورت وانماط بلاك ومتون وآخرون الا اننا سنقتصر في دراستنا على ذكر أنماط بلاك ومتون : تدور هذه النظرية حول التصرفات المختلفة للقادة ، ووهي تعبر عن أهم الأنماط لانها الاقرب الى الواقع بالمقارنة مع الانماط الاخرى.وهي تعتمد على عاملين اساسين هما : درجة الاهتمام بالمهام والاهداف ، ودرجة الاهتمام بالعاملين اي العلاقات الانسانية . حيث قام الباحثان بتقسيم كل من العاملين الى تسع درجات ، واستنتجا ان تفاعل هذين العاملين قد اعطى واحد وثمانين نمطا للقيادة ، ولاستحالة دراستهم كلهم ركزا على خمسة انماط اعتبرها اساسية ويمكن تخلصها فيما يلي:

الضعيف: حسب هذا النمط من القيادة فان المسير لا يعطي اي اهتمام لا لاهداف ولا للمهام ولا حتى للعلاقات الانسانية وكيفيات تحفيز العاملين ، ويهتم بطبيعة علاقته مع العاملين معه بحيث لا يحاسبهم ويترك لهم كامل الحرية.ان هذا النمط من القيادة قد يخص بعض المسيرين الذين استفادوا من الترقية بالاقدمية والذين تقترب اعمارهم من سن التقاعد ، فهم اشخاص غير متحمسين للعمل واطهار قدراتهم . وبالتالي فان هذا النمط قد يكون فعالا ، وهذا في حالة نا اذا كان الرؤسين ذوي درجة الكفاءة والفعالية، بالاضافة الى ذلك فان المسيرين الذين يطبقون هذا النمط من اليادة يمتازون بالخبرة المهنية وبالتحكم في القوانين والاجراءات.

التعاوني او الاجتماعي: في هذا النمط كم القيادة يعطي المسير كل اهتمامه للعلاقات الانسانية ودرجة التفاهم والعمل على جعل ظروف العمل جيدة دون الاهتمام بالاهداف او المهام. وبالتالي فهذا النمط يساهم في تحسين جو العمل داخل المؤسسة . وهو يكون ذا اهمية كبيرة في بعض الحالات مثل مرور المنظمة بظروف صعبة . الا ان تطبيقه بصفة مستمرة قد يؤدي الى عواقب وخيمة كعدم تحقيق اهداف المؤسسة.

ت* التسلطي: وهو عكس النمط التعاوني الاجتماعي. فحسب هذا النمط من القيادة فان المسير لا يهتم بالعلاقات الناشئة داخل المنظمة إلا بدرجة قليلة، بل يعبر كل اهتمامه إلى تحقيق الأهداف ونسبة عالية من الإنتاج. وفي ذلك يلجأ المسير إلى إعطاء الأوامر والى مركزية القرارات. ان هذا النمط قد يكون مناسب في حالة ما إذا كان العمال ذوو إرادة ناقصة وفعالية قليلة، كما انه قد يكون فعالا في الحالات الاستعجالية التي تتطلب نتائج عاجلة. إلا أن تطبيقه في غير هذه الحالات المذكورة قد ينجز زيادة النزعات داخل الفرق ونقص التحفيز وقتل روح المبادرة والإبداع لدى الموظفين.

ث* الاشتراكي: اي الذي يعتمد على المشاركة ، حسب هذا النمط فان المسير يهتم بنفس الدرجة بالنسبة للأهداف وبالعلاقات الإنسانية ، بحيث يعتبر المسيرين المنتمين إلى هذا النمط من القيادة انه لا يمكن تحقيق الأهداف المسطر إلا بعد تهيئة الجو الملائم للعمال والعمل على توفير كل ظروف العمل المناسبة .أن هذا النمط هو الأكثر تحفيزا ديناميكيا لأنه يتطلب صرامة كبيرة وكثيرة من الطاقة وتكريس الوقت من طرف المسير ، وبالتالي فهو مثالي وصعب التحقيق في كل الأحوال

*ج الوسطي: يهتم فيه المسير بتحقيق درجة متوسطة من الأهداف وفي المقابل يعبر نفس الدرجة من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وهذا حتى لا يثير غضب العمال وتذمرهم ، وبالتالي فهو نمط يمتاز بالمرونة حيث تنقص فيه الصرامة لدى المسيرين.

وتجدر الإشارة إلى انه لا يمكن تطبيق نفس النمط على كل الأفراد وفي كل المنظمات كما اقر ذلك بلاك ومتون بل يتحدد النمط حسب متغيرات أخرى كالتابعين المعاونين الظروف المحيط ، لذلك يرجع لكل مسير دور تحديد النمط المناسب كما تطبيق أنماط عديدة في نفس المؤسسة.

نمط القيادة في ظل أسلوب الإدارة بالأهداف :

انطلاقا من المفاهيم السابقة حول القيادة، فان أسلوب الإدارة بالأهداف ينطلق من فلسفة القيادة المشتركة ، والتي تأخذ أعضاء المؤسسة بعين الاعتبار في تحديد أهداف المؤسسة ، حيث يتقبل الرئيس اقتراحات المرؤوس ، قبل أن يضع الأعمال موضوع التنفيذ ، مما يخلق جو مستقر.

ان المشاركة في صنع القرارات ركيزة هامة في القيادة بالمشاركة ، فلا نعني بذلك ان تكون الوظائف مشاعة بين جميع الموظفين في المؤسسة ، بمعنى ان يكون لكل موظف الحق في ان يفرض او يقول كلمته النهائية فيما يتعلق بالنشاطات التي تتم داخلها .

على المرؤوس في ظل القيادة بالمشاركة ان يواجهوا موجهة فعالة واقعية ، حقائق الموقف الذي ادى الى خلق المشاكل موضوع القرار ، وان يتقبلوا ضرورة الوصول الى قرار لحلها ، وان يعرفوا حدود دريتهم في اتخاذه ، كما ان توضح لهم مطالب الموقف ، وتبين لهم ان القيود التي تضعها لا تتعارض مع مشاركتهم في صنع القرار

ان اتاحة القائد الفرصة للمناقشة عن طريق الاجتماعات واللقاءات لا تجدي الا ادت هذه المناقشات الى اتفاق او قرار بحد ذاته لا يحقق الهدف من المشاركة في صنعه ، الا اذا كان المرؤوسين للأهداف المتصورة وملتمزين طوعية بالعمل على تحقيقها ، وهذا لا يتحقق الا اذا احس المرؤوسين ان ارائهم كانت موضوع تقدير القائد واهتمامه.

واخيرا فان نجاح المشاركة يتوقف على تحديد الفئات التي يسمح لها بالمشاركة من مختلف المستويات في المؤسسة ، اذ ان يكون ذلك ممن يعينهم لامر ويتاثرون بالقرار ، وممن يتطلب الامر مشورتهم، تماشيا خدمة الاهداف المؤسسة.

من خلال ماسبق ، نستخلص انه وخلافا للوضع الحالي المؤسسة العمومية لاستشفائية والتميز بتقييد حرية المسير في تحديد النمط الالائم لادارة اعوانه بجملة من الاجراءات التي تحد من نمط تسييره، حيث ان النصوص القانونية والتنظيمية لا تمكنه من اختيار اعوانه ، كما لا تمنح له الوسائل والادرات لاساسية لضمان مشاركة الاعوان في التسيير وفي اتخاذ القرار . خلافا لكل ذلك فان المناجمنت على العموم ، قد اهتم بالقيادة باعتبارها من اهم العناصر المكونة للادارة المؤسسة ، ولذلك فقد عمل على اعادة النظر في اساليب التسيير القديمة وذلك باقتراح انماط ديثة تعتمد اكثر على مشاركة الاعوان وادماجهم التام من اجل تحقيق اهداف المؤسسة .والقائد الفعال هو الذي يحسن اختيار النمط وذلك للتاقل مع الظروف المتجددة والمتغيرة مع اسلوب الافراد ، وفي ذلك اثبتت التجارب في ميدان التسيير ان القائد الناجح هو ذلك الذي لا يستعمل لا النمط التسلطي ولا النمط اللين بل هو ذلك الذي يعرف متى يكون متسلطا ومتى يكون ليناً .

المطلب الثالث: دور الادارة بالاهداف في تحفيز الموظفين:

ان رغبة الفرد في المؤسسة في الاسهام بالجهد والاخلاص والتفاني في تنفيذ العمل الذي كلفه بعته تعتبر من اهم الركائز التي يقوم عليها تحقيق اهداف المؤسسة ، ولعل اهم المتغيرات التي تثير الرغبة ، وتعبث في الفرد الحركة والنشاط نجد ظاهرة التحفيز.

-مفهوم التحفيز:

يعرف التحفيز بانه شعور داخلي لدى لفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط او سلوك معين بهدف الوصول الى تحقيق اهداف معينة ان نظام الادارة بالاهداف وفي مجال التحفيز يحرص في علاقة الرئيس بمرؤوسه ، على مراعاة وجهة نظرا المرؤوس ، فيما يخص شؤون العمل ، ومحاولة ادراك مختلف الدوافع المؤثر في سلوك واتجاهه ، وعندما تكون الادارة بصدد اتخاذ موقف معين فانه يتعين عليها ان تتحقق من ان مثل هذا الموقف سيؤدي بالعاملين الى اختيار تصرفات من شأنها تحقيق النتائج المنشود على مستوى المشروع كله.

ان الحوافز تعتبر فرصة استثمار اخرى يمكن ان تستثمرها المؤسسة تحقيق اهدافها واهداف موظفيها ، وان نجاح نتائج هذا الاستثمار تتطلب الامام بكل جوانب السلوك الانساني وكيفية التأثير فيه ، ولقد اثبتت الدراسات الامبريقية ان السلوك البشري تحكمه مبادئ ثلاث هي :

- مبدا السببية : فكل سلوك انساني فهو من نوع من التصرفات الناتجة عن سبب
 - مبدا الهف : فالسلوك مهما كان سببه فهو موجه لسبب معين
 - مبدا الدافعية : فوراء كل تصرف بشري نجد دافعا او رغبة تحكمه وتسيطر عليه
- أساليب التحفيز في ظل اسلوب الادارة بالاهداف :

ان اهم الاساليب والطرق المتبعة في نظام الحوافز والكفيلة بتوجه السلوك الانساني نحو تحقيق الاهداف على سبيل المثال :

المشاركة في اتخاذ القرارات والادارة : ولعل هذا الاسلوب من اهم الطرق المعتمدة في نظام الادارة بالاهداف ، فالعملية ليست حكرا على الادارة فقط ، بل تتم بمشاركة مختلف الاعضاء والاقسام في المؤسسة . يدعم الفكر التنظيمي المعاصر الفكر القائلة بان الادارة المشاركة يمكن ان تزيد دافعية الفرد نحو تحقيق الاهداف التنظيمية ، وتزيد في التفاعل والتداخل المتبادل بين المديرين والمرؤوسين ، وتخلق مرونة كبيرة وفاعلية متزايدة ورضا اكبر عن العمل .

طبيعة الاشراف : من الامور المساعدة ايضا على دعم معنويات الفرد تجاه عمله اهتمام الادارة بشكواه والالتزام بالعدالة عند اتخاذ اجراءات تاديبية وعند توقيع الجزاءات ، مما يساهم في تحقيق ان اهداف المؤسسة بشكل اكثر فعالية وكفاءة .ولاشك ان تفويض السلطة للمرؤوسين يشيع حاجاتهم إلى الانتماء واثبات الوجود، وهي عوامل أساسية في رفع الروح المعنوية .

ت - التشجيع لا التوبيخ : ان توبيخ ولوم الأفراد على الأداء السيئ قد لا يؤدي إلا نتائج عكسية ، كذلك فان هذا الأسلوب يعتمد على تشجيع الأفراد في تحديد أهداف العمل ، وتقويم جهودهم بعد ذلك ، وإبلاغهم بنتائج هذا التقويم والثناء والتقدير على من حقق منهم هذه الأهداف .

ث- جاذبية العمل : وهنا يتعلق الأمر بدرجة الرضا عن العمل ، بحيث بقدرما تزيد الفوائد والمنافع التي تحصل عليها الفرد من الوظيفة بقدر مايزداد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل ، مع ضرورة توافر ظروف وبيئة عمل مناسبة.

خلاصة الفصل

يقوم اسلوم الادارة بالاهداف على اساس وضع اهداف محددة ، واضحة وسهلة، حيث تحدد المسؤوليات لوظيفية ، ويوضع الهيكل التنظيمي الذي يحدد نوع العلاقات في المؤسسة ، ويحافظ على التنسيق الجيد خدمة لاهداف المسطرة . وفي ظل اسلوب الادارة بالاهداف تستطيع المؤسسة العمومية الاستشفائية ان تحفز موظفيها عن طريق الجمع بين اهدافهم واهداف مؤسستهم ، اضافة الى اتباع اساليب اخرى تزيد من فعاليتهم ، كاشراكهم في اتخاذ القرارات ، وفتح المجال امام مبادراتهم الشخصية ، ووضع الاساليب الملائمة والموارد اللازمة لتحقيق الاهداف بالمرونة المطلوبة . كما تعتبر الادارة بالاهداف اداة لتصليح الهفوات التي تحدث على مستوى ، وتحول دون تحقيق النتائج المطلوبة ، وذلك باجراء عمليات التقييم بالاعتماد على مقاييس موضوعية ومقارنة النتائج المحققة والأهداف المحددة، كما تمكن من تصحيح البرامج والخطط وتوجيهها لخدمة هدف المؤسسة ، من خلال اختيار قيادة ادارية ، كفؤة تتمتع بمهارة عالية على مستوى التخطيط والتنفيذ والتوجيه ، مما ينعكس ايجابا على الهدف العام، والنتائج النهائية .

المبحث الأول الوضعية الحالية للمؤسسة العمومية الاستشفائية :

تمهيد:

لقد فرضت التغيرات الحاصلة في المحيط على المنظومة العمومية للصحة بالجزائر اللجوء إلى خريطة صحية جديدة – بدلا من القطاعات الصحية – التي جاءت وفق المرسوم التنفيذي رقم 140-07 المؤرخ في 19 ماي 2007 يتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها¹

حيث يسعى هذا المرسوم إلى الفصل بين تسيير المستشفيات والهياكل خارج الاستشفائية وهذا المرسوم اتى استجابة لحاجات تحديث ومطابقة القوانين الأساسية للسياق الاقتصادي والاجتماعي الجديد في البلاد، وعليه في النهاية العمل على تطوير مرافق الصحة حيث يتمثل هدفه الجوهرى في تقريب الخدمة الصحية من المواطن.

حيث ندرس في هذا الفصل الاطار أو الجانب القانوني للمؤسسة العمومية الاستشفائية والآثار المترتبة على ذلك، وفي نقطة ثانية نحاول معالجة الجانب التنظيمي لها، ونخرج على اشكالية السلطة في المطلب الأول: الاطار القانوني والتنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية.

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 140/07 مؤرخ في 19/05/2007 يتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها – الجريدة الرسمية العدد 33 مؤرخ في 20 ماي 2007.

المطلب الأول: الاطار القانوني والتنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية:
1. الإطار القانوني للمؤسسة العمومية الإستشفائية:

إن الآثار المترتبة عن دراسة الجانب القانوني للمؤسسة الاستشفائية يعد أمرا في غاية الأهمية، حيث تنص المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 140/07 أعلاه على أنه " المؤسسة العمومية الاستشفائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي".

كما أنها تعد القاعدة الثانية للمنظومة الوطنية للصحة -بعد المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - وهي تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي كما أنها تعد وحدة جغرافية صحية تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات.

❖ مبادئ المؤسسة العمومية الاستشفائية :

إن تعدد النوع من المؤسسات يدخل ضمن ما يسمى بالمرافق العامة التي تنشوها الدولة وتخضع بذلك للسلطة العامة، والغرض منها النفع العام ولكي تضبط وتحكم عملية التسيير والتنظيم هناك مبادئ قانونية عامة يجب احترامها والتي تم تكريسها في القوانين وقانون الصحة. وهذا ما تنطرق اليه من خلال المبادئ الآتية :

أ. مبدأ المساواة : يعتبر هذا المبدأ الأساسي في مرفق الصحة، ومقتضاه يفترض في المؤسسة العمومية الاستشفائية أن تقدم خدماتها بمن يطلها من الجمهور، وبشروط مماثلة وتستبعد أن تميز لا مبرر له، وفي نتائج هذا المبدأ ما يلي :

- لا يمكن لمسؤولي المؤسسة العمومية الاستشفائية أن يفضلوا بعض المرتفقين على البعض الآخر لإعتبارات شخصية، وبعد ما جاء في نص المادة 238 من القانون 05/85.
- يمنع كل طبيب أو جراح أسنان أو صيدالي أو مساعد طبي، أثناء ممارسة مهامه، أن يشهد زورا وعمدا قصد تفضيل شخص طبيعي أو معنوي أو تقصد الاساءة إليه"
- يتحتم على مسيري المؤسسة الاستشفائية ان يتضمنوا تقديم الخدمات لكل شخص يرغب في ذلك طبقا للشروط المنصوص عليها في القوانين التي تعطي لهم الحق في ذلك وهذا ما جاء في المادة 54 من الدستور 1996"" الرعاية الصحية حق المواطنين" ونجد نص المادة 11 من قانون 85- 05 التي تقول "" يجب أن تكون الهياكل الصحية في متناول جميع السكان، مع توفير أكبر درجة من الفعالية والسهولة واحترام كرامة الناس"

- أن تكافؤ الفرص بالنسبة للمواطنين في الحصول على المناصب والوظائف فيها، يعد وجهاً آخر لهذا المبدأ، فهو تعبير عن وجوب الحياد من طرف المؤسسة، وذلك بوضع شروط موضوعية للحصول على المناصب مثل: المادة 1978 من قانون الصحة "05-85" التي تقول بأنه يتوقف على ممارسة مهنة الطبيب على شروط منها "الشهادات، عدم وجود عامة أو علة مرضية تنافي ممارسة المهنة" وكذلك الأمر بالنسبة لشروط ممارسة مهنة مدير مؤسسة عمومية استشفائية، وهذا ما نجده في القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 15 جانفي 2012 يتضمن تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية وشروط الالتحاق بالمناصب العليا التابعة لها...¹

ب. مبدأ الاستمرارية: إن اشباع وتحقيق المصلحة العامة لا يمكن أن تكون إلا مستمر ودائم، وانقطاع عمل أو توقف المرفق العام، شيء خطير للغاية، خاصة إذا تعلق الأمر بحياة الإنسان مباشرة كمرفق الصحة، وفي هذا الخصوص نجد في المادة 155 من قانون الصحة 05-85 "يتعين على جميع الوحدات الصحية الاستعجالية أن تقدم العلاج الطبي المستعجل باستمرار". ومن هنا يتضح جلياً أن المشرع حرص على تطبيق هذا المبدأ إذ أنه لم يكتفي بقوله الاستمرار بل أضاف في ساعة من ساعات الليل أو النهار. بالإضافة إلى مفهوم المناوبة الطبية والادارية التي تجب في الحق البعض من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية.

ج. مبدأ التكيف: ويسمى كذلك مبدأ الموائمة، ويستدعى وجود مرونة دائمة في المؤسسة الاستشفائية التي ينبغي عليها أن تتكيف دوماً وبانتظام أمام متطلبات المصلحة العامة، وبموجب هذا المبدأ فإن للسلطة المنشأة إمكانية تغيير وتعديل قواعد سير وتنظيم هذه المؤسسة، حتى توافق الحاجات المتغيرة والمتطورة، وذلك بمرور الزمن أو عندما يظهر أن المؤسسة لم تعد تلبى المتطلبات الموجودة منها، أو تبين أن هناك أساليب أكثر فعالية من غيرها في إدارة وتسيير المرفق.

إذ أن حالة صحة مجتمعنا ليست مرتبطة بالتجهيزات والهيكل الصحية فحسب، بل إن نظام توزيع الخدمات الصحية له نفس حدة وتطور المستويات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية. لما تقدمه هذه القطاعات من موارد وخدمات وأمثلة ذلك نوعية ومنتوج قطاع التكوين والتعليم والقطاع الصناعي الذي يضمن التجهيزات الطبية وغيرها

1 - القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 15 جانفي 2012 يتضمن تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية وشروط الالتحاق بالمناصب العليا التابعة لها، كذا الزيادة الاستدلالية المرتبطة بها. الجريدة الرسمية العدد 20 مؤرخ في 04 أفريل 2012، ص 52.

بحيث نستطيع القول بأن تطور هذه القطاعات وتغيرها سيؤثر بتطوير وتغيير المؤسسات الصحية، وما نلاحظه على هذه الأخيرة، أنها وصلت إلى مستوى مقبول -نسبيا - من التقنية العالية والهندسة المعمارية، كما تضمنت على اختصاصات جديدة كزرع الأعضاء وبعض الأعمال الجراحية المعقدة وتنوع التحاليل الطبية.

إن المرافق الصحية قد قطعت شوطا مهما واستطاعت بالفعل التكيف ولو نسبيا مع متطلبات والاحتياجات المتزايدة، لأن المشكل مطروح أو موجود في الموارد البشرية التي تشرف وتقوم بتسيير واستعمال هذه الامكانيات وكيفيات ذلك، بالإضافة إلى مستواهم التعليمي وتكويني.

د. مبدأ المجانية : ان مجانية العلاج في المؤسسة الاستشفائية أبعد من أن تكون مطلقة، بل تتطلب مساهمات مالية زهيدة من المنفعلين، ويستمد هذا المبدأ مشروعية من الأمر 65-73، المتعلق بإنشاء الطب المجاني في القطاعات الصحية¹

والذي كان يهدف إلى وضع أليات للعلاج في متناول جميع السكان بغض النظر في امكانيات الدفع لديهم، وفي هذا الاطار أكد دستور 1976 هذا الحق في المادة 67 "لكل المواطنين الحق في الرعاية الصحية، وهذا الحق مضمون عن طريق توفير خدمات صحية عامة ومجانية...." أما دستور 1996 ألف كلمة مجانية واكتفى بالقول في مادته 54 "بأن الرعاية الصحية حق للمواطنين وتتكفل الدولة بالوقاية من الأمراض الوبائية والمعدية ومكافحتها..". ودعم هذا المبدأ بقانون 05-85 المتعلق بحماية الصحة وترقيتها، التي ألغ القانون 65-73، واحتوائه على الفصل الثالث المعنون تحت اسم مجانية العلاج.

❖ الأثار المترتبة عن الشخصية المعنوية :

ما يمكن تسجيله بأن المؤسسة العمومية الاستشفائية شخصية معنوية، وكما يقول بأستاذ نصر الدين هنوني "الشخصية المعنوية هي الوجود القانوني"²، والذي من المفروض أن هذه العبارة - الشخصية المعنوية- ترتب أثار ونتائج معينة تلقائيا، مثل الذمة المالية، الأهلية القانونية، حق التقاضي.... الخ إلا أن المشرع يذكر بأنها مؤسسات لها الشخصية المعنوية وكذا الاستقلالية المالية، وربما ذلك يأتي تأكيد على الخضوع والتبعية في التسيير وإتخاذ القرارات؟ حيث تتمتع هذه المؤسسة بالاستقلالية النشاط تدعيما لمفهوم اللامركزية.

1- الأمر رقم 65-73 مؤرخا في 28 ديسمبر 1973 والمتضمن تأسيس الطب المجاني في القطاعات الصحية

2- يوسف حجوني، المرجع سابق ذكره، ص،ص، 22،23.

تتمثل هذه الهيئات في هيئة تسيير ومداولة متمثلة في مجلس الادارة، وهيئة إدارية ممثلة في المدير وتزودان بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي.

كما نلاحظ أن مجلس الادارة يخضع إلى مبدئين أساسين "الوحدة والجماعة " بحيث مبدأ الوحدة أساسية من فكرة الفعالية والتنسيق التي يجب أن تطبع أعمال المجلس، نأخذ هنا هذا المبدأ ينزع من المدير طابع الصدارة التي كان يتمتع بها أما مبدأ الجماعية فيهدف إلى إعطاء أكثر انسجام وأكثر عدالة للنشاط الإداري عوض أن يمارس انفرادي، فإنيسند إلى الشركاء للمداولة والفصل فيه جماعيا.

وموازاة مع ذلك نأخذ الأمر لا يخلو من الوصايا المتمثلة في الولاية فهي تخضع لقانون المالية والقوانين التي تنظم وتحافظ على المال العام كما أنها تخضع لقواعد المحاسبة العمومية لأن المؤسسة تتمتع بميزانية مستقلة في الظاهر ومقيدة في الواقع وتقوم السلطة الوصية بتحضيرها واعتمادها وتنفيذها لأنها تبقى مرهونة بإعتمادات الدولة والصندوق الضمان الاجتماعي عوض اللجوء إلى الموارد الخاصة.

وباعتبارها مؤسسة ذات طابع إداري فهي تخضع لقواعد الصفقات العمومية في ابرام العقود بحيث هذا القانون الاداري يطبق على مستوى التنظيم وكذلك فيما يخص تسيير موظفيها كما يخص القضاء الاداري بالفصل في منازعات المتعلقة بالمسار المهني للموظفين ويخولها القانون جملة من الامتيازات هي قراراتها ادارية وأموالها أموال عامة، وعمالها موظفين عموميين.

2. الإطار التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية:

تعاني المؤسسة العمومية الاستشفائية من مساوئ النمط البيروقراطية في التنظيم الإداري والذي يعرف عليه انه موحد ويرتكز أساسا على مبدأ وحدة السلطة الهرمية ، ان هذه البيروقراطية وان كانت تعتبر نموذجا للتسيير والتنظيم الإداري التي كان من روادها " ماكس فيبر"¹ إلا أن الواقع يظهر العكس من خلال المساوئ العديدة التي نتجت عن تطبيقها في إدارة المستشفيات الجزائرية ، كالروتين والجمود وانعدام التحفيز خاصة المعنوي منه ، وذلك كله باعتبار الموظفين يخضعون للسلطة الرئاسية وتوجيه الأوامر لهم بصفة مستمرة وعدم إعطائها الفرصة للمشاركة في تحديد الأهداف التشغيلية واقتراح بدائل لنظم العمل وحلول للمشاكل الموجودة ، وهذا كله يقتل فيهم روح المبادرة والإبداع .

1- يوسف حجوني، المرجع سابق ذكره، ص. 28

1- نوع الهيكل التنظيمي:

يأخذ الهيكل التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية شكل الهرم ، وهو موحد بالنسبة إلى كل مثل هذه المؤسسات في الجزائر، حيث يوجد في القمة هيئة متنوعة التركيبة تدعى مجلس الإدارة التي تضطلع بمهام التسيير وقراراتها تكون عن طريق المداولة و بأغلبية الأعضاء الحاضرين في الاجتماع، ومن أهم الأمور التي يتداولها هذا المجلس مخطط التنمية المؤسسة على المدى القصير والمتوسط ، وهذا بين لنا بان رسم السياسات وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف العامة هي من اختصاص الإدارة المركزية أو السلطة السياسية عموما ، إلا أن هذا لا يعني من الفروض مساهمة إدارة المؤسسة في تحديد الأهداف الجزئية التي بتحقيقها يتم بلوغ الأهداف الكلية .

وبجدر بنا التذكير، بان هذه المداولات تخضع لمصادقة السلطة الوصية "الوالي" مما يجعل الأمر عرضة لعدم القبول أو الرفض ، و الدليل على ذلك الاستثمارات التي يتداولها المجلس بحيث لا يحق للمؤسسة أن تستمر بكل حرية ، وهي مقيدة بعرض المشروع على هذه السلطة للقبول أو الرفض .

كما ان هذا المجلس يتمتع بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي ،الذي يتكفل بدراسة كل المسائل الطبية و التنظيمية ، مثل تنظيم العلاقات الوظيفية الطبية ، و اقتراح الإجراءات التي تساهم في تحسين تنظيم المؤسسة و سيرها .

أما أعمال الإدارة و التنفيذ فهي من مهام المدير الذي يعين بقرار من الوزير المكلف بالصحة و يساعد في ذلك أربعة نواب يكلفون بالمالية و الوسائل ، المصالح الصحية، صيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة ، والدين يتم بتعيينهم بقرار من الوزير نفسه .

يمارس المدير السلطة السلمية على الموظفين الخاضعين لسلطته -ماعدا الأطباء الاختصاصيين - وهو الأمر بالصرف و ممثل المؤسسة أمام العدالة و في جميع أعمال الحياة المهنية كما يعتبر الهيئة التنفيذية للقطاع لأنه يسهر على تنفيذ مداولات مجلس الإدارة¹ على غرار الهياكل الإدارية تتمتع المؤسسة بهياكل استشفائية و تقنية وعلاجية و أخرى للتشخيص و التأهيل الطبي .

مبادئ الهيكل التنظيمي : إن طراز الهيكل التنظيمي لهذا النوع من المؤسسات يرتكز على مبدئين أساسين "التنظيم الهرمي و مبدأ التسلسل "

▪ **التنظيم الهرمي :** شكل على أساس قمة وحيدة وقاعدة موسعة ،ويأخذ شكل هرم مترابط ،وهي رابطة الطبقات بحيث ترتبط كل درجة من هذا السلم الإدارية وبداخل هذا الهرم عدة أهرام مؤلفة من وظائف متفرقة أفقيا .ويقابل هذا التخصيص الوظيفي تخصيص الموظفين المقسمون بدورهم حسب الرتب و كل رتبة يقابلها سلم للأجر .

▪ **مبدأ التسلسل :** الذي يجد أساسه في المجال القانوني المجال السياسي و الضرورة التقنية .

- **الأساس القانوني :** إن الإدارة تعد هيئة لتنفيذ القوانين المعبر عنها من طرف الإدارة الشعبية ومن هنا يخضع للشرعية وبالتالي تفادي التعسف في استعمال السلطة .

- **الأساس السياسي :** تعد الإدارة في نظر القانون جزء من السلطة التنفيذية ،التي تهدف إلى تحقيق الإرادة العامة ومن هنا نشأة مبدأ المصلحة أو المنفعة العامة بحيث الدولة مطالبة بضمان هذه المنفعة التي تعد حقا دستوريا .

- **الأساس التقني :** أو الضرورة التقنية : ترتكز على تخصيص المهام و تقسيم العمل الذي يهدف نظريا إلى تفادي تشتيت العمل ، وبالتالي تفادي إهدار الطاقات و الجهود .

المطلب الثاني : خصائص البيئة التنظيمية للمؤسسة العمومية الاستشفائية :

ان مفهوم البيروقراطية ينظر إليه تلك الظاهرة التي توافق المنظمات العمومية بواسطة بعض الخصائص الهيكلية الأساسية للتنظيم من جهة ومن خلال بعض السمات والسلوكيات التي تميز أفرادها من جهة أخرى ، كما فد تعني النظام الإداري في مجمله وما يتسم من ضخامة وتعقد في الإجراءات و ذلك كله كنتيجة لتركيز عملية القرار و تكتيف الرقابة على مدى تطبيق القوانين والأنظمة .

لكن ومن دون شك إن نموذج البيروقراطية يقوم على عدة مبادئ وضعف لتحقيق أهداف أي تنظيم وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات واللوائح التي يتم اختيارها على أساس أنها أفضل سبيل لانجاز وتحقيق تلك الأهداف .

❖ مبادئ تخص التنظيم : لعل من أهداف مبادئ البيروقراطية التي نجدها في البيئة التنظيمية للمؤسسة الاستشفائية والتي تكون أعمالها :

تقييم العمل الرسمي على أساس التخصص :

حيث توزع الأنشطة على الموظفين وفقا لمبدأ "التخصص" الذي من خلاله يتم تحديد دقيقا ، فكل فرد في التنظيم يشغل مركزا معيناً يتناسب و مؤهلاته وقدراته الفنية أو الإدارية ، وتعتبر الأنشطة المنوطة بمستخدمي المؤسسة العمومية الاستشفائية مقسمة بما يضمن لكل فرد القيام بمهامه على أحسن وجه ، وهدنا يفترض أن تربط الأشخاص علاقات وظيفية محددة وواضحة ، لكن ضعف الجهاز الاتصالي قد يؤثر سلبيا على معرفة بعض الصلاحيات ، ونشأة علاقات غير شكلية قادرة على التأثير في نجاعة النظام كله ، ثم إن مبدأ التخصص "الهيكل والمهام" كان يهدف عند "ماكس فيبر" إلى الفعالية و البساطة ، ولكن الآن تترجم نزاع في الاختصاصات و الصلاحيات لان العلاقات الموجودة في المستشفى معقدة و متشعبة جدا.

-تدرج سلطوي واضح المعالم :

يكون كل فرد في التنظيم خاضع لرقابة وإشراف المسئول الأعلى منه مباشرة في الدرجة ، بالفعل ان هذا يحدث تماسكا في التنظيم، إلا أن الاستخدام الخاطئ للتسلسل الإداري الذي يظهر من بعض مواقف المسؤولين و اعتقادهم بضرورة تنفيذ أوامرهم و قراراتهم -حتى لو كانت خاطئة - و استئثارهم بالفصل في بعض الأمور و القضايا واتخاذ القرارات دون مشاركة و استشارة باقي الموظفين خاصة المعنيين بذلك الأمر، هذا سيحدث خللا في النشاط الإداري أو الطبي .

-وضع نظام القواعد ثابتة وواضحة :

يتم في هذا النظام تحديد مسؤولية كل فرد في التنظيم ، وكذا علاقات الموظفين فيما بينهم وفقا للوائح التنظيمية ، ويتجه ذلك في قانون الوظيف العمومي و القوانين الأساسية لمختلف الأسلاك ، وان تصفح هذه الأخيرة يعطي فكرة واضحة حول التحديد للوظائف و المهام المنوطة بكل موظف ، وهذا ما ينتج عنه توقع نتائج لكل نشاط على حدي ، إلا انه ومن الناحية العملية نلاحظ بعض التداخل في الأنشطة و الصلاحيات ، وقد يرجع ذلك الى ضعف جهاز الإعلام والاتصال داخل المؤسسة الاستشفائية ، وتجاهل القوانين او جمودها في ظل تغيير المحيط و تطور الحاجات .

وما يلاحظ في هذا الشأن بان التشبث بحرفية النصوص و اللوائح التنظيمية دون مضمونها ، بحيث تصبح هذه الأخيرة هدفا في حد ذاته وليس وسيلة لتحقيق الهدف ، فالموظف وفق هذا النموذج لابد و ان يتماشى مع الضمانات القانونية القائمة ، و طالما انه يعمل في ظل القانون ، فلا بد ان يكون قادرا على تغيير اعماله بواسطة القانون و اللوائح التنظيمية التي تتحكم في مجرى العمل الاداري ، وهو ما ينتج عنه في الغالب اثر عكسي في مباشرة العمل و حدوث اختناقات في مراحل الحصول على الخدمة الصحية ومن ثم عدم رضى المنتفعين وهذا ما اكده R.K Merton حيث قام بتحليل الجانب السلبي لسلوك ظاهرة الانضباط la discipline ، والسلوكات الموحدة les comportements standardisés و استنتج ان هذه الاثار تؤدي الى تحول قواعد العمل الى غايات في ادهان العاملين تحد من مردوديتهم مع مرور الوقت ، حيث تختلط الوسائل بالغايات ، بمعنى ان تلك الاجراءات التي وضعت اساسا كوسيلة لتحقيق اهداف التنظيم تصبح هي الهدف الذي يتمسك به الموظفون في تادية و ظائفهم .

❖ مبادئ تخص الموظفين :

-الفصل بين الحقوق الشخصية و الرسمية :

بمعنى الفصل بين العمل الاداري و ملكية ومصالح الموظف الشخصية ، وهذا من خلال وجود قاعدة من اللوائح والقوانين التي تضع الحدود الفاصلة بين الجانبين وهو ما يعطي ضرورة خضوع الموظف للرقابة المنظمة و التدابير العقابية في حال الاخلال بهذه المبادئ . ويظهر هذا بوضوح في "قانون الوظيف العمومي" في الباب الثاني منه اين حددت حقوق وواجبات الموظف .

-المسار المهني للموظفين :

ان شغل الوظائف يكون على اساس التعيين الذي يعتقد على المؤهلات ، او نظام الانتقاء او الفحص المهني او على اساس الشهادة ، اما الترقية تكون بناء على معيار المؤهلات ، وتدرج مهني مؤمن حسب الاقدمية و هي تتم اليا بعيدا عن طريق الاداء ، مع تخصيص مرتب معاش تفاعدي للموظفين محدد حسب اهمية السلم الاداري وحسب مستويات التاهيل .

-ان عدم استخدام المحادثة كمعيار للانتقاء و الالتحاق بالمنصب ادى الى اقصا الكفاءات ، ووجود توزيع غير عادل للموظفين في مختلف المؤسسات الاستشفائية ، اضافة الى تطبيق القوانين و اللوائح التنظيمية بغض النظر عن الكفاءة و الفعالية ، ووجود اجهزة رقابية "الوظيف العمومي ، المراقب المالي ، الوصاية " التي تسهر فقط على مدى مشروعية القرارات دون الاهتمام بالنتائج.

و بسبب هذه الاختلالات اصبحت المؤسسة العمومية الاستشفائية مقبرة للمواهب والمبادرات واداة تثبيط لكل محاولات التحسين ويرجع هذا اساسا الى عدم فاعلية انظمة التسيير التي تستخدمها كل من ادارة المصالح الصحية والوظيفة العمومية ، مع وجود سيطرة الدهون البالية و مركزية القرار على حساب الكفاءات و المؤهلات .

نستخلص من هذا التحليل ، ان المؤسسة العمومية الاستشفائية تخضع لنظام يعطي للموظف ضمانات كثيرة في استقراره المهني ، بالمقابل يطالب بالتقيد باجراءات شكلية و محددة مسبقا تنزع منه روح المبادرة والابداع ، وتظفي عنه بعض الضواهر السلبية كالكسل و عدم التحفيز و اللامبالاة ، وهذا ما يستوجب تفعيل التحفيز المعنوي و تطبيق التقنيات الحديثة للتقييم مع استخدام الصرامة في ملئ الوظائف ، و لما لا استحداث وظيفة عمومية خاصة بالمؤسسات للصحة تستجيب لخصوصيات هذه الاخيرة .

المطلب الثالث : اشكالية السلطة في المؤسسة العمومية الاستشفائية :

ان التنظيم لا يكتمل بمجرد تحديد الوحدات التنظيمية الضرورية و توفير العوامل المادية المناسبة ، وتحسين الافراد في كل وحدة ، فهذه الوحدات ينبغي ربطها ببعضها البعض بواسطة علاقات السلطة .ولذلك هذه الاخيرة الدعامة الاساسية للتاثير عاى سلوك الموظف حتى يتغير ادائه لما يتناسب و تحقيق اهداف المؤسسة . فيا ترى ما المقصود بالسلطة يقول ابن خلدون " ان اصل السلطة ، كتعبير على مجموعة العلاقات التنظيمية التي تحكم الافراد او جماعة او مجتمع ما " .

وتعرف بانها "المقدرة - وليست القوة - على اتخاذ القرارات الالزامية التي يطبقها الآخرون ، و اقتناع الافراد بالامتثال او التماشي مع السياسة المرسومة"¹

و يعرفها عمار عوابدي بانها "الطاقة و القدرة التنظيمية الرسمية المتولدة و الناجمة عن حق استعمال قوة الامر و النهي من طرف السلطة الادارية المختصة و واجب الخضوع و الطاعة من قبل العاملين المرؤوسين طبقا لمبادئ و قواعد القانون و اللوائح و القرارات الادارية ووفقا للمبادئ و الأحكام العلمية و الفنية و العملية اللازمة لمقتضيات و لوازم حسن سير الوظيفة الادارية بانتظام و اطراد ، من اجل تحقيق المصلحة العامة "

1- عمار بوحوش ، نظرية التنظيم ، بدون طبعة ، الجزائر ، مكتبة الشعب ص 31.

1-انواع السلطة في المؤسسة العمومية الاستشفائية :

من خلال نظرة ابن خلدون وباقي الكتاب ، نخلص الى ان السلطة تنشأ من حاجة الجماعة لها ، بغرض تنظيم و تسيير مختلف امورهم ، واد كانت هذه السلطة تتجسد في الغالب في القوة القانونية والشرعية التي يملكها الشخص و الممنوحة له بناء على صفحات شخصية او مركز وظيفي معين ، فان ظاهرة السلطة في المؤسسة العمومية الاستشفائية تتميز بخاصة يندر في وجودها في اغلب المؤسسات ، إلا وهي نوعين من السلطة .وهما السلطة الادارية وهي التي يمتلكها اصحاب الادارة .

-واقع المؤسسة العمومية الاستشفائية وضرورة التغيير :

العليا و المستمدة من الهيكل التنظيمي ، والسلطة الطبية او ما تسمى بالفنية والتي يمتلكها القائمون على ادارة العمل الفني في المستشفى و هم الاطباء بمختلف اختصاصاتهم ومهارتهم.

هذه الازدواجية في السلطة على المؤسسة الاستشفائية لم تأتي في الحقيقة من فراغ ، بل ان مصدرها من الخصائص التي يتميز بها المستشفى وعلى هذا فهي تخلق وضعاً معقداً على جميع النواحي بفعل التقاطع او الاصطدام المتوقع حدوثه بين هاتين السلطتين .

السلطة الادارية :

ترتكز المؤسسة العمومية الاستشفائية على سلطة تهتم بالقيام بعدة مهام لتحقيق اهدافها و ضمان السير الحسن لمصالحها ، وتمثل في مجلس الادارة و مدير المؤسسة ، اين تتخذ القرارات بالتداول في بعض المسائل المذكورة في المادة 14 من المرسوم التنفيذي 07-140 و يوجد في المؤسسة العمومية الاستشفائية نمطين من الادارة .

انواع الادارة في المؤسسة العمومية الاستشفائية :

الادارة الادارية : هي التي تتولى الاعمال الادارية ، كتسيير الموارد البشرية و المالية و الاشراف على مختلف شؤون المؤسسة كالصيانة و غيرها ، و يمثل هذه الادارة مدير المستشفى الذي يتولى امانة امانة مجلس الادارة بتم اعداده عن طريق ، اما الذين تخرجوا من المدرسة الوطنية للإدارة سابقا – فرع ادارة الصحة – او الذين لهم اقدمية في الاعمال الادارية بالمستشفى و تم ترقيتهم الى ان وصلوا الى هجا المنصب ، وعلى كل حال فانه يتمتع بسلطة يستمدتها من القانون لأنه يعين من طرف وزير الصحة ، وهو الامر بالصرف للمؤسسة كما انه ممثلها امام العدالة وفي جميع اعمال الحياة المدنية.

غير انه و بعد الاصلاحات التي باشرت بها وزارة الصحة ،فمستقبلا تصبح المؤسسات العمومية الاستشفائية وبعض المؤسسات العمومية الصحية الاخرى كالمؤسسات العمومية للصحة الجوارية والمؤسسات الاستشفائية المتخصصة ، تصبح تستقطب متخرجي المدرسة الوطنية للمناجمت و ادارة الصحة ، هذه الاخيرة تضمن تكويننا متخصصا دو مستوى عال في مختلف فروع التسيير و المناجمت أأستشفائي ، بالإضافة الى التكوين المتواصل في هذا المجال ،الامر الذي من شأنه ان يحدث نقلة نوعية في طريقة الادارة مثل هذه المؤسسات .

ب- الادارة الطبية : وهي مسؤول عن العلاج و متابعة الرعايا الصحية و ضمان الخدمات الطبية للأفراد الذين يقصدون المستشفى ،وتتكون هذه الادارة من رؤساء المصالح و الوحدات الطبية المختلفة الموجودة في المؤسسة الاستشفائية بالإضافة الى المنسقين و المراقبين الطبيين .

الاساليب الادارية المتبعة في المؤسسة الاستشفائية :يمكن وصف اساليب التسيير لدى السلطة الادارية في المستشفى غير الاسلوبيين الاتيين :

ا-اسلوب التسلطي : من خلال التجربة القليلة التي عشناها في بعض المؤسسات الصحية -في اطار التريصات الميدانية –اكتشفنا ان هناك بعض المدراء يمارسون الاسلوب التسلطي بحيث يقرر المدير في كل شئ حتى في بعض الامور البسيطة جدا ،فأثناء ظهور اي مشكل يعود الامر دائما اليه ، فمساعده المباشرين ليتمكن ان يقوموا بمهامهم إلا بتوجيهاته.

اصحاب هذا النوع يعتبرون مرؤوسهم كمنفذين فقط ليس كمساعدين ، و بالتالي فهو يقضي وقتا كبيرا في مراقبتهم مما يقتل فيهم المبادرات الشخصية ، وهذا الاسلوب لايسمح بالسير الحسن للمؤسسة ، لأنه يقضي على المبادرات الفردية و الجماعية نومع تطور المستشفى يصبح غير قادر على ان يهتم بكل الامور فيما يستوجب عليه ادا ممارسة اسلوب الادارة بالمشاركة .

ب-اسلوب الادارة بالمشاركة : في هذا النمط يقوم المدير بتفويض جزء من سلطته الى مساعديه ، حيث يوزع عليه بعض المهام ، فيصبح كل واحد منهم مسؤولا على مصلحة او مهمة معينة ،و بالتالي يصبح دا استقلالية في اتخاذ القرارات التي تتماشى و المهام الموكلة اليه في اطار سياسة المؤسسة العمومية الاستشفائية .

يسمح هذا النوع من الادارة للمدير بالاستعانة بإرشادات و نصائح مساعديه ، مما يسمح بالحصول على معلومات اكثر حول ما يدور في المؤسسة و بالمقابل ايصال قراراته الى القاعدة بصورة فعالة و سريعة ، و طبعا هذا يؤدي الي تناسق الجهود و العمل كفريق واحد .

السلطة الطبية في المستشفى :

ان وجود مجموعة من الاطباء و التفنين داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية ، قد يحسن بهم سلطة موازية للسلطة الادارية خاصة في حالة ضعف هذه الاخيرة ، وهذا هو الملاحظ بالنسبة للأطباء الاخصائين و الاطباء العاملين .

المبحث الثاني:دراسة ميدانية المؤسسة الاستشفائية شيغيفارا مستغانم:

المطلب الاول:نشأة المؤسسة،تعريفها، ومهامها.

1-نشأة وتعريف المؤسسة:

من باب تاريخي، المؤسسة الاستشفائية بمستغانم شيدت في العهد الاستعماري وبالتحديد في سنة 1934 كمستشفى عسكري تطور من مستشفى عسكري سنة 1943 تحت الجنرال بيجار، في عهد نابليون الثالث.

وفي المرحلة الثانية تطور إلى مستشفى مختلط (عسكري ومدني) في سنة 1936 وفي 13 ماي 1949 تحولت المؤسسة إلى مستشفى جهوي بمستغانم.

في سنة 1969 وبقرار من الوالي، سمي المستشفى بمستشفى شيغيفارا، مساحة المؤسسة تقدر ب 183000م وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 07 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتعلق بإنشاء،تسيير، وتنظيم المؤسسات العمومية الاستشفائية وعلى ضوء المواد 02،03،04،05 يمكن لنا ان نعرف المؤسسة ومهامها الرئيسية التي يمكن تلخيصها في العناصر التالية:

- المؤسسة العمومية الاستشفائية مؤسسة ذات طابع إداري لديها الشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.
- توضع تحت وصاية السيد الوالي بمجلس الإدارة.

- تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من هياكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي ولها المهمة الصحية أن تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة من البلديات.

2- مهام المؤسسة الاستشفائية شيغيفارا مستغانم:

- للمؤسسة العمومية الاستشفائية مهام محددة، مندمجة ومتدرجة وفقاً للاحتياجات الصحية للمواطنين، وفي هذا السياق تحدد لها المهام الرسمية التالية:

- تطبيق البرامج الوطنية الصحية

- ضمان النظافة وإجراءات ضد الأضرار والانحرافات الاجتماعية

- ضمان تحسين التكوين ورسكلة أفراد المصالح الصحية

- المؤسسة العمومية الاستشفائية تعمل على إتاحة كل الفرص للتكوين الشبه الطبي والتسيير الاستشفائي على أساس تعاقد مع مؤسسات التكوين.

حاليا تحتوي المؤسسة العمومية بمستغانم على ستة عشرة (16) مصلحة طبية، تحتوي على الفندقية بقوة استيعاب محددة من طرف وزارة الصحة والسكان، حيث يقدر عدد الأسرة المنظمة من طرف المؤسسة ب 564 سرير والأسرة التقنية ب 614 سرير.

وأهم ما يميزها هي الخدمة الدائمة 24/24 ساعة و 7/7 ايام كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): القدرة الاستيعابية لمستشفى شيغيفارا.

الاختصاص	قدرة استيعاب المصلحة بعدد الاسرة
الطب الداخلي	55
طب الأطفال	27
الأمراض المعدية	32
الأمراض الصدرية	38
الإستعجالات الطبية الجراحية	40
أمراض الأنف والأذن والحنجرة	24
طب العيون	33
أمراض الأعصاب	18
أمراض السرطان	32
الإنعاش الطبي	18

47	جراحة عامة
24	جراحة عظام الأطفال
35	جراحة العظام
12	جراحة الأعصاب
24	تصفي الكلى
459	المجموع

المصدر: مدير النشاطات الصحية DAS

المطلب الثاني: التنظيم الداخلي للمؤسسة.

تسير المؤسسة العمومية الاستشفائية بمجلس إدارة يرأسه والي ولاية مستغانم ويسيره مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية. هذه المؤسسة تستعين بهيكل استشاري الذي يتشخص في المجلس الطبي.

1- المديرية العامة:

يتولى تسيير المديرية العامة المدير الذي هو الممثل القانوني وال رسمي للمؤسسة، ويساعده مكتبان:

- مكتب التنظيم العام.

- مكتب الاتصال.

في أشغاله اليومية ومتابعة تنفيذ البرامج الصحية وتعليمات الوصاية، يرتكز المدير على ثلاث مديريات فرعية وهي كالتالي:

2- المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

وتنقسم الى اربعة مكاتب:

- مكتب المدير الفرعي للمالية والوسائل

- مكتب المحاسبة المادية

- مكتب الميزانية والمحاسبة

- مكتب الصفقات العمومية

3- المديرية الفرعية للموارد البشرية:

والتي بدورها تتكون من المكاتب التالية:

- مكتب المدير الفرعي للموارد البشرية

- مكتب تسيير المستخدمين

- مكتب المنازعات

- مكتب الاجور

- مكتب التكوين

4- المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

وتنقسم بدورها الى مكاتب وهي:

- مكتب المدير الفرعي للمصالح الصحية

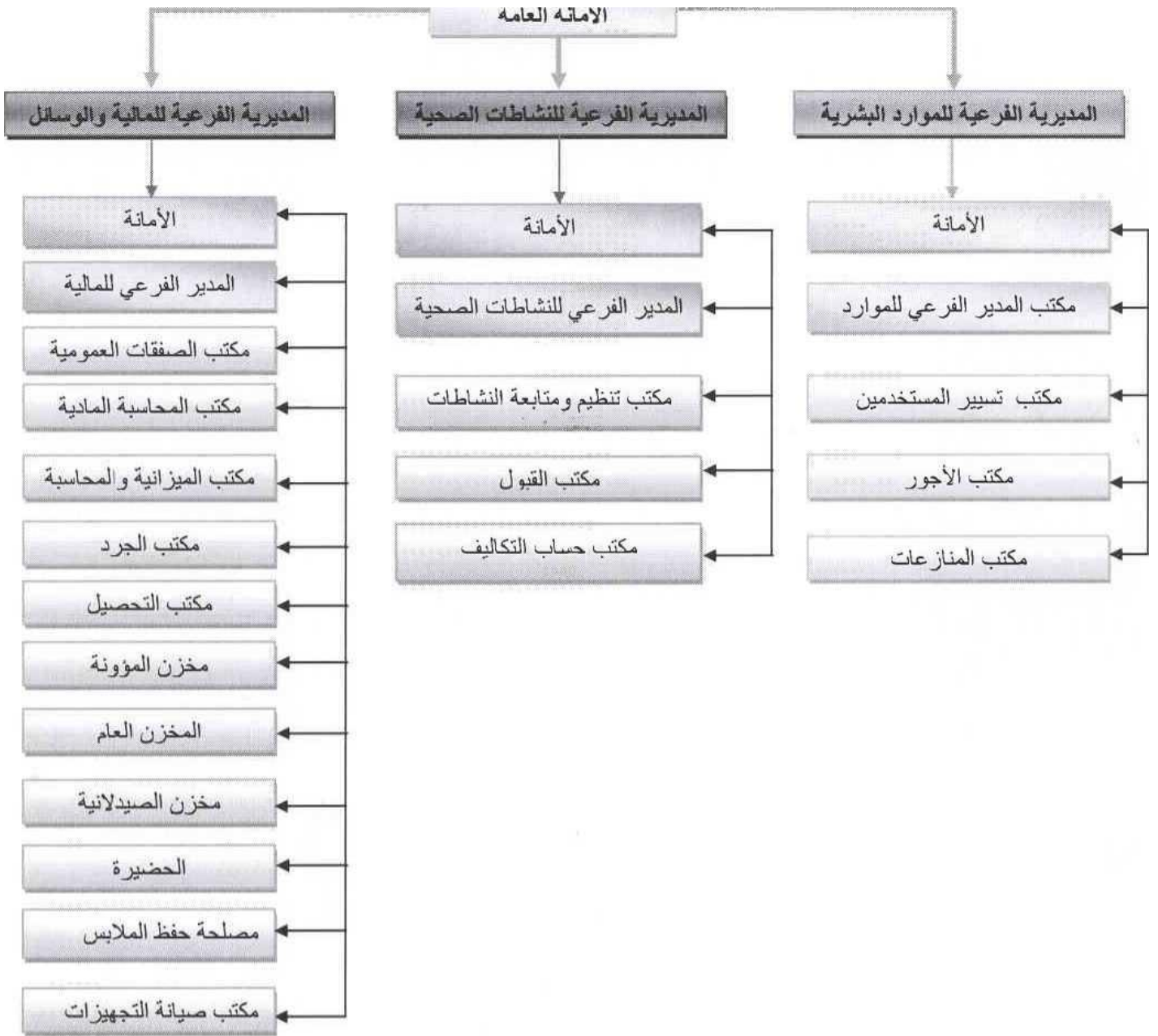
- مكتب الدخول

- مكتب تنظيم وتقييم النشاطات الصحية-

- مكتب حساب التكاليف .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمستشفى شيغيفارا بمستغانم.

ان الهيكل التنظيمي لمستشفى شيغيفارا هو عبارة عن بناء او اطار يحدد مستويات الادارة والاجزاء الداخلية فيها كما يحدد خطوط السلطة والمسؤوليات ومواقع اتخاذ القرار، وهو هيكل يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات وادوات التنسيق والتفاعل الواجب اتباعها، كما يبين درجة الرسمية التي تعكس مدى اعتماده هذه المؤسسة على القوانين والانظمة والقواعد والتعليمات والاجراءات في توجيهه وتحديد سلوك الافراد داخا المؤسسة، كما يبين ايضا درجة المركزية فيشير الى مكان وموقع اتخاذ القرار او مراطرز القوة في هذه المؤسسة فيمكن الاعتماد عليه في تحديد درجة الحكومة المتبعة.



المصدر: مدير الموارد البشرية DRH

المبحث الثالث: منهجية وعرض بيانات الدراسة الميدانية

المطلب الأول: عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات

هدفت الدراسة الحالية الى بيان اثر استخدام الادارة بالاهداف في تحديث ادارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الاستشفائية، دراسة حالة مستشفى شيغيفارا، لذا يتناول الفصل الحالي منهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة و العينة. ووصف المتغيرات الديموغرافية لافراد عينة الدراسة و ادوات الدراسة.

1-منهج الدراسة: تعد الدراسة الحالية من الدراسات الوصفية التحليلية، فهي وصفية تحليلية للوقوف على طبيعة مضامين كلا من استخدام الادارة بالاهداف، و اداء الموارد البشرية في مستشفى شيغيفارا. واعتمد الباحث في تحقيق ذلك على:

1- اسلوب المسح من المصادر الثانوية من خلال الاطلاع و دراسة ما اتيح من الادبيات و المراجع و المحاضرات المختلفة التي تطرقت لموضوعات دراستنا الحالية في محاولة لإثراء الاطار النظري للدراسة - اسلوب المسح الاولي للبيانات، حيث تم مسح مجتمع الدراسة من خلال عينة ملائمة و القصد من هذا الاختيار تحديد من سيتعامل مع استبانة الدراسة و الوقوف على نتائجها.

2-مجتمع الدراسة وعيناتها:

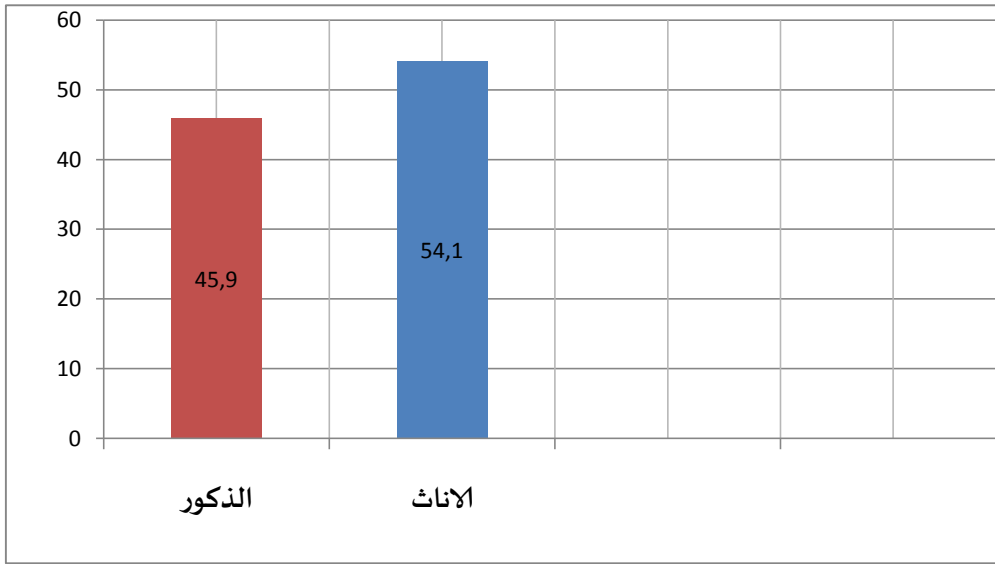
يكون مجتمع الدراسة من المؤسسة الاستشفائية لولاية مستغانم و الذي يضم عدة مصالح. وقام الباحث بسحب عينة عشوائية ممثلة من العاملين في مستوى الادارة و البالغ عددهم 50 موظفا حيث تم اختيار من مجتمع الدراسة لاجراء الدراسة عليها حيث بلغت وحدة التحليل و المعاينة 37 مبحوثا. و تم توزيع 50 استبانة على وحدة المعاينة و التحليل استرجع منها (42) بعد فحص الاستبيانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الاحصائي، استبعد منها 05 استبيانات لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الاحصائي نتيجة عدم استكمالها لشروط التحليل.

المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة: توضح الجداول (1-3) (2-3) (3-3) (4-3) المتغيرات الديموغرافية لأفراد وحدة المعاينة و التحليل (الجنس، العمر، مدة الخبرة و المؤهل العلمي).

الجدول (2-3)

توزيع افراد وحدة المعاينة و التحليل حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكور	17	45.9
	اناث	20	54.1
المجموع		37	100



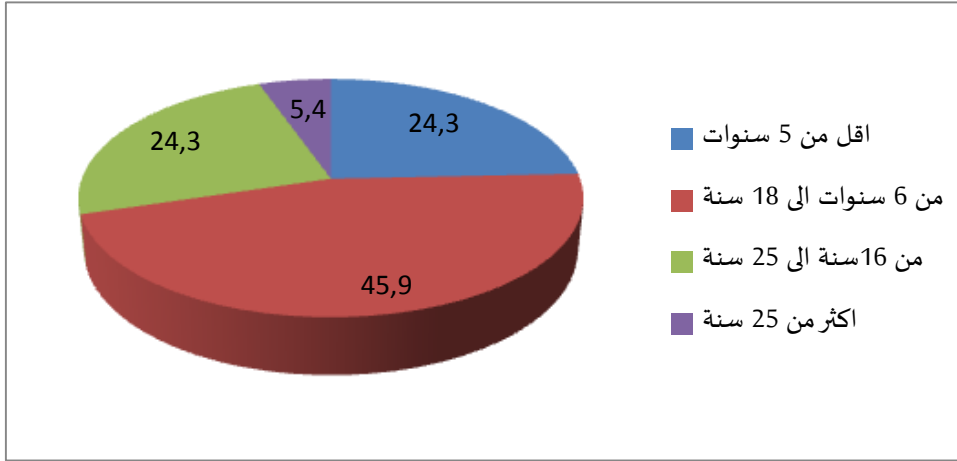
المصدر: من اعداد الطالب ,استنادا على البيانات الاستبيان باستخدام .spss,2017

يمثل الجدول(1-3) , والشكل البياني ان النسبة 54.1 % من افراد وحدة المعاينة و التحليل هم من الاناث و ما نسبته 45.9 % من الذكور.و يعد الباحث ان اغلبية العاملين هي من فئة الاناث و ذلك طبيعة العمل الذي تقوم به الاناث ورغبة الادارة في المؤسسات العمومية في تعيين الاناث اكثر من الذكور وهذا راجع الى عزوف الذكور عن الدراسات العليا واتباع اعمال اخر

الجدول(3-3)

توزيع افراد وحدة المعاينة والتحليل حسب عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
مدة سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	9	24.3
	من 6 سنوات الى 15 سنة	17	45.9
	من 16 سنة الى 25 سنة	9	24.3
	اكثر من 25 سنة	2	5.4
المجموع		37	%100

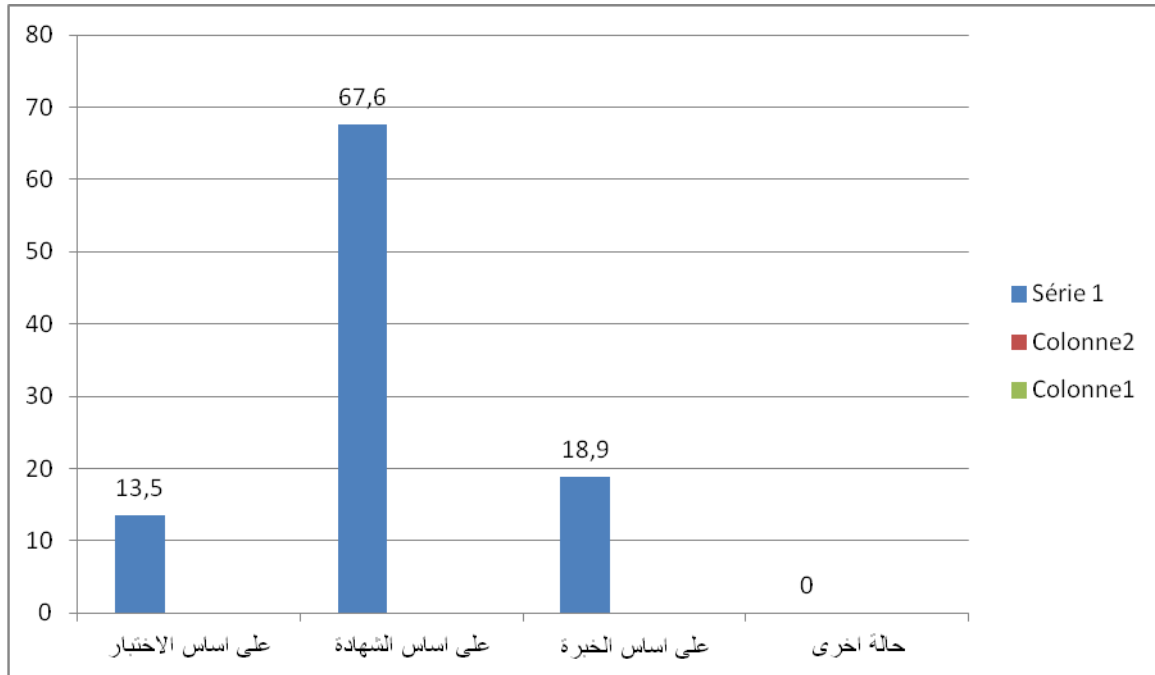


المصدر: من اعداد الطالب ,استنادا على البيانات الاستبيان باستخدام .spss,2017

اما متغير مدة سنوات الخبرة, فقد اظهرت النتائج والموضحة بالجدول والمنحنى الاتي :
 (2-3) ان ما نسبته 24.3% هم من تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية اقل من 5 سنوات و ان 45.9%
 تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 6 سنوات الى 15 سنة, و ان 24.3% تبين ان النسبة المئوية
 للمبحوثين من وحدة المعاينة والتحليل ممن لديهم خبرة من 16 سنة الى 25 سنة. اما الفئة الاخيرة والتي
 تتراوح مدة خبرتهم اكثر من 25 سنة تراوحت بـ 5.4% و هنا نلاحظ ان المؤسسة الاستشفائية كانت لها
 طفرة في تجديد الفئة العاملة في السنوات العشر الماضية بحيث كانت نسبة عالية و المتمثلة في 45.9%
 وما يمثل نسبة 50% من الفئة المختارة للبحث.
 يوضح توزيع افراد وحدة المعاينة والتحليل حول نمط التوظيف

الجدول (4-3)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
نمط التوظيف	على اساس الاختيار	05	13.5
	على اساس الشهادة	25	67.6
	على اساس الخبرة	7	18.9
	حالة اخرى	0	0
المجموع		37	%100



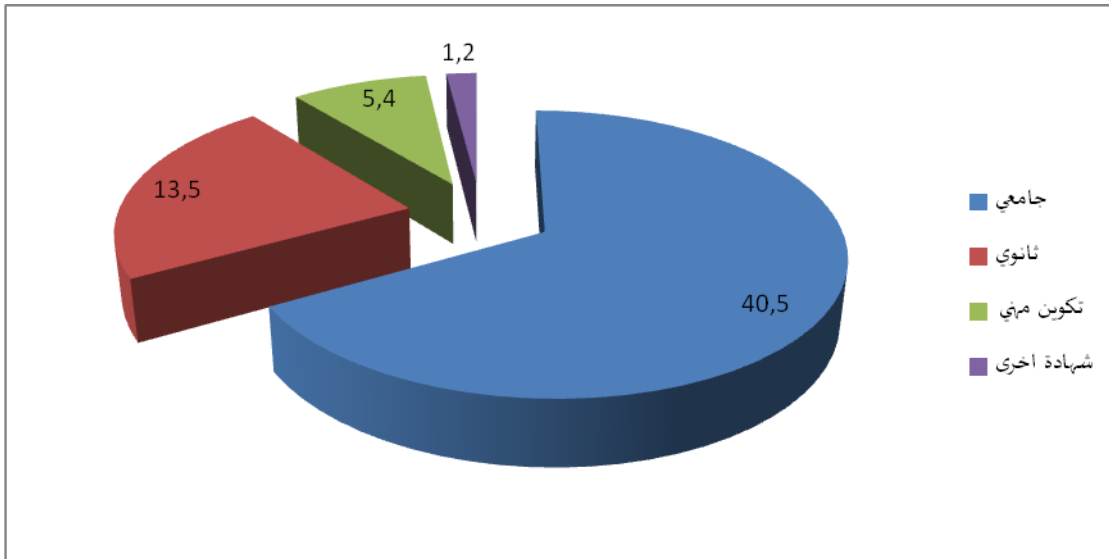
المصدر: من اعداد الطالب, استنادا على البيانات الاستبيان باستخدام .spss, 2017

اما بالنسبة للمتغير نمط التوظيف و كما هو موضح في الجدول(3-3) و المنحنى البياني فقد تبين ان 67.6% من افراد وحدة المعاينة و التحليل كان توظيفهم على اساس الشهادة و هذا طبيعي كما يلزم المؤسسات الاستشفائية في طريقة التوظيف و كانت ما نسبته 13.5% من وحدة المعاينة تم توظيفها على اساس الاختبار و هذا راجع الى اتباع الادارات العمومية في السنوات الماضية بإتباع هذا الاسلوب في التوظيف اما على اساس الخبرة فكانت ما نسبته 18.9% ربما هذا راجع الى طبيعة المؤسسات العمومية الاستشفائية و اعلان توظيف في بعض التخصصات و تلزم عدد سنوات الخبرة .

الجدول (4-3)

توزيع افراد وحدة المعاينة و التحليل حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
المؤهل العلمي	جامعي	15	40.5
	ثانوي	05	13.5
	تكوين مهني	02	5.4
	شهادة اخرى	15	40.5
المجموع		37	%100



المصدر: من اعداد الطالب, استنادا على البيانات الاستبيان باستخدام .spss, 2017

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي و كما هو موضح بالجدول (4-3) فقد تبين ان 40% من حملة شهادة جامعية فما دون في اختصاصهم و ان ما مثله يعتبر من شهادة اخرى ربما تتمثل في تكوين شبه الطبي وهذا ما يستلزمه المستشفى . اما ما نسبته 13.5% من المتغير يعتبر ذو مستوى ثانوي و الذي ربما يمثل الفئة الشغيلة في المناصب الدنيا كالسائق, بستاني, و عمال مستوى الاول و الثاني.

اما الفئة ذات المؤهل العلمي الاخير و تتمثل في ذوي تكوين مهني و التي تمثل نسبة 5.4% و المتمثل في مناصب الاعلام الالي و كذا اصحاب شهادات مثل ترخيص نجارة , حدادةالخ.

ادوات الدراسة و مصادر الحصول على المعلومات :

لتحقيق اهداف الدراسة لجا الباحث الى استخدام مصدرين اساسيين لجمع المعلومات , وهما: المصادر الثانوية , حيث استخدمت في هذه المصادر الكتب و المراجع العربية و الاجنبية ذات العلاقة , و الدوريات و المقالات و التقارير و الابحاث و الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة . المصادر الاولية : و معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء الى جمع البيانات الاولية من خلال الاستلانة التي قمنا بتطويرها كأداة رئيسية للدراسة التي شملت عدد من العبارات عكست اهداف الدراسة و اسئلتها , التي قام المبحوثين بالإجابة عنها وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي FIVE LIKERT SCALE , بحيث اخذت كل اجابة اهمية نسبية , ولإغراض التحليل تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS V.20 .

و تضمنت الاستلانة ثلاثة اجزاء , وهي:

الجزء الاول : الجزء الخاص بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد وحدة المعاينة و التحليل و هي (الجنس, العمر , الخبرة , المؤهل العلمي) .

الجزء الثاني : تضمن مقياس طريقة استخدام الادارة بالأهداف حيث تكون هذا المتغير من بعدين (المشاركة في تحديد الاهداف.الالتزام المرؤوسين في تحقيق الاهداف).بواقع 12 فقرة لقياسها.

الجزء الثالث :تضمن مقياس اداء الموارد البشرية و بالخصوص اداء العاملين و التغذية العكسية بحيث حدد لذلك 11 فقرة لقياسه .

الجدول (3-4)

توزيع افراد وحدة المعاينة و التحليل حسب عدد الفقرات

الادارة بالاهداف	المشاركة في تحديد الاهداف	الالتزام المرؤوسين في تحقيق الاهداف
عدد الفقرات	06	06
ترتيب الفقرات في الاستبانة	ترتيب عشوائي	ترتيب عشوائي

الجدول (3-5)

توزيع افراد وحدة المعاينة و التحليل حسب عدد الفقرات

التغذية العكسية	اداء العاملين	اداء الموارد البشرية
05	06	عدد الفقرات
11-7	6-1	ترتيب الفقرات

المصدر: من اعداد الطالب ,استنادا على البيانات الاستبيان باستخدام .spss,2017

المطلب الثاني: اساليب المعالجة الاحصائية

وتتراوح مدى استجابة من (1-5) وفق مقياس ليكرت الخماسي كالآتي

بدائل الاجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

وبهذا تكونت الاستلانة (اداة الدراسة) وبشكلها النهائي من 23 فقرة بمقياس ليكرت الخماسي
المعالجة الاحصائية المستخدمة:

للإجابة عن اسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها لجا الباحث الى الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية
Statistical Package for Social Sciences الاصدار العشرون Spss v.20
وقام الباحث من خلال الرزمة السابقة بتطبيق الاساليب الاحصائية التالية:

- التكرارات و النسب المئوية بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص وحدة
المعاينة و التحليل ديموغرافيا.

- المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى استجابة افراد وحدة المعاينة و التحليل عن متغيراتها .

- الانحراف المعياري لقياس درجة تباعد استجابات افراد وحدة المعاينة و التحليل عن وسطها الحسابي

- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الاهمية لمتغيرات الدراسة والذي تم احتساب وفق
للمعادلة التالية

مدى التطبيق = العلامة القصوى-العلامة الدنيا / 3

مدى التطبيق = 5 - 1 / 3 = 1.33

وبناء على ذلك يكون القرار لمستوى الأهمية على النحو الآتي

الأهمية المنخفضة من 1 اقل 2.33

الأهمية المتوسطة من 2.34 لغاية 3.67

الأهمية المرتفعة من 3.68 فأكثر

المحور الثاني : استخدام نموذج الإدارة بالأهداف :

فيمايلي قائمة تضم العبارات التي صيغت بغرض الوقوف على أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف وأثرها في تحديث الإدارة في المؤسسة العمومية الإستشفائية شيغيفارا بمستغانم

الجدول (6-3)

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
8	متوسط	1.347	3.27	يشارك المرؤوسين الرؤساء في تحديد الأهداف في المؤسسة حسب اختصاصهم.	01
7	متوسط	1.214	3.43	يتفق الرئيس والمرؤوس مسبقا على الفعاليات التي تخص كل مرؤوس في المؤسسة	02
2	مرتفع	0.769	4.27	يملك المرؤوس الحرية الكاملة لإبداء الآراء والمقترحات عند تحديد الأهداف.	03
12	متوسط	1.303	2.43	يطلب من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقا لأهميتها وأولويتها .	04
9	متوسط	1.343	3.03	توفر الإدارة العليا المستلزمات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف الموضوعة .	05
1	مرتفع	0.435	4.76	أعتقد أن قدراتي على تحقيق أهداف المؤسسة يمنحني انتماء أكبر لعملي.	06
5	مرتفع	0.908	3.81	أكون سعيد في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق أهداف المؤسسة.	07
10	متوسط	1.054	3.00	لا أتوانى عن تقديم المساعدة لرؤسائي في العمل عند تحديد أهداف مؤسستي	08
4	مرتفع	0.928	3.84	تعقد الإدارة العليا تأكد من تحقيق الأهداف.	09
6	متوسط	1.238	3.54	أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في المؤسسة لتحقيق أهدافها	10
3	مرتفع	0.887	4.14	أحرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق أهداف مؤسستي.	11
11	متوسط	1.363	2.59	اعتماد على أسلوب العمل الجماعي التعاوني	12

المصدر: من اعداد الطالب ,استنادا على البيانات الاستبيان باستخدام .spss,2017

تحليل بيانات الدراسة

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمشاركة في تحديد الاهداف في مستشفى شيقيفارا والمرقمة في الجدول (3-5) من الرقم 1 الى الرقم 5 اجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بهذه الاخيرة بحيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهاذ المتغير بين 2.43 و 4.27 علي مقياس ليكرت الخماسي اذ جاءت في المرتبة الاولى فقرة يمتلك المرؤوس الحرية الكاملة لابداء الاراء والمقترحات عند تحديد الاهداف بمتوسط حسابي بلغ 4.27 وانحراف معياري بلغ 0.769 فيما حصلت الفقرة 5 كما مبينة في الجدول علي المرتبة الخامسة والاخيرة ب متوسط حسابي 2.43 وانحراف معياري 1.303

اما اجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة بالالتزام المرؤوسين في تحقيق الاهداف والمرقمة في الجدول (3-5) من الرقم 6 الى الرقم 12 بحيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهاذ المتغير بين 2.59 و 4.76 علي مقياس ليكرت الخماسي بمتوسط حسابي كلي مقداره 3.66 يشير الى مستوى متوسط حيث جاء في المرتبة الاولى وبمتوسط حسابي 4.76 و هو اعلى مقدار في الجدول تحت فقرة أعتقد أن قدراتي على تحقيق أهداف المؤسسة يمنحني انتماء أكبر لعملي. وانحراف معياري بلغ 0.435 وتحصلت الفقرة الاخيرة في الجدول وهي اعتماد على أسلوب العمل الجماعي التعاوني على المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 2.59 وانحراف معياري 1.363

ومنه نلاحظ ان هناك تشتت منخفض في استجابات افراد وحدة المعاينة والتحليل بالنسبة لهذا المحور كان متوسطا على العموم وهو ما يعكس وجهة نظر هذه العينة.
المحور الثالث : يهدف هذا القسم إلى قياس أداء العاملين وكذا التغذية العكسية بين الرئيس والمرؤوس في مستشفى شيقيفارا :

الجدول (7-3)

الترتيب	مستوى الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
4	مرتفع	1.045	3.73	أظهر نظام تقويم الأداء للعاملين تحسين الخدمات خلال السنوات الأخيرة .	01
3	مرتفع	0.908	3.81	رضا العاملين انعكس بشكل واضح في رفع مستوى أدائهم.	02
5	متوسط	1.004	3.22	هل تعتبر نظام التقييم المطبق في المؤسسة فرصة للاتصال بينك وبين رئيسك.	03
2	مرتفع	0.726	4.03	يعد تقييم الأداء حافز لتطوير أدائك ولتحسينه .	04
6	متوسط	1.462	2.97	هل لديك فكرة على الكيفية التي يتم تقييمك بها	05
1	مرتفع	0.758	4.38	تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة	06
10	متوسط	1.303	2.43	تسمح التغذية العكسية بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي	07
11	منخفض	0.958	2.16	يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي	08
7	متوسط	0.863	2.76	تتوفر الوظيفة التي تمارسها على الظروف الملائمة لتحقيق الأداء المطلوب	09
9	متوسط	0.990	2.73	أشعر بسعادة عندما أناقش أمور تتعلق بتحقيق أهداف مؤسستي مع رؤسائي في العمل	10
8	متوسط	0.863	2.76	هل عدالة معايير والترقية تجعلك تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة .	11

المصدر: من اعداد الطالب, استنادا على البيانات الاستبيان باستخدام .spss, 2017

تحليل بيانات

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء العاملين في مستشفى شيقيفارا والمرقمة في الجدول (7-3) من الرقم 1 الى الرقم 6 اجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة لأداء العاملين بحيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهاذ المتغير ما بين 2.97 و 4.38 علي مقياس ليكرت الخماسي اذ جاءت في المرتبة الاولى فقرة تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية

للمؤسسة بمتوسط حسابي 4.38 وانحراف معياري 0.758 فيما حصلت الفقرة 6 كما مبينة في الجدول علي المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي 2.97 وانحراف معياري 1.462 والمتمثلة في هل لديك فكرة على الكيفية التي يتم تقييمك بها

اما اجابات وحدة المعاينة والتحليل عن العبارات المتعلقة التغذية العكسية والمرقمة في الجدول (3-5) من الرقم 7 الى الرقم 11 بحيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهاذ المتغير بين 2.16 و 2.76 علي مقياس ليكرت الخماسي بمتوسط حسابي كلي مقداره 2.56 يشير الى مستوى متوسط في العموم حيث جاء في المرتبة الاولى وبمتوسط حسابي 2.76 وهو اعلى مقدار في الجدول تحت فقرة 9 و الفقرة 11 وانحراف معياري قدره 0.863 وتحصلت الفقرة رقم 8 في الجدول على المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي 2.16 وانحراف معياري 0.863 والذي كان مستوى الاهمية الوحيد منخفضا المتمثلة في يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم أداءهم الوظيفي حيث يبين الجدول التثنت المنخفض في استجابات افراد وحدة المعاينة والتحليل حول بعد مستوى ممارسة التشارك التغذية الراجعة بين المرؤوسين كما لم تكن هناك اختلافات في وجهات النظر افراد وحدة المعاينة والتحليل حول عبارات المكونة لبعدهم مستوى اداء العاملين حيث كان متوسطا

تحليل النتائج و اختبار الفرضيات

بعد تحليل بيانات لحساب كل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كل محور وللإجابة عن الفرضيات لحظنا ان هناك لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لاستخدام طريقة ادارة بالأهداف بفقر مشاركة الرؤساء لمرؤوسهم في احداث تغير للموارد البشرية خاصة اداء العاملين في مستشفى *شيفي فارا * لولاية مستغانم ، كما لاحظنا ان يوجد تأثير ذو دلالة فيما يخص التزام المرؤوسين في تحقيق الاهداف و هذا بأخذ بأراء وتقييم اداء العاملين هذا فيما يخص المتغير المستقل اما فيما يخص المتغير التابع والذي كان ادارة المواد البشرية وخاصة تقييم اداء العاملين وصلنا الى ان لا يوجد اثر للدلالة الاحصائية بين مشاركة الرؤساء لمرؤوسهم في اظهار نظام تقويم للأداء وكذا لاحظنا ان يعتبر تقييم الاداء حافزا بالنسبة للمرؤوسين لتطوير اداءهم وتحسينه .

اما بالنسبة لتغذية العكسية لحظنا ان لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتغذية الراجعة (العكسية) بين الرئيس والمرؤوسين في اداء العاملين في ومستشفى شيفي فارا .

يبقى الوضع الذي تمر به المؤسسة العمومية الاستشفائية مرتبط بمشاكل التنظيم والتسيير وليس النقص في الموارد البشرية والمالية والمادية ،فهذه الموارد والقدرات متاحة ولو بشكل مقبول نسبيا ،لكنها مستخدمة استخداما سيئا ،الشيء الذي انعكس سلبا عليها وعدم قدرتها على حل مشاكل المواطنين الصحية كما أن المبالغة في تطبيق النمط البيروقراطي وقواعد القانون الإداري والمتمثلة في جمود النصوص القانونية والتنظيمية التي أصبحت أحكاما غير ملائمة بشكل حيث لواقع المؤسسة الاستشفائية ومحيطها ،كل هذا أدى الى ظهور مساوئ عديدة للتسيير البيروقراطي كوجود رقابة شديدة بالإضافة الى التركيز على عملية اتخاذ القرارات وضعف التخطيط وانعدام نظام تقييم موضوعي وعادل وعدم فعالية الاتصال ووجود صعوبة في نقل ونشر المعلومات ونقص التحفيز المعنوي.

فمثل هذه الوضعية لا يمكن ان تستمر ومن أجل التكيف مع المستجدات المعاصرة يتحتم على مؤسساتنا العمومية عموما والصحية خصوصا أن تعمل إحداث تغيير شامل وتحويل عميق لطرق تسييرها هذا التحديث يعتمد بالدرجة الاولى على العنصر البشري لأنه يعتبر أهم عنصر وأهم مورد حيوي ومحوري تمتلكه المؤسسة ،فالإنسان بتخطيطه وحسن تديره واستخدامه لهذه الموارد -أموال ومعدات وآلات وتكنولوجيا- يحقق الكفاءة والفعالية التي تهدف اليها ادارة المؤسسة العمومية الاستشفائية. ولإحداث تغيير والوصول إلى الهدف المنشود يتطلب إصلاحات مرحلية ووعي ومهنية وهذا باعتماد أساليب بشرية حديثة تعتبر كمداخل للتغيير كأسلوب الادارة بالأهداف الذي يتيح محاسن عديدة فهو يضمن مشاركة الجميع في تحديد الأهداف والوسائل المناسبة لتحقيقها وعلى كل المستويات الادارية والتقنية ،وكذا المصالح الاستشفائية .

وهذا ما يسمح بالتحديد الصحيح والدقيق للأهداف ،كما تعتبر طريقة لتحفيز الموظفين على بذل كل جهودهم لتحقيق هذه الأهداف ،ثم تأتي المرحلة التي يعتبر فيها هذا الأسلوب كأداة لتقييم وتحليل مدى تحقيق الأهداف المسطرة واستخراج الفارق بين الاهداف والنتائج المحققة والتفكير في الإجراءات الواجب اتخاذها لتقليص هذا الفارق.

كما يمكننا إحداث طفرة نوعية في إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الاستشفائية إذا استطعنا تطبيق هذا الأسلوب بجميع أبعاده من المشاركة والالتزام والثقة بين الرئيس والمرؤوس وكذا التغذية العكسية. ومن خلال إنجاز هذه المذكرة توصلنا الى مجموعة من النتائج والتي يمكننا الحكم على صحة أو نفي الفرضيات المعتمدة والتي على أساسها يمكننا تقديم جملة من الاقتراحات التي نعتقد انها مفيدة ليس فقط في المؤسسة العمومية الاستشفائية بل لكل مؤسسة عمومية كانت .

نتائج الدراسة :

بالفعل لقد باشرت السلطات المعنية بإصلاحات هامة في قطاع الصحة لكنها تبقى غير كافية لأنها تسيير بوتيرة بطيئة.

-قطاع الصحة يعتبر قطاع حيوي في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة ،وبما أن المؤسسة العمومية الاستشفائية احدى مكونات هذا القطاع إلا ان هناك الكثير من المشكلات التي تتعرض للسير الحسن لها الشيء الذي انعكس سلبا على نوعية جودة الخدمات الصحية والادارية المقدمة ،وذلك لعدم وجود مناخ تنظيمي محفز يسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وعدم فعالية الاتصالات الداخلية،زيادة على انعدام دافعية الموظفين نحو العمل وتحسين مستوى أدائهم ذاتيا ،وهو ما يؤكده انتشار ظاهرة التسبب والإهمال الناتج عن انخفاض الرضا الوظيفي في محيط العمل .

-هناك عوائق كثيرة تحول دون تحقيق المؤسسة العمومية لأهدافها.

-هناك مشاكل وعيوب في عملية الاتصال وتبادل ونقل المعلومات داخل المؤسسة الاستشفائية.

-تعتبر الادارة بالاهداف أسلوب إداري حديث خاصة في مجال المستشفيات ،فهو يحقق اللامركزية في اتخاذ القرارات ،هذا الأسلوب من اهم مبادئه :

مبدأ " المشاركة " في تحديد الأهداف العامة أو الأهداف على مستوى كل منصب والمشاركة في اتخاذ القرارات خاصة المتعلقة بمهام الموظفين ، ومبدأ "التركيز على الكفاءات " .

-كما بينت الدراسة ان مستوى درجة استخدام طريقة الادارة بالأهداف في "المؤسسة الاستشفائية شيفيفارا" بمستغانم من وجهة نظر مجتمع الدراسة كانت متوسطة ،وهذا قد يعود الى شمولية عناصر طريقة الادارة بالأهداف كأداة من أدوات تقييم الادوات ودقتها ووضوح مضمونها.

الدراسة كانت متوسطة .

-أشارت نتائج التحليل إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد طريقة الادارة بالأهداف مجتمعة ومنفردة في تحديث الموارد البشرية في المؤسسات العمومية ذو مستوى متوسط عموما

التوصيات:

-ضرورة إعادة تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة العمومية الاستشفائية ،هذا التشخيص يسمح لها بوضع استراتيجية واضحة وكذا معرفة توجهاتها المستقبلية.

-بما أن طرق التسيير المعتمدة حاليا في المؤسسات العمومية الاستشفائية تعتبر من أهم المشاكل التي تحول دون فعاليتها،وهذا يستلزم الى تحول عميق لطرق تسييرها وذلك بأن يترك التسيير البيروقراطي والتوجه نحو اعتماد اساليب حديثة كالإدارة بالأهداف .

-يتوقف نجاح التغيير على الفهم العميق لجوانبه المختلفة وأهدافه واقتناع الأفراد به ومشاركتهم فيه.

-الاستمرارية والتركيز على أهمية استخدام طريقة الادارة بالأهداف كأحد الوسائل المهمة في تحديث وتغيير أدارة الموارد البشرية وكذا تقييم الاداء،وهذا من خلال تعزيز ممارسات المشاركة الالتزام الثقة والتغذية العكسية بين الرئيس والمرؤوس.

-تعزيز اداء العاملين لما له من انعكاس في سمعة المؤسسة وإنتاجيتها حيث جاءت معظم المتوسطات الحسابية ذو مستوى متوسط

المراجع باللغة العربية

1. دراوية حسن ،د/محمد سعيد سلطان ادارة الموارد البشرية تنمية المديرين في تقييم الأداء .دار التعليم الجامعي.
2. راجح كشاد،محاضرات في "نضيرات المنظمات ونظم التسيير " ، المدرسة الوطنية للمنجمات وإدارة الصحة ، الجزائر 2011.
3. زيد منير العبوي –الادارة بالاهداف دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع الطبعة الاولى 2002 الاردن.
4. الطيب السايح نظام الموازنات التقديرية في التسيير أأستشفائي –دراسة حالة مستشفى قسنطينة منكرة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المؤسسات جامعة متنوري قسنطينة السنة الجامعية 2006/2005 .
5. عبد الباسط عباس ادارة الاعمال وفق منظور معاصر(دار الميسرة للنشر والتوزيع الطبعة الاولى 2001 الاردن .
6. علي الشريف ،محمد فريد الصحن ،اقتصاديات الادارة منهج القرارات ،المكتبة الادارية الطبعة 1980 .
7. عمار بوحوش ،نضرية التنظيم ،بدون طبعة ،الجزائر ، مكتبة الشعب .
8. عمرو غنيم ،علي شوقي ،تنظيم ادارة الاعمال –الاسس والأصول العلمية –مدخل تحليلي،دار النهضة العربية بيروت الطبعة 1981 .
9. فاتن جمعي لبن بوصيدة .منكرة ماستر علوم تسيير جامعة تبسة تحت عنوان دور تطبيق الادارة بالاهداف في تحسين الاداء في المؤسسات الصناعية دفعة 2015-2016.
10. مدحت محمد ابو النصر ، الاداء الادارة المتميزة 8 شارع فخري ، مدينة نصر القاهرة للنشر و التوزيع الطبعة الاولى 2012.
11. معمر السعيد وزملانه، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
12. ناصر دادي عدون وعبداله قويدر الواحد مراقبة التسيير والأداء في المؤسسات الاقتصادية دار المحمدية الطبعة 2010 .
13. نصر الدين هنوني –محاضرات في " القانون الاداري " المدرسة الوطنية للمنجمات ادارة الصحة ، الجزائر، 2011.
14. نعيم ابراهيم الظاهر، اساسيات الادارة المبادئ والتطبيقات الحديثة ،دار علم الكتب الحديثة لنشر والتوزيع الطبعة الاولى 2009 .

القوانين والمراسيم والمقررات:

15. الأمر رقم 65-73 مؤرخا في 28 ديسمبر 1973 والمتضمن تأسيس الطب المجاني في القطاعات الصحية
16. القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 15 جانفي 2012 يتضمن تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية وشروط الالتحاق بالمناصب العليا التابعة لها، كذا الزيادة الاستدلالية المرتبطة بها. الجريدة الرسمية العدد 20 مؤرخ في 04 أفريل 2012.
17. المادة 13 من المرسوم التنفيذي 140-07.
18. المرسوم التنفيذي رقم 140/07 مؤرخ في 19/2007 يتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها – الجريدة الرسمية العدد 33 مؤرخ في 20 ماي 2007.
19. المرسوم التنفيذي رقم 162-09 المؤرخ في 02 ماي 2009 يتعلق بالمدرسة الوطنية للصحة العمومية الصادر بالجريدة الرسمية رقم 28 بتاريخ 10 ماي 2009 المادة 05.

المواقع الإلكترونية:

www.telemcenA3.dz Ahlamontada.com

استبانة الدراسة :

استمارة حول نموذج الإدارة بالأهداف كآلية لتحديث إدارة الموارد البشرية للمؤسسات العمومية
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية مستشفى شيفغافرا
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي
نقوم بإعدادها للحصول على شهادة الماستر في تسيير هياكل استشفائية بعنوان: " نموذج الإدارة بالأهداف
كآلية لتحديث إدارة الموارد البشرية للمؤسسات العمومية وذلك بدراسة ميدانية في مستشفى شيفغافرا
لولاية مستغانم.

مع العلم أن الغرض المرجو من هذا القسم من الاستمارة هو معرفة أثار الإدارة بالأهداف في
تحديث إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين المؤسسات العمومية الإستشفائية.
نرجو منكم الإطلاع على كل عبارة من عبارات محاور الاستمارة والإجابة عليها بكل دقة وموضوعية، علما
أن المعلومات التي تزودني بها ستعامل بسرية ولأغراض البحث العلمي.
تقبلوا مني فائق والتقدير الاحترام.

المحور الأول : البيانات الشخصية :

نرجو منكم وضع العلامة (x) أمام العبارة المناسبة:

الجنس : ذكر أنثى

نمط التوظيف :

- *على أساس الإختبار
*على أساس الشهادة
*على أساس الخبرة
*حالة أخرى

حدد؟

- الخبرة المهنية :

- *أقل من 5 سنوات
*من 7 الى 10 سنوات
*من 10 الى 20 سنة
*من 20 سنة فما فوق

المؤهل الدراسي:

- * جامعي
* ثانوي
* تكوين مهني
* شهادة أخرى

المحور الثاني : استخدام نموذج الإدارة بالأهداف :

فيمايلي قائمة تضم العبارات التي صيغت بغرض الوقوف على أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف وأثرها في تحديث الإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية شيفيفارا بمستغانم نرجو منكم وضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة :

الرقم	السؤال	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	يشارك المرؤوسين الرؤساء في تحديد الأهداف في المؤسسة حسب اختصاصهم.					
02	يتفق الرئيس والمرؤوس مسبقا على الفعاليات التي تخص كل مرؤوس في المؤسسة					
03	يمتلك المرؤوس الحرية الكاملة لإبداء الآراء والمقترحات عند تحديد الأهداف.					
04	يطلب من المرؤوسين المشاركة في ترتيب الأهداف وفقا لأهميتها وأولويتها .					
05	توفر الإدارة العليا المستلزمات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف الموضوعة .					
06	أعتقد أن قدراتي على تحقيق أهداف المؤسسة يمنحني انتماء أكبر لعملي.					
07	أكون سعيد في حياتي الوظيفية نتيجة تحقيق أهداف المؤسسة.					
08	لا أتوانى عن تقديم المساعدة لرؤسائي في العمل عند تحديد أهداف مؤسستي					
09	تعقد الإدارة العليا تأكد من تحقيق الأهداف.					
10	أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في المؤسسة لتحقيق أهدافها					
11	أحرص كل الحرص على العمل ضمن الفريق الواحد لتحقيق أهداف مؤسستي.					
12	اعتماد على أسلوب العمل الجماعي التعاوني					

محور الثالث : يهدف هذا القسم إلى قياس أداء العاملين وكذا التغذية العكسية بين الرئيس والمرؤوس في مستشفى شيفيفارا ومدى التزامهم في تحقيق الأهداف :

الرقم	السؤال	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	أظهر نظام تقويم الأداء للعاملين تحسين الخدمات خلال السنوات الأخيرة .					
02	رضا العاملين انعكس بشكل واضح في رفع مستوى أدائهم.					
03	هل تعتبر نظام التقييم المطبق في المؤسسة فرصة للإتصال بينك وبين رئيسك.					
04	يعد تقييم الأداء حافز لتطوير أدائك ولتحسينه .					
05	هل لديك فكرة على الكيفية التي يتم تقييمك بها					
06	تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة					
07	تسمح التغذية العكسية بالكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي					
08	يتم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم الوظيفي					
09	تتوفر الوظيفة التي تمارسها على الظروف الملائمة لتحقيق الأداء المطلوب					
10	أشعر بسعادة عندما أناقش أمور تتعلق بتحقيق أهداف مؤسستي مع رؤسائي في العمل					
11	هل عدالة معايير والترقية تجعلك تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة .					