



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: ادارة اعمال

اهمية تسيير الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية

دراسة حالة : بلدية سيدي علي - مستغانم -

تحت اشراف الاستاذ :

- د/ هوان بوعبدالله

من إعداد الطالب:

- قدار عمر الحق

أعضاء لجنة المناقشة			
رئيسا	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم	أستاذ التعليم العالي	بن زيدان الحاج
مشرفا- مقرا	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم	أستاذ محاضر قسم ب	هوان بوعبدالله
مناقشا	جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم	أستاذ محاضر قسم ب	شنين قادة

السنة الجامعية 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ
مِنْ طِينٍ ثُمَّ عَلَّمَهُ
الْقُرْآنَ وَعَلَّمَكَ
بِالْقَلَمِ وَمَنْ يَدْعُ
بِالْقَلَمِ فَعَلَّمَ الْخَمِيرَ
بِالْحَقِيقِ وَالْحَمْدُ لِلَّهِ
الَّذِي عَلَّمَكَ بِالْقَلَمِ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
عَلَّمَكَ بِالْقَلَمِ

الإهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله تعالى في توجيهي وتكويني،

إلى والديَّ الكريمين، تقديراً لجهودهما ودعمهما المستمر،

إلى سندي و قدوتي في هذه الحياة اختي الكبرى

إلى أساتذتي الأفاضل، لما بذلوه من علم وإخلاص في أداء رسالتهم التربوية،

إلى الأستاذ المشرف الدكتور هوان بوعبد الله، لما قدّمه من توجيهات علمية ثمينة،

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل،

أهدي هذا الجهد المتواضع، تقديراً و عرفاناً

شكر وتقدير

أتقدّم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة.

وأخصّ بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور هوان بوعبد الله، على ما بذله من جهد في التوجيه العلمي الدقيق، والمتابعة المستمرة، والنصائح القيّمة التي كان لها الأثر البالغ في إخراج هذا العمل إلى النور.

كما أتوجّه بخالص الامتنان إلى جميع أساتذة الكلية الأفاضل، الذين لم يبخلوا بعلمهم، وكان لهم دور محوري في تكويني الأكاديمي والبحثي.

ولا يفوتني أن أشكر إدارة الكلية، وجميع العاملين بها، على توفيرهم للظروف الملائمة لإتمام هذا البحث.

أخيراً، أعبر عن بالغ امتناني لعائلي الكريمة ولكل من قدّم لي يد العون والدعم، معنوياً أو مادياً، خلال مساري الدراسي

المُلخَص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة إبراز أهمية تسيير الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية ببلدية سيدي علي ولاية مستغانم ، حيث تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، توصلنا إلى أن الاستثمار في العامل البشري مهم جدًا لتحسين الخدمات (عن طريق التكوين، التحفيز، والانضباط)، واعتماد طرق حديثة في تسيير الموارد البشرية مثل: التخطيط، التقييم، وربط المسؤولية بالمحاسبة يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والموظفين، كما أن تحسين الخدمات العمومية يبدأ بالاهتمام الجاد بالموارد البشرية، مما يستوجب أن تكون مهمة أو وظيفة تسيير الموارد البشرية أولوية لدى الدولة والإدارة.

الكلمات المفتاحية:

1/ تسيير الموارد البشرية 2/ جودة الخدمة العمومية 3/ البلدية

Abstract

This study aims to highlight the importance of human resources management in improving the quality of public service in the commune of Sidi Ali, Mostaganem, i used the descriptive approach and analytical approach , We concluded that investing in the human factor is very important to improve services (through training, motivation, and discipline), and adopting Modern methods of managing human resources, such as planning, evaluation, and linking responsibility to accounting, Improving public services begins with serious attention to human resources Which requires that the task or function of human resources management be a priority for the state and administration.

Keywords:

1/ Human resources management 2/ Quality of public service 3/ The commune

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	الإهداء
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	مقدمة عامة
53-13	الفصل الأول : أسس ومفاهيم حول الموارد البشرية وجودة الخدمات العمومية
13	تمهيد
20-13	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
13	المطلب الاول : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
16	المطلب الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية
16	الفرع الأول : تعريف الموارد البشرية
17	الفرع الثاني : أهمية الموارد البشرية
17	المطلب الثالث : اهداف ووظائف ادارة الموارد البشرية
17	الفرع الأول : أهداف الموارد البشرية
20	الفرع الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية
37-27	المبحث الثاني: جودة الخدمات العمومية
27	المطلب الأول: ماهية الخدمات العمومية
27	الفرع الأول : تعريف الخدمة
28	الفرع الثاني : تعريف الخدمة العمومية
29	الفرع الثالث : خصائص الخدمة العمومية
30	المطلب الثاني : مفهوم جودة الخدمات.
30	الفرع الأول : تعريف الجودة
31	الفرع الثاني : تعريف جودة الخدمة
32	المطلب الثالث: أبعاد ومعايير جودة الخدمة العمومية
37	المطلب الرابع: أساليب تحسين جودة الخدمة العمومية

فهرس المحتويات

53-41	المبحث الثالث: تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين
41	المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي
41	الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي
41	الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي
42	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي و طرق قياسه
42	الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
45	الفرع الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي
47	المطلب الثالث: مفهوم أداء العاملين
48	المطلب الرابع: قياس وتقييم أداء الموارد البشرية
48	الفرع الأول: قياس أداء الموارد البشرية
49	الفرع الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية
50	الفرع الثالث: أهداف عملية تقييم الأداء
52	الفرع الرابع: العلاقة بين الرضا الوظيفي و اداء العاملين
53	خلاصة الفصل
89-57	الفصل التطبيقي: الدراسة الميدانية لأهمية تسيير الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات العمومية
65-57	تمهيد
57	المبحث الاول: بطاقة تعريفية ببلدية سيدي علي محل الدراسة
57	المطلب الأول: تقديم محل الدراسة (بلدية سيدي علي)
57	الفرع الأول: تعريف البلدية
57	الفرع الثاني: مهام البلدية و تنظيمها
64	المطلب الثاني: سياسات تسيير الموارد البشرية
65	المطلب الثالث: القواعد التي تنتهجها البلدية لتحسين جودة خدماتها
89-66	المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات
66	المطلب الأول: تحديد المنهج وأداة جمع البيانات
66	المطلب الثاني: وصف مجتمع الدراسة وعينتها
67	المطلب الثالث: مراحل تنفيذ الدراسة
67	المطلب الرابع: تحليل ومناقشة نتائج
80	خلاصة الفصل

فهرس المحتويات

82	خاتمة عامة
84	قائمة المراجع
89	الملاحق

قائمة الأشكال والجدول

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
18	تحقيق الكفاية الانتاجية	1-1
19	مخطط اهداف المؤسسة	2-1
31	نظام جودة الخدمة30	3-1
45	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي44	4-1
51	مراحل عملية تقييم الاداء	5-1
60	الهيكل التنظيمي لبلدية سيدي علي	1-2
68	نسبة الفئات العمرية للمشاركين في الاستبيان	2-2
69	مستوى الدراسي للمشاركين في الاستبيان	3-2
70	الخبرة المهنية للمشاركين في الاستبيان	4-2
71	اراء المشاركين حول تخطيط للموارد البشرية	5-2
72	مستوى التدريب و التكوين في المؤسسة	6-2
73	تقييم الاداء في المؤسسة	7-2
74	التحفيز المهني في المؤسسة	8-2
75	العدالة و شفافية في التوظيف	9-2
76	جودة الخدمة المقدمة للمواطنين	10-2
77	: العلاقة بين اداء الموظفين و جودة الخدمة المقدم	11-2
77	العوامل المؤثرة على جودة الخدة العمومية	12-2
78	تأثير تحسين تسيير الموارد البشرية على جودة الخدمة	13-2

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
68	نسبة الجنسين المشاركين في الاستبيان	1-1

تعتبر جودة الخدمات العمومية من أبرز المعايير التي تُقاس بها فعالية ونجاعة أداء المؤسسات والإدارات ذات الطابع الإداري والمؤسسات الاقتصادية العمومية، وذلك في ظل التحولات العميقة التي يشهدها العالم من حيث تطور حاجيات المواطنين وتزايد متطلباتهم من جهة، وتنامي التحديات الاقتصادية والاجتماعية من جهة أخرى. يبرز تسيير الموارد البشرية كعنصر محوري في تحسين أداء الإدارات العمومية ورفع مستوى جودة الخدمات التي تقدمها.

الموارد البشرية عامل من عوامل الإنتاج أو العمليات التشغيلية ، بل هي المحرك الأساسي الذي يضمن فعالية تنفيذ السياسات العمومية وتحقيق رضا المواطنين. ويُعدّ التسيير الفعّال لهذه الموارد، من خلال التخطيط الجيد، والتكوين المستمر، والتحفيز، وتقييم الأداء، من العوامل الحاسمة في بناء إدارة عمومية حديثة وقادرة على مواكبة التغيرات.

ومن هذا المنطلق، تكتسي دراسة أهمية تسيير الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات العمومية أهمية بالغة، كونها تسلط الضوء على العلاقة الوثيقة بين كفاءة العنصر البشري ومستوى الخدمة المقدمة للمواطن، كما تساهم في إبراز الاستراتيجيات والممارسات الكفيلة بتطوير أداء الإدارة العمومية بما يتماشى مع متطلبات التنمية المستدامة والحكامة الرشيدة.

وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الآتية :

- ما مدى مساهمة تسيير الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات العمومية على مستوى بلدية سيدي علي ؟

يندرج تحت هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- (1) هل هناك علاقة بين كفاءة التخطيط للموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية؟
- (2) كيف يؤثر نظام التكوين على مردودية الموظفين العموميين ليزيد من جودة الخدمات العمومية ؟
- (3) ما مدى تأثير التحفيز المادي و المعنوي علي جودة الخدمات العمومية ؟

فرضيات الدراسة:

بناء على الإشكالية المطروحة، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- تسيير الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات العمومية من خلال تطوير أداء العاملين وتحقيق رضا المواطن؛
- كفاءة التخطيط للموارد البشرية تساهم في خطط جيدة في تحسين جودة الخدمة العمومية ؛
- نظام التكوين المستمر له أثر على الرضا الوظيفي مما يزيد من جودة الخدمات العمومية ؛
- التحفيز المادي والمعنوي له أثر على الرضا الوظيفي مما يساهم في الرفع من جودة الخدمات العمومية ؛
- تقييم الأداء يكشف نقاط الضعف والاختلالات والانحرافات، ومن ثم تحسين آليات تقديم الخدمة العمومية.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في :

- توضيح المفاهيم النظرية (مثل التخطيط، التكوين، التحفيز، والتقييم) بتأثيرها على جودة الخدمة العمومية من منظور علمي؛
- إبراز واقع تسيير الموارد البشرية في البلديات، من خلال دراسة ميدانية تُمكن من تحديد مواطن القوة والضعف في الأداء الإداري؛
- توفير تشخيصًا عمليًا يُمكن أن يُستند إليه في اقتراح حلول لتحسين كفاءة الموظف العمومي؛
- إدراك صنّاع القرار المحلي والإداريين في فهم العلاقة بين الموارد البشرية وجودة الخدمة، ومن ثمّ تطوير السياسات الإدارية وجلب الموارد.

أهداف الدراسة:

تكمن أهداف الدراسة في ما يلي :

- تحليل واقع تسيير الموارد البشرية على مستوى بلدية سيدي علي .
- معرفة مدى تطبيق نظام تقييم الأداء ومدى مساهمته في تحسين جودة الخدمة.
- اقتراح آليات وتوصيات لتحسين تسيير الموارد البشرية بما ينعكس إيجابياً على نوعية الخدمة العمومية.

دوافع اختيار الموضوع :

من أهم المبررات التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

اهمية الموازة البشرية في العمل الاداري : تشكل الموارد البشرية القلب النابض لاي مؤسسة ، باعتبار ان كفاءة الموظفين و فاعلية ادائهم ينعكسان بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة للمواطن ، لا سيما البلدية التي تعد الادارة الاقرب الى المواطن

- دراسات سابقة:

إهتمت العديد من الدراسات بموضوع تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية، من بين هذه الدراسات نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر مايلي:

دراسات باللغة العربية:

- 1- دراسة د. فاطمة الزهراء بن ساسي " دور تسيير الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات العمومية " جامعة الجزائر 3 ، السنة: 2018 ، هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التخطيط للموارد البشرية والتدريب وتحفيز الموظفين بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وقد توصلت الدراسة إلى أن تطوير كفاءات الموظف العمومي ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي.
- 2- دراسة يوسف عبد الله "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية " جامعة قسنطينة ، السنة: 2020 ، تناولت هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل التوظيف، التدريب، التقييم والتحفيز) وجودة الخدمات العمومية. و توصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية قوية بين فعالية هذه الممارسات ورضا المواطنين عن الخدمات.

- 3- دراسة أسماء بوشارب ميدانية "العلاقة بين رضا العاملين وجودة الخدمة في الإدارات العمومية الجزائرية" جامعة سطيف ، السنة: 2019 ، ركزت هذه الدراسة على كيفية تأثير رضا العاملين في الإدارات العمومية على مستوى تقديم الخدمة. بينت أن غياب التحفيز والتدريب يؤدي إلى تدنّي في جودة الخدمة.
- 4- دراسة محمد لعربي " نظم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية والفرنسية "جامعة وهران ، السنة: 2017" قارنت الدراسة بين أساليب تسيير الموارد البشرية في الجزائر وفرنسا، مع التركيز على نتائج هذه الأساليب على جودة الخدمات. وخلصت إلى أن الدول ذات نظم حديثة في تسيير الموارد البشرية (مثل فرنسا) تحقق مستويات أعلى من الجودة.
- 5- دراسة نجلاء بوزيد " التحول نحو الإدارة العمومية الحديثة ودور الموارد البشرية "جامعة تبسة ، السنة: 2021 ، ناقشت الدراسة كيف أن إصلاح الإدارة العمومية وتحديث أساليب تسيير الموارد البشرية (كالرقمنة، التقييم بالأهداف) يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات العمومية، خاصة في ظل متطلبات الحوكمة الرشيدة.

تمهيد :

تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية لأي منظمة تسعى لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ولا سيما في القطاع العمومي الذي يتسم بتعدد المهام وتنوع الخدمات الموجهة للمواطنين. ومع تزايد التحديات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، أصبحت جودة الخدمات العمومية مؤشراً حيوياً على مدى فعالية الأداء الحكومي واستجابته لتطلعات المجتمع.

في هذا السياق، برز تسيير الموارد البشرية كأداة استراتيجية لا تقتصر فقط على الجوانب الإدارية التقليدية، بل تتعداها إلى تنمية الكفاءات، وتحفيز العاملين، وتبني آليات حديثة في التخطيط والتقييم والتطوير. فالكفاءات البشرية المؤهلة والمحفزة تمثل أحد أهم عوامل النجاح في تقديم خدمات عمومية ذات جودة عالية.

وعليه، يهدف هذا الجانب النظري إلى تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية لتسيير الموارد

البشرية، وبيان علاقته الوثيقة بتحسين جودة الخدمات العمومية، من خلال تحليل الأطر النظرية والمقاربات الحديثة المعتمدة في هذا المجال.

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لادارة الموارد البشرية

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية المعاصرة ليست وليدة الساعة بل هي ناتجة تطورات تعود إلى فترة بداية الثورة الصناعية ، اسفرت هذه التطورات مباشرة إلى إظهار الحاجة إلى إدارة متخصصة تعني بشؤون الأفراد بالمنظمة لما يحقق رضاهم عن العمل وبالتالي تحسين أدائهم.

نستعرض فيما يلي أبرز المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن 19

إلى وقتنا الحالي¹ :

¹ - بلقرمي سهام ، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة الصحية الحزائرية - دراسة ميدانية بمركز رعاية الامومة والطفولة - أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف2، 2017، ص.30 - 31.

-المرحلة الأولى : ظهور الثورة الصناعية¹ The Industriel Revolution

لقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية ، حيث كانت الصناعات قبل القرن 19 محصورة في نظام الحرف ، و كان العامل يعمل بمفرده أو بمساعدة أفراد أسرته باستخدام أدوات بسيطة ، ومع ظهور الثورة الصناعية ظهرت عدة مظاهر أبرزها :

✓ استخدام الآلات على العمال

✓ ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل

✓ تجمع عدد كبير من العمال في مكان واحد (المصنع)

✓ انشاء مصانع كبرى من أجل استيعاب الآلات

كان ظهور الثورة الصناعية بداية عدة مشاكل على مستوى إدارة المنشآت، فرغم أنها حققت زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورؤوس المال، إلا أن العمال لم يحصلوا نصيبهم من هذا التطور، حيث كانوا يعاملون با تباع وتشرذ، وكما ظهرت الكثير من المشاكل في العلاقات الإنسانية بسبب نظام التصنيع الكبير من خلال الاستغلال المفرط والروتين الذي لا تتطلب مهارة.

-المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية Science Management Mouvement

تعتبر حركة الإدارة العلمية من بين أهم التطورات التي ساعدت في ظهور أهمية إدارة الأفراد، وكان قائدها فريدريك تايلور Frederick Taylor الملقب بأب الإدارة العلمية، وكان ذلك سنة 1890 إلى غاية بداية الحرب العالمية الأولى.

وقد قسم تايلور ما سماه بالأسرار الأربعة للإدارة، وهذه الأسرار هي:²

➤ تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد به اعتماد الإدارة على الأسس العلمية بدلاً من الطريقة

التقليدية (طريقة التخمين والصواب) التي تعتمد على الحظ والخبرة والمحاولة والخطأ، ويجب أن

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي وآخرون ، ادارة الموارد البشرية ، مركز الاسكندرية للكتاب ، الاسكندرية ، 2002، ص.33-34.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص.34-35.

يشمل التطوير جميع عناصر العمل من الأسس المتعلقة بالأداء، الظروف الفيزيائية للأعمال كالإضاءة و الحرارة و التهوية وغيرها، و طريقة تنفيذ الأعمال.

➤ الاختيار العلمي للعاملين: اعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الأفراد، ويجب أن يتم اختيارهم بعد التأكد من تأهيلهم المناسب وتوفر المهارات اللازمة لتحمل مسؤوليات الوظيفة.

➤ تعليم وتطوير العاملين: فقد أكد تايلور على ضرورة تدريب العامل وتطويره للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل، حيث أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة إلا باستعداده الجيد للعمل والتدريب المناسب.

➤ التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين: فقد أكد تايلور أن الإمكانيات الكامنة في رفعية العامل في زيادة الأجرة وتخفيض تكلفة العمل لا تتجلى إلا بتوجيه العامل، وذلك من خلال مشاركة الإدارة للعمال في التفكير واتخاذ القرارات المناسبة.

المرحلة الثالثة: نمو التنظيمات العمالية

في نهاية القرن التاسع عشر ومع بداية القرن العشرين ظهرت التنظيمات العمالية في الدول الصناعية خاصة في مجال الصناعات الثقيلة والمواصلات، وبدأت تلعب دوراً في حماية العمال من تحكم الإدارة فيهم، وتحديد ساعات العمل وتخفيض الحجم اليومي للعمل، حيث سعت هذه التنظيمات إلى تحسين ظروف العمل، والرفع من مستوى الأجور، وأصبح لها تأثير مباشر على التشريعات العمالية، وظهر مفهوم "عقد العمل"، الذي يضمن حقوق العمال.¹

المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى انتهاج أساليب اختيار العمال قبل تعيينهم، من أجل التأكد من صلاحيتهم لشغل المناصب، مثل اختبارات (ألفا Alpha، وبيتا Beta) التي تم تطبيقها على الآف العمال قبل توظيفهم، تقاديا لعوامل فشلهم بعد التوظيف.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص.36.

ومع تطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الأفراد في تقديم المساعدة في مجال التوظيف، والتدريب، والرعاية الصحية والاجتماعية، إلى غير ذلك، الأمر الذي ساعد على تقليص إدارة الأفراد لمفهومها الضيق، و أنشأت مراكز متخصصة بالخدمات الإحصائية والعلمية والتوجيه والإسكان.

في سنة 1915م أُعد أول برنامج تدريبي لتوجيه الأفراد في إحدى الشركات الأمريكية المتخصصة، وفي سنة 1919م عينت كبريات الشركات بالأفراد المتخصصين في إدارة الأفراد، وعام 1920 أصبح مصطلح "إدارة الأفراد" يتردد في أدبيات الإدارة، مما أكسب هذا التخصص صفة العلمية، التفكير، و التنظيم، و التخطيط.

المرحلة الخامسة: ما بين الحربين العالميتين الأولى والثانية

في نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن، ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية Human Relation School بقيادة إلتون مايو Elton Mayo وهو أستاذ علم النفس بجامعة هارفارد الأمريكية، وقد هدف هذا المشروع الذي قام به لتطوير الظروف وسلامة بيئة العمل، وزيادة الإنتاج، خاصة في تطوير مجال العلاقات الإنسانية السائدة.

المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية

لقد شهدت المرحلة الأخيرة من القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين تطورات في إدارة الموارد البشرية، وذلك راجع للمتغيرات البيئية والشخصية التي لم تكن معروفة قبل ذلك، ومن بين هذه المتغيرات ما يلي:¹

- ✓ ظهور العولمة.
- ✓ حدة المنافسة العالمية.
- ✓ الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء.

¹ خضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة، ط1، الاردن، 2007، ص.23.

- ✓ تطور التكنولوجيا بعمليات متسارعة.
- ✓ تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والاخلاقية كواقع ملموس .

المطلب الثاني : ماهية إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول : تعريف الموارد البشرية

قبل التطرق إلى تعريف إدارة الموارد البشرية، تجدر بنا الإشارة إلى مفهوم الإدارة؛

فحسب معجم الإدارة تعتبر: "الطريقة الدقيقة لما تريد من الناس أن يعملوه، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وبأقل تكلفة"¹.

من هنا نرى أهمية العامل البشري في أي منظمة، الأمر الذي استدعى إيجاد إدارة خاصة بالأفراد هدفها تنظيم وتوجيه جهودهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وعليه فإن العنصر البشري هو الركن الأساسي للعملية الإدارية بإعتباره الوسيلة إلى تحقيق الأنشطة والخدمات داخل المنظمة. ومن هنا نأتي إلى تعريف الموارد البشرية، فعرفها المفكرون على أنها : مجموعات من الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز أعمال المؤسسات، وتنقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات:² (الموارد الاحترافية، الموارد العادية، الموارد الاشرافية،الاتحادات العمالية، باقي الموارد المشاركة).

تطور التسميات وتعددتها يعكس الاهتمام بالعنصر البشري، في كفاءة تسيير المنظمات لتحقيقها سواء كانت صناعية أو اقتصادية، لما أصبحت تمثل أصولاً ذات إمكانيات الاستثمار فيها.³

ومن هنا سننطلق لاحقاً لتعريفات إدارة الموارد البشرية من منظور المفكرين المهتمين بها من أجل استنتاج تعريف موحد وأكثر وضوحاً.

¹ الشويكي سمير عماد : المعجم الاداري , دار اسامة و دار المشرق الثقافي للنشر و التوزيع , الطبعة 1, الاردن, 2006 .
² حسين ابراهيم بلوط : ادارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي, دار النهضة العربية , بيروت , 2002 , ص 17.
³ راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية , الدار الجامعية , الاسكندرية , 2002, ص 29.

عرفها المفكرين Chuden.H & Sherman.A 1972 "ادارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات اساسية ينبغي اداؤها، ومجموعة من القواعد العامة يجب اتباعها، وايضا مجموعة ادوات واساليب يتعين استخدامها لادارة مجموعات الافراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير ادارة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم لما يحتاجون اليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من ادارة مرؤوسهم بطريقة أكثر فاعلية"¹

الفرع الثاني : أهمية الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميتها من الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بها، وتتمثل أبرز هذه الأسباب فيما يلي:²

- ✓ التدخل الحكومي من خلال إصدار قوانين تتعلق برفاهية الأفراد والمساواة في العمل والضمان الاجتماعي.
- ✓ التطورات والمتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.
- ✓ بروز التشريعات المتعلقة بالخدمات والتأمين الصحي.
- ✓ تحول العنصر البشري من عنصر إنتاج إلى أصل من أصول المنظمة.
- ✓ التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل.
- ✓ زيادة الاهتمام المحوظ في الدراسات العلمية المتعلقة بالأداء.
- ✓ التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين، وبرز فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ بروز ظاهرة التمكين البشري، وهو أحد أهم الإنجازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.

المطلب الثالث : اهداف ووظائف ادارة الموارد البشرية

¹ Churdun, H, Sherman, A. , **Personnel Management** , South Western Publishing Co. , U.S.A., 1972.

² خضر كاظم حمود وياسين الخرشة، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص.23.

الفرع الأول : أهداف الموارد البشرية

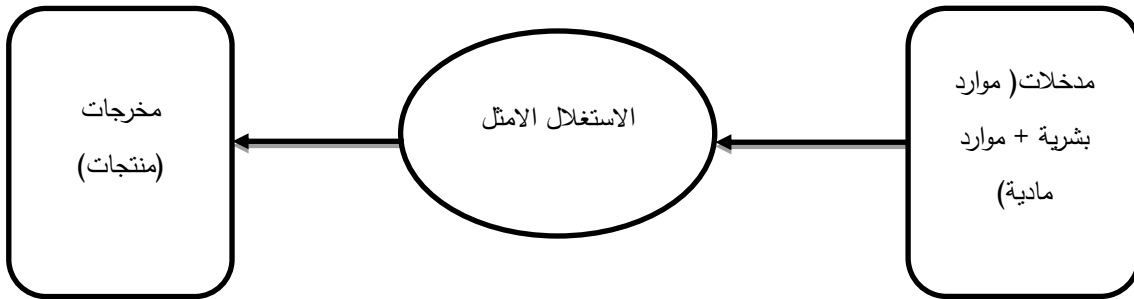
إن الهدف الرئيسي لأي مؤسسة دون نقاش هو ضمان الاستقرار والبقاء، ولكي تصل إلى هذه النتيجة لابد أن تتكامل كل الإدارات من خلال سعيها إلى تحقيق الأهداف المرسومة، وإدارة الموارد البشرية هي إحدى الإدارات التي تقع على عاتقها هذه المسؤولية، فيما يلي نذكر هدفين مهمين تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقهما:¹

❖ تحقيق الكفاءة الإنتاجية:

إن الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بدمج الموارد البشرية والموارد المادية بالطرق المناسبة يؤدي إلى حصول المؤسسة على ما ترغب به بالكيفية المطلوبة، ويظهر أن العنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، وذلك من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات أي القدرة على الأداء بفعالية عالية، بفضل جعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً، محفزاً، يملك الولاء والانتماء للمؤسسة.

والشكل التالي يلخص ما تطرقنا إليه:

الشكل رقم (1) : تحقيق الكفاءة الإنتاجية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة " بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان،

2008، ص.69

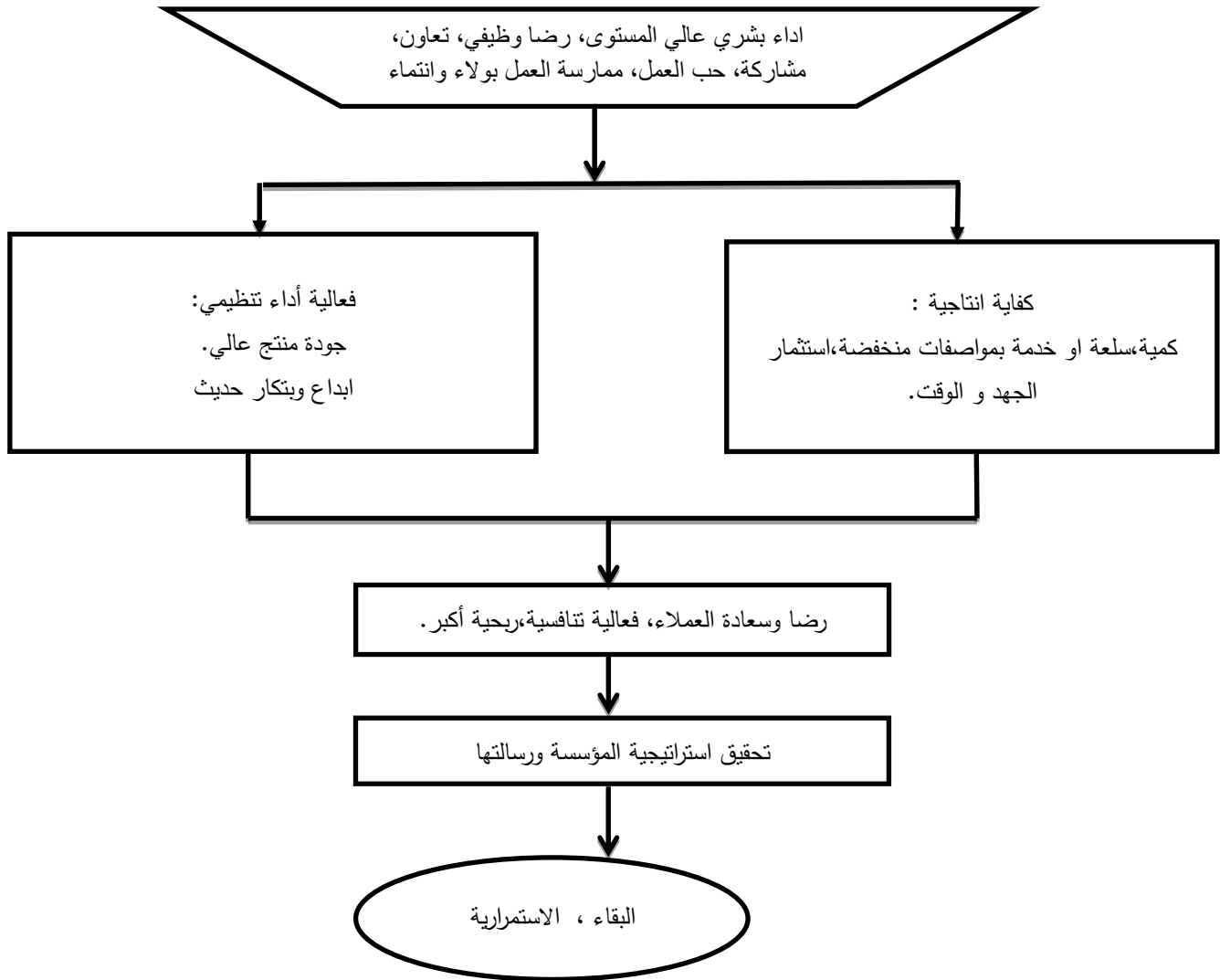
¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة " بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص.69.

❖ تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي:

لا بد أن يرافق الكفاءة الإنتاجية عنصر هام يعتبر بمثابة نقطة الفصل لدى الزبون، ألا وهو مستوى الجودة، فعلى المؤسسة أن تراعي ما إذا كان المنتج الذي تقدمه ينال رضا الزبون من حيث إشباع حاجاته ورغباته من جهة ونوعية المعاملة معه. هذه الأخيرة هي من واجبات إدارة الموارد البشرية عن طريق القيام بحملات التوعية والتدريب للموارد البشرية بخصوص مسألة الجودة ورضا الزبون، وإدراكهم أن خدمة الزبائن بالطريقة التي تحقق لهم الرضا هو الطريق نحو النجاح.

ومن خلال ما سبق نحصل على الشكل التالي

الشكل رقم 02: مخطط اهداف المؤسسة.



المصدر: عمروصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة " بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان،

2008 ،ص30.

الفرع الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية.

من خلال ما سبق نستنتج بأن هناك وظائف تعنى بإدارة الموارد البشرية اذ نلاحظ أن هناك بعض الوظائف الرئيسية التي يمكن أن تقوم بها أي إدارة مهما كانت طبيعتها، وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، والتنسيق. وهي تلك الوظائف الإدارية التي ذكرها "هنري فايول"، وفي المقابل نجد أن لهذه الوحدة الإدارية وظائف متخصصة تقوم بها دون سواها، تتماشى مع خصوصية الموارد البشرية، والتي تتميز بالتغيير المستمر والمتواصل، والأفراد لهم حاجات اقتصادية يسعى إلى تلبيتها، ولهم مشاعر وأحاسيس يسعى كل فرد منها إلى تحقيق مصالحه وأهدافه داخل المؤسسة، وهذا ما يجب على إدارة الموارد البشرية أن تأخذه بعين الاعتبار ولا تكون نظرتها قاصرة في التعامل معهم، لأن الزبون في بعض الحالات وما ينجر عنه من أفعال قد تكون ناتجة عن معاملة غير سليمة من قبل المؤسسة، كما أن الإنسان له عقل ينبغي على إدارة الموارد البشرية الاستفادة منه وعدم إقصائه...

وتنقسم الوظائف المتخصصة التي تسند إلى إدارة الموارد البشرية -بدورها- إلى وظائف رئيسية وأخرى مساعدة، وفيما يلي سنقوم بتوضيح مختلف الوظائف التي تقوم بها هذه الوحدة التنظيمية سواء الإدارية منها أو المتخصصة.

1-الوظائف الإدارية:

1-1 التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية:

- يعتبر التخطيط من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة، وأهمية تفرضها البيئة غير المستقرة التي تخلفها المنافسة من أجل الحصول على مختلف الموارد. فالإدارة العليا تقوم بإعداد سياسات وخطط متكاملة بغية الوصول إلى الأهداف الموضوعية، وهذه الخطط تتضمن مصادر الحصول على الموارد، كيفية جلبها، والطرق والأساليب التي يتم عن طريقها استثمار وتحويل هذه الموارد لطاقات كبيرة وتكاليف قليلة.

ويعتبر هذا التخطيط ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند على أسس علمية، ومعلومات موضوعية، والذي تسعى الإدارة من خلاله لتقدير أعداد العاملين القادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة في توقيت معين، ورعاية كافة تلك الأعمال في المستقبل القريب، والمستمر نسبياً¹.

2-1 التنظيم (تنظيم الموارد البشرية):

يعتبر التنظيم الوظيفة المكملة للتخطيط، حيث يتم تحويل كل ما حُطّط له، إلى واقع عملي قابل للتنفيذ، فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة إلى أنشطة تعمل على تحقيق الأهداف، وهو وظيفة تنفيذية أساسية تساهم في إنجاز النشاط بناءً على كل ما تم التخطيط له، وعلى نحوٍ يتم فيه تجنب تكرار الجهود أو أشكال أخرى نتيجة تضارب النمو أو الإمكانيات. وبهذا فإنها تهدف إلى تشكيل وتحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بتحديد المسؤوليات والسلطات التي يمكن أن تمارس، والأدوار والمراكز المختلفة لكل وحدة من وحدات التنظيم، والفروق الفردية التي ينبغي أن يتقبلها هذا الهيكل من حيث الكفاءات.

وفي المؤسسات الجزائرية في بداياتها كانت تعتمد على التنظيم التقريبي إلى أبعد حد، حيث كان هناك تقسيم للعمل يمكن به تجاوز القصور الموجود لدى الموارد البشرية التي كانت زراعية في أغلبها، وبالتالي كانت تلك المؤسسات تتكون من بنيتين: الأولى هي الإدارة والتي تقوم بالمتابعة، والرقابة، والسهر على إنجاز الأعمال كما هو مخطط لها من مصلحة المناهج، والثانية هي العمال الذين تم توكيل إليهم مهمة الإنجاز دون تدخل منهم في اختيار الطرق أو الوسائل وغيرها، ليكونوا بمثابة آلات أو تتابعين للآلات على أكثر تقدير.

3-1 التوجيه:

هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية، وهو الوظيفة التي تعمل على تفعيل نشاط المؤسسة، وتعدّ الوظيفة المحركة لكافة الأنشطة التي تقوم بها، باعتبارها تكون مباشرة على الأفراد.

¹ السلمي علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص.147.

وتتميز هذه الوظيفة بأنها وظيفة مركبة، كونها تحتوي على العديد من الأنشطة الدافعية التي تتعلق بشكل رئيسي بالتعامل مع العنصر البشري، وتفاعلاته المختلفة، والمتنوعة، فالتوجيه يعمل على إرشاد المرؤوسين كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم ضمن لوائح العمل والتعليمات التي تحكم أعمالهم، ووفق إستراتيجية المؤسسة المعتمدة، وتفسير ما قد يصعب عليهم فهمه في هذا المجال بطريقة لا تتعارض مع أهداف التنظيم.

والتوجيه أصبح يُعنى بالسلوك الإنساني في العمل، فإدارة الموارد البشرية لم تعد تكتفي بتنظيم الأفراد وتوزيعهم بطريقة علمية وموضوعية، بل بهيكل تنظيمي معين، يتم فيه توضيح وتحديد المهام والسلطات والعلاقات الوظيفية؛ بل أصبحت تعمل على التنسيق وتفاعلهم مع أهدافهم ومع الوسائل المستخدمة في العمل... كما أنها أصبحت تهتم بمسار التوظيف العادل، وإدارة الأداء...¹

4-1 الرقابة:

تُؤسس هذه الوظيفة عمليات الرقابة للتأكد من سير الأحداث وفقاً لما هو مخطط له، فهي عملية ديناميكية، ومستمرة تنفيذية بالنسبة للإدارة العليا، واستراتيجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، حيث تشمل متابعة الأداء، وتعديل مسارات الخطة التنظيمية بما يتفق مع إنجاز الأهداف، والتركيز على الموارد العليا، خاصة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية.

فهي لا تقتصر على ضمان سير العملية التنظيمية، بل تتعداه إلى الرقابة على كافة المدخلات والمخرجات الخاصة بالعاملين، وبذلك تتضمن جميع المعايير الرقابية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال وجود انحرافات في الأداء الفعلي للأفراد، أو فرق إذا ما وُجدت اختلافات في المعايير الرقابية في حد ذاتها. وتبرز ضرورة الرقابة، حين تتوافر أسباب تؤدي إليها، ويمكن ذكر أهمها فيما يلي:²

✓ كبر حجم المؤسسات وتنوع نشاطاتها، وتعقد أنماطها الإدارية.

¹ العتيبي صبحي، "تطور الفكر والأنشطة الإدارية"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002، ص.135.

² ديسلر جاري، نفس المرجع سبق ذكره، ص.34.

- ✓ كونها تمثل قنوات لتقليل فرص الخطأ في الحكم على الموظفين من خلال متابعة وتقييم الأداء.
- ✓ الابتعاد عن أسلوب المركزية في الإدارة المركزية.

إن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية كانت تلعب دوراً ثانوياً وإدارياً، وذلك من خلال الصلاحيات التي كانت تُعطى لها، من خلال دورها في متابعة العاملين، وجداول حضورهم والانصرافاتهم، وقياس التقييم من خلال الخصم من الأجور، لذلك فإن الإدارة لم تكن تمثل القرارات وغيرها من المعلومات التي تصل المدير أو المسؤول في اتخاذ القرار.

2- الوظائف المتخصصة:

تنقسم الوظائف المتخصصة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية إلى قسمين - كما سبق الإشارة إلى ذلك - وهما: الوظائف الرئيسية، والوظائف المساعدة.

1-2 الوظائف الرئيسية:

1-1-2 تصميم العمل: تشمل هذه الوظيفة كلاً من: تحليل الوظائف وتوصيفها.

- تحليل الوظائف: يقصد بتحليل الوظائف أو الأعمال: تحديد معالم كل وظيفة من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات، ومستوى الأداء المطلوب، والمؤهلات الواجب توافرها.
- توصيف الوظائف: يقصد بها "إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المؤسسة، بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة"¹.

أي أنه النتيجة الملموسة لتحليل العمل، ويكون في شكل تعريف تفصيلي مكتوب للوظيفة، وهدفها وطبيعتها، والمهام، وظروف أداء العمل، ومواصفات شاغل الوظيفة.

وعليه، فإن توصيف الوظائف هو: كتابة الوصف الكامل للمعلومات المتعلقة بكل نشاط أو وظيفة، بعد القيام بعملية التحليل والدراسة؛ حيث يتضمن هذا الوصف، موقع الوظيفة، الإشراف، المسؤوليات، والواجبات، المهارات الواجب توافرها ضمن شاغل هذه الوظيفة، حيث تقوم إدارة الموارد

¹ ماهر احمد، "ادارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص.29، 30.

البشرية بإجراء الكشف عن المعلومات الدقيقة الصلة والخاصة بالعمل والوظيفة، بالتنسيق مع الإدارة؛ لأن الوصف يتضمن ثلاث عناصر أساسية، وهي:

- مخرجات العمل Out Put: والتي تمثل النتائج المتوقعة من تنفيذ هذا العمل سواء سلع أو خدمات.

- أنشطة العمل Tâches: وهي العمليات التنفيذية التي تتم لتحقيق النتائج أو المخرجات.

- أما العنصر الثالث فهو مدخلات العمل In Put، والذي يمثل الموارد اللازمة للقيام بالنتائج والمخرجات.

فالموارد تكون مادية وبشرية وتكنولوجية، وحتى لو في شكل معلومات.

وهذه الوظيفة كذلك كانت معطلة في سنوات الاشتراكية في الجزائر بين 1967 و1989 فالمؤسسات - كما سمته الإدارة إليه- كانت تولد وفق صيغة "المفتاح في اليد"، فقد كان يتم استيرادها كاملة من الدول التي جرى فيها التصنيع، مما جعل الإنسان الجزائري، يسميها الاتحاد السوفياتي، ويعوضها بالعمالة الفيتنامية، والفيليبينية، وهي وظائف جاهزة وفق أنماط إنتاج إنجاز العمل المطلوب، وهكذا لم تكن هناك مؤسسة جزائرية تعنى بتحديد وتحليل وتصميم وظيفة تتماشى وإنجاز العمل المطلوب، وهكذا كانت وظيفة قسم إدارة الموارد البشرية وتخصصاتهم محددة سلفاً بكثير من الوظائف التي يتألف منها الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة.

2-1-2 التوظيف: تتضمن هذه الوظيفة العمليات التالية: الاستقطاب، والاختيار المهني، إضافة إلى التعيين.

- الاستقطاب: هو عملية استقطاب الأفراد إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة المتعلقة بفرص الترشح للمناصب، أو الوظائف الشاغرة بالمؤسسة.¹

¹ عبد الباقي، صلاح الدين محمد، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص.83.

- الاختيار هو: الانتقاء من بين عدد من المتقدمين لشغل وظيفة ما. فهو الوظيفة التي يتم فيها تجميع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييمهم واتخاذ القرار المناسب بشأن تعيينهم طبقاً لسقف التشريعات والقوانين المنظمة.¹

- التعيين (استلام الوظيفة): بعد اجتياز المرشح لخطوات الاختبار، وقيام إدارة الموارد البشرية بجمع المعلومات الخاصة بجميع المرشحين للعمل لديها، وتحليل وتفسير البيانات، وإصدار القرار النهائي، أما بالرفض أو بالموافقة؛ فإذا كان القرار بالموافقة فإن هذه القرارات تحفظ في ملف واحد، أما في حال الموافقة بالتعيين، فإنه تخصص ملفاً خاصاً لكل منها، يحتوي على كل مصوغات التعيين بما فيها مقرر أو أمر التعيين.²

ومن الخطوات التي تقوم الإدارة بها، بطابعها الترحيبي، للحصول عليه، كذلك تعريفه بنظام الحوافز والترقيات بالمؤسسة، والآثار التي تترتب عن الغياب أو تكرار الغياب، ونظام السلامة، وغير ذلك من المعلومات التي يحتاجها العامل أو الموظف الجديد. ويمكن زرع روح الاعتزاز في نفس العامل الجديد، والشعور بالفخر، بعمله في المصلحة، إذا وُزعت له الورقة أو الدائرة أو المؤسسة عموماً، والتي يتضمن ملخصات أو نشأتها، نصف عن المؤسسة، تاريخها ومهامها وأهدافها.

فإذا قامت الإدارة بهذه الممارسات منذ البداية، فإنها تضمن انسجاماً سريعاً مع العضو الجديد في المؤسسة، بعلاقة إنسانية، يماشيه في محيط العمل بصورة إيجابية تساعد على خلق علاقات اجتماعية طيبة مع الآخرين.

وفي المؤسسة الصناعية الجزائرية كان التوظيف في بعض الإدارات والمؤسسات يعتمد على مركزية أو مستوى وزارة التعليم العالي، كما ذكرنا سابقاً، كانت عقود توظيف المترشحين تبرم للذين تخرجوا بتفوق، ويدرسون في الجامعات، أو أولئك الذين يتكونون في مراكز التكوين المهني، أو أجري مسابقات عامة في الإدارة، ويكون التوظيف فيها في أغلب الحالات والقطاعات، يتم التعيين مباشرة، في مراكز يكون خاصة

¹ بلوط ابراهيم حسن، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص.195.
² حسن عادل، زهير مصطفى، "الإدارة العامة"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1978، ص.246.

بالمترشحين الناجحين فيها، وذلك بتوجيههم للعمل، وتكون مفتوحة لكل المواطنين، أي أن أكثر شفافية... وهكذا كانت أيضاً الإدارات التي لها علاقة بالصناعة، أو المؤسسة الصناعية ذاتها مستقلة.

3-1-2 تصميم هيكل الأجور: وتُهم هذه الوظيفة بتحديد القيمة، والأهمية النسبية لكل وظيفة (منصب) أو عمل، وتحديد الأجر الخاص بها، كما تهتم بإدارة سليمة لنظام الأجور، حتى يتم ضمان مقابل عادل يتماشى مع التقييم والأهمية النسبية للوظائف المختلفة. فهناك من يرى أن الأجور لم تعد تتناسب في الوقت الحالي، نتيجة لعدم وجود تقييم سليم يضمن عدالة التناسب.

ومع تطور المجتمعات، وارتفاع تكاليف الحياة، أصبح من الصعب على الأفراد، أو الجماعات، القيام بتلك الوظائف الفردية والجماعية، المادية أو المعنوية، كما نجد حوافز على أساس أداء المؤسسة ككل، مرتبطة بالمردودية أو تحقيق الأرباح.¹

ورغم ما تبذل إدارة الموارد البشرية من جهود، خاصة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، لم يكن لها أي دخل في عملية تقييم الوظائف ووضع الأجور، لأن ذلك يكون دائماً إما من الوظيف العمومي أو من وزارة العمل أو بتدخل من وزارة المالية، والتي تقوم بدراسة الأجور ومسؤولية التسيير، مما يعني ضمناً أن هذه الإدارات السابقة، لا تلتزم بها، وهنا عادت وظيفة إدارة الموارد البشرية مرة أخرى للتنفيذ فقط، ولا تملك الحق في تصميم نظام الأجور.

4-1-2 تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: حيث تقوم المؤسسات بمنح مواردها البشرية مزايا مهنية كالمكافآت والتعويضات الخاصة بالمرض أو العجز أو البطالة، وتتنوع هذه المزايا باختلاف طبيعة عمل المؤسسة وأهدافها، كما تهتم هذه المؤسسات بالعاملين في كافة خدمات حياتهم، سواء أكانت اجتماعية، أو رياضية، وقانونية، وقد يتجلى ذلك في الإسكان والمواصلات والعطل والرحلات الترفيهية وغيرها، وتقع مسؤولية كل ذلك على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات المعاصرة، حسب توجهاتها واستراتيجيتها العامة.

¹ ماهر احمد، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص.29.

5-1-2 التكوين والتدريب: تمارس معظم المؤسسات أنشطة التدريب والتكوين بهدف رفع كفاءة ومعارف العاملين بها، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أعمال ووظائف معينة.

إن النظر إلى التدريب على أنه نشاط مؤقت، وتقييم بالحدودية من أثره لتفادي الأخطاء في الأداء، ورفع الفاعلية الحالية في العمل، أما حالياً فإن التدريب والتكوين المستمر يقوم على: التعلم، التدريب، والتنمية، والفرق بين المفهومين أن التدريب عملية تنتهي بانتهاء مدة الأداء لأداء أعمال حالية أو متكررة، أما التنمية فهي عمل دائم يهدف إلى فعالية التكوين والتدريب والتعلم المستمرة لغاية اليوم وسيلة فعالة لكشف العنصر البشري في العمل مع آخر المستجدات والمتغيرات الداخلية والخارجية، نتيجة النظرة الاستشارية لتحقيق الجودة الشاملة، رضا العملاء، وزيادة الفاعلية للمؤسسة.¹

6-1-2 تقييم الأداء: تهتم جل المؤسسات المعاصرة بتقييم أداء مواردها البشرية، ويتم ذلك وفق أساليب علمية مختلفة منها: طريقة التصنيفات أو الخصائص، طريقة الترتيب السيء أو طريقة الترتيب السبيء، طريقة المقارنة بين العاملين، طريقة الاختيار الإجباري، طريقة الوقائع الحرجة، ويتم التركيز على أهم المعايير في الأداء، أو الإنجاز باعتبارهم الأجدروالأكثر خبرة وعناية بمتطلبات العمل وطرق الأداء...إلخ. وفي ظل التغيرات الحديثة، وخاصة طرق الأداء، من فردي إلى جماعي، تغير تقييم الأداء، الذي كان يقوم على أساس الأداء الفردي، ليحل محله نظام جديد يعتمد على تقييم الجهد الجماعي، وباستخدام معايير تقييم جديدة، وهي:²

- الكفاءة، الجودة، الوقت، خدمة العملاء وارضائهم.

7-1-2 تخطيط المسار الوظيفي: وهو عملية تتعلق بالتغيرات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمؤسسة، وخاصة ما تعلق منها بالنقل، والتحويل، الترقية، التثبيت، التكوين وغيرها، وهذا ما يجعل إدارة الموارد البشرية بحاجة دائمة للتعرف على نقاط القوة والضعف لدى الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.

3- الوظائف المساعدة:

¹ عقيلي عمر وصفي، "إدارة الموارد البشرية": بعد استراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص.81.
² المرجع نفسه، ص.81-82

في مقابل الوظائف الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات المختلفة، فهي تقوم بوظائف أخرى، فيه من يرى بأنها وظائف مساعدة، وهو ما سنأتي على توضيحه وشرحه في الفقرات الموالية:

- العلاقات مع النقابات: وتعالج إدارة الموارد البشرية الشكاوى المقدمة من العمال في حق الإدارة والنزاعات العمالية، بقضايا الفصل من الخدمة، والتأديب وما إلى ذلك. وذلك تكون كحلقة وصل بين العمال وممثلهم والإدارة العليا للمؤسسة.
- أمن وسلامة العاملين: ويتم خلال هذه الوظيفة الاهتمام بإجراءات الأمن والحماية وسلامة العاملين، والصحة، والاتجاهات النفسية والاجتماعية السليمة لهم.
- ساعات وجدول العمل: وتتمثل هذه الوظيفة في قيام إدارة الموارد البشرية، بتحديد ساعات العمل، أوقات العطل، الراحة، والفراغ بما يتماشى مع طبيعة عمل المؤسسة، وما يتماشى والقوانين السائدة في الدولة.

المبحث الثاني: جودة الخدمات العمومية

نتطرق في هذا المبحث إلى أهم الجوانب المتعلقة بالخدمة العمومية ، بالاضافة الى مفهوم الجودة

المطلب الأول: ماهية الخدمات العمومية

الفرع الأول : تعريف الخدمة

تعددت تعاريف الخدمات، فهناك ما يركز على تعريف طبيعة نشاط الخدمات في محاولة لتمييزها عن النشاطات الأخرى.¹

من هذا المنظور قد عرفها لوفلوك بأنها: "نشاط اقتصادي فني مقدم من طرف لآخر غالبا دون انتقال ملكية الشيء، يتم من خلال تأجير أو استغلال سلعة، يد عاملة كفاءات مهنية، تجهيزات أو هياكل

¹ صالح بوعبد الله، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على خدمات بريد الجزائر، رسالة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم لتسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2013/2014، ص.44.

جاهزة، أنظمة ومعلومات أو مجمع الأنشطة والمنافع والإبداع الذي تكون نتيجته البيع أو تكون مصاحبة للبيع المادي."

من التعريفات الأخرى ما يركز على تحديد خصائص الخدمة التي تميزها عن السلع المادية، خصائص مثل اللاتجسيد، اللاملموسية، الفنائية، وتزامن عمليتي الإنتاج والاستهلاك. من هذا المنظور الخدمة هي "نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة حاجات ورغبات استهلاكية وتحقق منفعة". من أبرز كتب هذا المدخل كتاب فيليب كوتلر الذي يعرف الخدمة بأنها "فعل أو أداء يقدمه طرف لطرف آخر على أن يكون بالضرورة غير ملموس ولا ينتج عنه تملك، مع كونه قد يرتبط أو لا يرتبط باستخدام سلعة مادية."¹

تعرف أيضا : "بأنها تتضمن كل الأنشطة الاقتصادية التي منتجاتها ليست منتجات مادية، وهي بشكل عام تستهلك عند وقت إنتاجها وتقدم قيمة مضافة، وهي بشكل أساسي غير ملموسة."² فيما تعرف المنظمة الدولية للتقييس الأيزو وفقا للمعايير، الخدمة على أنها: "هي نتيجة تتولد عن النشاطات في التعامل بين المورد والزيون، ومن النشاطات الداخلية للمورد استجابة لحاجات الزيون." ووردت ضمن هذا المعيار الملاحظات التالية:³

- يمكن أن يمثل المورد أو الزيون بالأشخاص أو تجهيزات.
- يمكن أن تكون نشاطات الزيون في التعامل مع المورد أساسية لأداء الخدمة.
- يمكن أن يشكل تسليم أو استخدام منتجات مادية جزءاً من تأدية الخدمة.
- يمكن أن تكون الخدمة مرتبطة بتصنيع وتوريد منتج مادي.

¹ صالح بوعبدالله، نفس المرجع سبق ذكره، ص.44.

² هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص.18.

³

ومن خلال التعاريف السابقة للخدمة يمكننا القول أن الخدمة هي نشاط أو منفعة يتم الحصول عليها بواسطة المورد لقاء مقابل مادي، وتتسم الخدمة بالتفاعل بين المورد والزبائن، ومن الأنشطة الداخلية في المؤسسة، وهي تهدف أساساً إلى إشباع حاجات الزبائن وتحقيق رضاهم.

الفرع الثاني : تعريف الخدمة العمومية

أعطيت للخدمة العمومية عدة تعريفات نذكر منها:

- تعرف الخدمة العمومية على أنها "كل وظيفة يكون أداؤها مضموناً ومضبوطاً من قبل الحاكمين لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي، وهي من طبيعة لا تتحقق بشكل كامل إلا بفضل الحاكمين".¹

- تعرف الخدمة العمومية "كل نشاط تقوم به الهيئات العمومية بصفة مباشرة أو غير مباشرة عن طريق منظمات خاصة تكون خاضعة لرقابة السلطة العمومية، وتهدف إلى تحقيق المنفعة العامة".²

ذكر الدكتور "ثابت عبد الرحمن إدريس" في تعريفه للخدمة العمومية محورين هما:

1- تعريف الخدمة العمومية كعملية:

إن ما تقدمه المنظمات الحكومية مثل عمليات ذات طابع تكاملي تتطور من مدخلات وتشغيل ومخرجات، وبالنسبة للمدخلات فإن هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجرى عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي:

- 1-1 الأفراد : يعد المواطن طالب الخدمة أحد أنواع المدخلات في عملية الخدمة العامة مثل دخول المريض إلى المستشفى لعمليات العلاج، تختلف الخدمات الصحية التي تجرى عليه بذاته، وكذلك محاكمة الأفراد أو غيرها من الخدمات العامة.

¹ سلوى تيشات، أفاق الوظيفة العمومية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزيلاندا، فرنسا، وم (أ)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، الاقتصاد، التجارية، جامعة أحمد بوقرة اس، الجزائر، 2015/2014، ص.19.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، مدخل حديث في الإدارة العامة، (د.ط)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص.455-457.

- المواد : تصبح كل الموارد والأشياء أحد أنواع المدخلات في عمليات الخدمة المقدمة من المنظمات مثل عمليات فحص المركبات أو إصدار رخص المرور للسيارات.

- 2-1 المعلومات: تسمى عمليات تشغيل المعلومات مثل عمليات تحليل البيانات في مركز المعلومات و عملية تشغيل البيانات في مراكز البحوث والجامعات.

2-تعريف الخدمة العمومية كنظام :

انطلاقاً مما سبق، فإن هذه الخدمة يمكن النظر إليها كنظام يتكون من أجزاء متكاملة تحوي ما يلي :

- نظام عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة وفق هذا النظام تتم عمليات التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.

- نظام تسليم الخدمة ووفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة، ثم يتم التسليم النهائي للخدمة، وإيصالها للمواطن طالب الخدمة.

الفرع الثالث : خصائص الخدمة العمومية

تتميز الخدمات العمومية بالعديد من الخصائص نذكر أهمها في¹:

- أغلب هذه المؤسسات للخدمات العمومية هي مؤسسات ضخمة وكبيرة من حيث معدل تشغيلها ورقم أعمالها ومعدل استثمارها للطاقات الضخمة.

- الصفة الغالبة على هذه المؤسسات العمومية هي تمركزها في القطاعات القاعدية، وكونها كلها قطاعات استراتيجية (اجتماعية واقتصادية وحيوية)، وهذا ما يلتقي بالفكرة القائلة بأن القطاع العمومي يجب أن يركز على الصناعات المرضية.

- غالباً ما تكون المؤسسات للخدمات العمومية موجودة في وضعية احتكارية للسوق، أي أنها متواجدة في سوق الاحتكار الكامل (محتكر وحيد أو طالبين متعددين) مثل احتكار الكهرباء والغاز

¹عبد القادر براينيس،التسويق في المؤسسات الخدمية العمومية - دراسة حالة قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص.57

في الجزائر من طرف (SONALGAZ)، أو احتكار السكك الحديدية بفرنسا لصالح (SNCF)، أو احتكار (PTT) لمؤسسات البريد والمواصلات، إذ يكون هناك تكامل زبائن من هذه المؤسسات من النوع الخاص.

- يختلف سلوك منتجي المؤسسات العمومية للخدمات عن سلوك أي مسؤول في مؤسسة عادية، وذلك بالنظر إلى طبيعة الإنتاج من جهة، وإلى القيود والمراقبة التي تفرضها السلطات العمومية والتي يخضع لها هذا المنتج من جهة أخرى، مما يقلل مجال تحركه ويحدد مبادرته في استخدام تقنيات التسويق.

- ليس من أولويات أغلب مؤسسات الخدمة العمومية، وحتى ذات الطابع الصناعي والتجاري البحث عن تحقيق الربح المادي بقدر ما تهتم بتحقيق الربح الاجتماعي، ولكن ذلك فإن عدم البحث المسبق في جدوى المؤسسات من الناحية الربحية لا يعني منعها لأنه في أحيان كثيرة لا يتناقض الربح الاجتماعي مع الربح المادي.

- الخدمات العمومية نظام خاص، فهي تخضع لمجموعة من القواعد الموضوعة لغرض المصلحة العامة، ويمكن تلخيص أهم هذه المبادئ فيما يلي:

- مبدأ الاستمرارية (أي ضمان سير إنتاج الخدمات العمومية دون انقطاع).

- مبدأ الملاءمة (والذي يعني تناسب إنتاج المصالح العمومية مع رغبات الجمهور).

- مبدأ المساواة (والذي يعني إلغاء الفروق والامتيازات الأشد أمام المصلحة العامة الموضوعة للجميع).

- تدخل المؤسسات العمومية للخدمات مهمة أساسية تتمثل في إرساء أسواقها بأقل تكلفة لها أو السلطات العمومية، وتحسن طريقة استهلاكها، وهو ما يتطلب بعض الأحيان أن تطلب منها الدولة ضماناً خاصة ربما تسهم في خلق اختلال توازن بنية الأسواق، إلا أن تعظيم العائدات الاقتصادية الوطنية هي أكبر من الخسائر الناتجة لدى هذه المؤسسات.

- وجود ارتباط وثيق بين مستوى التقدم والرفاهية التي يصلها البلد وبين عدد الوظائف التي تتكفل بها المصالح العمومية.

- تميز المؤسسات العمومية للخدمات بمبدأ "كفة أقل للمال"، وذلك بالنظر إلى انتمائها إلى قطاع الصناعات الثقيلة المتميزة برأس مال كبير، والتمويل بالديون الطويلة، والمبادرات الإنتاجية المركزة والمكلفة، والاستثمارات الثقيلة ذات المردودية المتوسطة على المدى القصير.

المطلب الثاني : مفهوم جودة الخدمات.

تعد الجودة من أهم المجالات التي شهدت تطوراً هائلاً في عالمنا المعاصر، وتعتبر إحدى العوامل الرئيسية التي تقود التقدم في القرن الحالي. سنتطرق في هذا المبحث الحالي إلى أهم الجوانب المتعلقة بالجودة.

الفرع الأول : تعريف الجودة

تعددت تعاريف الجودة وفقاً لاختلاف وجهات النظر للكتاب في هذا الموضوع:¹

- ترجع المفاهيم الاصطلاحية لمفهوم الجودة *Qualité* إلى الكلمات اللاتينية *Qualité* التي تعني خاصية أو درجة الصلابة.

- يعرفها فيليب قروسلي (Philippe Grosly) بأنه يرى بأن المواصفات ليست المعيار الوحيد للحكم على جودة المنتج أو الخدمة "بل تلبيتها لحاجات ومتطلبات المستهلكين".

- الجودة هي "مدى مطابقة أو اتفاق المنتج أو الخدمة مع مجموعة من الخصائص المتفق عليها أو المطلوبة سلفاً من طرف الزبائن، مثل خصائص الحاجات المتوقعة أو المرجوة".

- الجودة هي "مجموع الخصائص التي تحدد مدى صلاحية المنتج لاستعماله".

- تعد الجودة كأداة شاملة تشمل جودة العمل وجودة الخدمة وجودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات، وخاصة من قبل المستهلكين (المستثمرين، الزبائن، المواطنين، السلطات العمومية). لذلك

¹ عطا الله عزات أبوعودة، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية وأثره على جودة الخدمات المقدمة -قطاع غزة-، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 2013/2014، ص: 31

فالجودة الشاملة ترتبط بإرضاء الحاجات للأطراف المعنية وتحقيق الأهداف المتعددة، من بينها الأهداف الأساسية التي نصت عليها الأهداف المنشودة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الجودة كما يلي:

هي مجموعة من المزايا والخصائص التي تسعى بمجموعها إلى القدرة على تلبية حاجات ورغبات المستهلكين بالشكل الذي يرضيهم وبأقل تكلفة، مع القدرة على تقديم أفضل المواصفات.

الفرع الثاني : تعريف جودة الخدمة.

تميل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة على انها معيار لدرجة تطابق الاداء الفعلي مع

توقعات الزبائن لهذه الخدمة، وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل التالي:

الشكل رقم (03) : نظام جودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، ادارة جودة الخدمات ،دارالشروق للنشر والتوزيع ،القاهرة ، 2006 ، ص.90.

ويمكن التعبير عن ذلك رياضيا كالتالي:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{ادراك الزبون لاداء الفعلي} - \text{توقعات الزبون لمستوى الاداء}$$

كما عرفها المؤلفون وفقا لما يأتي :

- عرفها ديمينج (Deming) جودة الخدمة بأنها "تطابق مع الاحتياجات والمواصفات".
- عرفها جوران (Juran) بأنها عبارة عن "تخفيض مستمر للتساؤل وتحسين مستمر للعمل في جميع النشاطات".

- عرّفها كل من Kotler et Keiler جودة الخدمة بأنها "درجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبون لهذه الخدمة".¹
- الجودة كما عرفتها المنظمة الدولية للمعايير (ISO) هي: "مجمّل السمات والخصائص للمنتج أو الخدمة، والتي تجعله قادرا على تلبية الاحتياجات المعبر عنها أو الضمنية".
- نشأ رد فعل لمفهوم "الجودة" لكتاب "مبادئ الإدارة العلمية" للمهندس Frederick Taylor الصادر سنة 1911م، والذي أسس لتنظيم العمل الإنتاجي داخل المؤسسات الإنتاجية. أما عمليا، فقد ظهر متحقي الجودة على مكانة هيكلية في التنظيمات الإنتاجية مع خمسينيات القرن الماضي، حيث قامت العديد من الشركات الصناعية الكبرى في الولايات المتحدة بإعادة الجودة، ليس لكمية إنتاج المنتجات فحسب، بل كمسار تطوير مستمر، أدى لاقتناء فرع جديد في الإدارة، أُطلق عليه "إدارة الجودة".

المطلب الثالث : أبعاد ومعايير جودة الخدمة العمومية

- تم تطوير عدة نماذج لقياس جودة الخدمات العمومية خلال السنوات الماضية لكن مقياس SERVQUAL يعد أكثر القياس استخداماً، صممه زيثامل (Zeithaml) وباراسورامان (Parasuraman) وبيري (Berry) عام 1985 حيث يعتبر نموذج استناد متعدد الأبعاد يستخدم لقياس رضا المستفيدين من الخدمة المقدمة، فهو يعرف الفرق (المحك) بين توقعات العملاء عن الخدمة، والخدمة المقدمة. تم بالفعل وهو اختصار لكلمتي الخدمة (Service) والجودة (Quality)، حيث تم تطبيق هذا المقياس على نطاق واسع ويشمل على خمسة أبعاد أساسية وهي:²

- الفرع الأول : الاعتمادية Reliability

ويقصد بها القدرة على أداء الخدمة التي تم الوعد بها بدقة وفي أي وقت وتعبر عن مدى الثقة في

¹ أسماء مرايمي، محمد خثير، العلاقة التفاعلية بين ابعاد جودة الخدمة ورضا الزبون، مجلة الريادة الاقتصادية للاعمال، المجلد 03، العدد 04، جامعة خميس مليان، الجزائر، اكتوبر 2017، ص. 32.

² عمار اسماء، تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية للصحة بالجزائر، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2020/2022، ص. 64-66.

الخدمة المقدمة وأيضاً سرعة وسهولة الحصول عليها، ويدخل أيضاً إمكانية الجهة المقدمة للخدمة على أداء الوظيفة المطلوبة منها بنجاح في ظروف العمل العادية.

من أهم عناصره:

- تلبية الخدمة ا في موعدها المحدد.
- الدقة وعدم الخطأ في الخدمة المطلوبة
- توفر كل التخصصات اللازمة من أجل تقديم خدمة متكاملة.
- الحرص المستمر والدائم على حل المشاكل.
- الاحتفاظ بالملفات والسجلات.
- الفرع الثاني : الاستجابة Responsiveness

وهي سرعة استجابة مقدمي الخدمات بالرد على استفسارات وطلبات المستخدمين، إذن فهي تعني مدى استعداد ورغبة مقدمي الخدمات بشكل دائم في تقديم الخدمة للمستخدمين عند حاجتهم لها. أهم عناصر هذا البعد:

- الاستجابة الفورية للاحتياجات.
- السرعة في تقديم الخدمات العمومية.
- الرد السريع والفوري على الاستفسارات.
- الاستعداد الدائم للعاملين للتعامل طالي الخدمة.
- التبليغ بمواعيد تقديم الخدمة والانتهاؤها منها.
- الفرع الثالث : الضمان أو الأمان Assurance

أي ضمان توفير خدمات مطابقة لمعايير الجودة المعمول بها من خلال توفر الفرق المؤهلة التي تمتلك المهارات اللازمة لتدليل على حرص وتأکید إدارة المؤسسة على الجودة. أهم عناصر هذا المعيار:

- شعور المستفيدين بالأمان في تعاملهم مع مقدمي الخدمات.
- الأدب وحسن خلق العاملين في التعامل مع المستفيدين.
- سهولة المعلومات المقدمة.
- المهارة والمعرفة المتخصصة .
- التأييد والدعم من طرف الإدارة للعاملين من أجل أداء وظائفهم.

- الفرع الرابع : الملموسة Tangibles

ويقصد به مدى توفر التجهيزات والمعدات المادية، بما فيها معدات الاتصال وتقنيات انتقال المعلومات،

وأيضاً المباني والترتيبات الداخلية للمؤسسة ، إضافة إلى القوى البشرية المؤهلة، مع الأخذ بعين الاعتبار مظهرهم الخارجي الذي يتوافق مع طبيعة مهامهم، وذلك من أجل تقديم الخدمة على أحسن وجه.

أهم عناصر هذا البعد:¹

- توفر المباني والتسهيلات المادية.
- التصميمات الملائمة والتنظيم الداخلي للبيئات.
- حداثة التجهيزات .
- مواقع وقاعات الاستقبال والانتظار مناسبة.
- المظهر الخارجي للأشخاص مقدمي الخدمات العمومية.
- الفرع الخامس: التعاطف أو الجانب الوجداني Empathy

¹ أعمار اسماء، مرجع سبق ذكره. ص. 64-66.

يقصد به العلاقة بين مراجعي المؤسسة والعاملين فيها بما فيهما الفريق الفني، الإداري والخدمي بما يتضمن وجود الاحترام والثقة والإصغاء والسرية واللياقة، فالتواصل بين الطرفين يساهم في إنجاح الخدمة العمومية والاستجابة للتعليمات المقدمة.

أهم عناصره:

- الاهتمام الشخصي من طرف العاملين بالمؤسسة العمومية بالمستفيدين وخدماتهم.
- الوعي الكامل من المؤسسة لاحتياجات المستفيدين من خدماتها.
- وضع مصلحة المواطن في مقدمة اهتمامات العاملين بالمؤسسة العمومية.
- توفر حجم ساعي للعمل مناسب لتوفير الخدمات العمومية.
- ملائمة مواعيد العمل مع الظروف المختلفة لجميع المستفيدين.

يصعب وضع معايير ثابتة لقياس جودة الخدمات و تعميمها على كل المؤسسات الخدمية، وهنا تظهر حاجة ماسة لقيام كل قطاع بتطوير مقاييس مناسبة لخصائص الخدمات التي يقدمها على أن يتضمن ذلك تحقيق نوع من التوازن بين أهداف مقيسي الخدمات و طالبي الخدمة في آن واحد و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة ككل. إلا أن المتخصصين في دراسة جودة الخدمات اجتهدوا و حاولوا وضع معايير مشتركة يمكن من خلالها قياس جودة الخدمات، فهناك عدة مقاييس لجودة الخدمة من منظور العميل نذكر منها مع بعض الاختصار:¹

- 1- قياس عدد الشكاوى: counting complaints

ويتم قياس جودة الخدمة من خلال حصر عدد الشكاوى خلال فترة معينة وتصنيفها حسب نوع الشكاوى، ويتميز هذه الطريقة بسهولة، إعطاؤها مؤشراً نحو إدراك العملاء للخدمة المقدمة لهم، إلا أن هذه الطريقة تواجه مجموعة من الانتقادات من أهمها:

¹ فيروز قطاف، تقييم جودة الخدمات المصرفية ودراسة اثرها على رضا العميل البنكي -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية بسكرة، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2010/2011، ص.102.

- "إن عدد الشكاوى يعتمد في حد ذاته على أسلوب التقدم بالشكاوى، هل هو أمر سهل، و يمكن للعميل التقدم به بسهولة، أم أن العملاء يجب أن يكونوا على علم بإجراءات التقدم بالشكاوى مع تأكدهم من أن شكاوهم ستجد طريقها في أسرع وقت ممكن."
- أثبتت التجارب أنه حتى لو لم يحصل العميل على الرضا المطلوب من الخدمة، فإن عدداً قليلاً منهم فقط سوف يشعرون بالضيق ويتردد البعض منهم في التقدم بالشكاوى.
- هذه الطريقة تفرق الأسباب الحقيقية وراء الشكاوى كما أنها لا تفرق بين أهمية الشكاوى المختلفة للعملاء ولا أهميتها لأداء المنظمة الخدمية في السوق.
- من أجل تذليل الشكاوى قد يبذل مقومو الخدمات مجهوداً لمنع الشكاوى أو منع وصولها إلى رؤسائهم كما أن قلة الشكاوى لا تعني بالضرورة أن تؤدي بالمنظمة الخدمية إلى مجهود لتحسين جودة الخدمة. هذا الاتجاه رفع الانتقادات التي وُجّهت له بعد تقييمه، مما كان له دور في تحسين جودة الخدمة، لذا عملت بعض المنظمات العمل على تسهيل عملائها للتعبير عن شكاوهم وتقديم كل التسهيلات لإيصال تلك الشكاوى إلى الجهات المختصة.

- 2- قياس الرضا: satisfaction Measures

- بعد من أكثر الطرق استخداماً لمعرفة اتجاهات العملاء، وقياسها باستخدام مقياس ليكرت الذي يتكون من سبع (07) درجات لقياس درجة أهمية العناصر المكونة للخدمة المقدمة من وجهة نظر العملاء، ويتكون عادة من مجموعة من الأسئلة التي تدور حول الخدمة من حيث عناصرهم بعد حصولهم على الخدمة مع قائمة أسئلة ببطاقات تدوين الملاحظات والاقتراحات أو المقابلات الشخصية.
- من أهم أوجه استخدام هذه الطريقة معرفة جوانب القوة والضعف التي تميز خدماتها وبالتالي تعزيز أوجه القوة فيها، والعمل على تصحيح أوجه الضعف أو المراوغة التي تشتكي بها أو التي قد تجد طريقة إلى تحويلهم من الانتقاد إلى الرضا فيها.

- أن لا تقتصر الأسئلة المستقصاة فقط على قياس آرائهم وجهة نظرهم أفراداً كانوا أو مجموعات، بل يتم شملهم أيضاً...
- إن هذا المقياس قد لا يمد المنظمة بمعلومات واقعية يمكن الاعتماد عليها في مقارنة مستوى الخدمة بغيرها في نفس الصناعة.
- الافتقار إلى صياغة جيدة وتسلسل منطقي لأسئلة الاستقصاء فضلاً عن قلة الردود أو الاستجابات.
- أن هذه الطريقة لا تساعد في تحديد الأهمية النسبية لأبعاد جودة الخدمة من وجهة نظر الأنماط المختلفة من العملاء، والتي تهدف المنظمة الخدمية إلى جذبهم والمحافظة عليهم، فالتعرض على هذه الأبعاد يحتاج إلى طرق قياس أكثر تخصصاً.
- ولتجنب هذه المشاكل يجب قبل دراسة استكشافية قبل تصميم أسئلة الاستبيان و حسن اختيار العينة بحيث تمثل المجتمع المدروس أفضل تمثيل.

- 3- مقياس الفجوة: SERVQUAL

- إن مفهوم الجودة على مستوى الخدمات مفهوم معقد من الصعب قياسه لشيوعه وكثرة الأطراف المرتبطة بالأثر الكبير الذي تلعبه الجودة في فرض تنافسية المؤسسات الخدمية. إذ تعددت الدراسات حولها والتي كان من أبرزها تلك الأعمال التي قام بها كل من "بيري Berry"، "باراسورمان Parasurman"، و"زيثمال Zeithmal"، الذين بدؤوا برنامجهم البحثي سنة 1983 مركزين على أن جودة الخدمة يمكن قياسها.

- هذه الدراسة تعالج ببعدين أساسيين لتقديم الخدمة: (الزبائن والعملاء)، وتكمل كذلك ببعد إضافي من الاتجاهات نحو جودة الخدمة التي توصلت إليها هذين الرئسيين للاستبيان، الذين في ذلك يقومون إلى حدّ النقطة إلى أن العوامل المؤثرة بالعلاقة في تحديد الرضا بين مقدمي ومستقبلين الخدمة مهمة جداً، فتم معالجتهم الذين يحكمون جودة الخدمات وكل جميع الأحكام المتعلقة بالخدمة عبر ذلك الصلة.

وهكذا هم يدورون في التوقعات المكونة للزبائن من الخدمات والخصائص التي تتسم بها هذه الخدمات "الخدمة التي تدور في عقل الزبون".

حيث أوضح باراسورمان (Parasurman) وزملاؤه في دراستهم أن الفجوة بين توقعات الزبائن و بين إدراك الإدارة لهذه التوقعات تتكون في حقيقتها من خمس فجوات هي¹:

- الفجوة (01): بين توقعات العملاء و إدراك الإدارة لتلك التوقعات، فقد لا تستطيع الإدارة أن تعرف بشكل دقيق ما يريده العملاء و لا كيف يحكم العميل على ما يقدم إليه.
- الفجوة (02): بين إدراك الإدارة لتوقعات العميل و المواصفات الفعلية المحددة للجودة، فقد تعرف الإدارة توقعات العميل و رغباتهم، و لكن لا يتم ترجمة هذه الاحتياجات أو الرغبات إلى مواصفات دقيقة للخدمة.
- الفجوة (03): بين المواصفات المحددة للجودة و أداء الجودة بالفعل، في الواقع العملي فهناك العديد من العوامل التي تؤثر في أداء الخدمة في الواقع العملي كان يكون مستوى مهارة و كفاءة القائمين على أداء الخدمة غير مناسب.
- الفجوة (04): بين مستوى الخدمة المقدمة بالفعل و بين الوعود التي تقدمها منظمة الخدمة من خلال اتصالاتها الخارجية بالعملاء.
- الفجوة (05): بين إدراك العملاء لمستوى الأداء الفعلي للخدمة و توقعاتهم تجاه جودة الخدمة.
- الفرع الرابع : قياس أداء الخدمة (الأداء الفعلي):

¹جود ماجد الحلبي،دراسة أبعاد جودة الخدمة وتأثيرها في ولاء العملاء للمصارف السورية،مذكرة ماجستير،تخصص التمويل والمصارف،كلية الاقتصاد،جامعة حمادة،سوريا،2016/2017،ص.58.

استمر الجهود المتواصلة عالميا للتوصل إلى نموذج علمي و عملي لقياس جودة الخدمة و يتمتع بدرجة عالية من الثقة و المصداقية و إمكانية التطبيق، فقد توصل كل من Groninand Tayor إلى الفجوة الموجودة بين التوقعات و الأداء الفعلي للخدمات المقدمة باعتبار أن جودة هذه الخدمة يجب الحكم عليها مباشرة من خلال انطباعات الزبائن، و أنه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:¹

جودة الخدمات = الأداء الفعلي

ولم يختلف كل الأساليب عن بعضها في الأبعاد المستخدمة كقياس مظاهر جودة الخدمة الخاصة بخصائص المنتج الفعلي والمتمثلة في الاعتمادية، والاستجابة، والثقة والأمان، والتعاطف، حيث يتميز عن غيره باعتماده على الأداء الفعلي للخدمة، و كذلك درجة مصداقيته وموضوعيته، إلا أنه يعجز عن مساعدة الإدارة على الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب متعددة وليس فقط إدراكات الزبون في الخدمة.

المطلب الرابع : أساليب تحسين جودة الخدمة العمومية

إن عملية التطوير والتحسين المستمر للجودة تمكن المنظمات لاسيما العمومية منها من تحقيق رضا المتعاملين معها وكسب ثقتهم، وفي ما يلي سننظر إلى بعض الأساليب التي تساعد على تحقيق ذلك:

الفرع الأول : وضع نظام لقيادة الجودة:

يعتبر نظام قيادة الجودة من أحدث الأساليب اعتماداً من طرف المؤسسات لتحسين جودة الخدمات و ضمان التنسيق الداخلي للعمليات، وكذا الفوز الدائم لزيائنها، وذلك من خلال أنشطتها الفرعية التي تهدف إلى استغلال المعلومات والبيانات المتوفرة عن بيئة الأعمال في عمليات تطوير نشاط المؤسسة من جهة، وتحقيق التميز في خدمة العميل.²

ويزيد معدلات الرضا لديه من جهة أخرى ويكون هذا النظام من:

¹قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، (ب ط)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص.104.

² فتيحة بوحروود، تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2005/2006، ص.60.

1- نظام اليقظة: والذي يقوم على رصد ومتابعة تطور المجالات التي لها علاقة بنشاط وتوجه المنظمة، خصوصاً ما يتعلق بحاجات الزبائن وتوقعاتهم والخدمة، ويكون ذلك بشكل تلقائي وباستمرار، الأمر الذي يسمح بتوفير المعلومات الضرورية التي تساعد على التنبؤ بالتوجهات المستقبلية للمؤسسة اتجاه نشاطها، وبالتالي تحقيق استراتيجية تخص جودة الخدمات المقدمة من طرفها.

2- تحديد المظهر العام للخدمة المستهدفة: من خلال المعلومات التي يوفرها نظام اليقظة كما ذكر أعلاه، تستطيع المؤسسة أن تحدد خصائص الخدمة وأبعادها الملموسة وغير الملموسة وفقاً لتوقعات الزبون الذي يتعامل معها بشكل مباشر أو عن طريق وسائطه.

3- تحديد مستوى الجودة: يتم تحديد المستوى بعد تجديد المظهر العام للخدمة حتى يسير بصورة أكثر واقعية، وذلك لتوفير الخدمة المناسبة للزبائن بأقل تكلفة ممكنة مع تحقيق أقصى درجات الرضا لديهم، مما يكسب المؤسسة قدرة تنافسية في بيئة الأعمال التي تعمل بها.

4- نظام تقييم رضا طالبي الخدمة والتحسين المستمر: بعد تنفيذ سياسة الجودة يتم تقييم رضا طالبي الخدمة، وبناءً عليه يمكن للمؤسسة من استغلال فرص التحسين وتحقيق فعالية إجراءاتها، ويكون ذلك بالإضافة لطالبي الخدمة عبر تجديد توقعاتهم والتعرف على مواقفهم (الشكاوى) اتجاه الخدمة المقدمة لهم.

الفرع الثاني : تطوير ثقافة الجودة والحصول على شهادة المطابقة:

1. تطوير ثقافة الجودة: يعني إيجاد اتفاق مناسب ومنهجي على تحسين جودة الخدمة داخل المنظمة، بحيث يتم تغيير الثقافة هنا عن مجموعة القيم والقواعد والمعايير والأنماط السلوكية والاتجاهات التي يحملها العاملون نحو المواقف أو نحو بعضهم البعض في كافة المستويات الإدارية داخل المؤسسة والتي يكون لها تأثير على أدائهم.

ولأن تحسين الجودة والخدمة والارتقاء بمستواها يقتضي بالضرورة تعزيز ثقافة الجودة داخل المؤسسة، فإنه

يكون من خلال توفر مجموعة من المقومات أهمها:¹

- خلق الإدراك بأهمية الجودة والمحافظة عليها:
- ويتحقق ذلك من خلال نشر المعلومات المتعلقة بالوضع الحالي للجودة بالمؤسسة مما يسمح بالتعرف على العمليات المختلفة، وبالتالي توضيح الدليل إلى الحاجة لتقديم برنامج عمل لتطوير الجودة في تحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسة كذلك.
- توفر دعم القيادة الإدارية: يعني دعم الإدارة العليا لعملية تطوير الجودة وتحسينها يكون ذلك من خلال:

- إنشاء مجلس الجودة والمشاركة فيه.
- تحديد ونشر أهداف الجودة.
- وضع سياسات الجودة.
- توفير الموارد.
- توفير التدريب للموظفين نحو المشاكل الخاصة بالجودة (التدريب على جودة الخدمة).
- تقديم المكافآت والاعتراف والتقدير.
- مشاركة الأفراد في جهود التطوير: من خلال الاقتراحات التي يقدمونها كحلول للمشاكل المختلفة للجودة.
- تكريس الرقابة الذاتية.

2- الحصول على شهادة مطابقة:

إن تطوير الجودة في المؤسسات يتطلب إعادة النظر في المؤسسات الإدارية وأداء الوحدات العاملة. لذلك تعتبر إدارة الجودة الشاملة سلوك إداري حديث يمثل مدخلاً إلى التحسين المستمر للجودة يشمل كافة مراحل

¹فتيحة بوجرود، نفس المرجع سبق ذكره، ص.62.

ومجالات الأداء، كما أن السعي للحصول على شهادة المطابقة يعد من بين أهم الأطر العملية التي يمكن للمؤسسة الخدمية أن تستعمله للوصول إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة.¹

الفرع الثالث : تنشيط الموارد البشرية:

لا يمكن الحديث عن جودة الخدمة المقدمة من طرف المنظمات وأسلوب تسييرها دون الحديث عن الموارد البشرية التي تعتبر الركيزة الأساسية في هذه المعادلة، نظرًا لأساسها المتين في إحداث مختلف التغيرات المطلوبة من جهة، وكذلك لكون الاتصال مع طلبات المستفيد من الخدمات العمومية يتم عن طريق المورد البشري.

ولهذا بات من الضروري جداً السعي نحو تحسين جودة الخدمة العمومية من طرف المنظمات سواء العمومية أو الخاصة وهذا يجعل الاهتمام بتنشيط الموارد البشرية العاملة بتلك المنظمات.

المبحث الثالث : تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين

المطلب الأول : ماهية الرضا الوظيفي

الفرع الأول : تعريف الرضا الوظيفي

هو حالة شعورية إيجابية تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته في العمل، ويتعلق بدرجة إشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من خلال البيئة الوظيفية.²

الفرع الثاني : أهمية الرضا الوظيفي:

يكتسب الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من العاملين، المؤسسة والمجتمع ونوضحها كما يلي:

- 1- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين:
- زيادة الثقة بالنفس والطموح لدى الفرد العامل في المنظمة.
- إشباع الحاجات الشخصية للعامل وذلك من خلال وصوله لمستوى الطموح له.
- تقليل الضغوط النفسية المتراكمة على العامل.

¹فتيحة بوحروود، مرجع سبق ذكره، ص.70-71
²الشناوي، عبد الرحمن. السلوك التنظيمي. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002

- رفع الروح المعنوية لأفراد العاملين مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وبالتالي انخفاض مستوى الصراعات.
- القدرة على التكيف مع بيئة العمل مما يؤدي إلى ارتفاع الرغبة في الإبداع والابتكار.
- الشعور بالرضا عن الذات.
- 2- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة:
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، كما شعر العامل بأن الوظيفة أوضحت حاجاته المادية والمعنوية تزيد تعلقه بالمؤسسة.
- تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومقابلة أي تحديات والمنافسات التي تواجهها.
- استثمار كافة طاقات ومواهب العاملين بالمؤسسة لتنظيم أفضل مما عندهم لتحقيق أهدافها.
- تحسين جودة منتجات المؤسسة وبالتالي تحسين سمعتها وزيادة أرباحها.
- الانضباط في العمل داخل المؤسسة وأوقات الأزمات ومنه انخفاض معدلات الغياب عن العمل.
- 3- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع:
- ارتفاع معدلات الخدمات والكفاءة الإنتاجية.
- انخفاض مشكلات ترك العمل مما يؤدي إلى الاستقرار الأسري وتماسك المجتمع وتقدمه.
- ارتفاع معدلات التنمية والتطوير للمجتمع.¹

¹ الرضا الوظيفي و أثره في تحسين أداء العاملين ، مذكرة نيل شهادة ماستر ، اعداد بن يوب دلال و لبييض خيرة ، 2019 ، ص24

المطلب الثاني:العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وطرق قياسه

الفرع الأول : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يمكن تحديد أهم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي للمورد البشري فيما يلي :

1- الأجور والرواتب

يعد الأجور والرواتب وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل للأفراد، ارتفع رضاهم عن العمل حيث أكد "هيرزبرج" في نظريته التي عُرفت بهذا الرأي عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا وإنما تمنع عدم الرضا.¹

فالأجر يجعل الشعور بالأمن ويعزز إلى المكانة الاجتماعية كما قد ينظر إليه الفرد كرمز للتقدير والقبول، ويكون في حالات وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية ومعنوية عديدة.²

3- محتوى العمل :

يلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا الوظيفي من حيث نوعه ومهامها فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فيها يكون مستوى الرضا فيها منخفضاً بالأعمال التي لا تمكن العامل أن يقوم بها مهما كانت مهارته وخبرته فيها أو تؤديه وظيفته وتمكنه من الأداء بطريقة فيها فائدة وإمكانياته، وبالتالي تؤدي إلى توسيع القدرات التي يتمتع بها وتنميتها التي يراها مناسبة، وتُسند له مسؤوليات جديدة بهدف رفع معنوياته وتوسيع خبراتهم وبالتالي المساهمة في تحقيق رضاهم.³

ويعتبر محتوى العمل تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها العامل في عمله ومن بين أهم هذه المتغيرات نجد :

- طبيعة أنشطة العمل.

¹ سهيلة محمد عباس و علي حسين : ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، بدون رقم الطبعة ، 1999 ، ص 176
احمد صقر عاشور: ادارة القوى العاملة ، الاسس السلوكية و ادوات البحث التطبيقي ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بدون ر ط ، 1983 ،²
ص 143
³الرضا الوظيفي و اثره في تحسين اداء العاملين ، مذكرة نيل شهادة ماستر ، اعداد بن يوب دلال و لبيص خيرة ، 2019 ، ص 32

- فرص الإنجاز التي يوفرها العمل.

- فرص النمو التي يوفرها العمل.¹

4- فرص الترقية:

إن العامل المحدد لأثر الترقية على الرضا الوظيفي هو طموحات أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً، كلما قل رضاه عن العمل ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها يحقق له سعادة أكبر والعكس.²

فترقية الفرد يجب أن لا تكون على حساب أهداف المؤسسة، بل يجب أن تكون ذات مردود إيجابي على تحسين الأداء والاستفادة من الخبرات بفضلها إلى مستويات أعلى وذلك من خلال الاعتماد على معايير الكفاءة والجدارة وبصفة ديمقراطية.³

5- نمط الإشراف:

كلما كان المدير حساساً لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم، فإنه يحقق ولائهم، ورضاهم عن العمل، بالتالي فإن أثر المدير على رضا الأفراد يتوقف على الخصائص الشخصية للمدير والمرؤوسين، ودرجة سيطرة المدير على الحوافز ووسائل الإبداع، ودرجة التفويض للسلطات والحريات وتناسبها مع قدرات المرؤوسين واستعدادهم لتحمل المسؤولية.

وعليه فإن النمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل فهو يوفق بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد.⁴

6- جماعة العمل:

تلعب جماعة العمل دوراً بارزاً في تأثيرها سلباً أو إيجاباً على رضا العامل، حيث أن العوامل

¹ احمد صقر عاشور : السلوك الانساني في المنظمة ، دار المعرفة الجامعية ، بدون ر ط ، مصر ، 2005، ص144

² فاروق عبده : السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر و طباعة ، ط1، 2005 ، ص 265

³ صلاح بيومي : حوافز الانتاج في صناعة ، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون ر ط الجزائر ، 1982، ص 27

⁴ عثمان محادين: القيادة التبادلية و التحويلية و الرضا الوظيفي ، دار كنوز المعرفة للنشر و توزيع ، ط1، عمان ، 2015 ، ص93

النفسية والعاطفية التي تظهر خلال العلاقات المتبادلة بين الفرد العامل وزملائه تعتبر عاملاً مهماً في تحديد سلوكه وأدائه، والمواظبة أو عدم المواظبة في الحضور إلى العمل.¹

إن العلاقة الإيجابية للموظف مع الزملاء تسهم في إشباع بعض الحاجات الاجتماعية له في بيئة العمل، وكلما أتاحت المنظمة لأفراد العمل فيها الاتصال والتفاعل مع بعضهم، فإن رضاهم عن العمل سيرتفع، وتزداد درجة قوة العلاقة إلى درجة تفضيل الفرد للاندماج، وقوة الحاجة الاجتماعية لديه.²

7- الاتصالات في العمل:

تسهم عملية تبادل المعلومات والأفكار والمعاني بهدف إحداث تصرفات معينة تتلاءم مع العمل، فهو وظيفة إدارية تنبثق بطبيعة الحال الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.³

فكلما كان الاتصال سهلاً كلما دل ذلك على تماسك أعضاء الجماعة وساهم في تكوين نوع من التفاهم حول أهداف المنظمة التي ينتمي إليها الأفراد، ويساهم في اطلاعهم بكل ما يحدث داخل المنظمة من مستجدات ومشاركة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى ارتفاع درجة رضاهم الوظيفي.⁴

8- الشعور بالأمن الوظيفي:

وهي درجة شعور الموظف بأمان وظيفي وانخفاض احتمالية أن يفصل من عمله في الحاضر والمستقبل، وهو يرتبط إيجاباً مع الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.⁵

9- الظروف الفيزيائية:

كلما كان المكان الذي يؤدي فيه العامل عمله، والأثاث المكتبي، والآلات، ووسائل التهوية والإضاءة مناسباً، كلما حقق له هذا قدرًا من الرضا الوظيفي، حيث أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل الفيزيائية تؤثر على قوة الجانب التي ترتبط العامل بعمله، أي على درجة رضاه عن العمل، فعمل دورات العمل، وترك الخدمة، ومعدل الغيابات يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل فيزيائية

¹ عبد المنعم عبد الحي : علم الاجتماع الصناعي ، المكتب الجامعي الحديث ، بدون ر ط ، مصر ، 1989 ، ص 273

² محمد حريري : إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر ، بدون ر ط ، الأردن ، 2012 ، ص 159

³ الرضا الوظيفي و اثره في تحسين اداء العاملين ، مذكرة نيل شهادة ماستر ، اعداد بن يوب دلال و لبيص خيرة ، 2019 ، ص 34

⁴ محمود عبد المولى: علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي ، دار العربية للكتابة ، بدون ر ط ، ليبيا ، 1992 ، ص 158

⁵ مروان الزغبيلرضا الوظيفي مفهومه وطرق قياسه ، دار المسيرة للنشر وطباعة و توزيع ، بدون ر ط ، لاردين ، 2011 ، ص 23

سيئة، وتقلان في ظروف العمل الفيزيكية الجيدة.¹

10- ساعات العمل:

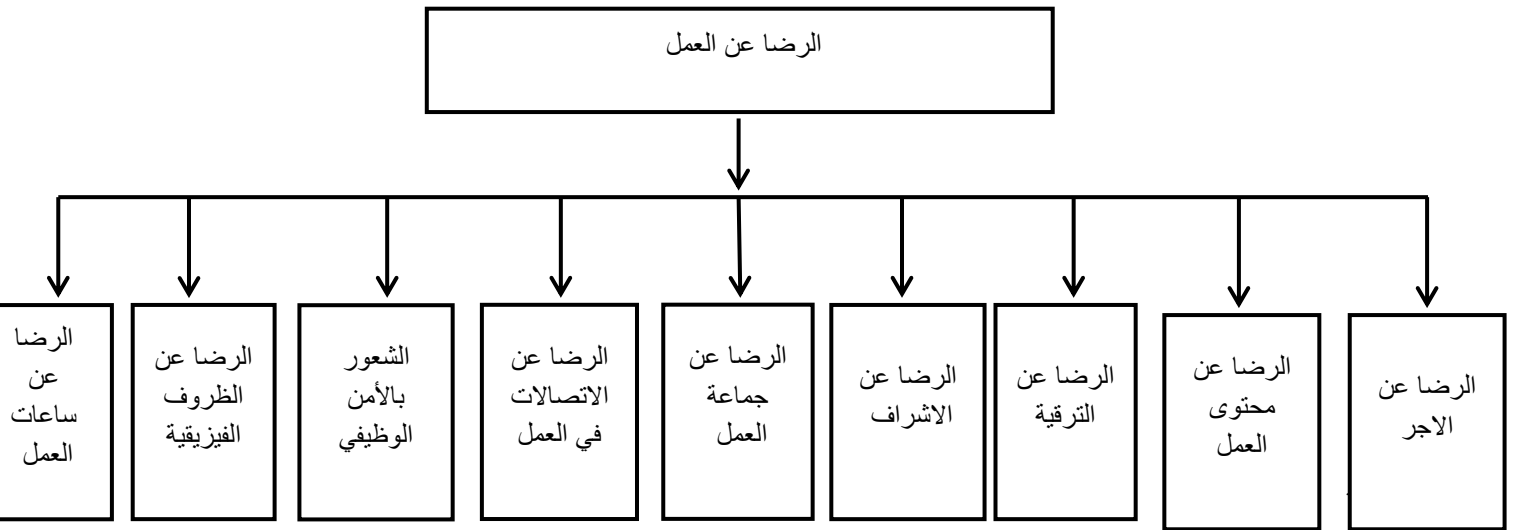
يعتبر الحجم الساعي للعمل اليومي من أبرز الموضوعات التي كانت محل نقاش، وذلك منذ ظهور الثورة الصناعية حيث نشأت إشكالية النقاش في كيفية تحديد أنسب أشكال الموارد البشرية.

وقد أكدت الدراسات إلى أن بإمكان المرء أن توفر ساعات العمل للفرد فرص استخدام وقته للراحة، وتزيد من هذا الرضا، فالقدر الذي يوفر الرضا عن العمل، والقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة يخفض الرضا عن العمل.²

فأوقات الراحة تكون ذات فاعلية عند ما يكون هذا الوقت يحقق فيه الفرد منافع واحتياجات مرتبطة بحياته العامة.

كما تؤثر ساعات العمل الطويلة، أو في حالة العمل الليلي على الإجهاد، وهو ما ينعكس على الحالة الشعورية للفرد تجاه عمله حيث يقل الرضا لديه.³

الشكل رقم 04 :العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي



المصدر: احمد صقر عاشور : السلوك الانساني في المنظمة ، دار المعرفة الجامعية ، بدون رط ، مصر

، 2005، ص 140

¹الرضا الوظيفي و اثره في تحسين اداء العاملين ، مذكرة نيل شهادة ماستر ، اعداد بن يوب دلال و لبييض خيرة ، 2019،ص35

² محمود عبد المولى : مرجع سبق ذكره ،ص154

³ احمد صقر عاشور : مرجع سبق ذكره ،ص157

الفرع الثاني : طرق قياس الرضا الوظيفي

إذا كان الرضا الوظيفي يمثل أحد الأساليب أو الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية للوصول إليها، فإن قياسه يصبح ضرورة لتقييم هذه البرامج في تحقيق هذا الهدف، ولعل من أهم طرق قياس الرضا الوظيفي:¹

1- طريقة تحليل الظواهر:

وهي أشهر طرق القياس، تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف ومشاعره اتجاه عمله، ومن بين هذه الظواهر التي تساعد على معرفة درجة الرضا هي: معدل درجات العامل المرضية والتغيب، لأن تحليل الظواهر أن الأفراد الذين يدينون بدرجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا لأسباب مقبولة، كما أن انخفاض معدل دوران العمل يعني بصورة لا جدال فيها أنهم يدينون بدرجة منخفضة من الرضا.

ومن مزايا هذه الطريقة سهولة جمع البيانات وقلة سهولة تنفيذها والابتعاد عن التحيز، لكن مشكلتها تكمن في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات، إضافة إلى صعوبة تفسير بعض البيانات.²

2- طريقة "هيرزبرغ":

اعتمدت قياس الرضا الوظيفي على مجموعة من المهندسين والمحاسبين من فئة الإدارة الوسطى، وتقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين للمفحوصين بحيث يطلب منهم:

محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالسعادة في عملك خلال السنة الماضية مع إعطاء وصف لما حدث بدقة في كل مرة يعود هذا الشعور، وبالتالي يتم الإحساس بالأسباب التي تسببت في وجود هذا المشاعر لديه.

محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها باليأس الشديد في عملك خلال السنة الماضية مع إعطاء وصف لما حدث و محاولة تذكر كل الأسباب التي جعلته يشعر بهذا الإحساس، وقد أدى استخدام هذه الطريقة إلى استنتاج أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الشعور بالرضا لا يؤدي غيابها إلى الاستياء، بالمقابل فإن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الاستياء، لا يؤدي غيابها إلى حدوث الرضا الوظيفي.³

3- طريقة الاستقصاءات:

تعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدفة قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، وتتلائم مع مستويات

¹ علي سلمي : السلوك التنظيمي ، دار غريب للنشر و التوزيع ، ط1، مصر ، 2000، ص57

² ابراهيم عمر بن طالب : الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي ، دار الادارة و العامة ، الرياض ، 2005، ص45

³ احمد صقر عاشور : ادارة الموارد البشرية ، دار المعرفة الجامعية ، بدون ر ط ، مصر ، 1983 ، ص416

الذين يتم استطلاع آرائهم، وتتخذ هذه النماذج أشكالاً عدة مثل ، نموذج فورم ، نموذج بوترا الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعه لبعض فئات من الحاجات الإنسانية هي الحاجة الى الامن ، الحاجة الى الانتساب ، الحاجة الى تقدير الذات الحاجة الى الاستقلال ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كما وإمكانية استخدامها في الحالات عينات كبيرة وانخفاض الكلفة.¹

تعتمد على إعطاء الأفراد مجموعة من الأسئلة، وهذه الأسئلة تحتوي على عدد عوامل مثل: طبيعة العمل، نوعه، عدد ساعات العمل، ظروفه، طرقه، الأجور، والإشراف.²

4- طريقة الملاحظة:

تعتمد على ملاحظة السلوك العملي للعمال في أدائهم للعمل وتنظيمهم له، كمصدر للتعرف على اتجاهاتهم ومدى رضاهم عن مختلف نواحي العمل، ومن مظاهر السلوك التي تكشف عن الاتجاهات: التباطؤ في إنجاز العمل، ارتفاع معدل الغياب، الهروب من العمل قبل الأوقات المحددة، هذه المظاهر تشير فعلاً عن سلوك العاملين اتجاه وظائفهم.³

5- طريقة المقابلات الشخصية:

تعتمد على مقابلة العاملين وجهاً لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، وفي تلك الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل.⁴ وهناك نوعين من المقابلات: المقابلة الموجهة والتي تشمل على أسئلة محددة يجب على العامل وهي في معظمها غير مباشرة، والمقابلة الغير موجهة التي تترك الحرية للعامل أن يتحدث في أي موضوع من دون أي توجيه، وبالتالي القدرة على التعرف الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستخدامها وحفظهم في الخصوصية.⁵

المطلب الثالث : مفهوم اداء العاملين

يعرف أداء العاملين بأنه: إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين إلى التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفية، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي يقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.⁶

¹الرضا الوظيفي و اثره في تحسين اداء العاملين ، مذكرة نيل شهادة ماستر ، اعداد بن يوب دلال و لبييض خيرة ، 2019، ص 40

²شاويش مصطفى نجيب : ادارة الموارد البشرية ،دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط3، الاردن ،2005،ص 115

³صديق محمد عفيفي :السلوك التنظيمي دراسة في تحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية ،المكتب العربي الحديث ،مصر ،2003،ص393

⁴محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي ،دار الجديدة ،بدون ر ط ،مصر ،2003،ص19

⁵محمد صديق عفيفي : مرجع سبق ذكره ،ص 394

⁶سناء عبد الكريم الخناق : مظاهر الاداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، جامعة ورقلة ، 09-08 مارس ، 2005، ص35

بين هذا التعريف أن أداء العاملين هو القيام بأعباء الوظيفة، كما يعبر عن سلوك الفرد العامل في أثناء تأدية مهام المؤسسة، وهذا ما يتوافق تقريباً مع التعريف التالي.

يعرف الأداء من الناحية الإدارية بأنه يعرف على أنه: القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات، وفقاً للمعايير المفروضة لقياس كمية العمل المنجز، مع معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، الذي يمكن من معرفة كمية العمل المنجز، وإنشاء علاقة معه تنبئنا، والتمكن من ترقية الموظف بناء على أدائه، ويعتمد ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وتقويم أداء العامل لمهامه وسلوكياته وفق فترة زمنية محددة.¹

يتضح مما سبق أن أداء العاملين هو قيام العامل الكفاء بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المقرر أدائه، ويعبر ذلك عن طريق قياس العلاقة بين كمية العمل والوقت المستغرق، كما تتم ترقية العاملين من خلال قياس هذه العلاقة.

ومن بين أهم المؤشرات المرتبطة بأداء العاملين، التحكم والإلمام بجوانب العمل، سرعة الإنجاز والمتعلقة في مدة الإنجاز، الانضباط في مواعيد العمل من حيث حركة الدخول والخروج محاولة تحسين أداء العاملين والتجديد فيه، كذلك الإضرابات والتوقف عن العمل.²

في هذا التعريف جمع بين التعريفين السابقين، حيث ركز على المؤشرات التي يقيم بها أداء العاملين. ويعرف عاشور أحمد صفر في كتابه السلوك الإنساني في المنظمات على أنه: "قيام الفرد بالوظائف والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد رئيسية يمكن أن يحكم بها على الفرد من خلالها وهي: بعد الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء.³

حيث تعبر كمية الجهد المبذول عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتشير إلى درجة إتقانه للعمل، وتقاس ذلك تبعاً لمواصفات الدقة والجودة، في حين نمط الأداء يشير إلى كيفية أداء الفرد لعمله.

ونلخص من خلال ما تقدم أن الأداء هو السلوك التنظيمي الذي يتأثر بطبيعة العمل الذي يؤديه الفرد العامل، وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ونمط الأداء.

¹ أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتب لبنان، لبنان، 1992، ص310

² أحمد عاشور صقر : مرجع سابق، ص، ص: 25، 26

³ أحمد بن عبد الله : علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض، 1994، ص 72

المطلب الرابع : قياس وتقويم أداء الموارد البشرية

الفرع الأول : قياس أداء الموارد البشرية

اتفقت العديد من الدراسات على أن أداء الموارد البشرية يعتبر متغير متعدد الأبعاد، يعبر كل بُعد على مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس لقياس أثره على أداء الفرد الواحد أو المؤسسة التي ينتمي إليها.

يمكن حصر الأبعاد في ستة وهي:¹

- مشاركة الأفراد داخل المؤسسة بشكل شامل.
- المهارات والخبرات المكتسبة سواء عن طريق الفرد ذاته أو بالمشاركة داخل المؤسسة.
- القدرة التنافسية للمؤسسة باستخدام هذه المهارات والخبرات لإنجاز الأعمال التي تتطلبها المؤسسة.
- القدرة على الابتكار، وإبداع أساليب جديدة في الميادين.
- تقييم الفرد من طرف مسؤوله المباشر أو من طرف زملائه في العمل، أو عن طريق أشرافه.
- التقييم الذاتي للفرد أي تقييمه لنفسه.

الفرع الثاني : تقييم أداء الموارد البشرية

تحتل عملية تقييم الأداء في غايات الأهداف العامة لتقييم الأداء، ومشاركة الموظفين في تحديد معاييرها ويكون بشكل مستمر، ومعتمدا على ملاحظات الرؤساء ومرؤوسهم، لا تعمل هذه العملية لوحدها حيث هي جزء من نظام أكبر متكامل يهتم بتحقيق القيمة المضافة الناجمة عن استخدام الموارد البشرية، حيث تتعلق نتائج عملية تقييم الأداء بعمليات التدريب أن تكشف لمخطط التدريب عن نواحي القصور في أداء الموارد البشرية التي يمكن التعامل معها من خلال عمليات التدريب المتنوعة.

1- مراحل تقييم أداء العاملين

حسب المواد (07 إلى 13) للمرسوم التنفيذي رقم 19-165 المؤرخ في 27 ماي 2019، والذي يحدد كفاءات تقييم الموظفين (القطاع العمومي الاقتصادي) على:²

- يتم تقييم الفرد سنويا على ضوء مقابلة التقييم المهني نقطة بنقطة ضمن سلم تنقيط يمتد إلى تقديم تقرير عام.

¹ Esmael M and other. , The Impact of Human Resources Management on Employee Performance: Organizational Commitment Mediator Variable, Asian Social Science; Vol. 12, No. 9, Published by Canadian Center of Science and Education, Faculty of leadership and Management, Universiti Sains Islam Malaysia, Malaysia, 2016, pp 176-192.

² للمرسوم التنفيذي رقم 19-165 المؤرخ في 27 ماي 2019 يحدد كيفية تقييم الموظف، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد، بتاريخ
2019، ص8

- يتم تقييم الفرد بمقارنة أدائه بتحقيق الأهداف المسطرة حول كفاءته المهنية، مقارنة بالأهداف المسطرة مسبقاً، العادات السلوكية الواجب احترامها، مدى التحكم في قواعد العمل والتنظيمات.
- يتم تقييم الفرد عبر مقابلة مهنية تجمع بين الموظف والرئيس المباشر أو المسؤول الأول للموظف، أو المسؤول السلمي الأعلى، ويتم التطرق فيها إلى تحويل مدى تحقيق الكفاءة المهنية للموظف مع اقتراحات.
- يتم سنويا إعداد بطاقة تقييم من قبل المسؤول السلمي للموظف وتوضع في ملفه الإداري، وتضمن جزئين:

▪ الجزء الأول: تخصص للنقطة الرقمية.

▪ الجزء الثاني: تخصص للتقدير ذي الطابع العام.

تزداد ثقة الموظفين في نظام تقييم الأداء المطبق في المؤسسة كلما كانت نتائج التقييم معممة بشكل حقيقي وموضوعي عن مستوى أدائهم الفعلي، وكلما أتاحت للعاملين فرصة للإبداع وإبراز أنفسهم في هذه التقديرات، وكلما تم تحفيزهم.

لاحظوا ان رئيسهم لديه المام كاف بجانب عملهم ، وكلما حرص الرئيس المباشر على متابعتهم للوصول إلى تحقيق أهداف معينة، ستسهم عملية التقييم في تصحيح نواحي القصور في الأداء."

الفرع الثالث : أهداف عملية تقييم الأداء

حسب المواد (من 14 إلى 19) من المرسوم التنفيذي رقم 19-165 المؤرخ في 27 ماي 2019، والذي يحدد كفايات تقييم الموظفين في القطاع العمومي الاقتصادي، فإن عملية تقييم الأداء تهدف إلى تحقيق عدة أهداف منها:¹

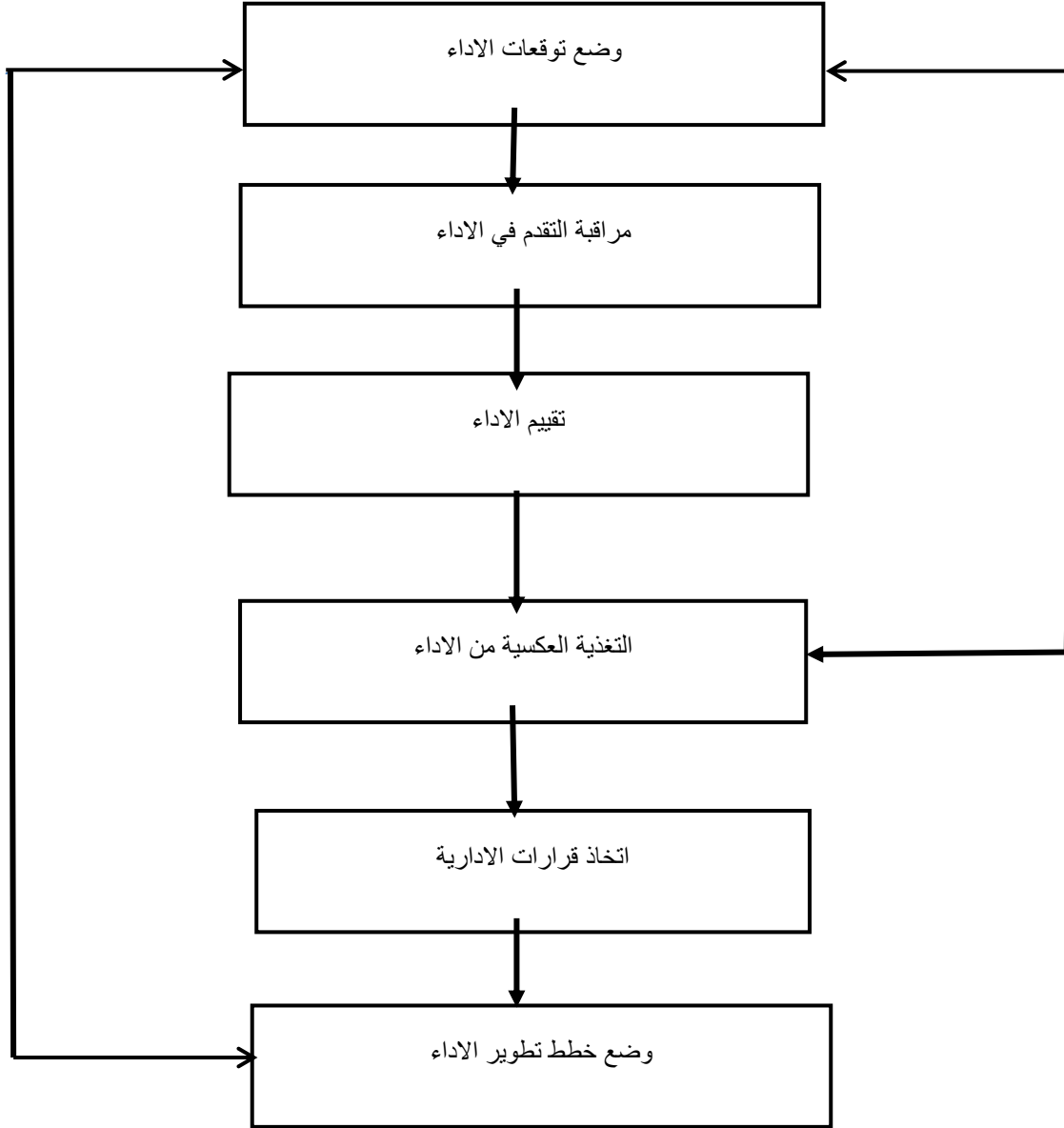
- التكامل والربط بين نشاطات الموظفين مع أهداف المؤسسة.
- إبراز نقاط التفوق والضعف والعمل عليها.
- تمييز السلوكات الإيجابية أو غير المرغوبة في عملية التسيير.
- الترقية على أساس الجدارة والكفاءة.
- تحفيز الموظفين على تحمل مسؤولياتهم الإدارية والمهنية عند ممارسة النشاطات المسندة إليهم.
- المساهمة في تحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة في الأداءات الفردية والجماعية، والعمل على تحقيق الأهداف المسطرة.

¹ للمرسوم التنفيذي رقم 19-165 مرجع سبق ذكره ،ص10

- تحسين العلاقة بين الرئيس المباشر والمرؤوس، باعتبار أن التقييم يتم بناءً على مقابلة مهنية تسمح لهما بمناقشة النقاط المرتبطة بالأداء المهني للموظف.

لذلك يتم في المرحلة القادمة عرض الشكل التالي لشرح مراحل عملية تقييم الأداء.

الشكل رقم 05: مراحل عملية تقييم الاداء



المصدر: الهبتي، خالد، ادارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي، عمان، داروائل للنشر،2003،ص206

الفرع الرابع :العلاقة بين الرضا الوظيفي و اداء العاملين

العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين تُعد من أهم المواضيع في علم النفس التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وهي غالبًا علاقة إيجابية، ويمكن تلخيصها كالتالي:

1. العلاقة الإيجابية:

كلما زاد رضا العامل عن وظيفته، زادت احتمالية تقديمه أداءً جيدًا. لأن الموظف الراضي يكون:

- أكثر التزامًا.
- أكثر تحفيزًا.
- أقل عرضة للتغيب أو الاستقالة.
- أكثر تعاونًا مع زملائه.

2. العوامل المشتركة:

- الرضا الوظيفي يتأثر بعوامل مثل:
- العدالة في التوزيع والرواتب.
- بيئة العمل.
- العلاقة مع المديرين والزملاء.
- التقدير والتحفيز.
- فرص النمو والترقية.

وهذه العوامل أيضًا تؤثر على الأداء بشكل غير مباشر.

3. الرأي المعاكس:

بعض الدراسات تشير إلى أن الأداء العالي قد يؤدي إلى رضا وظيفي (وليس العكس دائمًا)، أي أن الموظف

المجتهد يشعر بالإنجاز والرضا نتيجة أدائه الممتاز.¹

¹ النجار فاطمة، " العلاقة بين الرضا الوظيفي و اداء العاملين في المؤسسات الحكومية "، المجلة العربية للعلوم الادارية، المجلد 26 ، العدد 1 ، ص ص : 45-11 .

خلاصة الفصل :

تسيير الموارد البشرية يشكل دعامة أساسية في تحسين جودة الخدمات العمومية، إذ لم يعد يُنظر إلى العنصر البشري كعامل ثانوي، بل أصبح محورياً استراتيجياً لتحقيق الفعالية والكفاءة في الأداء الإداري. وقد أبرزت النظريات الحديثة في تسيير الموارد البشرية أهمية التوظيف العقلاني، والتكوين المستمر، والتحفيز الفعّال، وتقييم الأداء كآليات ضرورية لضمان بيئة عمل منتجة ومحفزة. تتأثر جودة الخدمات العمومية بشكل مباشر بكفاءة ومهارات الموظفين العموميين، إلى جانب مستوى الرضا الوظيفي لديهم، حيث يُعد هذا الأخير عاملاً حاسماً في رفع درجة الالتزام والانخراط في العمل، مما ينعكس إيجاباً على نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين. وبالتالي، فإن تحسين الرضا الوظيفي من خلال سياسات تسيير ملائمة يعد من بين الركائز الأساسية لتحقيق أداء إداري فعّال. وعليه، فإن تطوير الموارد البشرية لا يُعد خياراً، بل ضرورة ملحة لضمان تحقيق أهداف الإدارة العمومية وتلبية تطلعات المواطنين في إطار خدمة عمومية عصرية وذات جودة عالية.

الفصل التطبيقي دراسة اهمية تسيير الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات العمومية بلدية سيدي علي ولاية مستغانم

تمهيد:

أشرنا في الجانب النظري إلى المفاهيم المتعلقة بتسيير الموارد البشرية ، إضافة إلى التعرف على العموميات المرتبطة بجودة الخدمات العمومية وأدوات قياسها، المرتبط بأداء لموارد البشرية والرضا الوظيفي مع إبراز مؤشرات تقييم أدائهم، ولغرض معرفة مدى مساهمة تسيير الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات العمومية بالجماعات الاقليمية خاصة البلديات، أجريت دراسة ميدانية على بلدية سيدي علي بولاية مستغانم ، ومن أجل تفسير وتحليل النتائج التطبيقية المستخلصة من خلال تسليط الضوء على عينة الدراسة، تم إعداد إستبيان وتوزيعه على الموظفين و العاملين الاداريين في بلدية سيدي علي التابعة لولاية مستغانم و الذين يزاولون مهامهم في مختلف المصالح الإدارية ذات العلاقة بتقديم الخدمات العمومية، مثل الحالة المدنية، الشؤون العامة، الموارد البشرية، والمالية.

المبحث الاول : بطاقة تعريفية ببلدية سيدي علي محل الدراسة

المطلب الاول : تقديم البلدية محل الدراسة (بلدية سيدي علي)

الفرع الأول : تعريف البلدية

تعدّ البلدية القوة الأساسية في الدولة تنظم عدة هياكل وأسس، تجعل من الهياكل الإدارية وسيلة فعّالة للتسيير الاقتصادي على أنها الخلية الأساسية في بناء المجتمع وتقدّمه لأن داخلها مجلس منتخب، وهو المجلس الشعبي البلدي وهي هيئة تنفيذية تسيير وفقاً لقانون بلدي صادر من وزارة الداخلية والجماعات المحلية، تضم هيئتين :

- مجلس شعبي بلدي.

- رئيس المجلس الشعبي البلدي.

عرف المشروع البلدي بموجب المادة الأولى من القانون رقم (80-90) المؤرخ في 17 أفريل 1990

المتعلق بالبلدية على أن البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية التي تتمتع بالشخصية المعنوية

والاستقلال المالي، وعرفها قانون البلدية لسنة 1967 بأنها "البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية

والإدارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الأساسية، ولها استقلال في التسيير المحلي ويعكس

الوظائف المميزة للبلدية ومهامها المتنوعة في ظل الفلسفة الاشتراكية."

كما تعرف البلدية بأنها هيئة لا مركزية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال

المالي، وهي جزء من الدولة، وعن هذا النحو تضم في تنظيمها عدة أقسام أو مصالح كالكتابة العامة،

المصلحة الاقتصادية، مصلحة المستخدمين...إلخ:

الفرع الثاني : مهام البلدية وتنظيمها

1- المهام

تعتبر البلدية كهيئة لا مركزية تقدم خدمة عمومية كبيرة للمجتمع في مختلف كلياته الاجتماعية،

الثقافية، الاقتصادية...إلخ، في ما يلي نستعرض مهامها :

1-1 الخدمات الإدارية والحالة المدنية

تقدم البلدية خدمات متعددة للمواطنين، تشمل:

- إصدار شهادات الميلاد (رقم 12 و 12s).

- إصدار شهادات الزواج والوفاة.

- تقنين النسخ المعتمدة.

- إصدار شهادات الإقامة وعدم الزواج.
- استخراج الدفتر العائلي.
- تقديم طلبات بطاقة الإعاقة (بطاقة المعاقين).
- يمكن للمواطنين التواصل مع المجلس الشعبي البلدي عبر الهاتف: 83 10 45 045 أو الفاكس: 82 10 45 045.

2-1 التنمية المحلية والبنية التحتية

تسعى البلدية إلى تحسين البنية التحتية وتوفير الخدمات الأساسية من خلال:

- صيانة الطرق والإنارة العامة.
- تطوير شبكات المياه والصرف الصحي.
- إنشاء وتحديث المرافق العامة مثل الحدائق والمراكز الثقافية.

3-1 التنمية الاقتصادية والاجتماعية

تعمل البلدية على تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية عبر:

- دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
- تنظيم الأسواق المحلية وتشجيع الأنشطة التجارية.
- توفير فرص العمل من خلال برامج التشغيل المحلية.

4-1 الصحة والنظافة العامة

تولي البلدية أهمية كبيرة للصحة العامة من خلال:

- جمع النفايات والتخلص منها بطرق صحية.
- مكافحة الحشرات والقوارض.
- تنظيف الشوارع والمرافق العامة بانتظام.

5-1 التعليم والثقافة

تدعم البلدية القطاع التعليمي والثقافي عبر:

- إنشاء وصيانة المدارس والمكتبات.
- تنظيم الفعاليات الثقافية والرياضية.
- دعم الجمعيات الثقافية والشبابية.

6-1 التخطيط العمراني وإصدار التراخيص

تشرف البلدية على التخطيط العمراني من خلال:

- إصدار تصاريح البناء والهدم.
- مراقبة المخالفات العمرانية.
- تخطيط وتوسعة الطرق والمرافق العامة.

7-1 الرقابة والتفتيش

تقوم البلدية بمراقبة الالتزام بالأنظمة والقوانين المحلية عبر:

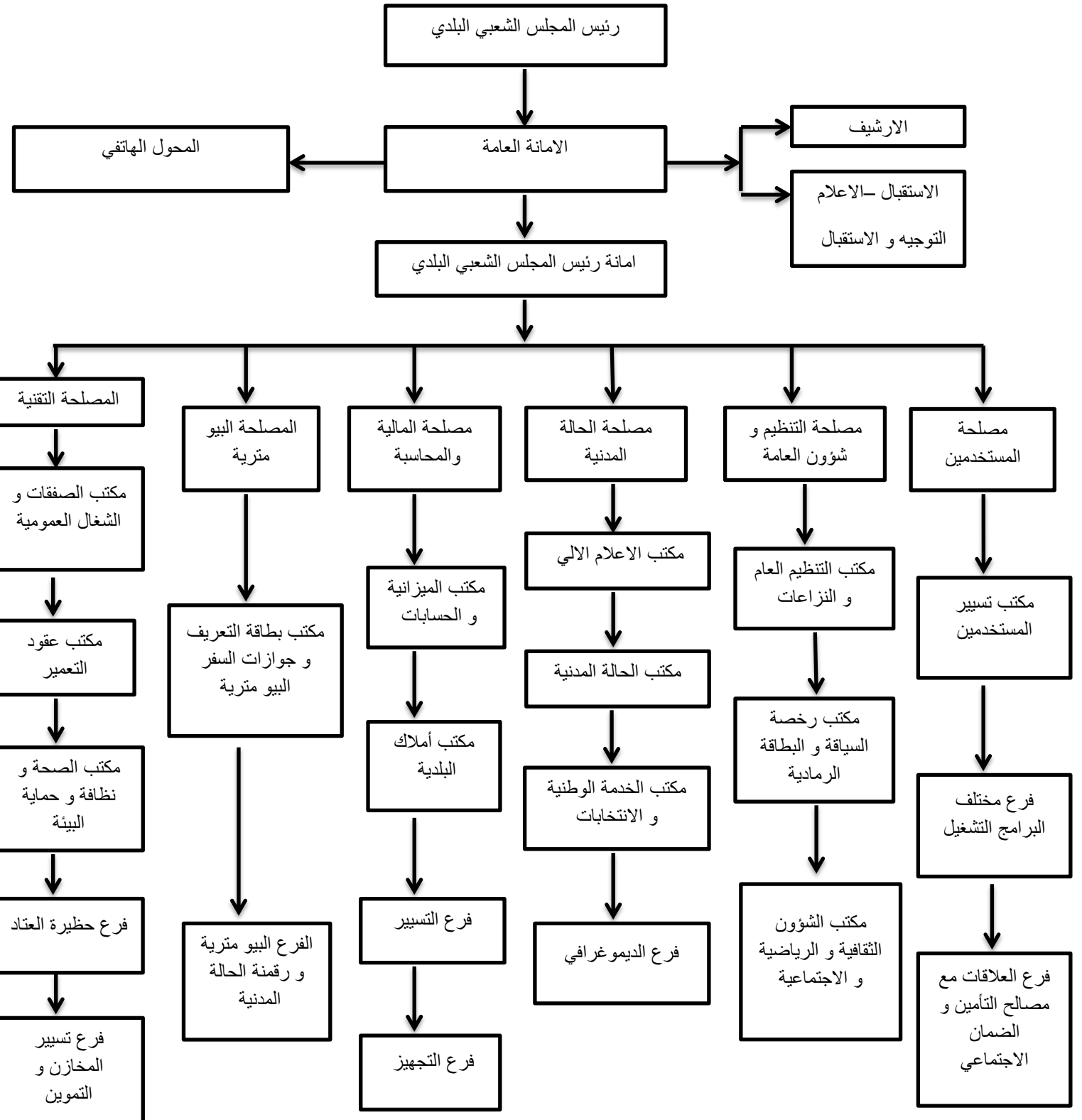
- متابعة الشكاوى والملاحظات من المواطنين.
 - اتخاذ الإجراءات النظامية بحق المخالفين.
 - التنسيق مع الجهات الأمنية والصحية لضمان السلامة العامة.¹
- 2- تنظيم البلدية:²

تمارس البلديات مختلف الأنشطة، انطلاقا من المهام المذكورة أعلاه، وفقا الهيكل تنظيمي كما هو

مبين في الشكل أدناه :

¹ الموقع الرسمي للجريدة الجزائرية : تحديد مهام البلدية بموجب القانون رقم 11-10 المؤرخ في 22 يونيو 2011
² مرجع سابق

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لبلدية سيدي علي



المصدر: وثائق مقدمة من مصالح البلدية.

فيما يلي نتطرق الى المسؤوليات والصلاحيات المنوطة بها الموارد البشرية لمختلف المصالح والمكاتب

1- مصلحة الإدارة العامة والشؤون القانونية:

تُعنى هذه المصلحة بتنظيم الموارد البشرية والإدارية داخل البلدية، حيث تتكفل بتسيير ملفات الموظفين من حيث التوظيف، الترقية، العطل، والتأديب. كما تتولى تحرير مختلف الوثائق الإدارية والقرارات المتعلقة بسير المصالح، بالإضافة إلى إدارة المراسلات الرسمية والأرشفة البلدي. من جهة أخرى، تسهر هذه المصلحة على تتبع النزاعات القانونية التي قد تنشأ بين البلدية وأطراف أخرى، وتمثلها أمام الجهات القضائية عند الاقتضاء.

2- مصلحة الحالة المدنية

تُعدّ من أهم المصالح في البلدية، حيث تتكفل بتسجيل الوقائع المدنية للسكان، مثل الميلاد، الزواج، والوفاة. كما تقوم بإصدار الوثائق الرسمية المتعلقة بالحالة المدنية مثل شهادات الميلاد، الوفاة، الزواج، الجنسية، وكذا التصحيحات الإدارية في السجلات. تعتبر هذه المصلحة صلة وصل مباشرة بين المواطن والإدارة، وتتميز بحساسية ودقة عملها نظرًا لطابعه القانوني والإنساني.

3- مصلحة الميزانية والمحاسبة

تُشرف هذه المصلحة على الجانب المالي للبلدية، حيث تتولى إعداد مشروع الميزانية السنوية بالتنسيق مع باقي المصالح، وتحرص على تنفيذها وفق ما تم المصادقة عليه. كما تدير العمليات المحاسبية الخاصة بالإيرادات والنفقات، وتعد التقارير المالية الدورية لتقييم الأداء المالي. تلتزم هذه المصلحة بالشفافية والرقابة الصارمة لضمان حسن تسيير المال العام المحلي.

4- مصلحة الشؤون الاجتماعية

تهدف هذه المصلحة إلى دعم الفئات الهشة والمحتاجة داخل المجتمع المحلي، من خلال إعداد البطاقة الاجتماعية وتوزيع الإعانات المختلفة (مثل قفة رمضان، منحة التمدرس، التدفئة الريفية...). كما تنسق مع المصالح الولائية والجمعيات الخيرية لتوفير الرعاية للمعاقين، الأراامل، والمسنين. تعكس هذه المصلحة البعد الإنساني للبلدية في إطار العدالة الاجتماعية.

5- مصلحة التعمير والبناء

تتكفل هذه المصلحة بدراسة طلبات رخص البناء والهدم والتقسيم العقاري، ومراقبة مدى احترامها لمخططات التهيئة العمرانية والقوانين المعمول بها. كما تعمل على محاربة البناء الفوضوي

والتعديات على الملك العام، وتسهر على تنمية متوازنة للمجال الحضري. تعتبر هذه المصلحة ذات طابع تقني وتتعاون عادة مع المهندسين ومكاتب الدراسات.

6- مصلحة النظافة والبيئة

تتولى هذه المصلحة تنظيم عمليات جمع النفايات وتنظيف الأحياء والطرق، إضافة إلى الحفاظ على جمالية المحيط من خلال التشجير وصيانة المساحات الخضراء. كما تشرف على حملات مكافحة الأوبئة والحيوانات الضالة، وتسعى إلى نشر ثقافة بيئية لدى المواطنين من خلال التوعية. تعمل هذه المصلحة بالتنسيق مع مؤسسات النظافة العمومية أو المتعهدين الخواص.

7- مصلحة الشؤون الاقتصادية والأسواق

تعنى بتنظيم الأسواق الأسبوعية والبلدية، وتمنح التراخيص المؤقتة للتجارة الجوارية أو الباعة المتجولين. كما تقوم بمراقبة الأنشطة التجارية بالتنسيق مع مديرية التجارة وتساهم في ضبط الأسعار وتوفير المواد الأساسية. تهدف هذه المصلحة إلى خلق توازن اقتصادي محلي وتنظيم النشاط التجاري لضمان الأمن والنظام العام داخل الفضاءات العمومية.

8- مصلحة الأشغال العمومية والصيانة

تُعنى بمتابعة وإنجاز الأشغال العمومية على مستوى البلدية، من صيانة للطرق، الأرصفة، شبكات الإنارة العمومية، قنوات الصرف، ومختلف المرافق البلدية. كما تتدخل لإصلاح الأعطاب الطارئة وضمان صيانة دورية للمرافق. تساهم هذه المصلحة بشكل مباشر في تحسين الإطار المعيشي للسكان، وتعمل غالبًا بالتنسيق مع مقاولات ومكاتب تقنية.

9- مصلحة الإعلام الآلي والإحصائيات

تسهر هذه المصلحة على رقمنة الخدمات والبيانات الإدارية، وصيانة الشبكات المعلوماتية والأنظمة التي تعتمد عليها المصالح المختلفة. كما تقوم بإعداد قواعد بيانات دقيقة تشمل سكان البلدية، الأنشطة الاقتصادية، والعقارية وغيرها، مما يساعد في اتخاذ قرارات مبنية على معطيات دقيقة. تسعى هذه المصلحة إلى تحسين الأداء الإداري وتحقيق الشفافية.

10- مصلحة الثقافة والرياضة

يتركز عمل هذه المصلحة في تنظيم الأنشطة الثقافية والفنية، مثل المهرجانات، الأمسيات الأدبية، والمسابقات، إلى جانب الإشراف على الأنشطة الرياضية المحلية بالتنسيق مع الجمعيات. كما تدير المنشآت

الفصل التطبيقي دراسة اهمية تسيير الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات العمومية بلدية سيدي علي ولاية مستغانم

الثقافية مثل المكتبات ودور الشباب. تهدف إلى ترقية المواهب وتوفير فضاءات للتعبير والإبداع ضمن الحياة المحلية.

11- مصلحة المجلس الشعبي البلدي

تمثل همزة الوصل بين رئيس المجلس الشعبي البلدي وباقي الأعضاء، وتتولى إعداد ملفات الدورات، إرسال الدعوات، وتسجيل محاضر الاجتماعات. كما تتابع تنفيذ مداوات المجلس بعد المصادقة عليها وتضمن التوثيق القانوني لأنشطة الهيئة المنتخبة. تعتبر هذه المصلحة مركزية في سير العمل الديمقراطي المحلي.

12- مصلحة المستخدمين

مصلحة المستخدمين أو بالأحرى مصلحة الموارد البشرية هي إحدى المصالح الأساسية داخل هيكل البلدية، وتختص بتسيير الموارد البشرية، حيث تُعنى بكل ما يتعلق بالموظفين والعاملين من الجوانب الإدارية والتنظيمية. تقوم هذه المصلحة بفتح ومتابعة الملفات الإدارية للموظفين منذ لحظة توظيفهم إلى غاية إحالتهم على التقاعد، وتشمل مهامها إعداد قرارات التعيين، الترقية، النقل، الإحالة على العطل القانونية، إلى جانب متابعة الانضباط وسجل الغيابات. كما تُشرف على تنظيم مسابقات التوظيف الداخلية والخارجية، وتنسق في ذلك مع مصالح التوظيف العمومي والولاية. بالإضافة إلى ذلك، تعمل على متابعة المسار المهني للموظف، وضمان احترام القوانين الأساسية للتوظيف العمومية، وتوفير الظروف الإدارية الملائمة التي تسمح بتحفيز الموظفين وتحقيق فعالية في الأداء داخل البلدية.

13- التأزيرية البشرية:

إدارة البلدية كغيرها من الإدارات الأخرى في قيام وتسيير أعمالها لا بد من توفر أهم عنصر لها وهو المورد البشري والذي لا يمكن الاستغناء عنه بأي شكل من الأشكال، فبدونه لا يمكن أن تتحرك المؤسسة أو أن يكون لها مردود أو تواجد داخل البلدية في الأخرى لن تستقيم على حال. وحسب المعلومات والتقارير التي تضمن مخطط تسيير الموارد البشرية لسنة 2025 لبلدية سيدي علي يوجد 460 عامل مقسم بين فئات الأعمار (من شباب وكهول وحتى الشيوخ) بين دائمين ومؤقتين، 376 عامل منهم دائم و84 عامل متعاقد موزع كل منهم حسب كفاءته وعلى حسب طبيعة مختلف الأقسام والمصالح.

المطلب الثاني : سياسات تسيير الموارد البشرية

الفرع الأول : التوظيف:

يبدأ أولاً بإدارة مداولة يصادق عليها جميع أعضاء المجلس البلدي تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي ووفق القوانين المعمول بها، وبعد ذلك تتم المداولة إلى الإدارة المحلية لاستحصال الموافقة عليها ثم تعاد إلى البلدية في غضون 15 يوم. بعد الموافقة يأتي دور مصلحة المستخدمين التي تقوم بفتح مسابقات بقرارات مطابقة للقانون المعمول به و مناسبة مع مخطط الموارد البشرية، وهذا يتم في شكل إعلانات منشورة عن طريق الجرائد، أو عن طريق وكالة التشغيل وحتى الإذاعات، وهذا في مدة محددة من 15 يوم. وتتم كالاتي:

- على أساس الشهادة، خريجوا المدرسة الوطنية للإدارة.
- على أساس الاختبارات، الحائزون على شهادة الليسانس في التعليم العالي أو الشهادات المعدلة لها.
- الامتحان المهني: في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها ويتجاوز في حدود 5 سنوات.³

الفرع الثاني : التبرص

بعد إجراء المسابقات، واختيار الناجحين لابد لكل عامل مرشح قبل التنصيب أن يمر بفترة اختيار لا تقل عن السنة، لتقييم مدى كفاءته إن كان فعلا يستحق هذا المنصب المسند له وتكون هذه الحالة حسب لأحكام المادتين رقم 84 و 85 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15/07/2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. وفي حالة ما إذا تم رفض العامل من قبل اللجنة المتكونة من مسؤولي الإدارة المعنية يكون من الضروري إعادة النظر في قرار الترسيم أو تجديد الترسيم مرة أخرى و أما الترسيم فيعني تثبيت المنصب وتعويضه.⁴

الفرع الثالث : الترسيم:

يتم من خلال فترة التبرص والمحددة بسنة عادة بنجاح تام دون أي عوائق أو عراقيل في تنفيذ المهام الموكلة إليه، ويكتب ضمنها المرسم يتمتع بكامل الحقوق والواجبات التي يتمتع بها العمال الدائمون.

³المصدر : الجريدة الرسمية ،المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 ابريل 2012
⁴ المصدر : الجريدة الرسمية ، مادتين رقم 84 و 85 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006

المطلب الثالث : القواعد التي تنتهجها البلدية لتحسين جودة خدماتها

القواعد أو السياسات التي تُنتجها البلدية لتحسين جودة خدماتها تندرج ضمن إطار الحوكمة المحلية وتهدف إلى تحسين العلاقة مع المواطن ورفع كفاءة الأداء الإداري. هذه القواعد تُستمد من القوانين الوطنية، لكن تُكيّف حسب خصوصيات كل بلدية. فيما يلي أبرز القواعد التي تعتمدها البلدية لتحسين جودة خدماتها:

الفرع الأول : قواعد التسيير الإداري الشفاف

- رقمنة الخدمات الإدارية (مثل الحالة المدنية، رخص البناء، الوثائق الإدارية).
- تفعيل الشباك الوحيد لتسهيل الإجراءات وتجنب البيروقراطية.
- وضع دليل للمواطن يوضح الإجراءات والوثائق المطلوبة لكل خدمة.⁵

الفرع الثاني : إشراك المواطن (الديمقراطية التشاركية)

- تنظيم اجتماعات دورية مع المواطنين لعرض المشاريع وسماع الانشغالات.
- إطلاق استبيانات أو صناديق اقتراحات لتحسين الخدمات.
- إشراك المجتمع المدني في متابعة تنفيذ المشاريع المحلية.⁶
- 3. قواعد مراقبة وتقييم الأداء
- إنشاء آلية تقييم دوري لأداء الموظفين والمصالح البلدية.
- اعتماد مؤشرات لقياس جودة الخدمة (عدد الشكاوى، زمن معالجة الملفات...).
- تقديم تقارير سنوية للمجلس الشعبي البلدي حول الأداء.⁷

الفرع الثالث : تحسين الاستقبال والتعامل مع المواطن

- تكوين الأعوان على حسن الاستقبال والتواصل الفعال.
- توفير أماكن انتظار مريحة ومعلومات مرئية واضحة داخل المقرات.
- اعتماد نظام الدور الإلكتروني في البلديات الكبرى.⁸

الفرع الرابع : تحسين بيئة العمل الداخلية

- توفير الوسائل اللوجستية والتقنية اللازمة للموظفين.
- صيانة المقرات وتحسين ظروف العمل.

⁵: قانون البلدية 10-11 (المادة 6 و7)، الجريدة الرسمية رقم 37 لسنة 2011.

⁶ المادة 15 من القانون 10-11 طالمعلق بالبلدية.

⁷ التعليمات الوزارية المشتركة حول تحسين الخدمة العمومية (وزارة الداخلية 2018).

⁸ دليل وزارة الداخلية لتحسين الخدمة العمومية في الإدارة المحلية (2019).

- تشجيع المبادرات الفردية داخل المصالح البلدية.⁹
- الفرع الخامس : تبني آليات الرقابة والشفافية
- نشر الميزانية السنوية والصفقات العمومية على لوحة الإعلانات.
- تطبيق القانون 01-18 المتعلق بالوصول إلى المعلومات.¹⁰

المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات

المطلب الاول : تحديد منهج الدراسة و اداة جمع البيانات

➤ منهج الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على النهج الوصفي والمنهج التحليلي ، وذلك لما يتميز به من قدرة على وصف الظواهر الاجتماعية والادارية كما هي على ارض الواقع ، وتحليل ابعادها وعلاقتها . حيث تم استخدام هذا المنهج لوصف اساليب تسيير الموارد البشرية المعتمدة في البلدية ، وتحليل مدى تأثيرها في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين

➤ الاداة المستخدمة في جمع البيانات :

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المستخدم في الدراسة ، ارتئنا ان الوسيلة الاكثر ملائمة لتحقيق مبتغانا في هذه الدراسة هي الاستبيان وذلك لعدم توفر المعلومات الاساسية المرتبطة بالموضوع كالبيانات المنشورة ، وعليه فقد قمنا بتصميمه اعتمادا على الاسس المتعلقة بالموارد البشرية و دورها في تحسين الخدمة العمومية وقد تكون من ثلاث اجزاء .

- الجزء الاول : يحوي اسئلة شخصية خاصة بأفراد العينة (الجنس ، العمر والمستوى التعليمي و سنوات الخبرة)

- الجزء الثاني : يحوي اسئلة خاصة بالموارد البشرية

- الجزء الثالث : يحوي اسئلة عن جودة الخدمة العمومية

المطلب الثاني: وصف مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والعاملين الاداريين في بلدية سيدي علي التابعة لولاية مستغانم والذين يزاولون مهامهم في مختلف المصالح الإدارية ذات العلاقة بتقديم الخدمات العمومية، مثل الحالة المدنية، الشؤون العامة، الموارد البشرية، والمالية.

⁹دليل وزارة الداخلية لتحسين الخدمة العمومية في الإدارة المحلية (2019).
¹⁰قانون 01-18 المؤرخ في 30 يناير 2018 المتعلق بحق الحصول على المعلومات، الجريدة الرسمية رقم 11 لسنة 2018.

وقد تم اختيار عينة قصدية من هذا المجتمع، شملت 50 موظف و عامل من مختلف المصالح داخل البلدية، وذلك بهدف ضمان تمثيل متنوع وشامل للواقع الإداري في البلدية. وقد روعي في اختيار العينة التنوع في المناصب وسنوات الخبرة وطبيعة المهام، لضمان موضوعية النتائج وواقعيتها، بما يسمح بفهم أعمق لأثر تسيير الموارد البشرية على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

المطلب الثالث : مراحل تنفيذ الدراسة

تم تنفيذ الدراسة الميدانية وفق خطوات متسلسلة ومنظمة، لضمان جمع بيانات دقيقة تخدم أهداف البحث. وقد بدأت المرحلة الأولى بالتحضير، حيث قامت بتحديد أهداف الدراسة ، وإعداد أدوات جمع البيانات المتمثلة في استبيان موجه لموظفي بلدية سيدي علي. بعد ذلك، تم عرض الأدوات على الأستاذ المشرف لأخذ التعديلات والملاحظات العلمية اللازمة، ثم تم التواصل مع إدارة البلدية للحصول على الموافقة الرسمية لإجراء الدراسة.

في المرحلة الثانية، المتعلقة بجمع البيانات، تم توزيع 50 استبياناً على موظفي مختلف المصالح

الإدارية في بلدية سيدي علي ، مع التأكيد على احترام مبدأ السرية وشرح الهدف العلمي للدراسة للمستجوبين. ثم انتقل الباحث إلى تصنيف البيانات وتنظيمها، حيث تم فرز الإجابات وتبويبها حسب محاور الدراسة، ثم إدخالها في برنامج Excel بهدف التحليل الإحصائي الوصفي وفي المرحلة الأخيرة، تم تحليل النتائج وربطها بالإطار النظري والفرضيات المعتمدة، مما مكننا من التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تعكس أهمية تسيير الموارد البشرية في بلدية سيدي علي، ومدى تأثيره في تحسين جودة الخدمات العمومية، مع تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

المطلب الرابع : تحليل نتائج الاستبيان

➤ الجزء الاول

❖ المعطيات الديموغرافية للمبحوثين

جاءت العينة متنوعة من حيث الجنس، حيث شارك في الاستبيان موظفون من الذكور والإناث، ما يُضفي توازناً على النتائج ويعزز من مصداقيتها. كما توزعت الفئة العمرية للمستجوبين بين "أقل من 30 سنة" و"أكثر من 50 سنة"، وهو ما يُشير إلى تمثيل مختلف الأجيال داخل البلدية. أما من حيث المؤهل العلمي، فقد كانت الغالبية من ذوي التكوين الجامعي والتقني، ما يعكس مستوى تأهيلي متوسط إلى جيد لدى العاملين. وبخصوص الخبرة المهنية، فقد تراوحت ما بين "أقل من 5 سنوات" إلى "أكثر من 15 سنة"، ما يعكس شمولية العينة للعاملين الجدد وأصحاب الخبرة

الفصل التطبيقي دراسة اهمية تسيير الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات العمومية بلدية سيدي علي ولاية مستغانم

- الجنس: توجد مشاركة من كلا الجنسين، ما يضيفي توازناً على العينة، كما هو مبين في الجدول أدناه

الجدول رقم 01 : نسبة الجنسين المشاركين في الاستبيان

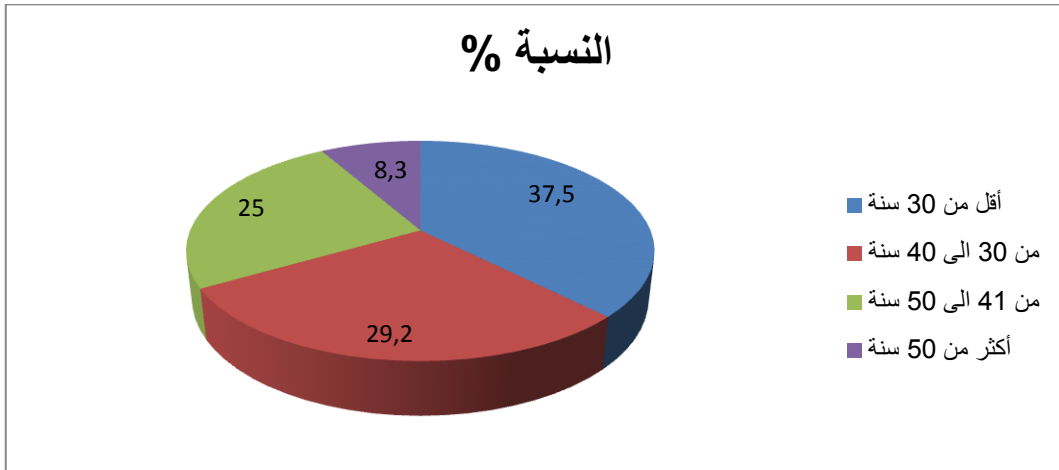
	العدد	النسبة %
ذكر	29	58,3
انثى	21	41,7

المصدر: من اعداد الطالب ، بالاعتماد على مخرجات excel version 10

من خلال الجدول رقم (01) أعلاه، يتضح أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس يغلب عليها عدد الذكور حيث قدرت ب(58,3%) من مجموع العينة ، أما فئة الإناث فقد بلغت نسبتهم ما قيمته (41.7%)، وهو ما يعكس تركيبة المورد البشري لبلدية سيدي علي ولاية مستغانم.

- الفئة العمرية: شملت الفئات من أقل من 30 سنة إلى أكثر من 50 سنة، مما يدل على تنوع الخبرات، كما هو مبين في الشكل أدناه

الشكل رقم 02: الفئات العمرية المشاركة في الاستبيان

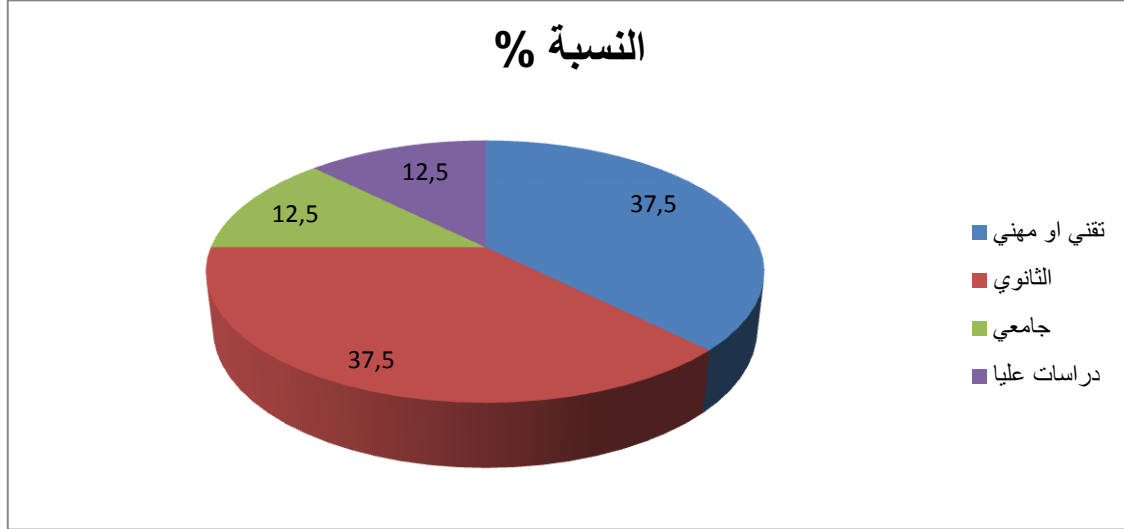


المصدر: من اعداد الطالب ، بالاعتماد على مخرجات excel version 10

من خلال الشكل نلاحظ أن الفئة الأصغر سناً (أقل من 30 سنة) تمثل 37.5%، تليها فئة 30-40 سنة بنسبة 29.17%؛ هذا يشير إلى غلبة الطابع الشبابي على القوى العاملة.

المؤهل العلمي:

الشكل رقم 03 : مستوى الدراسي للمشاركين في الاستبيان

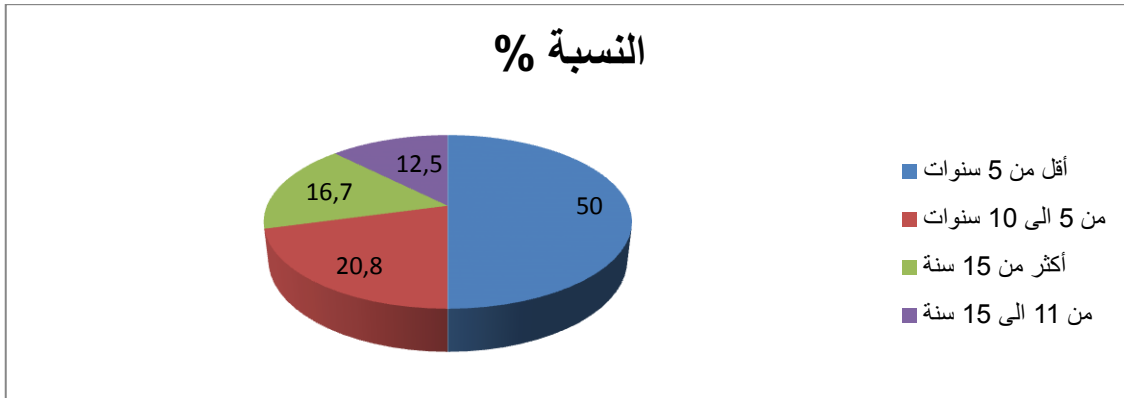


المصدر: من اعداد الطالب ، بالاعتماد على مخرجات excel version 10

من خلال الشكل نلاحظ أن كل من المؤهلات التقنية والمهنية والثانوية يمثلان 37.5%، في حين أن الجامعي والدراسات العليا كل منهما 12.5%؛ مما يدل على حاجة محتملة لتعزيز التأهيل الأكاديمي لدى العاملين.

• الخبرة المهنية:

الشكل رقم 04: الخبرة المهنية للمشاركين في الاستبيان



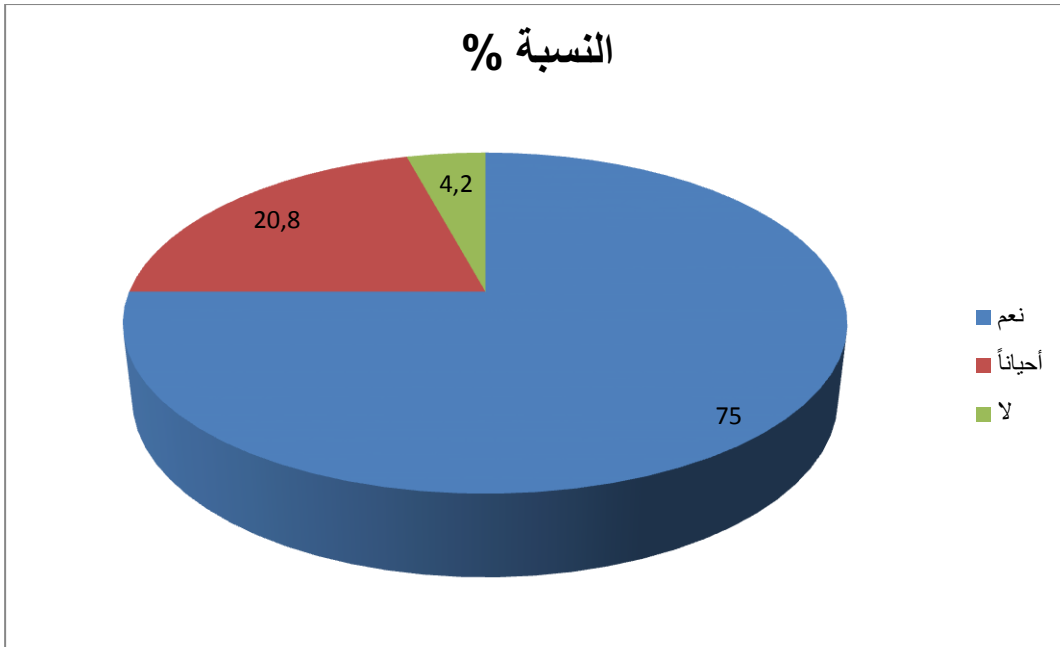
المصدر: من اعداد الطالب ، بالاعتماد على مخرجات excel version 10

من خلال الشكل نلاحظ ان الخبرات الأقل من 5 سنوات تشكل 50% من العينة، بينما من لديهم أكثر من 15 سنة خبرة يمثلون 16.67%؛ مما يعني وجود نسبة كبيرة من الموظفين الجدد الذين قد يحتاجون إلى برامج تدريب وتأهيل.

➤ الجزء الثاني

• التخطيط للموارد البشرية

الشكل رقم 05: اراء المشاركين حول تخطيط للموارد البشرية

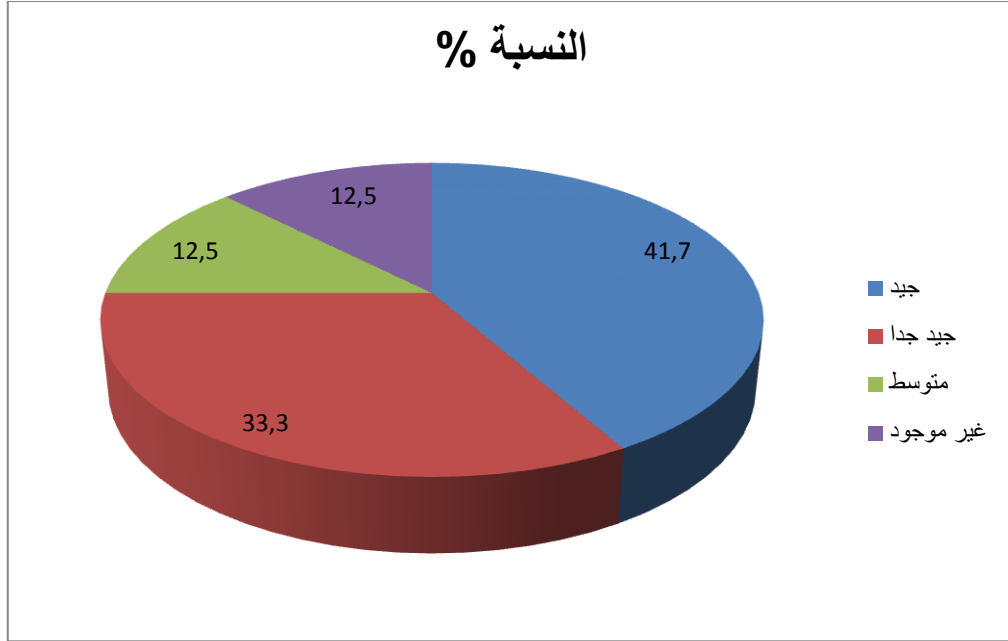


المصدر: من اعداد الطالب ، بالاعتماد على مخرجات excel version 10

من خلال الشكل نلاحظ ان النتائج تعكس وعياً عاماً لدى الموظفين بوجود توجه إداري نحو تنظيم الموارد البشرية، إلا أن النسبة غير الكاملة تشير إلى وجود تفاوت في التطبيق أو ضعف في وضوح السياسات التخطيطية.

● التكوين والتدريب

الشكل رقم 06 : مستوى التدريب و التكوين في المؤسسة

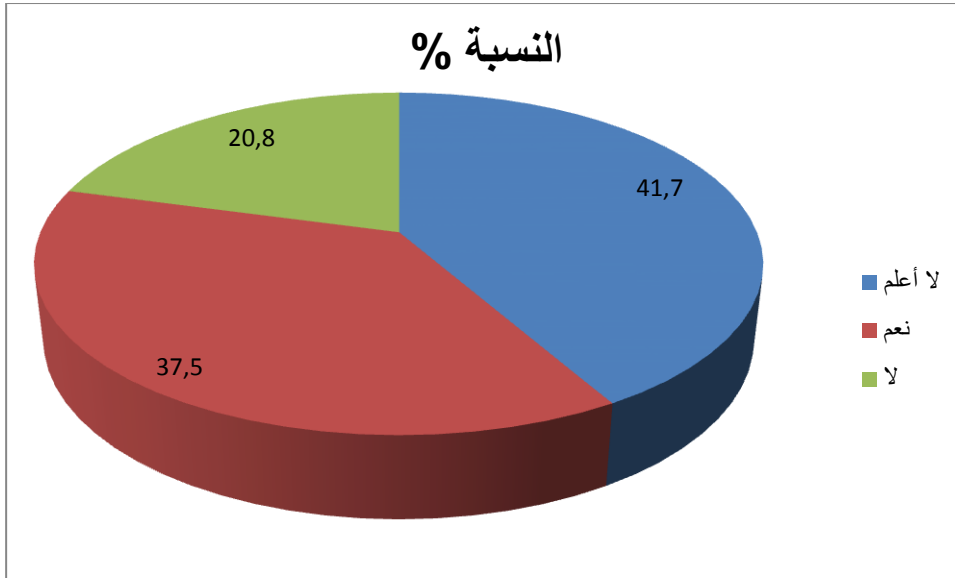


المصدر: من اعداد الطالب ، بالاعتماد على مخرجات excel version 10

من خلال الشكل نلاحظ ان النتائج تدل على رضا نسبي، لكنها تكشف عن ثغرات في شمولية التكوين تستدعي تحسیناً وتحديثاً دورياً. وهذا من خلال تصنيف 41.7% من الموظفين مستوى التكوين بأنه "جيد"، و33,3% بأنه "جيد جداً"، فيما أشار 12,5% إلى أن التكوين "غير موجود"، و12,5% صنفوه "متوسطاً".

• تقييم الأداء

الشكل رقم 07 : تقييم الاداء في المؤسسة

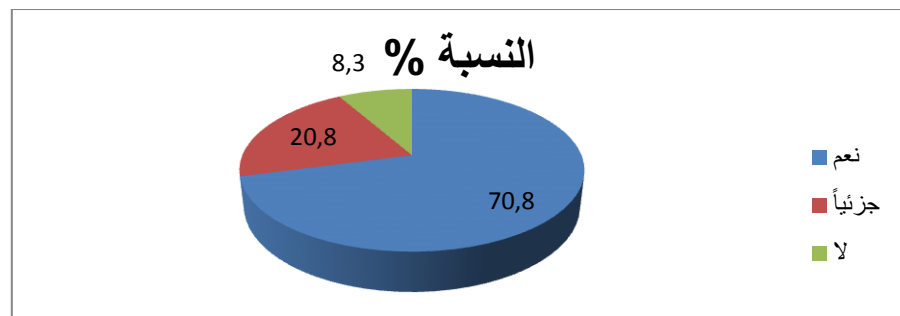


المصدر: من اعداد الطالب ، بالاعتماد على مخرجات excel version 10

من خلال الشكل نلاحظ تفاوت في النسب هذا يشير إلى غياب الشفافية أو ضعف التواصل الداخلي، مما قد يؤثر سلباً على شعور الموظف بالإنصاف. حيث ان 41,7% لا يعلمون إذا كان يتم التقييم، و37,5% يؤكدون وجوده، مقابل 20,8% نفوا ذلك.

• التحفيز المهني

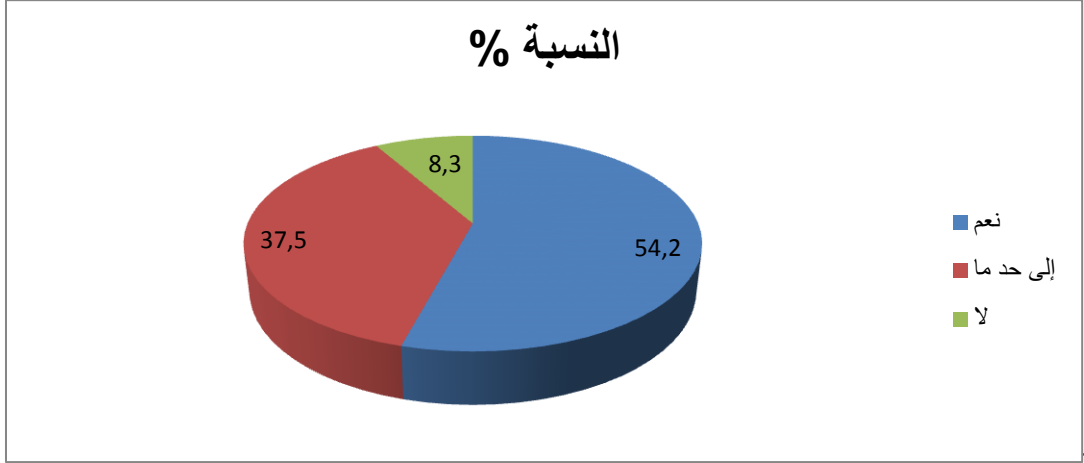
الشكل رقم 08 : التحفيز المهني في المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالب ، بالاعتماد على مخرجات excel version 10

العدالة والشفافية في التوظيف

الشكل رقم 09 : العدالة وشفافية في التوظيف



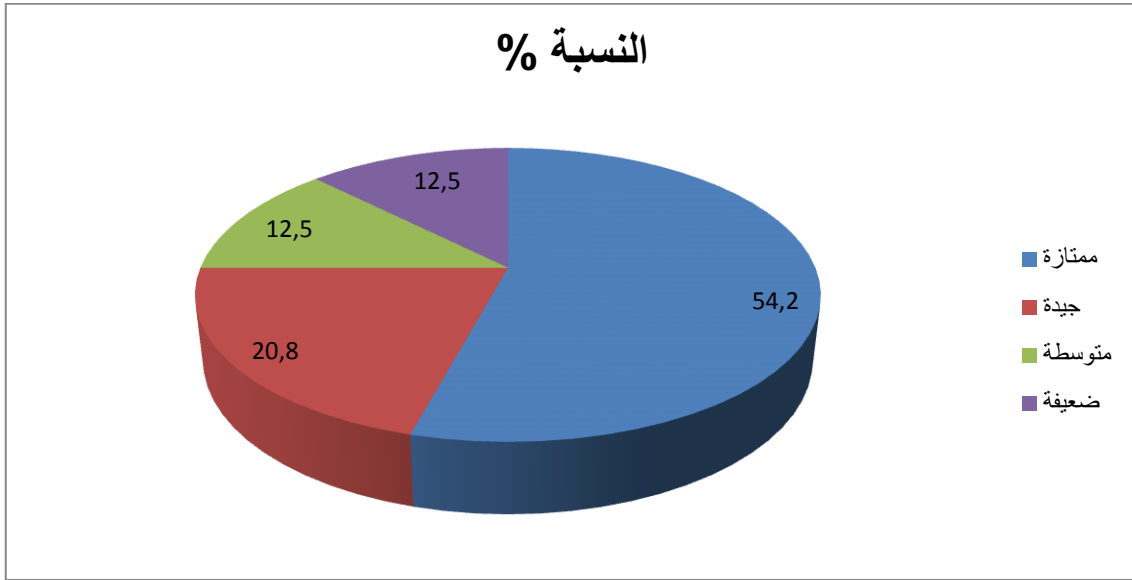
المصدر: من اعداد الطالب ، بالاعتماد على مخرجات excel version 10

من خلال الشكل نلاحظ ان 54,2% يرون الأساليب عادلة، و34,5% "إلى حد ما"، و8,3% يرونها غير عادلة، مما يدل على وجود ثقة نسبية بالآليات التوظيف ، لكن هناك بعض الغموض لا يزال قائمًا في المعايير والإجراءات.

➤ الجزء الثالث

• جودة الخدمات العمومية

الشكل رقم 10 : جودة الخدمة المقدمة للمواطنين

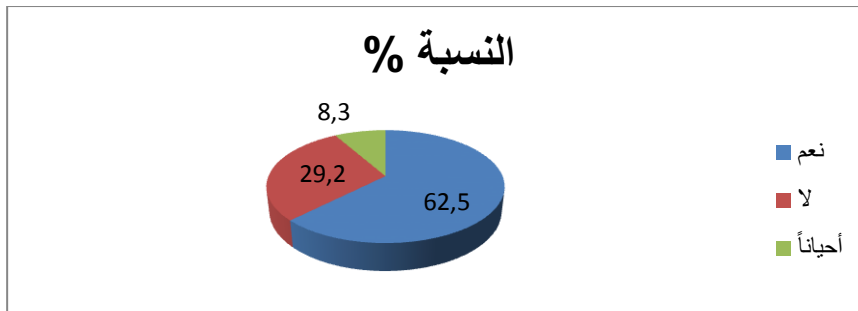


المصدر: من اعداد الطالب ، بالاعتماد على مخرجات excel version 10

من خلال الشكل نلاحظ ان نظرة الموظفين تعكس تحسناً في أداء البلدية، إلا أن الموضوعية تتطلب مقارنة هذه الرؤية برأي المواطنين. حيث ان 54,2% اعتبروها "ممتازة"، و20,8% "جيدة"، و12,5% "متوسطة"، و12,5% "ضعيفة".

العلاقة بين أداء الموظفين وجودة الخدمة

الشكل رقم 11 : العلاقة بين اداء الموظفين وجودة الخدمة المقدمة



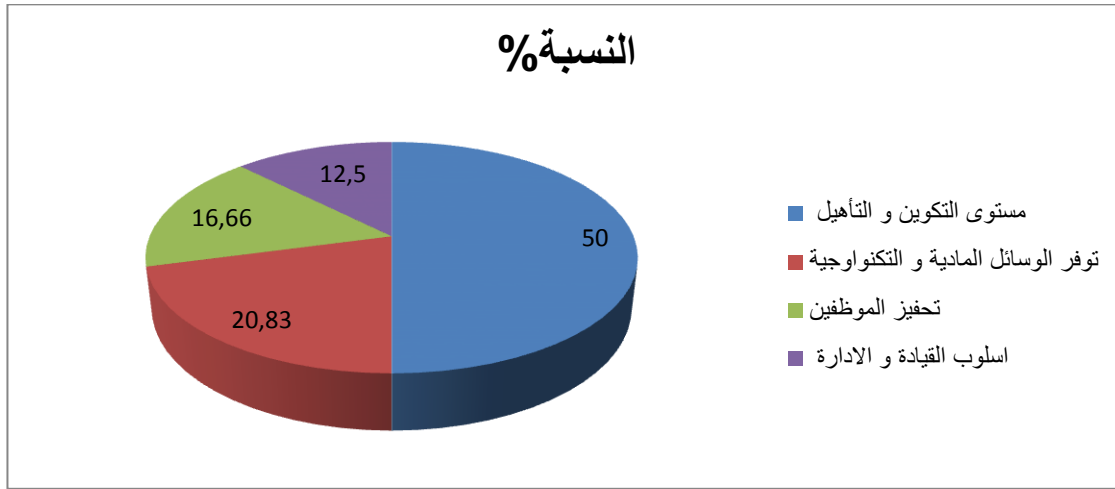
المصدر: من اعداد الطالب ، بالاعتماد على مخرجات excel version 10

الفصل التطبيقي دراسة اهمية تسيير الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات العمومية بلدية سيدي علي ولاية مستغانم

من خلال الشكل نلاحظ ان 62,5% يعتقدون بوجود علاقة، و29,2% ينفون، و8,3% يرونها جزئية، هذه النتيجة تدل على أن أداء الموظف ينعكس مباشرة على جودة الخدمات، ما يبرز أهمية الاستثمار في العامل البشري.

• العوامل المؤثرة على جودة الخدمة العمومية

الشكل رقم 12 : العوامل المؤثرة على جودة الخدمة العمومية

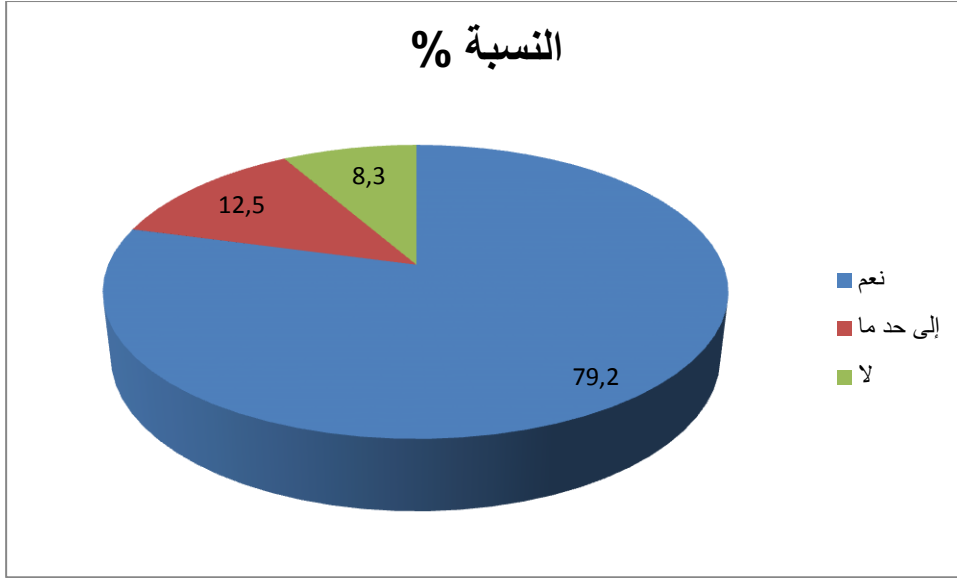


المصدر: من اعداد الطالب ، بالاعتماد على مخرجات excel version 10

تركز الغالبية على التكوين والتأهيل كعنصر محوري لتطوير أداء الموظفين، وهو ما يتماشى مع نظريات الإدارة التي تضع بناء القدرات في صلب التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. كما أن الدعوة إلى تحفيز الموظفين وتحديث الوسائل يشير إلى فهم واضح للعوامل المؤثرة في رضا الموظف وإنتاجيته.

• أثر تحسين تسيير الموارد البشرية على جودة الخدمة

الشكل رقم 13 : تأثير نحسين تسيير الموارد البشرية على جودة الخدمة



المصدر: من اعداد الطالب ، بالاعتماد على مخرجات excel version 10

من خلال الشكل نلاحظ ان الأغلبية الساحقة 79,2 ترى أن تحسين تسيير الموارد البشرية ينعكس مباشرة على جودة الخدمة، مما يعزز الصلة بين العنصر البشري والنتائج المحققة في المؤسسات العمومية وهذا يتطابق مع النظريات الحديثة في الإدارة العمومية الجديدة (NPM) التي تركز على الفعالية عبر الاستثمار في رأس المال البشري.

تحليل ومناقشة النتائج :

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من موظفي البلدية أن هناك علاقة واضحة بين فعالية تسيير الموارد البشرية وجودة الخدمات العمومية المقدمة للمواطنين. فمن خلال التحليل الكمي للإجابات، اتضح أن 76.2% من الموظفين يعتقدون بوجود تخطيط فعال للموارد البشرية، وأن 71.4% يشعرون بوجود تحفيز مادي أو معنوي، كما صنف 57.1% جودة الخدمات على أنها "ممتازة"، وهي نسبة تعكس رضاً عاماً يرتبط بتحسين الإدارة الداخلية للموارد.

الفصل التطبيقي دراسة اهمية تسيير الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات العمومية بلدية سيدي علي ولاية مستغانم

إضافة إلى ذلك، أشار 61.9% من المشاركين إلى وجود علاقة مباشرة بين أداء الموظف وجودة الخدمة، وهو ما يدعم الفرضية التي تقول بأن جودة الأداء البشري هي ركيزة أساسية في تحسين فعالية المرفق العمومي.

أما على صعيد الأسئلة المفتوحة، فقد جاءت "تحسين التكوين والتأهيل" كأكثر الاقتراحات المتكررة (بنسبة تفوق 50%)، تليها الدعوة إلى تحفيز الموظفين وتحسين أسلوب القيادة. هذه المقترحات تكشف عن وعي الموظف بأهمية الاستثمار في الكفاءة المهنية كوسيلة لتحقيق نتائج أفضل في تقديم الخدمة. وعند سؤالهم عن رأيهم في مدى تأثير تسيير الموارد البشرية على جودة الخدمة، أجاب 86% بـ "نعم"، وهي نسبة تؤكد القناعة الجماعية لدى المبحوثين بأن التسيير الفعال للموارد هو عامل حاسم في تحسين الأداء المؤسسي.

خلاصة الفصل

أظهرت الدراسة الميدانية أن تسيير الموارد البشرية يُعد عاملاً حاسماً في تحسين جودة الخدمات العمومية. من خلال الاستبيانات والمقابلات التي أُجريت مع موظفين ومواطنين في عدد من الإدارات العمومية، تبين أن هناك علاقة مباشرة بين فعالية إدارة الموارد البشرية وبين مستوى رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة و ضرورة تبني مقاربة شاملة لتسيير الموارد البشرية تركز على التكوين المستمر، التحفيز، وتطوير الكفاءات، باعتبار ذلك مدخلاً أساسياً لتحسين جودة الخدمات العمومية وتلبية تطلعات المواطنين.

في ضوء ما تم تناوله، يتضح أن تسيير الموارد البشرية لم يعد مجرد وظيفة تقليدية تقتصر على التوظيف والتسيير الإداري، بل أصبح أداة استراتيجية محورية لتحسين الأداء العام للمؤسسات العمومية. إن جودة الخدمات التي تقدمها الإدارة العمومية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى كفاءة وفاعلية العنصر البشري القائم عليها، إذ يمثل الموظف العمومي الواجهة الحقيقية للمرفق العام، ويعكس من خلال أدائه مدى احترافية المؤسسة وجودتها.

الاجابة عن الفرضيات :

الفرضية 1: "يساهم تسيير الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات العمومية من خلال تطوير أداء العاملين وتحقيق رضا المواطن" ، صحيحة

أغلب المشاركين أعربوا عن وجود دور إيجابي لتسيير الموارد البشرية في رفع الأداء وتحقيق الرضا، مما يدعم الفرضية.

الفرضية 2: "هناك علاقة تكاملية بين كفاءة التخطيط للموارد البشرية وتقديم الخدمة العمومية"، صحيحة

تم رصد علاقة إيجابية مباشرة بين جودة التخطيط وتقديم الخدمة العمومية، حسب إجابات المستجوبين.

الفرضية 3: "يساهم نظام التكوين المستمر في الرفع من مردودية الموظفين العموميين" ، صحيحة
يُظهر المستجوبون إدراكاً لأهمية التكوين، ودعمه ينعكس إيجاباً على المردودية.

الفرضية 4: "يساهم التحفيز المادي والمعنوي في الرفع من جودة الأداء الإداري" ، صحيحة
النتائج تشير إلى ارتباط واضح بين التحفيز والأداء، وهو ما يثبت صحة الفرضية.

الفرضية 5:

"يساهم تقييم الأداء في كشف نقاط الضعف وتحسين آليات تقديم الخدمة العمومية" ، صحيحة

خاتمة عامة

توجد موافقة قوية على أن التقييم هو وسيلة لتحسين الأداء وكشف النقائص.

النتائج المتوصل اليها :

- الاستثمار في العامل البشري مهم جدًا لتحسين الخدمات (عن طريق التكوين، التحفيز، والانضباط)؛
- اعتماد طرق حديثة في تسيير الموارد البشرية مثل: التخطيط، التقييم، وربط المسؤولية بالمحاسبة؛
- تحسين الخدمات العمومية يبدأ بالاهتمام الجاد بالموارد البشرية؛
- يجب أن يكون تسيير الموارد البشرية أولوية لدى الدولة والإدارة.

الاقتراحات :

- توظيف حسب الحاجة الفعلية لكل مصلحة في إطار توزيع المهام حسب الكفاءة والخبرة ، والحرص على تكوينهم الموظفين بانتظام لتحسين مهاراتهم؛
- رقمنة الخدمات لتسهيل العمل وربطها بمسؤوليها لتقييم أداء الموظفين بطريقة عادلة ومنتظمة؛
- تحسين التواصل بين العمال ورئيس البلدية، مع خلق جو من التعاون والاحترام داخل البلدية؛.
- الاستماع لمقترحات الموظفين وتحفيز المبادرة من شأنه تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين والعاملين حسب الأنشطة والمهام الموكلة لهم .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أبو عودة، عطا الله عزات. (2014/2013). واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية وأثره على جودة الخدمات المقدمة – قطاع غزة. مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة – فلسطين.
2. أحمد بن عبد الله. (1994). علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين – دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض.
3. أحمد زاكي بدوي. (1992). معجم المصطلحات الاجتماعية. مكتب لبنان، لبنان.
4. أحمد صقر عاشور. (1983). إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي. دار النهضة العربية، بيروت.
5. أحمد صقر عاشور. (2005). السلوك الإنساني في المنظمة. دار المعرفة الجامعية، مصر.
6. أحمد صقر عاشور. (د.ت). إدارة الموارد البشرية. دار المعرفة الجامعية، مصر.
7. البلوط، حسين إبراهيم. (2002). إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي. دار النهضة العربية، بيروت.
8. بوعبد الله، صالح. (2014/2013). نماذج وطرق قياس جودة الخدمة – دراسة تطبيقية على خدمات بريد الجزائر. رسالة دكتوراه، جامعة سطيف 1.
9. بوحروود، فتيحة. (2006/2005). تقييم جودة الخدمة في شركات التأمين الوطنية في السوق الجزائرية. مذكرة ماجستير، جامعة سطيف.
10. تيشات، سلوى. (2015/2014). آفاق الوظيفة العمومية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية. أطروحة دكتوراه، جامعة بومرداس.
11. ثابت، عبد الرحمن إدريس. (2001). مدخل حديث في الإدارة العامة. الدار الجامعية، الإسكندرية.
12. حريري، محمد. (2012). إدارة الموارد البشرية. دار حامد للنشر، الأردن.

قائمة المراجع

13. حسن، راوية. (2002). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية.
14. حسن، عادل، و مصطفى، زهير. (1978). الإدارة العامة. دار النهضة العربية، بيروت.
15. خضر، كاظم، و الخرشة، ياسين. (2007). إدارة الموارد البشرية. دار المسيرة، عمان.
16. خضر، كاظم حمود، و ياسين الخرشة. (2013). إدارة الموارد البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
17. سمحان، ناجي. (2015). إدارة المستشفيات. دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان.
18. السلي، علي. (1998). إدارة الموارد البشرية. دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
19. الشناوي، عبد الرحمن. (2002). السلوك التنظيمي. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
20. الشويكي، سمير عماد. (2006). المعجم الإداري. دار أسامة ودار المشرق الثقافي، الأردن.
21. صلاح الدين، محمد عبد الباقي. (2001). الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات. الدار الجامعية، الإسكندرية.
22. صديق، محمد عفيفي. (2003). السلوك التنظيمي: دراسة تحليلية للسلوك البيروقراطي في مصر. المكتب العربي الحديث، مصر.
23. عقيلي، عمر وصفي. (2005). إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
24. عقيلي، عمر وصفي. (2008). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. دار وائل للنشر، عمان.
25. فاروق، عبده. (2005). السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية. دار المسيرة للنشر، عمان.
26. فالي، ياسن، و شنوفي، نور الدين. (2019). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية. مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، 4(1)، 168.
27. قاسم، نايف علوان المحياوي. (2006). إدارة الجودة في الخدمات. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

قائمة المراجع

28. محمد، سعيد سلطان. (2003). السلوك التنظيمي. دار الجديدة، مصر.
29. محمود، عبد المولى. (1992). علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي. الدار العربية للكتابة، ليبيا.
30. النجار، فاطمة. (د.ت). العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين في المؤسسات الحكومية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 26
ثانيًا: المراجع باللغة الأجنبية
- 1 .Churdun, H., & Sherman, A. (1972). Personnel Management. South Western Publishing Co., U.S.A.
- 2 .Esmael, M. A. Tabouli, Habtoor, N. A., & Nashief, M. S. (2016). The Impact of Human Resources Management on Employee Performance: Organizational Commitment Mediator Variable. Asian Social Science, 12(9), 176 - 192.
- 3 .Wilton, N. (2013). An Introduction to Human Resource Management. London: SAGE Publications Ltd.
- ثالثًا: الوثائق الرسمية والمصادر المؤسسية
1. الجريدة الرسمية. (2011). القانون رقم 10-11 المؤرخ في 22 يونيو 2011، يحدد مهام البلدية. الجريدة الرسمية، العدد 37.
2. الجريدة الرسمية. (2012). المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012.
3. الجريدة الرسمية. (2018). قانون رقم 01-18 المتعلق بحق الحصول على المعلومات. الجريدة الرسمية، العدد 11.
4. الجريدة الرسمية. (2019). المرسوم التنفيذي رقم 19-165 المؤرخ في 27 ماي 2019، يحدد كيفية تقييم الموظف. الجريدة الرسمية، ص 8، ص 10.
5. الجريدة الرسمية. (2006). الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المواد 84 و 85.
6. وزارة الداخلية. (2018). التعليمات الوزارية المشتركة حول تحسين الخدمة العمومية.
7. وزارة الداخلية. (2019). دليل تحسين الخدمة العمومية في الإدارة المحلية.
8. إدارة البلدية. (د.ت). من أرشيف إدارة البلدية.

الملاحق

الملحق رقم 01 : استمارة استبيان

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

شعبة علوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال

تحية طيبة وبعد؛

في إطار التحضير لبحث علمي في شعبة علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، الموسوم بعنوان " أهمية

تسيير الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية - دراسة حالة بلدية سيدي علي "

نقدم إليكم هذا الاستبيان الذي صمم من أجل تحليل الواقع الميداني لهذه الدراسة، يرجى من فضلكم

التكرم بقراءة العبارات التي تضمنتها هذه الاستمارة، والإجابة على الأسئلة بدقة وموضوعية، لما لإجاباتكم من أهمية

في نتائج هذه الدراسة، مؤكداً لكم بأن الاستبيان لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وسيكون موضع السرية

التامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب.

الجنس: ذكر أنثى:

العمر: أقل من 30 عام من 30 الى أقل من 40 عام من 40 إلى أقل من 50 عام من 50 عام فأكثر

المستوى التعليمي: ثانوي تقني أو مهني جامعي دراسات عليا

سنوات الخبرة في العمل من 5 الى أقل من 10 عام من 10 الى أقل من 15 عام 15 عام فأكثر

الملاحق

المحور الأول : تسيير الموارد البشرية

هل تعتقد أن هناك تخطيط فعلي للموارد البشرية في البلدية.

نعم لا أحيانا

كيف تقيم مستوى التكوين والتدريب الذي يتلقاه الموظفون في البلدية.

جيد جداً جيد متوسط ضعيف غير موجود

هل يتم تقييم أداء الموظفين بانتظام.

نعم لا لا أعلم

هل ترى أن الموظفين يتم تحفيزهم بشكل كافٍ (مادياً أو معنوياً).

نعم لا جزئياً

هل تعتقد أن أساليب التوظيف في البلدية عادلة وشفافة.

نعم لا إلى حد ما

المحور الثاني : جودة الخدمة العمومية

كيف تقيم جودة الخدمات التي تقدمها البلدية للمواطنين.

ممتازة جيدة متوسطة ضعيفة

هل لاحظت وجود علاقة بين أداء الموظفين وجودة الخدمة المقدمة.

نعم لا أحيانا

في رأيك، ما هي أهم العوامل التي تؤثر على جودة الخدمة العمومية في البلدية.

مستوى التكوين والتأهيل تحفيز الموظفين أسلوب القيادة والإدارة توفر الوسائل المادية والتكنولوجية

هل تعتقد أن تحسين تسيير الموارد البشرية يساهم في تحسين الخدمة العمومية.

نعم لا إلى حد ما

- ما هي اقتراحاتك لتحسين تسيير الموارد البشرية في البلدية.