



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر باتنة 1

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



نور إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة العمومية في الجزائر

دراسة للمصالح الادارية لولاية باتنة-

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (L.M.D) في العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية

إشراف الأستاذ الدكتور:

أ.د/ حسين قادري

إعداد الباحثة:

باية بن عاشور

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	مؤسسة الانتماء	الصفة
زدام يوسف	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	رئيسا
قادري حسين	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	مقررا
مرزوقي عمر	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	ممتحنا
رداوي عبد المالك	أستاذ محاضر -أ-	جامعة المسيلة	ممتحنا
بوقندور اسماعيل	أستاذ محاضر -أ-	جامعة قلمة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2020-2021

الإهداء

إلى من فارقنا لكن رصانته نبراس خطاي...أبي الحبيب رحمة الله عليه.

إلى الحبيبة الغالية المميّزة...أمي الحبيبة أدامها الله وحفظها

إلى سندي ودعمي إلى من أضاء حياتي ومنحني القوة والعزيمة إلى من علمني

الصبر والاجتهاد ويسر لي الصعاب إلى الغالي أبو الغاليين

زوجي الحبيب: كريم

إلى ابنائي وفلذتي كبدي: زكريا وبراء

إلى من شددت بها أزرى وأشركتها في أمري فكانت العون والعزم أدامها الله

إليك أيتها العظيمة: صليحة

إلى أخي وأخواتي الغاليين على قلبي وعوائلهم الكريمة

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل ...

الاية

واجعل لي وزيراً من أهلي هارون أخي أشدد به أزري وأشركه في أمري كي
نسبحك كثيراً ونذكرك كثيراً إنك كنت بنا بصيراً

صدق الله العظيم

الاية 29 سورة طه

شكر وتقدير

أتوجه بالشكر الجزيل وخالص الامتنان لأستاذنا الفاضل: الأستاذ الدكتور قادري حسين الذي تفضل وتكرم بقبول الإشراف على هذا العمل وعلى دقة التوجيهات العلمية التي أسداها لي والدعم الذي تلقيته منه طيلة مدة هذا العمل وطول نفسه وصبره معي، رغم كثرة انشغالاته والتزاماته فله مني جزيل الشكر والتقدير.

كما لا أنسى الأساتذة: أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل، وعلى تكبدهم عناء قراءته.

وإلى كل أستاذ قدم لي يد العون في إنجاز هذا العمل

بارك الله في الجميع.

٥٥٥

الملخص

٥٥٥

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة العمومية بمصالح مقرر ولاية باتنة.

وتكون مجتمع الدراسة من عينتين؛ عينة الموظف وعينة المواطن؛ حيث بلغت عينة الموظف حوالي 73 موظفاً؛ موزعين على مختلف مصالح مقرر الولاية البالغ عددهم أربع مائة وخمسون موظفاً (450) موظفاً، وعينة المواطن البالغة مائة وخمسون مواطناً (150).

ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانتيين؛ إحداهما: للمواطن بمجموع (250) استبانة؛ تم استرجاع حوالي (150) استبانة صالحة للتحليل، والأخرى للموظف بمجموع (100) استبانة؛ تم استرجاع حوالي (73) استبانة صالحة للتحليل.

وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات المجموعة؛ اعتماداً على برنامج الحزمة الإحصائية لعلوم الاجتماع (SPSS).

توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً لتفعيل أنظمة الاستقدام بمعايير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق دور لأنظمة الاستقدام جودة الخدمة العمومية في مصالح مقرر ولاية باتنة بدرجة مرتفعة. وإلى وجود أثر دال إحصائياً لأنظمة المحافظة المطعمة بمعايير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمة العمومية في مصالح مقرر ولاية باتنة بدرجة متوسطة. وإلى وجود أثر دال إحصائياً لبرامج التنمية المطعمة بمعايير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمة العمومية في مصالح مقرر ولاية باتنة بدرجة متوسطة.

وقد أوصت الدراسة بتفعيل كل من دور أنظمة المحافظة ودور برامج التنمية لتحقيق جودة الخدمة العمومية بمقاربات حديثة أخرى.

وجود أثر دال إحصائياً لتفعيل أنظمة المحافظة بمعايير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمة العمومية بدرجة متوسط في مصالح مقرر ولاية باتنة.

وجود أثر دال إحصائياً لبرامج التنمية بمعايير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمة العمومية بدرجة متوسط في مصالح مقرر ولاية باتنة.

الكلمات المفتاحية:

مقدمة

مقدمة

مقدمة

توطئة:

إن إدراك المنظمات الخاصة والعامه منها؛ لتعاضم الدور الاستشرافي والاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يوما بعد يوم؛ خاصة في ظل تحديات القرن الواحد والعشرين على رأسها ثورة تكنولوجيا المعلومات، وفي ظل المتغيرات السياسية، الاقتصادية والثقافية التي عصفت بالأداء التنظيمي للمؤسسات؛ بناء على دور الرأسمال البشري في إدارة عملية تسيير المنظمة بنجاح، وفي صنع الفارق والميزة التنافسية للمنظمة، وفي تحريك ودفع البيئة الداخلية والخارجية نحو تحسين تقديم الخدمة، وفي استحداث أساليب علمية وعملية حديثة في الاستخدام الأمثل للمدخلات والإمكانات المتاحة للمنظمة؛ لتحقيق الجودة؛ التي من عناصرها الأساسية الكفاءة والفعالية للمخرجات النهائية.

ثم إن بروز مجموعة هذه المتغيرات فرض على المنظمات إعادة النظر في إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي ومرافق للإدارات الأخرى؛ بناء على أن المورد البشري هو الذي يصنع بإتقافا ابتكار أهداف المنظمة ويسمو بها إلى مصاف التنافسية العالمية، فإنه يبقى التحدي الأكبر الذي يظل قائما اليوم هوليس فقط في كيفية استقطاب الموارد البشرية واختيارها وفق احتياجات المنظمة في ظل أنظمة الاستقدام لإدارة الموارد البشرية الكلاسيكية، ثم في كيفية المحافظة عليها في ظل أنظمة المحافظة التقليدية، ولا في تنميتها أيضا وفق برامج التكوين والتدريب وتقييم الأداء المتعارف عليها فحسب.

بل كيف ترسخ ثقافة جديدة تفعل كل هذه الوظائف التقليدية؛ وتنقلها نقلة نوعية من دورها التقليدي المحصور في مجرد رسم سياسات عامة في المنظمات؛ إلى بناء منظومة متكاملة من القيم والسلوكيات والأدوات الإجرائية والمعايير النظرية والتطبيقية التي تتشعب بها أقسام ومكاتب ومصالح ومديريات المنظمة، ثم تدفق الجودة عموديا وأفقيا على كل هياكلها؛ بدءا بالإدارة العليا والوسطى والدنيا وانتهاء بكل جانب من جوانب هذه المنظمة؛ وفق ما تمليه توقعات الزبائن الذين يرقبون عملية التحسين المستمر، ويراقبونها للتقييم؛ ووفق خطط استراتيجية محكمة شاملة طويلة أو قصيرة المدى للوصول بمخرجات المنظمة؛ التي هي في ظل المرفق العام تتمثل في جودة الخدمة العمومية تلك القيم والإجراءات والمعايير هي معايير إدارة الجودة الشاملة .

أولا- إشكالية الدراسة:

وعليه كانت الإشكالية الرئيسة لهذه الدراسة:

ما مدى مساهمة تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية بمعايير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمة العمومية في مصالح مقر ولاية باتنة ؟

وتندرج ضمن الإشكالية الرئيسة التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مدى مساهمة تفعيل أنظمة الاستقدام (تخطيط، استقطاب، توظيف) في إدارة الموارد البشرية بمعايير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمة العمومية في مصالح مقرر ولاية باتنة ؟
 - 2- ما مدى مساهمة تفعيل أنظمة المحافظة (الأجور، الترقية، الحوافز) في إدارة الموارد البشرية بمعايير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمة العمومية في مصالح مقرر ولاية باتنة ؟
 - 3- ما مدى مساهمة تفعيل برامج التنمية (تكوين، تدريب، تقييم الأداء) في إدارة الموارد البشرية بمعايير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمة العمومية في مصالح مقرر ولاية باتنة ؟
- ثانيا - فرضيات الدراسة:

استنادا إلى الإشكالية والتساؤلات الفرعية، ونفترض مايلي:

يساهم تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية بمعايير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمة العمومية في مصالح مقرر ولاية باتنة.

ويتفرع عن هذه الفرضية العامة: الفرضيات الجزئية التالية:

-الفرضية الجزئية الأولى:

يساهم تفعيل أنظمة الاستقدام (تخطيط، استقطاب، توظيف) في إدارة الموارد البشرية بمعايير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمة العمومية.

-الفرضية الجزئية الثانية:

يساهم تفعيل أنظمة المحافظة (أجور، ترقية ، يحفز) في إدارة الموارد البشرية بمعايير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمة العمومية.

-الفرضية الجزئية الثالثة:

يساهم تفعيل برامج التنمية (التكوين، تدريب تقييم الأداء) في إدارة الموارد البشرية بمعايير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمة العمومية.

-الفرضية الجزئية الرابعة:

يساهم تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية بمعايير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق خدمة عمومية ذات جودة في نظر المواطن.

ثالثا-حدود الدراسة:

- 1- الحدود المكانية: أجريت الدراسة بمصالح مقرر ولاية باتنة كنموذج للدراسة التطبيقية باعتبارها مؤسسة محلية وظيفتها تقديم الخدمة العمومية

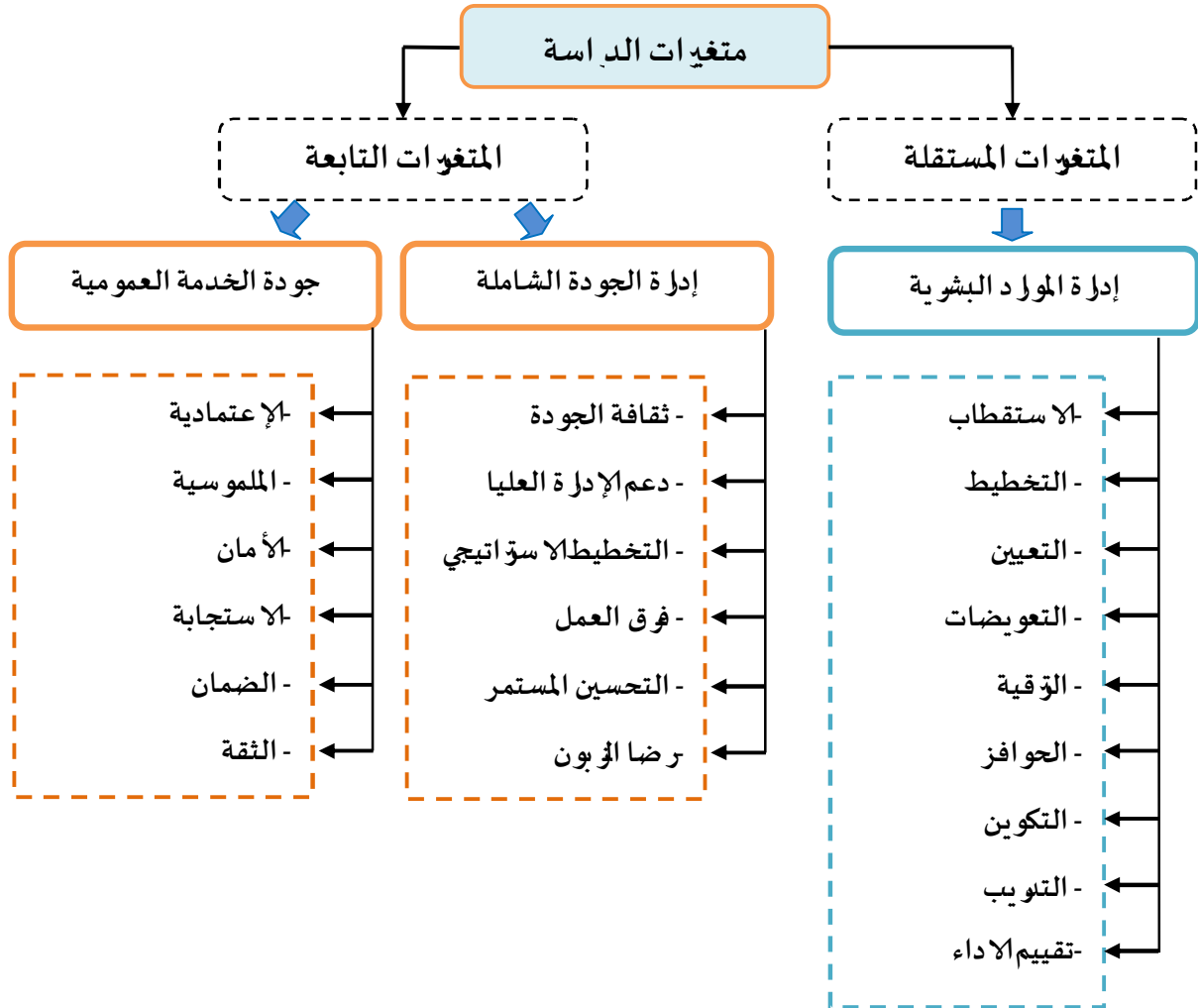
2- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من الموظفين في المستويات الإدارية العليا الوسطى والتنفيذية في المؤسسة موضوع الدراسة وكذا عينة من المواطنين الذين يتقيدون صفة الخدمة العمومية التي تقدمها المصالح الإدارية لمقر ولاية باتنة.

3- الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمنية في هذه الدراسة وتنحصر نتائج الدراسة في واقع المرحلة التي جرى فيها البحث الميداني (2020/05/01 إلى 2021/06/01).

رابعاً- أنموذج الدراسة:

تهتم الدراسة بمعرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة العمومية من خلال التركيز؛ على مصالح ولاية باتنة، وبهذا الغرض تم بناء نموذج يهدف إلى توضيح علاقات الارتباط والتأثيرين متغيري الدراسة وفقاً لما يلي:

شكل يوضح متغيرات الدراسة وأبعادها



المصدر: من إعداد الباحثة

خامسا- أهمية الدراسة وأهدافها:

1- أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من الحاجة الماسة التي يفرضها الواقع المعاصر في ضرورة تحسين الخدمة العمومية؛ التي هي من مخرجات المرفق العام؛ الذي يقصده الموظف والمواطن يوميا بهدف حصول كل منها على مآرب عامة و خاصة.

هذه القضية شكلت محور اهتمام العديد من الباحثين والمختصين في مجال الخدمة العمومية قصد رفع مستوياتها إلى مصاف التنافسية؛ كما هو شأن المنظمات الخاصة الخدمية التي صارت تبحث عن المعايير العالمية في تقديم خدماتها .

كما شكلت القضية أيضا محور اهتمام رجال القانون في سن قوانين وتشريعات تعمل على تحسين الخدمة العمومية ومما تقتضيه تحديات العصر؛ من ضرورة تميز الخدمة العمومية ببناء على فعالية وكفاءة مواردها البشرية.

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها في التركيز على المرفق العام في الجزائر عامة ومصالح مقر ولاية باتنة خاصة؛ مما يعاينه هذا المرفق العام من اختلالات على مستوى نوعية الخدمة العمومية التي يقدمها في ظل الهياكل والقوانين السابقة والراهنة .

وعليه ينبغي رصد الجهود الرامية إلى الانتقال بمستوى خدمة المرفق العام الحالية إلى مستوى مستقبلي يحوز فيه المواطن والموظف على الرضا الخدماتي والوظيفي لكليهما؛ وذلك باستقراء الاختلالات واقتراح حلول تراها الباحثة نافعة؛ خاصة على مستوى تفعيل المورد البشري، وهي اقتراح مقارنة تطعيم وظائف إدارة الموارد البشرية؛ كإدارة متواجدة حاليا في أرض الواقع بمعايير إدارة الجودة الشاملة؛ قصد تحسين خدماتها أفقيا وعموديا ورفع النقائص والاختلالات بالتحسين المستمر، والعمل على تدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة؛ العليا والوسطى والدنيا، وكل ذلك في إطار من فرق العمل.

2- أهداف الدراسة :

تحدد أهداف الدراسة فيما يلي:

- تقديم إطار نظري وفلسفي يعنى بدراسة معايير جودة الخدمة العمومية؛ ومنهج تطبيقها في مصالح مقر ولاية باتنة .

- دراسة دور إدارة الموارد البشرية؛ كشريك استراتيجي وإدارة مرافقة لبقية الإدارات في تحسين مردود المورد البشري وفعالته وكفاءته؛ لينعكس أداءه على جودة الخدمة العمومية.

- تشخيص واقع تقديم الخدمة العمومية في الجزائر عامة ومصالح مقر ولاية باتنة ، وأهم الاختلالات التي تعاني منها، مع رصد مقارنة لتحسين جودة الخدمة العمومية؛ في هذه المصالح.

- تحليل الواقع الفعلي لدور إدارة الموارد البشرية في تفعيل جودة الخدمة العمومية في مصالح ولاية باتنة.

- إعطاء تصور عملي لما ينبغي أن تكون عليه إدارة الموارد البشرية في مصالح مقر ولاية باتنة لتفعيل جودة الخدمة العمومية.

سادسا- أسباب اختيار الموضوع :

إن اهتمامي كباحثة في معالجة هذا الموضوع راجع في الحقيقة إلى تضافر جملة من الأسباب الذاتية التي ترتبط بشخصي كباحثة وميولاتي واهتماماتي، وأسباب أخرى موضوعية ترتبط بمواصفات موضوع الدراسة.

1-الأسباب الذاتية:

- الاهتمام بإحدى المواضيع التي تكون الباحثة أحد الأفراد الذين يعيشونها على مدى أكثر من عشر سنوات؛ بحكم أنها رئيس مكتب في مصلحة إدارة الموارد البشرية، وتطلعها في كل مرة في تحسين تقديم الخدمة العمومية؛ سواء كان ذلك من الجانب الهيكلي أو من الجانب القانوني أو من جوانب أخرى وهذا باعتبار أنني موظفة.

- ثم اهتمامي بهذا الموضوع كمواطنة لما أراه يوميا من وجوب معالجة اختلالات جودة الخدمة العمومية؛ خاصة تعقيد وطول الإجراءات عند تقديم الخدمة، وعدم كفاءة المورد البشري وفعالته أحيانا لنقص التدريب والتكوين، وعدم تدفق المعلومات فيما يخص الخدمة العمومية؛ وغياب التحفيز المادي والمعنوي في أحيان كثيرة.

2-الأسباب الموضوعية:

- أهمية الموضوع وحدثته؛ فاعتماد مقاربة إدارة الجودة الشاملة في تفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة العمومية أرى أنه من الإضافة العلمية التي انفرد بها هذا البحث في حدود اطلاعي .

- حاجة الخدمة العمومية في الجزائر عامة وولاية باتنة خصوصا إلى مقاربات نظرية واقعية يمكن تطبيقها على أرض الواقع تؤدي إلى تحسينها وتحقيق جودتها .

- مكانة الولاية كهيئة محلية تضطلع بدور أساسي ومحوري في تلبية احتياجات المواطن وتنمية الرقعة الجغرافية التابعة لها، مما يستلزم الاهتمام بها كباحثين في التنظير والمعالجة الميدانية للنقائص التي تعترى جودة خدمتها العمومية.

سابعاً- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة حيز الزاوية للبحث العلمي، فمن خلال حصرها ثم تحليلها يمكن للباحث تحديد العناصر التي انتهت إليها الدراسات السابقة، لتكون نقطة بداية للدراسات اللاحقة وسأقوم باستعراض أهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية من منظور متغيراتها الرئيسية المتمثلة في إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة العمومية والعلاقة بينهما مع مراعاة أنني اعتمدت مقارنة إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط بينهما .

وفيما يلي عرض للدراسات في هذين المحورين وذلك على النحو الآتي:

1- دراسة (العابد الهواري، 2015) تحت عنوان: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية- دراسة حالة ولاية أدرار.

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم السياسية جامعة محمد خيضر بسكرة الهدف الرئيس للبحث: هو التوصل إلى إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة؛ كمدخل أو آلية لتحسين وتطوير أداء المورد البشري في الإدارات المحلية وبالتحديد في ولاية أدرار.

2- دراسة (فلكاوي نجمة 2017/2016) ، تحت عنوان: تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة الإسمنت عين الكبيرة سطيف، رسالة دكتوراه علوم كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة محمد دباغين سطيف، هدفت هذه الدراسة إلى توصيف وتحليل عمليات تنمية الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة مع تحديد مبادئ وآليات التطبيق الصحيح لها في ضوء معايير مدخل إدارة الجودة الشاملة.

3- دراسة (آمال ريحاني، 2015) إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير التنافسية المؤسسات الخدمية دراسة حالة قطاع الاتصالات بالجزائر 2011/2007. رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة البويرة وقد هدفت الدراسة إلى التوصل إلى نتائج بإمكانها أن تساعد المؤسسة الخدمية على تحسين قدرتها التنافسية وإبراز الصلة الموجودة بين أثر تبني فلسفة إدارية حديثة و بناء تعزيز تنافسية المؤسسة الخدمية.

4- دراسة (شرف الدين زديرة 2017/2016) دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية أطروحة دكتوراه علوم جامعة محمد خيضر بسكرة وكانت إشكالية الدراسة حول كيف يمكن لإدارة الجودة الشاملة تحسين مستوى الخدمات في المؤسسات الخدمية العمومية الجزائرية وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لتتبع الظاهرة موضوع البحث ومنهج المسح الاجتماعي لجميع البيانات المتعلقة بالدراسة في العينة المختارة ومنهج التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة وقد هدفت هذه الدراسة إلى قياس جودة الخدمات الصحية والوقوف على مدى إدراك مقدمي الخدمة لضرورة تبني إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري جديد يمكن من خلاله تحقيق

خدمات ذات جودة وتوصلت هذه الدراسة إلأن الاهتمام المتزايد بمنهج إدارة الجودة الشاملة من قبل مسيري المؤسسات سواء كانت خدمية أوإنتاجية سواء كانت ربحية أو غير ربحية ويعود السبب إلى الفائدة الكبيرة التي تحققها مؤسساتهم من خلال تطبيق هذا المنهج.

5- دراسة(مهديد يمينة ، 2018) التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة كألية لعصرنة المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر الخدمات الصحية العمومية نموذجا المجلة الجزائرية للمالية العامة جامعة سيدي بلعباس العدد 08 ديسمبر 2018.

توصلت هذه الدراسة إلى الاعتماد على إدارة الجودة الشاملة كأسلوب جديد لتسير القطاع العام، وهذا نظرا لاعتمادها على مبادئ ومعايير تحقق رضا العميل الداخلي والخارجي وكذا تحديد خطوات إدراج مفهوم الجودة الشاملة في القطاع العام.

6 - دراسة (شريف محمد يوسف ، 2019) تحت عنوان : دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري للمنظمات (دراسة ميدانية) المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية وتكمن أهمية الدراسة:في دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و التميز الإداري وهذان المتغيران لهما أهمية قصوى في تحقيق تنافسية المنظمة وكذا تبرز الأهمية لضرورة التوجه العالمي لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية للارتقاء بالأداء البشري لما له من أهمية قصوى في التنافس بين المنظمات وفي جذب عملاء جدد و الاحتفاظ بالعميل و إشباع رغباته وحاجاته،لأمر الذي يصعب تحقيقه دون وجود الجودة وهدفت الدراسة إلى تزويد الإدارة بمجموعة من التوصيات والمقترحات تمكنها من علاج عقبات التميز وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز الإداري.

7- ملاحظات عامة حول الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

وجود تنوع و تعدد في الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع التي تناولت نفس محاور الدراسة الحالية بنفس المصطلحات أو بمصطلحات مغايرة تخدم نفس المعنى؛ فمنهم من اهتم بدور إدارة الموارد البشرية من خلال تفعيل وظائفها، ومنهم من اهتم بمعايير إدارة الجودة الشاملة كمقاربة جديدة للإدارة الحديثة.

في ضوء الدراسات السابقة، وفي حدود اطلاع الباحثة فإن الدراسة الحالية تميزت عن الدراسات السابقة بالآتي:

- محاولة الباحثة في الشق النظري من الدراسة أن تبرز دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة بشكل أكثر وضوحا و بنوع من التفصيل .

- تدقيق الباحثة في دراسة علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة والتركيز على وجهي العلاقة باعتبار؛ إدارة الموارد البشرية عملية من عمليات إدارة الجودة الشاملة من جهة و اعتبار هذه الأخيرة هدفا لإدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.

- حاولت الباحثة تطعيم كل وظائف إدارة الموارد البشرية بمعايير إدارة الجودة الشاملة واعتمادها كمقاربة لتحقيق جودة الخدمة العمومية.
- حاولت الباحثة بناء أنموذج . وتصور محاكاته بهيكل لمصلحة جديدة (مصلحة الجودة) بكل أقسامها ومكاتبها وتحديد مهام ووظيفة كل قسم ودليل تطبيقها.
- محاولة بناء معادلة تجمع بين توافق معايير الجودة ووظائف إدارة الموارد البشرية.
- اختلاف بيئة وعينة الدراسة المبحوثة عن الدراسات الشبيهة المدرجة ضمن الدراسات السابقة.
- لم تتناول معظم الدراسات السابقة تأثير الأبعاد المحددة لإدارة الجودة الشاملة (ثقافة الجودة ، دعم الإدارة العليا ، التخطيط الاستراتيجي ، فرق العمل ، التحسين المستمر ، الاتصال .) مجتمعة و منفصلة ، على إحداث تغيير على كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية.
- إن الدراسة الحالية استثمرت كل الدراسات السابقة ، بما وفرته من أدوات ونماذج ونتائج ومناهج لتقدم إسهاما في واقع ملموس وهو واقع مصالح مقرر ولاية باتنة .

ثامنا- منهجية الدراسة:

1- منهج الدراسة:

في معالجة موضوع الدراسة الموسوم ب: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة العمومية في مصالح الإدارية لولاية باتنة تم توظيف أكثر من منهج:

أ- المنهج الاستنباطي:

والذي اعتمده في بناء الخلفية النظرية للموضوع ، من خلال استخدام الأسلوب الوصفي والتقويي لمناسبتهم لعرض الظاهرة كما يصورها الواقع، استناد إلى مسح مكثبي متنوع باللغتين العربية والأجنبية، تضمن؛ الكتب الأطروحات والرسائل الجامعية، المجلات العلمية المحكمة الدولية منها والوطنية وكذا مختلف التقارير والقوانين والمراسيم التنفيذية وبنسبة قليلة جدا مواقع الإلكترونية ذات المصادر الرسمية .

ب- المنهج الاستقرائي:

والذي اعتمده في تكوين منهجية الدراسة التطبيقية من التصميم إلى التنفيذ ثم التحليل .

كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و أسلوب دراسة الحالة وأفاد المنهج التاريخي في عرض مختلف مراحل تطور إدارة الموارد البشرية وفي الأخير اعتمدت أسلوب دراسة الحالة للإحاطة والتعمق في الحالة المدروسة.

2- أدوات الدراسة:

اعتمدت الباحثة على :

- المراجع و الكتب والأطروحات التي صدرت في هذا المجال .
- المجالات العلمية المتخصصة.
- المنشورات و التقارير السنوية.
- الملتقيات العلمية.

كما استعانت الباحثة في معالجة موضوعها بمجموعة من الأدوات التي تتماشى وطبيعة الموضوع والمنهج المتبع.

فقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة تسعى إلى تقريب وإسقاط ما تم التوصل إليها في الدراسة النظرية على مصالح مقر ولاية باتنة محل الدراسة، ومنها جمع البيانات من مجتمع البحث؛ حيث تم توزيع استبانتين أحدهما يتعلق بالموظف والآخر يتعلق بالمواطن.

فأما الأول؛ المتعلق بالمواطن فقد تم توزيع حوالي 240 استبانة تتكون من 25 عبارة موزعة على خمسة محاور وشمل ذلك عينة عشوائية بسيطة من المواطنين الذين يتوافدون على مقر الولاية . أما الثاني؛ فهي استبانة تتعلق بالموظف فقد تم توزيع حوالي 100 استبانة تكون بين 50 عبارة موزعة على ثلاثة محاور.

وتم الاعتماد على أسلوب إحصائي SPSS في التبويب وتحليل البيانات وعرضها في جداول إحصائية استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي في الكشف عن متغيرات الدراسة بإحساء إجابات أفراد العينة وتحليلها وعرض النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى أداتين ثانويتين وهي الملاحظة والمقابلة للحصول على المعلومات من مجتمع الدراسة.

تاسعا- صعوبات البحث

يمكن تلخيص أهم صعوبات البحث في الشق الميداني؛ وخاصة في عملية استرجاع الاستمارات الموزعة قصد سرعة تحليلها، مع تحفظ بعض الموظفين للإجابة عن الاستبانة، كونهم ينتمون إلى المؤسسة محل الدراسة.

عاشرًا- تقسيمات الدراسة:

من أجل الإلمام بجميع عناصر الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: سنخصصه للإطار المفاهيمي للدراسة من خلال التطرق لماهية إدارة الموارد البشرية، ثم ماهية جودة الخدمة العمومية ثم إبراز أهمية إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء المورد البشري في الإدارة الحديثة كون الجودة الشاملة هي جودة كل العمليات الإدارية.

الفصل الثاني: المورد البشري في جهود الجودة الشاملة وجودة الخدمة العمومية والذي سنتطرق في ثناياه لكل من؛ خصوصية عمليات إدارة المورد البشري في قطاع الخدمات العمومية، ثم بيان علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة ثم التركيز على مقارنة توزيع معايير إدارة الجودة الشاملة على وظائف إدارة الموارد البشرية لتفعيل جودة الخدمة العمومية .

الفصل الثالث: والذي يتمحور حول تحقيق جودة الخدمة العمومية في الجزائر-مصالح ولاية باتنة نموذجا، من خلال توضيح أمرين هما: تحقيق جودة الخدمة العمومية في مصالح ولاية باتنة ثم الدراسة الميدانية وإجراءاتها.

الفصل الأول:



الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة



- المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية؛
- المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمة العمومية؛
- المبحث الثالث: الجودة الشاملة..جودة كل العمليات الإدارية.

تمهيد:

لما كان تحديد المصطلحات وضبطها، وكذا ضبط المسائل المتعلقة بالمصطلح، وبأسلوب منهجي دقيق، لا بطريقة عشوائية، يحظى بأهمية بالغة في أي بحث من البحوث العلمية، وهو ضرورة معرفية، كذلك ارتأينا في هذا الفصل أن نضبط بعض المفاهيم التي تمثل متغيرات الدراسة؛ المستقل منها والتابع؛ وكذا بيان بعض القضايا النظرية المتعلقة بهذه المصطلحات من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية؛

المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمة العمومية؛

المبحث الثالث: الجودة الشاملة..جودة كل العمليات الإدارية.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية the essence of human resources management

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في أي منظمة وأكثرها حساسية، وذلك لكونها تعنى بأهم عنصر ألا وهو الإنسان في الجماعة، وهذا ما يعكس اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية النابع من دورها الجوهرية، وقدرتها على المساهمة إيجابيا في تحقيق أهداف المنظمة، وإيجاد توازن دائم بين أهداف المنظمة وأهداف مواردها. فما المقصود بالموارد البشرية؟ وما المراد بإدارة الموارد البشرية؟ وأين أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها؟ ثم ماهي وظائفها؟ وفيما يلي بيان لمفهوم إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية The concept of human resources management

إن الموارد البشرية هي عامل حقيقي للتغيير باعتباره من أساسيات استقرار ونمو المنظمة لذا تعددت التعاريف والمفاهيم حول الموارد البشرية أهمها:

الفرع الأول: تعريف الموارد البشرية the definition of human resources

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

- **التعريف الأول:** الموارد البشرية هي كل القوة العاملة القادرة والراغبة في العمل ومستعدة لتقديم قيمة مضافة للمجتمع¹.

- **التعريف الثاني:** الموارد البشرية هي مصدر القدرات الفكرية والذهنية، وخزان الابتكار والإبداع في المؤسسات المعاصرة².

- **التعريف الثالث:** الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد التي تم استقطابها؛ لتبقى كأصل أساسي من أصول المؤسسات، لتتفاعل فيما بينها، وفق رؤية استراتيجية؛ بهدف صناعة المستقبل لمؤسساتهم³.

وعليه لخص أحد الباحثين ما يجب أن تكون عليه الموارد البشرية من واقع المنطلقات التالية⁴:

- أن الموارد البشرية قادرة على تحمل المسؤوليات وتحدي المهام الصعبة وتحقيق الإنجاز.
- أن الموارد البشرية إذا ما أتيح لها الوعي التنظيمي الملائم والمحفز؛ قادرة على الالتزام بمعايير الأداء التي تحددها المنظمة.

¹ - كولار مصطفى وآخرون، تسيير إدارة الموارد البشرية، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2019، ص23.

² - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، ط1، 2012، ص24. يزيد ذيب عبد الله محمد، دور الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية العدد 06، ديسمبر 2016، ص255.

³ - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، المرجع السابق، ص23.

⁴ - كولار مصطفى وآخرون، المرجع السابق، ص24-25. انظر طرفة محمد، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، المجلد 06، العدد 03، جانفي 2020، ص271.

- أن الموارد البشرية الموهوبة والذكية؛ هي الركيزة الأساسية في مواجهة تحديات التقنيات الحديثة؛ بخصوص استيعابها أو بخصوص توظيفها واستثمارها في منظومات المؤسسة؛ من أجل بناء الميزة والقدرة التنافسية لها في مواجهة مثيلاتها من المنظمات. والخلاصة أن الموارد البشرية إذا ما تحققت فيها هذه المزايا وتوفرت لها البيئة الداخلية والخارجية المناسبة فإنها تصنع الفارق والميزة التنافسية للمنظمة.

الفرع الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية the definition of human resources management

إن مصطلح إدارة الموارد البشرية هي تسمية حديثة نسبياً؛ جاءت لتعويض تسمية إدارة الأفراد أو إدارة المستخدمين ويقصد بها: الوحدة التنظيمية التي تقوم بتسيير العاملين في المنظمة¹. كما عرفت إدارة الموارد البشرية أيضاً بعملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد ومن خلالهم بكفاءة، من أجل بلوغ الأهداف الضرورية².

وذكر مؤلفو تسيير إدارة الموارد البشرية مجموعة من التعاريف منها³:

-التعريف الأول: هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم؛ لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة.

-التعريف الثاني: إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها.

- التعريف الثالث: إدارة الموارد البشرية هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المنظمة.

والملاحظ على هذه التعاريف؛ أنها تبرز العلاقة بين إدارة الموارد البشرية⁴ وباقي الإدارات الأخرى في المنظمة؛ فهي تلعب دور الإدارة المرافقة لباقي الإدارات؛ حيث تساعد على تدبير احتياجاتها من المورد البشري وترقيته ونقله وتحفيزه وتقييم أدائه.

¹ - كولار مصطفى وآخرون، المرجع السابق ، ص23. انظر حسن صالح سليمان ، اثر تطبيق استراتيجية تطوير الموارد البشرية على تطبيق الجودة الشاملة في المستشفيات الاردنية الخاصة مستشفى الاستقلال بالعاصمة عمان الاردن، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، العدد 04، 2020 ص 12.

² - آمال بن سمشة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن. ط1، 2018، ص11.

³ - كولار مصطفى وآخرون، المرجع السابق ، ص27.

⁴ - لنشأة إدارة الموارد البشرية أسباب تتمثل فيما يلي: =

- الثورة الصناعية: إن الثورة الصناعية وما نجم عنها من مشاكل بين الإدارة والمستخدمين، أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة؛ ترعى وتحل مشاكل هؤلاء في المنظمة، وهنا برز دور إدارة الموارد البشرية في تحسين ظروف العاملين.

وبعد عرض المفاهيم المتعددة الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية، يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية¹ هي: مجموع العمليات التي تهدف من خلالها المنظمة إلى تنظيم المورد البشري؛

- ظهور الحركات العمالية: مع سلبيات الثورة الصناعية كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة، ثم انتقلت إلى تكوين اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم باسمهم فيما يخص الأجور وساعات العمل، و تطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بهذه النقابات والمنظمات المالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة وهذه المنظمات.

- الإدارة العلمية: حاول فريدريك تايلور Frederick Taylor أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال؛ وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت والاختيار المناسب للعاملين وتدريبهم وإعطائهم أجور حافزة.

- ظهور حركة العلاقات الإنسانية: ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العامل لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل ساعات العمل) بل وأيضاً بالاهتمام بالعاملين والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم، ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع هاوثورن والتي أشرف عليها ألتون مايو Elton Mayo.

- ظهور المتخصصين في إدارة الأفراد والشهادات المهنية: قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية والجيش؛ بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلاً من الأفراد؛ مثل المتخصصين في مجالات التوظيف والتدريب والأجور وخدمات العاملين، والأمن الصناعي، والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين، كما ظهرت عدد من المنظمات العالمية التي تقدم شهادات مهنية في مجال إدارة الموارد البشرية؛ مثل تلك الشهادات التي تقدم في مجالات المحاسبة والتمويلينظر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط7 (د،ت) ص 44-47، زواتيني عبد العزيز، تنمية الموارد البشرية في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ط1، 2019، ص 12-13 محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، 2010، ص 9-13.

¹مرت إدارة الموارد البشرية خلال تطورها التاريخي بعدة مراحل تتمثل فيما يلي:

المرحلة الأولى: قبل الحرب العالمية الأولى: اتسمت هذه الفترة بقلّة المؤسسات ذات الحجم الكبير، والتي تسمح بظهور الأفراد فالمؤسسات كانت تدار من قبل مالكيها وهو الذي يقوم بتسيير الأفراد؛ فالمالك أو المدير هو الذي يتولى المهمة وقد يساعده في ذلك الكاتب العام أو المحاسب، وإن وظيفة الأفراد كممارسة كانت موجودة دون أن يكون لها وجود في الهيكل التنظيمي؛ فعادة ما يتولى الوظيفة مندوب الأمانة العامة أو مندوب رب العمل؛ بالرجوع إلى الوظائف الأساسية التي تمثل الإدارة التي أكد عليها (نايول) الذي لم يذكر وظيفة الأفراد، حيث ذكر الوظيفة التقنية، التجارية، المالية والمحاسبية والأمنية للإدارة التي تطبق على الأفراد دون شرح لمضمون ذلك، على عكس (جيوليك) الذي يرى أن التوظيف بمعنى وظيفة الأفراد من دوائيم النشاط الإداري الذي يتضمن التخطيط، التقسيم، التوجيه، التنسيق، إعداد تقارير وتقديمها.

المرحلة الثانية: ما بين الحربين العالميتين: بدأت وظيفة إدارة الموارد البشرية تحتل مكانتها في المؤسسات نتيجة لحدوث العجز الكبير في الثورة العاملة، تجاوزاً مع متطلبات الحرب من الموارد البشرية وبسبب الشعور بالضرورة الحيوية بالوصول بالإنتاج إلى ذروته، ولقد تمثلت معالم تلك الحاجة في تسريح واختيار الأفراد الجدد والذي تطالبهم الصناعة مع تلقيهم أصولها ثم تدريبهم على عملياتها؛ عملاً بتعاليم الإدارة العلمية التي تؤكد على ضرورة ترشيد العمل، علاوة على أن نمو الحركة النقابية إبان فترة الحرب قد خلق مشكلات جديدة وخاصة بعد إقرار مبدأ التفاوض الجماعي- المساومة الجماعية- في جو العمل وعلاقته، كما تدخلت الحكومات كطرف ثالثاً ليلضرب ضروري لتوفير المزيد من المعلومات والحقائق ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالحاضر ومستقبل العمال والمؤسسة، إضافة إلى شيوع تعاليم الإدارة العلمية التي تؤكد على ضرورة ترشيد استخدام العناصر البشرية وتوفير الأسس والشروط المؤمّنة للاستخدام الأقصى.

المرحلة الثالثة: خلال الخمسينيات والستينيات: اتسمت هذه المرحلة بتطور تسريع اجتماعي وتنشيط المفاوضات الجماعية، و المفاوضات على الإنتاجية؛ ما أدى إلى ظهور ما يسمى بإدارة العلاقات الصناعية؛ للتأكيد على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين، مرحلة أصبحت الوظيفة الاجتماعية فيها مسيرة من قبل إداريين ذوي إحاطة واسعة بالقانون همهم الوحيد التأكيد على احترام القوانين.

المرحلة الرابعة: نهاية الستينيات إلى منتصف السبعينيات: وهي مرحلة اتسمت بإعطاء أهمية أكبر للعامل الإنساني، المنظمات غير رسمية السلوك الاجتماعي، الرضا عن العمل.

المرحلة الخامسة: منتصف السبعينيات إلى منتصف الثمانينات: في هذه المرحلة دخلت الوظيفة الاجتماعية مرحلة نوعية؛ تغطي الجهد الديناميكي للعمال، وتنمية إسهامات الأفراد وتحفيزهم؛ بكيفية تؤهلهم وتمكنهم من تعظيم النتائج والتأكيد بشكل أكثر على

للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف؛ التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، التقييم، والحوافز المادية والمعنوية .

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية **the importance and objectives of human resources management**

يمثل البشر اليوم موردا أساسيا بالنسبة للمنظمة؛ مثلما هو شأن المباني والأموال وبالتالي فهم يمثلون استثمارا وقيمة مضافة في المنظمة، وهنا تبرز وظائف إدارة الموارد البشرية في الحصول على أفضل العناصر من المورد البشري، والنجاح في تنميته وتحفيزه والمحافظة عليه؛ حينها فقط يمكن أن تتميز المنظمة بالكفاءة والفعالية والقدرة على تحقيق أهدافها، فما أهمية إدارة الموارد البشرية؟ وما أهدافها؟ هذا ما سأجيب عليه من خلال الفروع التالية:

الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية **the importance of human resources management**

تكتسي إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة أهمية قصوى، ذلك أنها تتحكم في فعاليتها الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، ومن هنا غدا موضوع إدارة الموارد البشرية موضوع الساعة

المشاركة والمساهمة في: اتخاذ القرارات، إثراء وتوسيع الوظائف، الاشتراك في الوظيفة، التدريب وإعادة التدريب، كما أن الأدوات والإمكانات تطورت وأصبحت الوظيفة تستقطب إطارات على درجة عالية من التأهيل؛ حيث أصبحت تدار من قبل محترفين مما انعكاس إيجابيا على دور الوظيفة ومكانتها.

المرحلة السادسة: ما بعد نهاية الثمانينيات (نهاية الثمانينيات إلى ما فوق) نظرا للتحديات البيئية التي واجهت المؤسسة ظهرت نظرة حديثة للعناصر البشرية؛ لا لاعتبارهم وحدات فردية بل باعتبارهم موارد يجب تعبئتها وتنميتها وتطويرها وصيانتها، وأنها تمثل الموارد الاستراتيجية الأهم للمؤسسة؛ نتيجة لاحتدام المنافسة وتسارع التغيير التكنولوجي وتطور التقنيات، إن تحديات سنوات التسعينيات أملت تعديلات وتغييرات تجعل من تسيير الموارد البشرية منبع قوة لتطوير وتدعيم نجاح المؤسسة، ومواجهة التحديات واختيار مراحل نمو مختلفة، الأمر الذي يستوجب قيام المؤسسات الراغبة في الاطلاع بالزيادة إعادة ترتيب أولوياتها فالمدخل المؤمن لمواجهة التحديات اليوم بفعالية يكمن في مدخل فعال وبناء إدارة الموارد البشرية.

المرحلة السابعة: مرحلة الواقعية والتحدي وأضاف بربر مرحلة أسماها مرحلة الواقعية والتحدي وهي مرحلة القرن الواحد والعشرين حيث يرى أنها رسخت مفهوما أساسيا في دور إدارة الموارد البشرية؛ من دور تنظيم علاقات العمل بين المؤسسات ومواردها البشرية، إلى دور جديد أكثر نضجا يتمحور حول تحقيق التوازن بين مسؤولياتها؛ موقعها كشريك استراتيجي في إدارة المؤسسات المعاصرة، وأما التحدي الأساسي أيضا الذي تواجهه هذه الإدارة في هذا القرن يبرز في كيفية جذبها للموارد البشرية، كيفية احتفاظها بهذه الموارد وكيفية تنمية أكفاً وأفضل هذه الموارد. محمود عبد الله إسماعيل، إدارة الأفراد - تنظيم وتدريب وتقييم أداء العاملين، مؤسسة الزوبة، الإسكندرية مصر ط1، 2019، ص 13-16- كامل بربر إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المهمل اللبناني الطبعة الأولى 2012 ص : 41-43. وأحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 46. عنتر بن مرزوق وآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية مركز الكتاب عمان الأردن ط الأولى 2018 ص 74. طاهر محمود الكلاله، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مكتبة دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010 ص 19.

بالنسبة للدول النامية التي تبحث عن ترقية خدمات الإدارات المحلية التي تعتبر الركيزة الأولى في هذه الدول¹.

لذا لا بد من إعطاء إدارة الموارد البشرية الأهمية التي تستحقها، وذلك نظرا للنتائج والمساهمات التي تترتب عليها من جهة، ومن جهة أخرى نظرا لتأثيرات الوسائل والتقنيات المرافقة لنشاطاتها، وما يتبع ذلك من استخدام وتوظيف موارد أخرى هامة في تفعيل وتنشيط أدوارها² وعليه تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في عدة عوامل أهمها³:

أولا - عوامل تتعلق بالفوائد factors related to benefits:

وهي التي تجنبها المجتمعات ككل وليس المؤسسات العاملة فيها؛ من أعمال ونشاطات مواردها، وحسن الانتباه لخلق إدارة خاصة بها وذلك نتيجة محاصيل ومخرجات التشغيل والعمالة، بحيث تكبر وتزداد هذه المحاصيل المكونة للثروات مع ازدياد وقوة فاعلية الموارد البشرية.

ثانيا - عوامل تتعلق بالارتباط factors related to correlation:

ويتمثل في التدخل الحاصل بين علم إدارة الموارد البشرية والعلوم المتخصصة الأخرى مثل؛ العلوم الاقتصادية، علوم إدارة الأعمال، العلوم القانونية، العلوم الاجتماعية، وعلم النفس والطب... إلخ.

إن مدراء الموارد البشرية الذين يعرفون أسس ومفاهيم العلوم المتخصصة الداعمة لحسن سير إدارتهم، يتفادون الكثير من المشاكل مثل؛ هدر الأموال التي تصرف في الدعاوى القضائية مثلا.

ثالثا: أسباب أخرى other reasons:

ومن بينها ما يتعلق بالمؤسسات، وأخرى تتعلق بالأفراد وطرق اختيارهم والانضمام إلى مؤسسات معينة دون سواها، ويرجع ذلك إلى حاجات وطموحات وتوقعات كل من الأفراد والمؤسسات وإمكانية التقارب بينها⁴، ويمكن تلخيص أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي⁵:

- تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد.
- لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية .
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.

¹ -بويكر بوخريسة، عبد الحميد بوقصاص وآخرون ، تسيير وتديير الموارد البشرية مركز الكتاب الأكاديمي عمان، الاردن ط 1، 2016 ص 24.

² -آمال بن سمشة، المرجع السابق، ص 12_13 .

³ -آمال بن سمشة، المرجع نفسه، ص 12. بويكر بوخريسة، المرجع نفسه ، ص 25-26.

⁴ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002 ص 19-20.

⁵ -مصطفى كولار وآخرون، المرجع السابق، ص 30.

- تضع الخطط المناسبة للتدريب.
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف .

ويمكن تلخيص أهمية إدارة الموارد البشرية في أمرين مهمين هما أساس النجاح في أي منظمة وهما الكفاءة والفعالية.

ويرى البعض¹ أن أهمية إدارة الموارد البشرية تكمن في عاملين هما: أحدهما؛ اكتشاف أهمية الأداء البشري؛ كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، وثانيهما؛ اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري، والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية the objectives of human resource management

إن الهدف الأساس والعام لإدارة الموارد البشرية هو تحقيق التوازن داخل المنظمة وهذا من خلال؛ تطوير الأفراد، وتزويد المؤسسة بموظفين ذوي كفاءات لتحقيق أهدافها². وفيما يلي بيان لهذه الأهداف باعتبارين أساسيين³:

أولاً- باعتبار الأهداف التخصصية والشمولية لإدارة الموارد البشرية considering developmental and purposeful objectives

1- الأهداف التخصصية لإدارة الموارد البشرية The specific goals of human resources management

والتي بدورها تنقسم إلى أهداف اجتماعية، أهداف تنظيمية ووظيفية:

- الأهداف الاجتماعية the social objectives: وتتمثل في تلبية رغبات الأفراد العاملين وفقاً لكفاءتهم، وبالتالي تحقيق الرفاهية والتنمية العامة لهم وللمجتمع، وكذا تنظيم العلاقة بين الإدارة والنقابة وتلبية حاجات المنظمات⁴.

- الأهداف التنظيمية organizational objectives: وتبرز الأهمية التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية والاستشارية.

¹ - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدارالجامعية، بيروت، 1993 ص 31.

² - نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جود، تطوير إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 167.

³ - نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جود، المرجع نفسه، ص 167.

⁴ - سعيد مقدم، دروس في تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية وتطبيقاته في الجزائر G.R.H، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2019 ص 161.

- الأهداف الوظيفية functional objectives : تتمثل الأهداف الوظيفية في تحقيق الرفاهية للمجتمع وتنفيذ وظائف الموارد البشرية التنفيذية والاستشارية.

2- الأهداف الشمولية developmental objectives:

وتتمثل في تلبية رغبات الأفراد العاملين وإشباعها؛ باعتبارهم عنصرا هاما من عناصر الإنتاجية، وتوفير السلامة والصحة المهنية لهم، والمحافظة على فعالية الأداء وتجنب الاستخدام غير السليم للموارد البشرية.

ثانيا- أهداف إدارة الموارد البشرية بالنظر إلى المنظمة والفرد والدولة objectives of human resources management regarding organization individual and government:

ويمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية بالنظر إلى المنظمة والفرد والدولة كما يلي :

1- أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة the objectives of human resources management on organization:

وتتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة فيما يلي¹:

- جلب أفراد تتوفر فيهم جميع مواصفات الكفاءة وذلك عن طريق الاختيار والانتقاء والتعيين وغيرها.
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها ويكون ذلك بإجراء فترات تكوينية، وإتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة التي تتماشى وتطور نظام المنظمة.

- الحفاظ على استمرارية الرغبة في العمل ودمج أهداف الأفراد العاملين مع أهداف المنظمة؛ كعامل تحفيز للولاء والانتماء وحب المنظمة والعمل المستمر على تطويرها وتحسينها.

2- أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى الفرد the objectives of human resources management on individual:

وتتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى الفرد فيما يلي²:

- إتاحة فرصة التقدم للعاملين المؤهلين للمؤسسة؛ وهذا عن طريق توفير ظروف عمل منشطة لمهامهم؛ لتمكينهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخلهم.

- توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف والتبذير في الطاقة البشرية.

وخلاصة أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى الفرد هي؛ مساعدتهم في تحديد أهدافهم الشخصية وتعزيز جدارتهم وذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل المزيد من الجهد .

¹ - مصطفى كولار وآخرون، المرجع السابق، ص 32.

² - كولار وآخرون، المرجع السابق، ص 32.

3- أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى الدولة the objectives of human resources
:management on government

وتتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى الدولة في الآتي¹:

- المحافظة على التوازن بين الأشخاص والوظائف المراد التقدم إليها؛ أي التوازن بين الفرص والموارد البشرية المتاحة.
- توفر للمجتمع أفضل مورد بشري فعال؛ يساهم من خلال تحقيق غاياته وأهدافه في رفع مستوى الرفاهية للمجتمع.
- توفير أحسن التكنولوجيا للعاملين من أجل تمكينهم من بذل أقصى طاقاتهم والحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول.
- توفير جو ملائم للعمل تسوده حرية الحركة والتعبير؛ مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد والمجتمع.

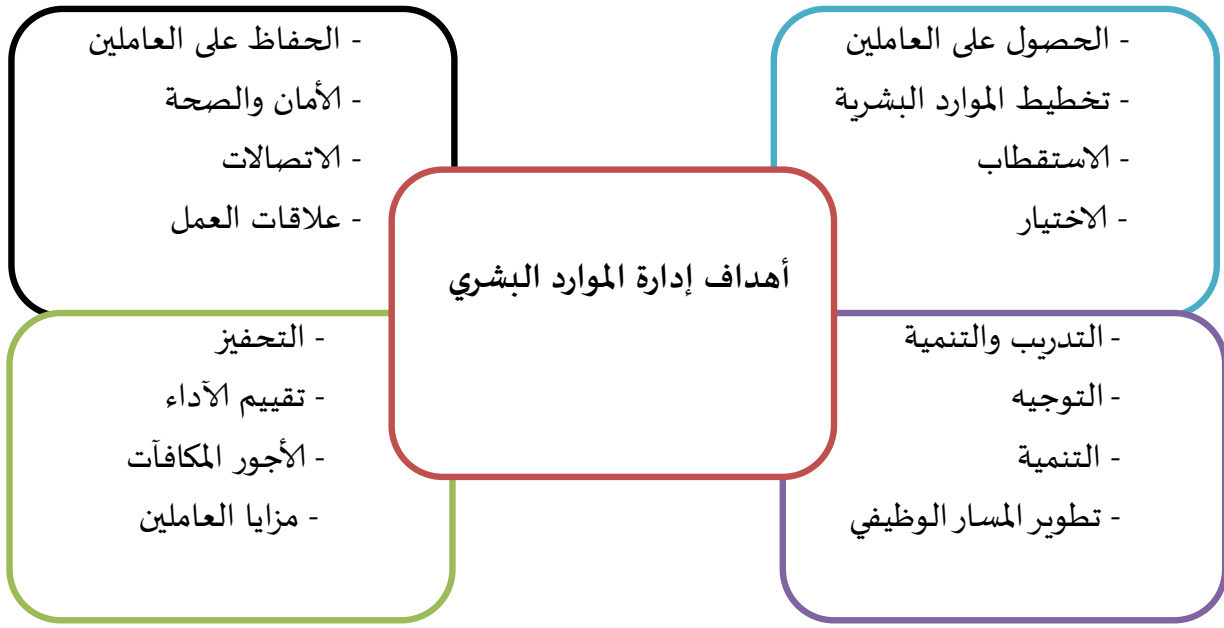
ويرى بعض الباحثين² أن أهداف إدارة الموارد البشرية مرتبطة بتغير وتطور مفهوم مصطلح إدارة الموارد البشرية وانتقالها من المفهوم الخاص؛ بوصفهم أفراد أو جماعات إلى المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية؛ كبديل لإدارة الأفراد، وتحويل الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي إلى مفهوم حديث يهتم بموضوعات تتعلق:

- بإدارة ثقافة المؤسسة.
- تصميم هيكلها التنظيمية.
- تحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل.
- تزويد المؤسسات بمجموعة من الكفاءات والقدرات المميزة، والتحول من الاهتمام التقليدي بإدارة الأفراد؛ التي تهتم بالأمر الإجرائية في تسيير شؤون العاملين، إلى مفهوم أكثر حداثة وشمولا يهتم بالموارد البشرية.

¹كولار وآخرون، المرجع السابق، ص 32.

²حسن إبراهيم بلوط، المرجع السابق، ص 50. كامل بربر، مرجع سابق، ص 39.

الشكل (01) أهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة

من جهة ثانية أصبح لإدارة الموارد البشرية دور أكبر في المؤسسات المعاصرة؛ وذلك من خلال صياغة استراتيجية للموارد البشرية في إطار الاستراتيجية العامة للمنظمات؛ بغرض الحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة.

إذن فالتغير الذي طرأ على مفهوم إدارة الموارد البشرية وتحولها من لاعب هامشي إلى شريك استراتيجي في إدارة المنظمات وصناعة مستقبلها، جسّد هذا التغير أهدافاً لتحقيق هذا الدور أبرزها¹:

- تحقيق التكامل الاستراتيجي بين إدارة الموارد البشرية مع خطط واستراتيجيات المنظمات.

- تحقيق الولاء المتبادل بين الموارد البشرية والمنظمات.

- تحقيق المرونة بغرض التكيف البيئي والقدرة على إدارة التغير.

- تحقيق الجودة والتميز من خلال جودة وتميز الأداء من جهة، وجودة وتميز مخرجات المنظمات من جهة ثانية.

والخلاصة أن أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى الدولة يمكن إجمالها بترسخ ثقافة إدارة المنظمة؛ خاصة المنظمة ذات الطابع الخدمي العام، بدل إدارة الأفراد والجماعات وذلك بسن قوانين وتشريعات تجسد ذلك، بالإضافة إلى تفعيل التكامل الاستراتيجي بين جميع مصالح وهيكل المنظمة الواحدة، ولما لا تفعيل التكامل الاستراتيجي بين المنظمات التي لها صلة فيما بينها، إلى جانب

¹ كامل بربر، مرجع سابق، ص 40.

وضع خطط طويلة الأجل؛ لاستخدام الموارد البشرية والمحافظة عليها وتنميتها خاصة في المنظمات ذات الطابع الخدمي العام أو العمومي.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية the functions of human resources management :

مما لا شك فيه أن وظائف إدارة الموارد البشرية لا بد أن تعكس المكانة الحالية لهذه الإدارة في المنظمة، كما لا بد أن نعكس مجموعة الأهداف التي وضعتها المنظمة؛ هذا التزاوج يؤهل وظائف إدارة الموارد البشرية من ممارسة دورها بفعالية أيًا كانت طبيعة المنظمة¹، وعليه فإن وظائف إدارة الموارد البشرية تتمثل فيما يلي²:

- تحليل وتصميم وتوصيف العمل.

- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.

- استقطاب واختيار الموارد البشرية.

- تصميم نظام الأجور.

- الحوافز.

- تقييم الأداء.

- التدريب.

ويمكن تلخيص هذه الوظائف في ثلاثة وظائف أساسية هي:

- أنظمة الاستخدام وتشمل: وظائف؛ التخطيط، الاستقطاب، التوظيف.

- أنظمة المحافظة وتشمل: وظائف؛ الأجور، الحوافز، والترقية.

- برامج التنمية وتشمل: وظائف؛ التدريب، التكوين، وتقييم الأداء.

الفرع الأول: تحليل وتصميم وتوصيف العمل analyses, conception and work employment :

وفي هذا بيان لماهية تحليل العمل ثم خطواته وكيفية جمع المعلومات الخاصة بذلك.

أولاً- تعريف تحليل العمل work analyses definition :

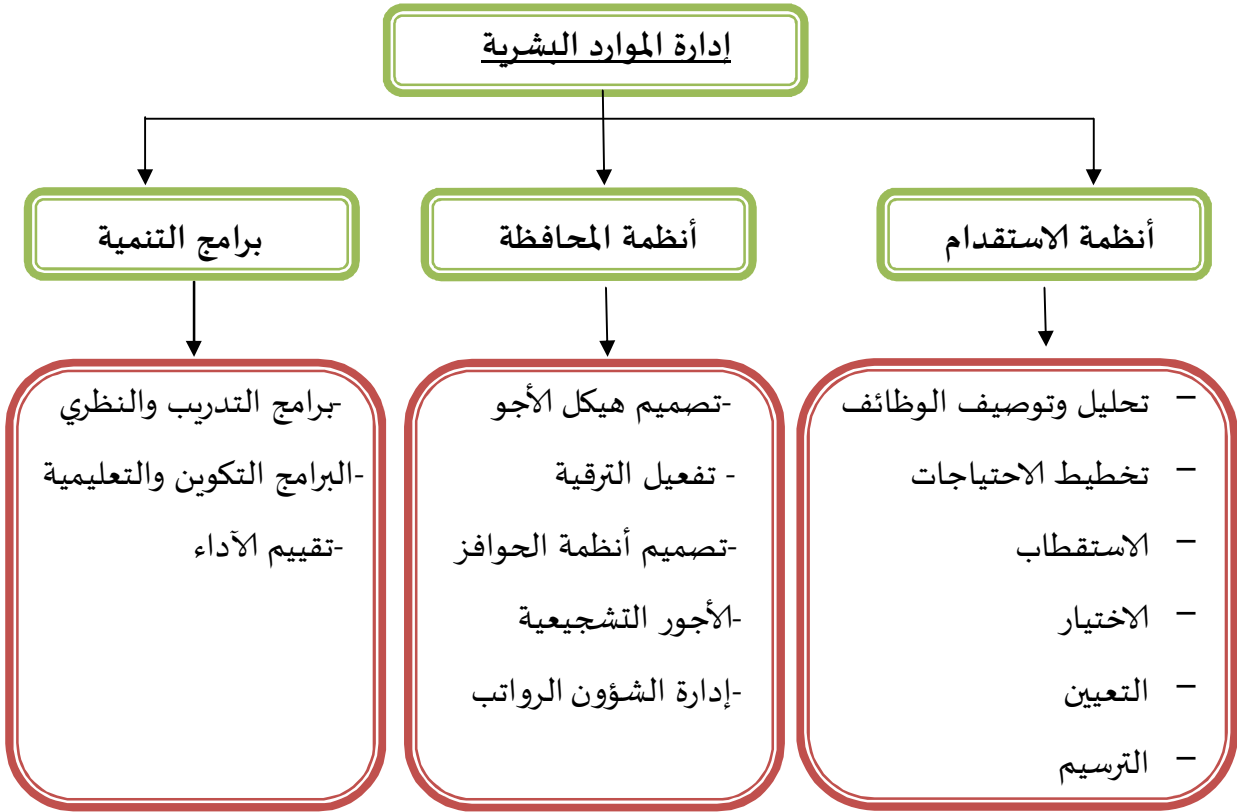
ويقصد بتحليل العمل: تحديد الأنشطة (activities) المكونة للمهام (tasks) المكونة للتوظيف أو العمل (job)؛ ووضع ذلك في توصيف متكامل، وتحديد لمواصفات شاغل الوظيفة، مع العلم أن أي

¹ كامل بربر، مرجع سابق، ص 44-43.

² ينظر: أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 113-542. كولاروأخرون، المرجع السابق، ص 36-37.

وظيفة تنقسم إلى مجموعة من المهام¹، وكل مهمة تتكون من عدة أنشطة متنوعة.

الشكل (02) مخطط الوظائف



المصدر: من اعداد الطالبة.

ثانيا-أهداف تحليل العمل steps of work analyses:

- والهدف من تحليل العمل وتوصيف الوظائف؛ هو توفير بيانات كاملة عن الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة ومواصفات شاغلها وتكمن أهداف تحليل العمل فيما يلي²:
- تعريف الموظف بمهام عمله في إعلامه بما تتوقعه المنظمة منه في القيام بأعمال معينة.
- تصميم العمل بما يساعد في تجميع الأنشطة في مهام، وتجميع المهام في وظيفة كاملة تحتوي على بداية ونهاية وتحتوي على هوية واضحة وتوفر الإحساس بالمسؤولية وتوفر التخصيص و التقسيم.
- الاختيار؛ حيث يوفر تحليل العمل بيانات عن المواصفات المثالية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.
- تقييم الوظائف (job evaluation) من حيث توفير بيانات عن الأعباء والمهام والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها شاغل العمل ومدى قيامه الفعلي بها، ويقوم المسؤول أو الرئيس المباشر بملاحظة مدى قيام مرؤوسيه بالأعباء والمهام الموجودة في وظائفهم ويترتب على ذلك مدى استحقاقهم لحوافز أم لا؟

¹-المهام: يطلق عليها أحيانا أعباء أو مستويات أو اختصاصات، أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 113.

²- أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 113.

- التدريب (training): إذ تبين أن هناك فارق بين مواصفات الشخص الذي يشغل الوظيفة فعلا، وبين المواصفات المطلوبة فيه؛ فهناك احتمال لسد هذا الفرق بالتدريب، وتوفير الكفاءات اللازمة لتحقيق الاهداف المستقبلية للمنظمة.¹

- تحديد الاحتياجات من العمالة (manpower planning)، حيث يتحدد عدد العاملين في كل وظيفة بحجم عبء العمل وذلك بواسطة تحليل العمل.

ثالثا-خطوات تحليل العمل:

هناك أربع خطوات رئيسة يمر بها تحليل العمل²:

- الخطوة الأولى: الحصول على معلومات مبدئية وتتمثل في طبيعة المنظمة ومنتجاتها أو خدماتها وهيكلها التنظيمي واختصاصات الإدارات وما يتبعها من أقسام.

- الخطوة الثانية: تتم باختيار وظيفة وتحليلها ثم تحليل باقي الوظائف بالقياس والمقارنة بالوظائف المشابهة لها، أما إذا كانت المنظمة جديدة فيفضل أن تتم الدراسة على كل الوظائف.

- الخطوة الثالثة: جمع أكبر قدر ممكن من البيانات؛ وتهتم هذه الخطوة بتحديد نوعية البيانات وتحديد أسلوب جمع البيانات وتحديد أسلوب التحقق من صحة البيانات.

- الخطوة الرابعة: بعد جمع البيانات اللازمة عن العمل سيتم التعرف على مكونات الوظيفة.

الفرع الثاني: تخطيط الموارد البشرية human resources planning

يعتبر التخطيط للموارد البشرية إحدى الوظائف الأساسية التي تعني بضبط احتياجات من المورد البشري وفيما يلي بيان لمعنى تخطيط الموارد البشرية، وأهميته وخطواته.

أولا- تعريف تخطيط الموارد البشرية the definition of human resources planning :

هي تحديد احتياجات المنظمة من العاملين؛ سواء من حيث الحجم أو من حيث النوع³، ويمكن النظر إليه على أنه مقابلة بين العرض والطلب؛ فالعرض يتمثل في المتاح من الموارد البشرية حاليا واتجاهه وسلوكه في الفترة المستقبلية التي تتضمنها قدرة التخطيط، أما الطلب فيمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط، ويعتمد هذا على ظروف المنظمة من حيث تغير أو ثبات كميات الإنتاج والتغير في عبء العمل.

¹ -رجم خالد، تيقاوي العربي، قريشي خير الدين ، تحليل العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس العدد 01، 2019، ص 830.

² -أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 115 – 119.

³ -آمال بن سمشة، المرجع السابق، ص 162.

ويعتبر التخطيط للموارد البشرية إحدى الوظائف الأساسية التي تهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث؛ أنواع الوظائف، أداء العمل المطلوب، إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع من أنواع الوظائف المطلوبة والفترة الزمنية التي تعد عنها خطة الموارد البشرية¹.

ثانيا- أهمية تخطيط الموارد البشرية **the importance of human resources planning** :

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي²:

- يساعد على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع .
- يعمل التخطيط فيالتخلص؛ من الفائض وسد العجز؛ وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.
- ويسبق تخطيط الموارد البشرية الكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية؛ فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف وإعداد العاملين المطلوبين فيها.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم.
- يساعد على تحليل قوة العمل المتاحة وعلى معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

ثالثا- مراحل تخطيط الموارد البشرية **steps of human resources planning**:

يقع عبء تخطيط للموارد البشرية داخل المنظمة؛ إما على إدارة الأفراد وشؤون العاملين (الشؤون الإدارية)، أو على وحدات الإنتاج.

وتمر عملية تخطيط الموارد البشرية بثلاثة مراحل هي³:

- المرحلة الأولى: المتوفر من القوى العاملة: وتخطيط القوى العاملة هو عملية مستقبلية يجب أن تتوافق وتنسجم مع تخطيط الموارد البشرية الأخرى في المنظمة؛ وهذا التخطيط يعتمد أساسا على وجود أهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها بالتخطيط.
- المرحلة الثانية : تحديد الاحتياجات: وذلك من خلال ما يسمى بعبء العمل، وإذا أخذنا في الاعتبار تأثير كل من المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية المتوقع حدوثها على عبء العمل؛ فإنه يتبقى أمامنا مسألة مهمة وهي طبيعة الوظيفة أو العمل المراد تقدير احتياجاته من الموارد البشرية، وعليه يجب أن

¹-عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997 ص 88.

²-أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 162.

³-إبراهيم رمضان الذيب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى، السعودية، 2007 (د.ط) ص 91.

تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية ويتم تحديد الاحتياجات من خلال¹:

- إعداد كشف بالمراكز الوظيفية حاليا من كل فئة، مع ملاحظة أن يكون شاغلوها ممن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة.

- حساب عدد المراكز الوظيفية الإضافية من كل فئة نتيجة:

أ- تطور الأهداف والمهام نتيجة الزيادة الكمية.

ب- تطور المنتجات نوعيا سلعا كانت أو خدمات.

ج- إعداد التنظيم وإدخال تعديلات أساسية على بنية المنظمة.

د- تبني أساليب وتقنيات جديدة؛ كاستخدام تجهيزات متطورة أو إدخال الحسابات الإلكترونية في أعمال الإدارة².

- حساب عدد المراكز الوظيفية التي يمكن إلغاؤها نتيجة:

أ- إدخال تقنيات وأساليب جديدة.

ب- إعادة التنظيم.

ج- إعادة النظر في تصميم المراكز الوظيفية، والمهام الملقاة على كل منها.

د- تعديل عدد ساعات العمل.

هـ- تحديد إجمالي الزيادة أو النقص مع كل فئة مع متطلبات أشغالها.

و- تحديد المراكز الوظيفية أشغالها مع أخذ الإمكانيات المالية المتاحة بعين الاعتبار.

- المرحلة الثالثة: التوفيق بين المتوفر وبين الحاجات: ويتم التوفيق بين المتوافر وبين الحاجات من خلال³:

- تحديد الفرق سواء كان إيجابيا أو سلبيا لكل فئة على حدى.

- إجراء التصحيحات اللازمة، نتيجة حركة الترقيات، أو التنقلات الداخلية الممكنة.

- إعداد برنامج عمل لاستقطاب العناصر الجديدة.

-

¹-كولار وآخرون، المرجع السابق، ص103.

²-كولار وآخرون، المرجع السابق، ص 103.

³-كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية، دار أطلس للدراسات و الترجمة، دمشق، سوريا، 1992 ص 48 كولار وآخرون، المرجع السابق، ص 104.

الفرع الثالث: استقطاب الموارد البشرية the attraction and selection of human resources:

بما أن المورد البشري هو قطب الرحي في المؤسسة؛ فإن هذه الأخيرة تسعى دوما للحصول على أفضل الأفراد، وهذا لا يتم إلا عن طريق الاستقطاب فما هو الاستقطاب؟ وما أهميته؟ وما مصادره؟

أولا- تعريف الاستقطاب the definition of attraction:

الاستقطاب هو تلك العمليات والمراحل المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة، ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة¹.

والاستقطاب عملية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة؛ لا يمكن الاستغناء عنها أو الاستهانة بها؛ لأن استقطاب لعناصر المناسبة بالعدد الكافي له تأثير كبير على إنتاجية المنظمة؛ خاصة إذا كانت هذه العناصر تتميز بالكفاءة والمهارة كما أن نجاح عملية الاستقطاب يؤدي إلى نجاح العمليات التي تليها والعكس².

ثانيا- أهمية الاستقطاب the importance of attraction:

وتكمن أهمية عملية الاستقطاب فيما يلي:

- الاستقطاب حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار لهذه الموارد البشرية؛ وبهذا فإنه يتيح للمنظمة اختيار الموارد البشرية الملائمة للوظيفة، الذين يتمتعون بالخبرة والكفاءة لشغل الوظائف.

- زيادة فرص المنظمات للمفاضلة بين المتقدمين لاختيار⁴ أنسبهم بما يتفق مع متطلبات المنظمة.

- الإسهام في زيادة استقدار الموارد البشرية في المنظمة، عن طريق جذب مرشحين جدد والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.

- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية؛ التي تلحق عملية الاختيار؛ كالتدريب عن طريق جذب مجموعة ملائمة و متميزة وذات كفاءة، وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.

- تحقيق الوسائل الاجتماعية والأخلاقية والقانونية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة.

¹- أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 223.

²- مصطفى كولار، المرجع السابق، ص 107.

³- مصطفى كولار، المرجع السابق، ص 109.

⁴- كامل بربر، المرجع السابق، ص 112.

ثالثا- مصادر الاستقطاب : the sources of attraction

تلجأ إدارة الموارد البشرية في عملية الاستقطاب إلى نوعين من المصادر¹:

-المصادر الداخلية Internal sources: ويتم استقطاب الموارد البشرية داخليا من عدة مصادر أبرزها: الترقية، النقل، التحويل، الموظفون السابقون والمرجعيات الداخلية.

-المصادر الخارجية external sources: تشكل المصادر الخارجية سوق العمل لكافة المنظمات وقد ينحصر هذا السوق محليا لبعضها، وقد يمتد إلى أسواق ما بعد الحدود بحثا عن المواهب من الموارد البشرية للبعض الآخر.

أما أهم المصادر المستخدمة لاستقطاب المورد البشري من خارج المؤسسة: الإعلانات مكاتب الاستخدام الحكومية، مكاتب التوظيف الخاصة، المؤسسات العالمية والمهنية، وأخيرا الأنترنت². ويبدو أن المصادر الخارجية لاستقطاب الموارد البشرية أكثر سعة من المصادر الداخلية.

الفرع الرابع: اختيار الموارد البشرية human resources selection

وفيما يلي بيان لمعنى الاختيار:

أولا-تعريف الاختيار the definition of selection:

وهي العملية التي تتبع عملية الاستقطاب مباشرة؛ فالاختيار الصحيح والدقيق للموظفين والعاملين يعتبر واجبا أساسيا، مما يعطي للمنظمة الفرص لاحتوائها على فريق عمل كفء ومؤهل، ويعول عليه في ديمومة عملية الإنتاج والتطور³.

لذلك فالاختيار هو انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأنسبهم لشغل الوظيفة ويجب اعتماد مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المترشحين، وأن يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق.

ثانيا- خطوات عملية الاختيار the steps of the selection process:

تمر عملية الاختيار بعدة خطوات تتكامل معا حتى تؤدي إلى انتقاء الأفضل من الموارد البشرية وهي⁴:

¹- كامل بربير، المرجع السابق، ص 116-119. أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 225-227.

كولار وآخرون، المرجع السابق، ص 112-113. سعاد تالف كوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط 3، 2000 ص 215 .

²- كامل بربير، المرجع السابق، ص 119-123، كولار وآخرون ص 112-115، مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، الأردن، ط 3 2005 ص 166 .

³-زواتيني عبد العزيز، تنمية الموارد البشرية في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط 1، 2019، ص 103-107.

⁴-عبد الله حسين جوهر، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 95.

- دراسة طلبات العمل المجمعة من عملية الاستقطاب؛ حيث يتم استلام طلبات العمل التي جمعت من خلال عملية الاستقطاب وتصنيفها ودراستها مبدئياً ووضعها في قائمة موحدة من حيث المؤهلات، الخبرة، والمهارات وغيرها.
- تجهيز قائمة مختصرة للمتشحين من خلال استعراض القائمة الموحدة المعدة سابقاً، بعد استبعاد من لا ينطبق عليهم الحد الأدنى من الشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.
- الاتصال بالمتقدمين المذكورين في القائمة المختصرة لاستكمال وثائقهم.
- إجراء المقابلة الأولى من قبل إدارة الموارد البشرية؛ وذلك للتعرف على أمور يجب معرفتها من خلال طلب التعيين فقط كالمظهر العام، الشخصية، المنطق، وإبداء الأفكار وترتيبها.
- الاتصال بالمراجع ومعارفهم للتأكيد من سيرة الفرد وسلوكه.
- إجراء الاختبارات.
- اختيار الموظف الأفضل.
- إجراء الفحص الطبي.
- البدء بإجراءات التعيين.

الفرع الخامس: تصميم نظام الأجور wages system design

تنظر المنظمات إلى الأجور أنها أحد أهم مقومات استقرارها، كما أن تميز إدارة الموارد البشرية في رسم سياسات مميزة للأجور، يسمح لهذه المؤسسة أن تتصدر القيادة في جذب أكفأ الموارد البشرية، وهنا تبرز أهمية الأجور بالنسبة للمنظمة والمورد البشري.

فما هو تعريف الأجور؟ وأين تكمن أهميتها؟ وما هي نظم الأجور في المنظمة؟

أولاً- تعريف الأجور the definition of wages:

للأجور تعريفات عديدة منها: هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد¹. أو هو التعويض الذي يحصل عليه العامل مقابل ممارسة نشاط مهني مشروع تحت تصرفالغير، وقيامه بذلك النشاط لحساب الغير أو لمن يعمل لصالحه بأمره وتوجيهه².

والخلاصة أن الأجر هو إجمالي ما يتقاضاه الفرد مقابل الجهد الذي يبذله في العمل.

¹- أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 284.

²- كامل بربير، المرجع السابق، ص 177.

ثانيا- أهمية الأجور the importance of wages:

- أهمية الأجور على مستوى المنظمة: تعتبر الأجور والرواتب من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة وطيدة حسنة بين المنظمة والموارد البشرية ويعتبر نظام الأجور من مقومات استقرار المنظمة والتي تصنف صعودا أو نزولا بحسب نجاحها أو فشلها في وضع سياسة للرواتب والأجور.
- أهمية الأجور على مستوى المورد البشري: أما على مستوى المورد البشري فإن الأجور تحقق له إشباع حاجاته المادية والمعنوية.

ثالثا- نظام الأجور في المنظمات the wages system in the establishments:

تشابه المنظمات في طريقة دفع الأجور لمواردها البشرية، وهذا التشابه في نظام الأجور قد لا يخرج عن نظامين هما:

- نظام الأجر الزمني time wage system: هو النظام الذي يتم بمقتضاه دفع أجر محدد عن مدة زمنية معينة يقضيها الفرد في وظيفته أو مهنته، وعادة لا تخرج هذه المدة الزمنية من: (سنة، شهر، أسبوع، يوم) ووفقا لهذا النظام لا يتم الربط بين الأجر والإنتاجية بالزيادة أو النقص¹.

- نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي production wage system and diagnostic wage: ويتوقف بموجب هذا النظام الأجر على الإنتاجية، وفيه يتم الاختيار بين عدة طرق لاحتساب الأجر المرتبط بالإنتاجية منها:

- تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي: أي على أساس عدد الوحدات التي قام بإنتاجها، ويختلف مقدار الأجر المحقق باختلاف الأساليب المعتمدة والتي تتضمن أجر القطعة الموحدة.

- تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي: يتم حساب الأجر على أساس الجهد الجماعي وليس الجهد الفردي المبذول في العمل، وتوزيع المكافأة أو التعويض الجماعي بين الأفراد الذين ينتمون للجماعة حسب الأسس المتفق عليها².

الفرع السادس: الحوافز motivations

وفيما يلي بيان لمعنى الحوافز وأنواعها وأهميتها.

أولا- تعريف الحوافز the definition of motivation:

الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط

¹- كامل بربر، المرجع السابق، ص 233.

²- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، شلف، ط2، 2015، ص 75.

السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة الاحتياجات الإنسانية¹.

وهي المقابل المادي للأداء المتميز وترتكز الحوافز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء وأن الأداء، الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد الأجر².

والخلاصة أن الحوافز هي تعويضات مادية ومكافآت معنوية لها تأثير نفسي اجتماعي وذهني على المورد البشري تساهم في رفع فعاليته وكفاءته.

ثانيا-أنواع الحوافز types of motivation :

هناك عدة تقسيمات للحوافز إلا أن أكثر التقسيمات اعتمادا³ هي: الحوافز المادية والمعنوية.

- الحوافز المادية:

تشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجور والمرتبات أي؛ صور نقدية أخرى مجمعة أو مجزأة على دفعات يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها مثل؛ الأجر الإضافي والعلاوات الدورية والاستثنائية والمنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية.

2-الحوافز المعنوية:

هي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية واجتماعية وذهنية ويقصد تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم.

ثالثا- أهمية الحوافز:

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها⁴:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

¹-علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، الأمل للتجهيزات الفنية، القاهرة 2000 ص 74.

²-أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 348.

³-نوري منير، المرجع السابق، 83.

⁴-أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 349.

والخلاصة أن رسم سياسة رشيدة للحوافز داخل المنظمة يساهم بشكل جد إيجابي في تحقيق أهداف المنظمة التي تعول على تميز المورد البشري ومهاراته وابتكاراته.

الفرع السابع: تقييم الأداء performance assessment

تعتبر الفاعلية من الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها باعتبارها المعبر الحقيقي لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية؛ فعملية الاستقطاب والتوظيف تهدف أساساً إلى توفير الموارد البشرية ذات المهارات؛ والقدرات مما يتيح للمنظمات توظيف هذه المهارات؛ هذه الفاعلية يمكن قياسها من خلال فاعلية الأداء، فما هو تقييم الأداء وما هي أهدافه ومن يتولى عملية التقييم؟

أولاً- تعريف تقييم الأداء:

ويقصد بتقييم أداء العاملين¹ (performance assessment) هي العملية التي بموجبها يتم تقييم فاعلية الأداء والحصول على المعلومات المرتدة حول هذه الفاعلية².

ويعرفه آخرون أيضاً أنه يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل³.

ثانياً- أهمية تقييم الأداء: the importance of performance assessment :

تكمن أهمية تقييم الأداء فيما يلي :

تساهم إدارة الموارد البشرية مساهمة أساسية في رفع مستويات الفاعلية التنظيمية وذلك من خلال⁴:

- توفير الموارد البشرية ذات الكفاءات المتميزة للقيام بوظائف محددة في هياكل المنظمات.
- توفير مناخ تحفيزي للموارد البشرية، بدفعهم على أداء مهامهم بفاعلية.

¹-تعريف الأداء لقد تعددت التعاريف حول مصطلح الأداء وهي:

- تعريف الأداء حسب A.kherakheur يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.

- تعريف الأداء حسب D.kaiser greuber et J.handria يعبر الأداء حسب هذين الكاتبين عن إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين؛ فالأداء مرتبط بفعل معرفة اجتماعية بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية.

- تعريف الأداء حسب المنظمة العالمية للتقييس الأيزو 9000 دار 2000: بأنه يشمل الكفاءة والفعالية، والفعالية هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة ينظر: مصطفى يوسف ، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1، 2018- 1439 ص 20-16.

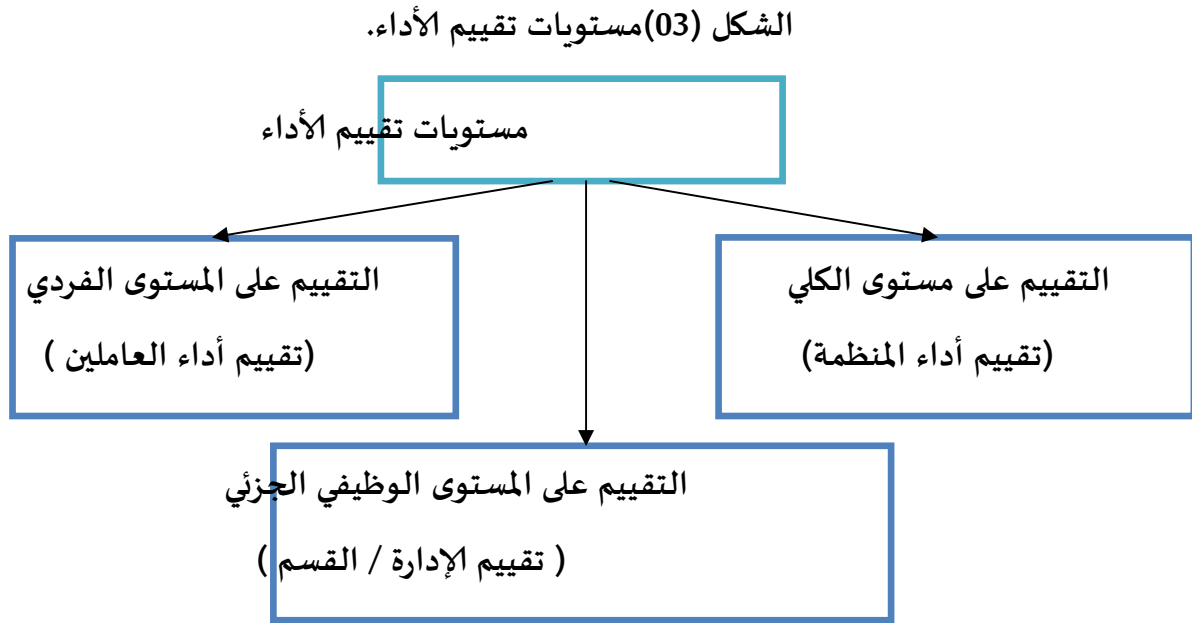
²-كامل بربر، المرجع السابق، ص 173.

³-محمود عبد الله إسماعيل، مرجع سابق، ص 83.

⁴-بربر كامل، المرجع السابق، ص 172.

- إن وجود نظام تقييم أداء موضوعي يحقق العدالة في المعاملة بين كافة أفراد المنظمة¹.
 - تعد نتائج تقييم الأداء؛ وثائق تبرر المنظمة من خلالها جميع القرارات المتخذة في مجال شؤون العاملين من نقل وترقية وتعويضات².
- والخلاصة ينبغي على المنظمة التزام سياسة واضحة وشفافة وعادلة وموضوعية في تقسيم أداء مواردها البشرية إذا أرادت تحقيق أهدافها.
- ثالثاً-مستويات تقييم الأداء

لتقييم الأداء ثلاثة مستويات يمكن تلخيصها في الشكل التالي:



المصدر: كولار، المرجع السابق، ص 144

رابعاً- مراحل تقييم الأداء:

يمكن تلخيص مراحل تقييم الأداء فيما يلي:

- تحليل الوظيفة وهي المدخل لعملية تقييم الأداء وبموجبها يتم تحديد مكونات الوظيفة، وعلى ضوء تحديد سمات وخصائص الوظيفة يتم تحديد وخصائص شاغل الوظيفة.

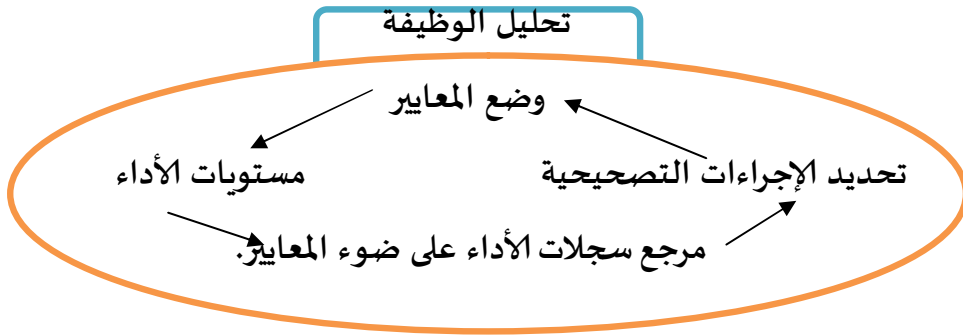
¹-مصطفى كولار وآخرون، مرجع سابق، ص 146.

²-مصطفى كولار وآخرون، مرجع سابق، ص 146.

- تحليل الوظيفة وهي المدخل لعملية تقييم الأداء وبموجبها يتم تحديد مكونات الوظيفة، وعلى ضوء تحديد سمات وخصائص الوظيفة يتم تحديد وخصائص شاغل الوظيفة.
- يتم تحديد معايير الأداء performance standards بموجب وصف الوظيفة والأهداف المرسومة لها وهنا لا بد من الإشارة إلى ضرورة وضوح الأهداف تشجيعاً للموارد البشرية على رفع مستويات أدائها.
- الإعلان عن معايير تقييم الأداء إلى كافة الموارد البشرية؛ كي يكونا على دراية بما وما هو متوقع منهم.
- قياس الإنجاز الفعلي للفرد بناء على المعلومات المتوفرة عن إنجازهم ويتم الحصول على هذه البيانات؛ إما من خلال الملاحظة المباشرة وإما من خلال التقارير.
- مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير وذلك بالمقارنة بين الإنجاز الفعلي للأداء والمعايير المحددة لقياسها.
- مناقشة نتائج عملية التقييم وذلك من خلال المقابلة، وبموجبها يتم استعراض نقاط القوة والضعف في أداء المرؤوس وطبيعة المشكلات التي تعترض أداءه وسبل علاجها؛ بهدف تحسين مستويات أدائه مستقبلاً.
- اتخاذ القرارات على ضوء نتائج التقييم سلبية كانت أم إيجابية.

وفيما يلي شكل يوضح عملية تقييم الأداء بمراحلها الأساسية¹:

الشكل (04) مراحل تقييم الأداء



المصدر: كامل بربر، المرجع السابق، ص 176

¹-كامل بربر، المرجع السابق، ص 176.

الفرع الثامن: التدريب

عرف التدريب¹ من حيث الدور والأهمية تطورا في العصر الحديث؛ فانتقل من مجرد التدريب على مهارات فنية إلى عملية أوسع؛ لتطال تدريب وتنمية الأداء والسلوكيات والاتجاهات في كافة المستويات التنظيمية فما هي عملية التدريب وما هي خطواتها؟.

أولا- تعريف التدريب:

عملية التدريب هي عملية فنية متكاملة تهدف في نهاية الأمر إلى تحقيق نتائج عملية فيما يتعلق برفع الإنتاجية وخفض التكاليف وتعظيم الأرباح.²

يمكن اعتبار التدريب على أنه تأقلم مع العمل وأنه تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله؛ تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل.³

كما عرف التدريب على أنه اكتساب الأفراد العاملين للمعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية؛ لذلك فإن التدريب يركز على اكتساب مهارات محددة مرتبطة بوظائفهم أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم.⁴

والخلاصة أن التدريب هو إحدى عمليات برامج التنمية التي ينبغي أن يخضع لها المورد البشري في تحسين قدراته، واكتساب مهارات جديدة. فالتدريب عملية شاملة للمعلومات النظرية والمهارات التطبيقية تساعد العاملين في أداء مهامهم بكفاءة وفعالية.

ثانيا- أبعاد التدريب:

تستند عملية تحديد الاحتياجات التدريبية؛ من أجل تأمين أقصى درجات الدقة في التحديد على الأبعاد التالية⁵:

-البعد الأول: تحليل التنظيم.

-البعد الثاني: تحليل المهام.

¹Le deuxième niveau d'évaluation porte sur l'apprentissage lui-même cest à dire les compétences acquises pendant la formation dans cette étape d'évaluation la DRH doit développer des instruments d'analyse lui permettant de mesurer la valeur ajoutée de la formation. Sid Ahmed ben raouane **le management des ressources humaines Etude des concepts approches et outils développés par les entreprises américaines** 2^e édition office des publications universitaires 2012 p 172.

²-كامل بربر، المرجع السابق، ص 257.

³-أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 453.

⁴-محمود عبد الله إسماعيل، المرجع السابق، ص 19.

⁵Herbert J chru den Arthur w Sherman Jr **personnel management** 4th edition south western publishing co 1972-pp211-212.

-البعد الثالث: تحليل الفرد.

ثالثا- أهداف التدريب :

إن التدريب ضرورة هامة لانتظام وضمن الأداء المطلوب من الأفراد ومن المنظمة؛ والذي يعني تحقيق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية في المنظمة، هذا وتتركز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي:

- الزيادة في الإنتاج: وهي زيادة في كمية وتحسين نوعية الإنتاج؛ من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل من ثم زيادة قابليتهم للإنتاجية¹.

- تنمية المعارف knowledge development وترتكز على تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم واتجاهاتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها.

- لإتقان العمل: وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل².

- تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية: (Behavior and Attitude development) أي تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع حيث يساهم.

رابعا- مراحل عملية التدريب وتنميته:

ويمكن تلخيص عملية التدريب وتنمية في الشكل الموالي:

¹-نورمينير، المرجع السابق، ص 86.

²-محمود عبد الله إسماعيل، المرجع السابق، ص 27.

الشكل (05) مراحل عملية التدريب والتنمية¹.



المصدر: كامل بربر، المرجع السابق، ص 270.

المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمة العمومية the essence of public service quality

ليس هناك اتفاق على تفسير مرجعي لمفهوم الخدمة العمومية على اعتبار أن هذا المفهوم مرتبط بالقيم التي تقوم عليها كل دولة، ذلك أن هذا المفهوم يعبر في بعده المعرفي الأستمولوجيا عن فلسفة توجه الدولة عامة²، لذلك سنتناول في هذا المبحث تعريف الخدمة العمومية وخصائصها كمطلب أول، ثم نعرض على تعريف جودة الخدمة وخصائصها كمطلب ثان ونختم بالأساس القانوني لفكرة جودة الخدمة العمومية في الجزائر.

المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية وخصائصها the definition and characteristics of public service

يوشي مصطلح الخدمة العمومية بتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين؛ على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد؛ من طرف الجهات الإدارية

¹ كامل بربر، المرجع السابق، ص 270.

² أي حسب النمطين التقليديين لنظام الحكم: أي الاشتراكي أو الليبرالي؛ فالخدمة العمومية في النظام الاشتراكي تعني تكريس البعد الاجتماعي للدولة، وأما الخدمة العمومية في النظام الليبرالي فتعني تحرير الإنسان من التبعية لأنظمة الهيمنة والقهر السلطوي، الجمعي حجام، الخدمة العمومية الإعلامية ساقات التحويل واقع الممارسة وآليات التحديث مقال منصور في مجلة العلوم الإنسانية، العدد 08، الجزء 1، ديسمبر 2017، جامعة المسيلة، ص 129.

والمنظمات العامة؛ بحيث يمكن اعتبار الخدمة التي تقدمها المنظمات الحكومية والعامة على أنها تمثل عمليات ذات طابع تكاملي تنطوي على مدخلات وتشغيل مخرجات¹.

ويقصد كذلك بالخدمة العمومية بصفة عامة على أنها؛ كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من طرف الحاكمين؛ لأن تأدية هذه الوظيفة يعد أمرا ضروريا لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي وهي من طبيعة لا تجعلها تتحقق كاملة إلا بفضل تدخل قوة الحاكمين².

ومن خلال ماسبق فإن الدولة هي من يقوم بتوفير الخدمة العمومية أو ما يسمى بالخدمة العامة للمواطنين لتحقيق الترابط الاجتماعي ودون تدخل من الدولة فإن الخدمة لا تتحقق بالصورة الكاملة.

والخلاصة أن الخدمة العمومية مرتبطة ارتباطا وثيقا بالهيكل والمؤسسات العمومية وإدارات الدولة.

الفرع الأول: مقاربات في مفهوم الخدمة العمومية

نظرا لعدم وجود اتفاق حول مفهوم الخدمة العمومية³ خاصة من الناحية القانونية حيث تعددت التعاريف التي قدمت مفهوم الخدمة العمومية واختلفت، وذلك حسب الزاوية التي ينظر إليها كل تيار أو نظرية أو مقارنة ولهذا سنحاول تقديم هذا المفهوم وفق المقاربات التالية :

أولا-المقاربة الاجتماعية:

حسب المقاربة الاجتماعية⁴ تعرف الخدمة العمومية على أنها النشاط المنجز، والمقدم بشكل دقيق بحسب طبيعة الخدمات المقدمة للمواطن، في مقابل ذلك يرى المجتمع أن الحاجيات والسلع المقدمة ضمن الخدمة العمومية ترتبط بتلبية حاجات محددة وفق هذه المقاربة؛ وفي هذا الإطار وجب التمييز نوعين من الخدمات:الأولوالمصنفة على أنها ضرورية لسير الحياة الاجتماعية؛ وهذا بالنظر إلى المستوى المعيشي أو مستوى ثروة المواطنين، بالإضافة إلى التطورات التكنولوجية الحاصلة أما النوعالثاني؛ من الخدمات التي لا يمكن استغلالها إلا في إطار جماعي وهي من مسؤولية الدولة توفيرها لارتباطها بقيد خاص بالتنظيم؛ ومثال ذلك الخدمات غير المسبوقة ويعد الانشغال الخاص بالمساواة الذي هو المحور الأساس في المقاربة الاجتماعية للخدمة العمومية والتي يمكن أن تتعداه لطلب المجانية؛ في هذه الحالة نجد المواطن يفرق بين الخدمات مدفوعة الأجر وتلك المقدمة بالمجان، مع وجود حالات وسطية مدفوعة بشكل جزئي.

¹Jaques chevallier **le service public de France** francel 1^{er}Edition press universitaires 1971 p 21

²-برانيس عبد القادر، **تسويق الخدمات والخدمات العمومية**، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، ط1، 2014 ص 56.

³-رفاع شريفة، **نحو إدماج مفهوم الآراء الخدمة العمومية في الدول النامية نحو تسيير عمومي جدي وفق نظريات الإدارة العمومية الحديثة**، رسالة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 1 2007-2008 ص 3.

⁴-رفاع شريفة، المرجع نفسه، ص3.

يمكن أن نستنتج أن الخدمة العمومية بحسب المقاربة الاجتماعية نوعان؛ إحداهما ضرورية لسير الحياة الاجتماعية والأخرى لا يمكن استغلالها إلا في إطار جماعي وعلى الدولة مسؤولية توفيرهما معا.

ثانيا- المقاربة الاقتصادية:

وفق هذه المقاربة الاقتصادية¹؛ بدأ الاهتمام بالخدمة العمومية بعد الثورة الصناعية، حيث ظهرت عدة نظريات اقتصادية وعبر فترات زمنية متلاحقة؛ حيث تباينت وجهات النظر بخصوص دور الدولة في الحياة الاقتصادية ومن بين هذه النظريات؛ النظرية المركنتية ونظريات اقتصادية فزيو قراطيه.

فالمركنيون عملوا بدورهم على تأسيس ما يسمى حاليا بالاقتصاد السياسي، منهجا يعمل على تطوير قوى الدولة في تخصصات معينة فظهر معه تأسيس أول المؤسسات العمومية وشبه العمومية حيث ظهر معها القانون الإداري.

والخلاصة فالخدمة العمومية وفق المقاربة الاقتصادية مرتبطة بالمركنتين حيث أسسوا المؤسسات العمومية وشبه العمومية التي تقدم الخدمة العمومية للمواطن.

الفرع الثاني: تعريفات للخدمة العمومية.

الملاحظ على التشريع الجزائري أنه لا يوجد عنده تعريف واضح للخدمة العمومية، بل اكتفى المشرع الجزائري بالإشارة إليها من خلال تعرضه لنصوص قانونية متنوعة بحسب نوع الخدمة المقدمة، سواء الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية للكهرباء والغاز أو خدمات ذات طابع إداري؛ كتلك التي تقدمها البلديات والدوائر والولايات² أو مثل الخدمات الاجتماعية والثقافية والمتمثلة في الصحة والتعليم وتعريف الخدمة العمومية في الجزائر مستمدة من القانون الفرنسي نظرا لاعتبارات تاريخية³.

إلا أنني انتقيت مجموعة تعاريف للخدمة العمومية منها:

- تعريف الخدمة العمومية وفقا للقانون الإداري الفرنسي بأنها تلك الخدمة التي تعد تقليديا خدمة فنية تزود بصورة عامة؛ بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة، ويتطلب توفيرها احترام القائمين على إدارتها؛ مبادئ المساواة، الاستمرارية، والتكيف لتحقيق الصالح العام⁴.

¹-رفاع شريفة، المرجع السابق، ص. 4.

²-الخدمة العمومية موضوع البحث هي المتعلقة بالولاية حيث أخذنا مقر ولاية باتنة نموذجا.

³-جل قوانين الدول العربية بما في ذلك الجزائر قوانينها مستمدة من القانون الفرنسي.

⁴-مريزق عدنان، التفسير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والحديثة ط 1 الجزائر جسر للنشر والتوزيع 2015 ص 14 .

- كما عرفت الخدمة العمومية أنها جميع أنواع الخدمات التي لا تستغل أو تقدم إلا في إطار جماعي أو عام، ويتم توفيرها بشكل إجباري من قبل الدولة ووفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون، كما أنها تستغل خارج قواعد السوق حيث تتحمل الدولة مسؤولية توفيرها وتقديمها¹.

- ومن تعريفات الخدمة العمومية أيضا أنها نشاط تزاوله السلطة العمومية بكيفية مباشرة (الدولة – الجماعات المحلية) أو سلطة أخرى تقع تحت رقابتها وفي هذه الحالة نتحدث عن خدمة عمومية مفروضة بهدف تلبية حاجات ذات مصلحة عامة للمرفق العمومي تكون ذات جودة وبسعر ملائم مع ضرورة حماية مصالح المستهلكين².

إن الإدارة العامة تستهدف تحقيق الأهداف العامة سواء كان ذلك بأسلوب مركزي أو لامركزي، وسواء كانت هذه اللامركزية محلية أو مرفقية وذلك حسب النظام الإداري المتبع في الدولة³.

الفرع الثالث: مبادئ وخصائص الخدمة العمومية

أولا- مبادئ الخدمة العمومية:

من مبادئ الخدمة العمومية ما يلي⁴:

- الاستمرارية: هذا المبدأ يضمن استمرارية الرفاهية الاجتماعية والأداء الدائم للخدمة العمومية وتحقيق الرقي العام للمواطنين؛ من خلال توفير الحاجات الضرورية لهم وهنا يتعين على الدولة التكفل الكامل بتمويل المنظمات والإدارات العمومية وحمايتها من خطر الإفلاس، كما يجب الالتزام بالحفاظ على الحد الأدنى في أداء بعض الخدمات.

- المساواة: تكون المساواة من خلال التسوية بين أفراد المجتمع في المعاملة تحقيقا لهذا المبدأ أمام القانون.

- الملاءمة: يقصد بها أن الخدمة العمومية تتطور مع مرور الزمن وتطور المجتمعات أي تتكيف مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني؛ ومن ثم فمن الضروري وفقا لهذا المبدأ، أن تقدم الخدمة بكفاءة وأن يساير تقديمها تطور حاجات المواطن -الزبون- على اعتبار أن هذه الحاجات تتطور عبر الزمن خاصة وأن المحيط بجميع مجالاته يتميز بالتغير وعدم الثبات.

¹ -إسماعيل شريف، أساسيات التسيير العمومي الجزائر دار قرطبة للنشر والتوزيع 2015 ص 182.

² -اللجنة الدائمة المكلفة بالقضايا الاقتصادية والمشاريع الاستراتيجية، التدبير المفوض للمرافق العمومية في خدمة المرتفق، تقرير يعده المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، مطبعة سيباما، المغرب، ص 11.

³ -محمد سرور الحريري، الإدارة العامة، الدار النهضة، عمان، الأردن، ط1، 2016، 1437هـ، ص 17.

⁴ - رفاع شريفة وقاسمي عائشة، أثار استخدام إدارة العلاقة مع الزبون على جودة الخدمة العمومية دراسة حالة مجموعة من الإدارات العمومية مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير العلوم التجارية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 11 العدد 2018/02 ص

بتحديد المهام والمسؤوليات وتوزيع الصلاحيات على الأفراد، وتخصيص الموارد ، وكذا التنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل إنجاز الأعمال بشكل فعال¹.

ثالثا- التوجيه:

تقوم هذه الوظيفة على توجيه العناصر البشري في الاتجاه الذي يساعد على تحقيق الأهداف، ولقد تضاعفت أهمية التوجيه مع اتساع الجهاز الإداري في المنظمات والإدارات العمومية وتتحقق عملية التوجيه الإداري من خلال عدة أساليب أهمها: إصدار التعليمات والتوجيهات اللازمة للعاملين.

قيادة المرؤوسين من خلال المبادرة والقدوة الحسنة واختيار أساليب القيادة الفعالة تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، من خلال تحفيزهم بما يتلاءم مع احتياجاتهم ورفع روحهم المعنوية، وكذا الاتصال الفعال ذو الاتجاهين مع المرؤوسين².

رابعا- التنسيق والاتصال:

حيث يقع على عاتق القائد الإداري مهمة التنسيق بين عناصر الغدارة العمومية عن طريق إشراك المرؤوسين في وضع الخطط أو اتخاذ القرارات.

وتتم عملية الاتصال عن طريق إعلام المرؤوسين بما تم تنفيذه من خطط المشاريع التي يعطيها الأولوية والتعديلات التي تفرضها المستجدات والصعوبات التي تعرض مشروع من المشاريع، وتتم عملية الاتصال من قبل الرئيس الإداري، أو من قبل المرؤوسين صعودا ونزولا

إن الإدارة العامة تستهدف تحقيق الأهداف العامة سواء كان ذلك بأسلوب مركزي أو لامركزي، وسواء كانت هذه اللامركزية محلية أو مرفقية وذلك حسب النظام الإداري المتبع في الدولة³.

الفرع الرابع: مبادئ وخصائص الخدمة العمومية

أولا-مبادئ الخدمة العمومية:

من مبادئ الخدمة العمومية ما يلي⁴:

¹-صالح مهدي محسن العمري، طاهر محسن منصور الغالي، المرجع السابق، ص31.

²-محمد بكرى عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال- إتحاد مكاتب الجامعات، القاهرة مصر، 2007 ص39.

³-محمد سرور الحريري، الإدارة العامة، الدار النهضة، عمان، الأردن، ط1، 2016، 1437هـ، ص 17.

⁴ - رفاع شريفة وقاسمي عائشة، أثر استخدام إدارة العلاقة مع الزبون على جودة الخدمة العمومية دراسة حالة مجموعة من الإدارات العمومية مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير التجارية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 11 العدد 2018/02 ص

- الاستمرارية: هذا المبدأ يضمن استمرارية الرفاهية الاجتماعية والأداء الدائم للخدمة العمومية وتحقيق الرقي العام للمواطنين؛ من خلال توفير الحاجات الضرورية لهم وهنا يتعين على الدولة التكفل الكامل بتمويل المنظمات والإدارات العمومية وحمايتها من خطر الإفلاس، كما يجب الالتزام بالحفاظ على الحد الأدنى في أداء بعض الخدمات.

- المساواة: تكون المساواة من خلال التسوية بين أفراد المجتمع في المعاملة تحقيقاً لهذا المبدأ أمام القانون.

- الملاءمة: يقصد بها أن الخدمة العمومية تتطور مع مرور الزمن وتطور المجتمعات أي تتكيف مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني؛ ومن ثم فمن الضروري وفقاً لهذا المبدأ، أن تقدم الخدمة بكفاءة وأن يساير تقديمها تطور حاجات المواطن -الزبون- على اعتبار أن هذه الحاجات تتطور عبر الزمن خاصة وأن المحيط بجميع مجالاته يتميز بالتغير وعدم الثبات.

- المجانية النسبية: امتداداً لمعيار المساواة بين المواطنين يتم اعتماد هذا السلم من خلال إدراج الخدمات العمومية؛ التي يمكن الوصول إليها مجاناً ومحاولة ترتيبها تنازلياً حسب نوعية الخدمة المستفاد منها.

- الشمولية: بالرجوع إلى مفهوم الخدمة العمومية يحق لكل المواطنين الاستفادة منها؛ كونها حقاً مكفولاً في قوانين الجمهورية ودستورها؛ ولهذا فإنه ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين والسماح لهم بالوصول إليها بشروط وفقاً لمستواهم المعيشي¹.

- التضامن: الخدمة العمومية ما هي إلا تعبيراً عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين ودولتهم، وتجسيده ميدانياً من خلال المحافظة على الانسجام الاجتماعي والشعور بالمواطنة، كما تهدف إلى جعل الخدمة العمومية- من خلال المساعدة المادية والمعنوية- في متناول المواطنين المستبعدين اجتماعياً (الفئات المعوزة).

ثانياً- خصائص الخدمة العمومية:

بناء على خصائص الخدمة وخصائص جودة الخدمة فإننا نقول أن خصائص الخدمة العمومية² لا تختلف عن خصائص الخدمة عامة، ذلك أن أبرز مهام الإدارات العمومية تتمثل في

¹ - عدمان مريزق، مرجع سابق، ص 18 .

² - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل، عمان، الأردن، ط 1، 2005 ص 24 . غسان قاسم داود اللامي، المرجع السابق، ص 22- 23، ليلى بن عيسى، أهمية التسيير العمومي دراسة حالة دراسة غير منشورة جامعة بسكرة، ص 3. انظر طلحة مختار، رحمانياً أحمد، قياس أثر اصلاحات هياكل الادارة الجبائية على جودة الخدمة العمومية، مجلة البشائر الاقتصادية المجلد 04 العدد 03، 2019، ص

- البطء في أداء الخدمة العمومية لأسباب تعود إلى طول وتعقيد الإجراءات والعمليات اللازمة لإنتاج الخدمة العمومية.
- سوء تقديم الخدمة العمومية.
- التمييز في أداء الخدمة العمومية؛ بسبب تفشي ظاهرة الوساطة مع انتشار الرشوة بين الكثير من موظفي الخدمة العمومية.
- عدم وجود منافسة في القطاع العام : ونتيجة لهذه الخاصية في انفراد القطاع العام ومؤسساته بتقديم الخدمات فإنه لا مجال لحصول المنافسة مع تنظيمات أحر بالأمر الذي ينعكس سلباً على الإنتاجية.
- تأثير العوامل السياسية على اتخاذ القرارات: وهذه إشارة إلى أن معظم القرارات التي تتخذ في القطاع العام تتأثر بأبعاد سياسية واجتماعية مما ينعكس سلباً على موضوعية القرار المبني على أسس علمية .
- تأثير قوانين الخدمة المدنية : أصبحت الأنظمة والقوانين وإجراءات تنفيذها قيوداً تحد من قدرة المسؤولين في القطاع العام على اتخاذ القرارات المتعلقة بتعيين المرشحين الأكثر كفاءة
- عدم وضوح الأهداف : مما ينعكس بشكل سلبي على وظائف الإدارة ويصبح هناك مجال للتدخل وفقاً للمعايير الشخصية مما يشكل حدوث صراعات وظيفية داخل التنظيم.
- عدم تطبيق أنظمة العقوبات والمساءلة في حالة التجاوزات : يؤدي ذلك إلى ظهور ما يعرف بالسلوك غير المتوازن من اللامسؤولية إلى الأمام مما يولد لدى الأفراد العاملين مما يؤثر تأثيراً سلبياً على الأداء
- عدم إعطاء أهمية لعملية قياس وتقييم الأداء : وتعتبر هذه من الأمور الواجب مراعاتها خاصة فيما يتعلق بتبني أنظمة حوافز جيدة تعمل على دفع الأفراد لبذل المزيد من الجهود
- الافتقار إلى وجود نظام حوافز جيد: ان عدم وجود أنظمة حوافز جيدة يؤثر بشكل سلبي على الروح المعنوية للأفراد العاملين في القطاع العام وبالتالي انخفاض إنتاجيتهم.
- تغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة : يؤدي غياب الفهم الكامل لمعنى المؤسسة في القطاع العام إلى تغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.
- عدم توافر الخبرات والمهارات الجيدة : من المعروف أن تطبيق إدارة الجودة يحتاج إلى دراسات تحليلية لتحديد الخيارات المطروحة أو المتوافرة وإيجابيات وتعييب كل بديل من أجل اتخاذ القرار الذي يساعد في تقليل التكاليف وتقديم الخدمة بمستوى مقبول من الجودة والنوعية لأن عدم توافر مثل هذه الخبرات يؤدي إلى اتخاذ قرارات عشوائية غير ناجحة
- عدم توافر أنظمة تكاليف فعالة : يعتبر تخفيض التكاليف وتوفير الموارد اللازمة من أهم مقومات نجاح إدارة الجودة لكن ما يلاحظ في القطاع العام عدم توافر أنظمة محاسبية للتكاليف الأمر الذي

يصعب قياس مدى كفاءة تكاليف الأنفاق وعدم وضوح الرؤية أمام المسؤولين بخصوص اتخاذ القرارات .

- عدم توافر أنظمة المعلومات : تعتبر أنظمة المعلومات من اهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة فعدم توافر أنظمة المعلومات يؤدي إلى وجود حالة من عدم التأكد في اتخاذ القرار ومن ثم ارتفاع مستوى حالة المخاطرة بشكل يؤثر تأثيرا سلبا على عامل التكلفة والوقت والكفاءة والفعالية.

- عدم التركيز على تشجيع الإبداع والابتكار: أن الابتكار والإبداع يعتبران من المتطلبات الأساسية للارتقاء بمستوى الخدمات و السلع المقدمة للجمهور وهذا ينعكس بشكل إيجابي ويدعم إمكانية تطبيق إدارة الجودة ولكن ما يلاحظ أن القطاع العام لا يعطي أهمية كبيرة لكل من الأبداع والابتكار بل يتم التركيز فيه على نظام الرقابة والتدقيق بصورة تقليدية.

المطلب الثاني: تعريف جودة الخدمة وخصائصها

تعتبر جودة الخدمة من المفاهيم الحديثة في الإدارة والتسيير وهذا نظرا لاهتمام المنظمات بجودة السلعة وتلبية ما يطلبه الزبون لكن انتشار المنافسة في سوق الخدمات دفع بالمنظمات إلى نقل مفهوم الجودة من السلعة إلى الخدمة¹. فما هي الخدمة؟ وماهي جودة الخدمة؟ وما خصائص الخدمة؟ وماهي خصائص جودة الخدمة؟

الفرع الأول: تعريف الخدمة

عرفت الخدمة بتعاريف عديدة، منها الخدمة هي أداء عمل ينتج عنه منتج غير ملموس يشبع حاجات معينة، يختلف في خصائصه عن منتج المنظمات الصناعية².

كما عرفت الخدمة أيضا؛ بأنها نشاط أو عمل ينجز من أجل غرض معين، أو هي وظيفة يتم الطلب عليها؛ وهذه الوظيفة يمكن أن تكون محددة مسبقا كما في الخدمات القياسية؛ مثل خدمة الصراف الآلي، أو غير محددة كما في الخدمات الزبونية خدمة التشخيص الطبي، والخدمات تتسم بالتنوع الكبير فهي يمكن أن تكون متخصصة كما في الاستشارة الطبية أو المحاضرة، أو حل مشكلة فنية في الإنتاج أو العمل المحاسبي أو صيانة لآلة... إلخ؛ كما يمكن أن تكون الخدمة يدوية حرفية، كما في أعمال النظافة أو صيانة الأدوات والأجهزة³.

¹-محمد خثير، مرجع سابق، ص 12.

²-غسان قاسم داود اللامي، المرجع السابق، ص22. انظر عيسات فاطمة الزهراء، جميل أحمد، التمكين الإداري كمدخل لتحقيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعة الجزائرية، دراسة استطلاعية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة البويرة، المجلد 12 العدد 01 و2019، ص 44.

³-نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص229.

كما عرفت الخدمة¹ على أنها؛ أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة، ولا ينتج عنها أية ملكية، وإن كان إنتاجها قد يرتبط بمنتج مادي ملموس أو لا يكون².
الفرع الثاني: تعريف جودة الخدمة.

وانقسمت تعريفات جودة الخدمة إلى ثلاثة فئات³:

-الفئة الأولى: ركزت هذه الفئة على الجانب الوظيفي للخدمة؛ حيث تعرف الجودة بأنها؛ قدرة المنتج أو الخدمة على تادية وظيفته وملاءمته للاستخدام وهو تعريف ديمينج.

-الفئة الثانية: وركزت هذه الفئة على الجانب التقني؛ أي مطابقة المنتج لتصميمه ومواصفاته، وهي رؤية لكروسي.

-الفئة الثالثة: بينما ركزت الفئة الثالثة على جانب التسويق، أي القدرة على تلبية حاجات الزبون ونيل رضاه من خلال؛ مطابقة المنتج لتوقعاته.

ويمكن استيعاب جميع هذه التعريفات إذا أخذنا بعين الاعتبار أن العمل على تحسين الجودة يكون من مواقع مختلفة في المنظمة.

ومن تعريفات جودة الخدمة⁴ أيضا: أنها معيار لدجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها.

كما عرفت جودة الخدمة أنها قياس المستوى الحقيقي للخدمة المقدمة مع بذل الجهود اللازمة لتعديل مستوى هذه الخدمة وذلك بناء على نتائج قياس مستوى هذه الخدمة⁵.

وعرفت جودة الخدمة على أنها قياس مدى مطابقة مستوى الخدمة المقدمة لتوقعات العميل؛ فتقديم خدمة ذات جودة معناه مطابقة توقعات العميل على أساس ثابت⁶.

¹-وعرفت الخدمة أيضا أنها الجانب النشط الذي يخلق قيمة. وتوفر فوائد للزبائن في الوقت والمكان المناسب، عيسات فطيمة الزهرة، جميل أحمد، التمكين الإداري كمدخل لتحقيق جودة الخدمة العمومية التعليمية في الجامعة الجزائرية -دراسة استطلاعية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية مجلد 12 عدد 2019/01 جامعة لبويرة ص 44.

²-الصمور حامد هاني، تسويق الخدمات، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص18.

³-صالح بوعبد الله، قياس أبعاد جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على بريد الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد 2010/10 جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص 92.

⁴-وعرفت جودة الخدمة أنها قياس مدى مطابقة مستوى الخدمة المقدمة لتوقعات العميل فتقديم خدمة ذات جودة معناه، مطابقة توقعات العميل على أساس ثابت. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط2، 2007، ص8.

⁵-بوكميش محمد، إدارة الجودة الشاملة. إيزو 9000 دار الراية، عمان، الأردن، 2010 ص21.

⁶-خضير كاظم حمود إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة عمان الأردن ط2 2007 ص 08.

ومن تعريفات جودة الخدمة أيضا: أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة أو هي الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة وإدراكهم للإدراك الفعلي لها¹.

الفرع الثالث: خصائص الخدمة

إن الخدمة بطبيعتها غير ملموسة وهذا ما جعلها الخاصية الغالبة في تعريف الخدمة من طرف المتخصصين بالإضافة إلى هذه الخاصية هنالك عدة خصائص تميز الخدمة وأهمها ما يلي²:

- اللاملموسية: أصل الخدمة غير ملموسة أي لايمكن تذوقها، أو رؤيتها، أو شمها، أو سماعها، وهي الخاصية التي تميز الخدمة عن السلعة، وإن تكرار الشراء قد يعتمد على الخبرة السابقة أو الثقة والمصدقية، ويمكن للعميل الحصول على شيء مادي ملموس يمثل الخدمة.

وقد اقترح ولسون 1974 إمكانية تقسيم الملموسية إلى درجات موضحة في الجدول³:

الجدول (01) تصنيف درجة الملموسية حسب ولسون:

خدمات المستهلك	خدمات المنتج	درجة الملموسية
المتحف وكلاء التوظيف أماكن الترقية التعليم خدمات النقل والسفر المزاد العلني.	الأمن والحماية، أنظمة الاتصالات، التمويل.	خدمات تتميز بعدم الملموسية بشكل كامل وأساسي.
خدمات التنظيف التصليح، التأمين العناية الشخصية.	التلميح، عقود الصيانة الاستشارات الهندسية الإعلانات تصميم العبوات.	الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للسلع الملموسة.
متاجر التجزئة، البيع الآلي الخدمات البريدية العقارات.	متاجر الجملة، وكلاء النقل المستودعات البنوك.	الخدمات التي توفر منتجات مادية ملموسة.

المصدر: الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005 ص 25

وهذا يعني أن مقدم الخدمة في أكثر الأحيان ينتج منافع ترتبط بالخدمة أو المهارات، لذلك نجد أن الشركات الخدمية في إعلاناتها تخاطب عملائها بأنهم لا يشترطون اللملموسات وإنما قطعة من الصخر (piece of the rock) أي رمز قوي لشيء مادي ملموس للدلالة على قوة الخدمة⁴.

¹-محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص 31.

²-نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 238.

³-الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005 ص 25.

⁴-نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 238.

- التلازمية (عدم الانفصال) : وهي درجة الارتباط بين الخدمة ومقدمها ومن الصعب الفصل بين الخدمة والفرد الذي يتولى تقديمها، لأن وقت إنتاج الخدمة هو نفسه وقت استهلاكها؛ فالزبون يكون في اتصال مباشر مع مقدم الخدمة ويتعرف عليه؛ مثلاً في البنوك وتعليم الأبناء في المدرسة العمومية والإدارات العمومية لا يمكن تقديم الخدمة إلا بحضور الزبون أي أن يوجد اتصال شخصي بين العميل ومقدم الخدمة؛ فالطرفان عليهما القيام بأدوار معينة حتى يتعرف كل طرف على ما يتوقعه منه الطرف الآخر¹ وسماها البعض خاصة عدم قابلية الفصل؛ وهي تعني أن البيع المباشر يكون قناة التوزيع الممكنة فقط، كما أنها تفيد الشركة؛ لأن تقديم الخدمة يكون مقيداً بالحجم أي أن مقدميها الخدمة كان ماهراً كفوفاً لا يمكن أن يوسع نطاق تقديم الخدمة ما لم يوسع مكان أو مجال عرضها.

- عدم التجانس: من الصعب الحكم على جودة الخدمة قبل استهلاكها من طرف العميل؛ لأن تقديم الخدمة يعتمد على الأشخاص الذين تتحكم فيهم المعايير الشخصية؛ فمشاركة العميل في تقديم الخدمة، واختلاف شخصية العملاء سوف يؤدي إلى اختلاف في تقديم الخدمة، بالإضافة إلى أن الخدمة التي يراها عميل ما بأنها ذات جودة يراها الآخر أقل جودة².

وعلى الرغم من وضع المنظمات معايير للتأكد من تقديم الخدمة بمستوى عالٍ من الجودة؛ إلا أنه من الصعب الحكم على جودة الخدمة قبل استهلاكها من طرف العميل، فلا يمكن أن يكون مقدم الخدمة على نفس المستوى من النشاط خلال اليوم بأكمله من العمل؛ وبالتالي تكون الخدمة مختلفة حسب مزاجه وظروفه النفسية³.

والخلاصة أنه ليس من السهل قياس جودة الخدمة رغم وجود معايير لذلك يمكن غياب الموضوعية حال دون ذلك.

- عدم القابلية للتخزين: تعتبر الخدمة ذات طبيعة غير قابلة للتخزين، وذلك لعدم ملموسيتها؛ فالخدمة تستهلك وقت إنتاجها، وهذا ما يجعل الأمر صعباً بالنسبة للمنظمات الخدمية، وذلك في حالة حدوث تقلبات في الطلب⁴؛ فقدم الملموسية أكسب الخدمة خاصية عدم القابلية للتخزين. فالخدمات قابلة للتلاشي والزوال فور تقديمها أو بعد فترة معينة، فلا يمكن خزنها⁵.

¹ - غسان قاسم داود اللامي، المرجع السابق، ص 27.

² - طلحة مختار، رحمانى أحمد، قياس أثر إصلاحات هيكل الإدارة الجبائية على جودة الخدمة العمومية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 3 جامعة بشار، 2019، ص 135.

³ - غسان قاسم داود اللامي، المرجع السابق، ص 27.

⁴ - طلحة مختار، رحمانى المرجع السابق، ص 135، غسان قاسم داود اللامي، المرجع السابق، ص 28.

⁵ - نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 239.

- عدم تملك الخدمة (lack of ownership): انتقال الملكية صفة تميز السلعة عن الخدمة؛ وذلك لأن العميل يمكنه استعمال الخدمة لمدة معينة دون امتلاكها، عكس السلعة التي تحقق للمستهلك امتلاكها والتصرف فيها¹.

فالتشخيص الطبي، والاستشارة القانونية و خلاصة الخدمات التي تتطلب اتصالاً أقل بالزبون عند تقديم الخدمة؛ كما في خدمات البريد، والمستودع الآلي ومعالجة الصكوك، وفي مثل هذه الخدمات؛ من الممكن تحقيق القياس أو التوحيد القياسي لأعمال الخدمة، ونمط الخدمة طالما أن الخدمة غير ملموسة؛ فإن المستهلك يستفيد منها ولكن لا يملكها كما هو الحال في السلع المادية².

فالعميل يمكنه استعمال غرفة في فندق أو مقعد في طائرة لمدة معينة فقط عكس السلعة التي يكون فيها للمستهلك حق امتلاكها والتصرف فيها³.

الفرع الرابع: خصائص جودة الخدمة.

لجودة الخدمة عناصر أو خصائص أو أبعاد يمكن تلخيصها فيما يلي⁴:

أولاً- الملموسية (tangibility):

وتمثل المظهر المادي للتسهيلات والمعدات والأفراد ومواد الاتصال وجميع هذه العناصر المادية تعطي الصورة الذهنية للخدمة التي يستفيد منها العملاء لتقويم الجودة.

ثانياً- الاعتمادية أو المصدقية (reliability):

إن معيار الاعتمادية في أداء الخدمة كان المحور الأهم في إدراك العملاء لجودة الخدمة، ويمكن تعريف الاعتمادية بأنها القدرة على أداء وعود الخدمة أداء دقيقاً جدير الاعتماد عليه.

ثالثاً- الاستجابة أو سرعة المعاملة (responsiveness):

هي الرغبة في مساعدة العملاء وتقديم خدمات سريعة؛ وهذا البعد يركز على الاهتمام والسرعة في التعامل مع طلبات العملاء وشكاويهم، ويمكن التعبير عن الاستجابة بمقدار المرونة والقدرة على تقديم الخدمة للعملاء بشكل ودي.

¹-طلحة مختار، رحمانى أحمد، المرجع السابق، ص 135.

²-نجم عبود نجم، ص 243.

³-غسان قاسم داود اللاوي، ص 28.

⁴-طلحة مختار، أحمد رحمانى، المرجع السابق، ص 136، انظر محمد ناجي القضاة، فالج عبيد الله الخوالدة، مدى تطبيق عناصر الجودة في الخدمات المصرفية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة على المصارف التجارية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية جامعة محمد خيضر بسكرة العدد 12، 2016، ص 06.

رابعاً- الضمان أو الثقة والأمان (assurance):

يمكن تعريف الضمان بأنه ما يتمتع به القائمون على تقديم الخدمات من معرفة ولطف في التعامل في تقديم الخدمات والقدرة على خلق الثقة والأمان في نفوس العملاء، لا سيما في الخدمات التي يدرك فيها العملاء مخاطر عالية أو عدم التأكد فيما يتعلق بقدرتهم على تقديم النتائج.

خامساً-العناية:

وهي العناية والاهتمام للشخص الذي يقدم للعملاء، ويمكن التعبير عنه من خلال إظهار العميل على أنه مهم ومميز والمنطلق الذي تنطلق منه الخدمة، وذلك من خلال تقديم الخدمات بشكل شخصي وودي، فالعميل يريد أن يشعر بأن حاجاته معروفة، وبأنه مهم ومميز في نظر مقدم الخدمة. ويمكن تلخيص هذه الأبعاد في ثلاثة أبعاد أساسية هي¹:

- الإمكانيات البشرية.
- الإمكانيات المادية.
- البعد التقني التكنولوجي.

المطلب الثالث: الأساس القانوني لفكرة جودة الخدمة العمومية

شكلت علاقة الإدارة العمومية بالمواطن نقطة حساسة ومهمة لمعظم الإدارات الحديثة، وكانت الجزائر من بين الدول التي سعت إلى محاولة تحسين هذه العلاقة تداركا للنقائص وعيوب الإدارة في تعاملها مع المواطن؛ فما هي الأسس والإجراءات الدستورية والقانونية التي اعتمدها الجزائر من أجل تحقيق جودة الخدمة العمومية وتحسين العلاقة بين الإدارة العمومية والمواطن؟

الفرع الأول: الأسس الدستورية لفكرة جودة الخدمة العمومية

ولبيان الأسس الدستورية لفكرة جودة الخدمة العمومية سنستقري مختلف الدساتير الجزائرية بدءا بدستور 1963 مروراً وانتهاء بالدستور الحالي.

أولاً- طبيعة العلاقة بين المواطن والإدارة في ظل دستور 1963:

اتسمت علاقة المواطن بالإدارة في ظل دستور 1963 بالتهميش وغياب دراسة ومعالجة أسس العلاقة؛ ومرد ذلك كون الدستور كان تأسيسياً وعماماً غير تفصيلي في هذا الإطار.

ثانياً: طبيعة العلاقة بين المواطن والإدارة في ظل دستور 1976

حاول المشرع الجزائري معالجة الثغرات والنقائص التي عانت منها علاقة المواطن بالإدارة في

¹-محمد خثير، المرجع السابق، ص11.

إن معيار الاعتمادية في أداء الخدمة كان المحور الأهم في إدراك العملاء لجودة الخدمة، ويمكن تعريف الاعتمادية بأنها القدرة على أداء وعود الخدمة أداء دقيقا جدير الاعتماد عليه.

ثالثا- الاستجابة أو سرعة المعاملة (responsiveness):

هي الرغبة في مساعدة العملاء وتقديم خدمات سريعة؛ وهذا البعد يركز على الاهتمام والسرعة في التعامل مع طلبات العملاء وشكاويهم، ويمكن التعبير عن الاستجابة بمقدار المرونة والقدرة على تقديم الخدمة للعملاء بشكل ودي.

رابعا- الضمان أو الثقة والأمان (assurance):

يمكن تعريف الضمان بأنه ما يتمتع به القائلون على تقديم الخدمات من معرفة ولطف في التعامل في تقديم الخدمات والقدرة على خلق الثقة والأمان في نفوس العملاء، لا سيما في الخدمات التي يدرك فيها العملاء مخاطر عالية أو عدم التأكد فيما يتعلق بقدرتهم على تقديم النتائج.

خامسا- العناية:

وهي العناية والاهتمام للشخص الذي يقدم للعملاء، ويمكن التعبير عنه من خلال إظهار العميل على أنه مهم ومميز والمنطلق الذي تنطلق منه الخدمة، وذلك من خلال تقديم الخدمات بشكل شخصي وودي، فالعميل يريد أن يشعر بأن حاجاته معروفة، وبأنه مهم ومميز في نظر مقدم الخدمة.

ويمكن تلخيص هذه الأبعاد في ثلاثة أبعاد أساسه هي:

- الإمكانيات البشرية.

- الإمكانيات المادية.

- البعد التقني التكنولوجي¹.

المبحث الثالث: الجودة الشاملة.. جودة كل العمليات الإدارية.

من التوجهات المعاصرة في تسيير الإدارة الحديثة في مختلف القطاعات؛ إدارة الجودة الشاملة، التي تهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في تسيير المنظمة، بحيث تعد الجودة الشاملة مدخلا استراتيجيا لإنتاج أفضل منتج أو خدمة ممكنة. فما المقصود بإدارة الجودة الشاملة وما هي أهدافها؟ ماهي أبعاد ومعايير إدارة الجودة الشاملة؟ وما هي معوقات تطبيقها؟

المطلب الأول: تعريف وأهداف إدارة الجودة الشاملة.

وفيما يلي بيان لتعريف الجودة وإدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

الفرع الأول: تعريف الجودة وإدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة

¹-محمد خثير، المرجع السابق، ص11.

يستنتج أن للشعب والمواطن الحق في الخدمة العامة وهو واجب على الدولة وفروعها من مؤسسات وهيئات إدارية.

- وفي الباب الثالث المتعلق بالسلطات نص الدستور في بعض المواد على أمور تتعلق بالخدمة العمومية منها:

-المادة 85 بعد تعديل 2008 والتي جاء فيها: يمارس الوزير الأول، زيادة على السلطات التي يخولها إياه صراحة أحكام أخرى في الدستور الصلاحيات الآتية:

(يسهر على حسن تنفيذ القوانين والتنظيمات... يسهر على حسن سير الإدارة العمومية)؛ فهذا النص يقرر ويؤكد الحق في الخدمة العامة من خلال تنفيذ القوانين والتنظيمات في مختلف المجالات.

خامسا: طبيعة العلاقة بين المواطن والإدارة في دستور 2020 (الباب الحريات والحقوق)

الفرع الثاني: المعالجة القانونية لفكرة جودة الخدمة العمومية.

من أهم القوانين والمراسيم التي توضح المعالجة القانونية لفكرة جودة الخدمة العمومية ما يلي :

أولا: المرسوم رقم 131-88:

والذي يعتبر أول نص¹ ينظم العلاقة بين الإدارة والمواطن بطريقة مباشرة، ويبين فكرة جودة الخدمة العمومية بوضوح ويكون بيان ذلك من خلال:

1- مضمين المرسوم (131-88) المتعلقة بجودة الخدمة العمومية:

حيث تضمن الفصل الأول: واجب الإدارات في احترام الإنسان والتعامل معه بلطف وكياسة، وأن يكون عمل الإدارات منضبطا بالقوانين والتنظيمات، وأن تصدر التعليمات والمنشورات ضمن أحكام النصوص المنظمة لها، وهذان وجهان من أوجه الحرص على جودة الخدمة العمومية من المشرع الجزائري؛ كما ذكر المرسوم في هذا الفصل أيضا؛ عقوبة التعسف في استعمال السلطة مع المواطن؛ والمتمثلة في التعويض وفقا للقانون، دون الإخلال بالعقوبات الأخرى الجزائية والتأديبية التي يتعرض لها الموظف المتعسف، وهذا وجه ثالث من أوجه الحرص أيضا على ضمان جودة الخدمة العمومية، ولعل الوجه الأكثر دلالة على محاولة السير نحو جودة الخدمة العمومية؛ ماجاء في الفصل الثاني من هذا المرسوم، والذي تضمن التزامات الإدارة.

¹- مرسوم رقم 131-88 المؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1408هـ الموافق ل 4 جويلية 1988 ، ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن الصادرة في الجريدة الرسمية العدد 27 المؤرخة في 06 جويلية 1988، ويتكون هذا النص من أربعة فصول واثنتان وأربعون مادة.

وقسم يتعلق باستقبال المواطن وقسم يتعلق باستدعائه حيث قسم إلى أقسام عدة أقسام: قسم يتعلق بإعلام المواطن وقسم يتعلق باستقبال المواطن، وقسم رابع يتضمن التحسين الدائم لنوعية الخدمة.

2- أمثلة عن بعض المواد المبينة لحق المواطن في خدمة عمومية ذات جودة :

جاء في المادة العاشرة من المرسوم (88-131) ما يلي:

(يمكن للمواطنين أن يطلعوا على الوثائق والمعلومات الإدارية مع مراعاة أحكام التنظيم المعمول به في مجال المعلومات المحفوظة والمعلومات التي يحميها السر المهني).

وجاء في المادة ثلاثون (م30) (رفض خدمة، أو تسليم عقد إداري، يحق للمواطن الحصول عليهما قانونا).

3- المرسوم (88-131) تحليل ونقد:

فيما يرى المشرع الجزائري أن الاطلاع على المعلومات لا يرقى حتى إلى مصطلح حق فهو مجرد إمكانية، ترى المواثيق الإقليمية لحقوق الإنسان، كالميثاق الأمريكي، والميثاق الأوروبي، أنه حق مستقل؛ قائم بذاته من الحقوق الأساسية للإنسان، وهذا بفضل التوصية الصادر عن لجنة وزراء الاتحاد الأوروبي رقم 19/81 متعلق بالحصول على معلومات التي تحتفظ بها السلطات العامة¹.

فهذا الحق حق أصلي؛ ذو طابع دستوري في العرف العالمي؛ فاستعمال كلمة الحق في هذا المرسوم للدلالة على حق المواطن في خدمة عمومية ذات جودة كان ضئيلا لايفي بالغرض.

ثانيا- قانون الولاية لسنة 1990 وجودة الخدمة العمومية :

تضمن قانون الولاية لسنة 1990² إشارات إلى كيفية تنظيم علاقة الإدارة العمومية المتمثلة في الولاية بالمواطن لشأنه في ذلك شأن قانون البلدية؛ فعلى الولاية إلزامية تعليق أعمال اجتماع المجلس الشعبي الولائي في أماكن الإشهار المخصصة لإعلام الجمهور وهو ما نصت عليه المادة 14 الفقرة الأخيرة، كما خصص قانون الولاية فصلا خاصا بأساليب تسيير المصالح العمومية التي أسست قصد تلبية الاحتياجات الجماعية للمواطنين.

¹ ينظر منير لعجال، الحق في الاطلاع على المعلومات في القانون الجزائري، رسالة ماجستير قسم العلوم القانونية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة أدرار، 2010، ص 27-29.

² قانون الولاية لسنة 1990 المؤرخ في 7 أبريل 1990، يتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية رقم 15، الصادرة بتاريخ 11 أبريل 1990.

ثالثا- المبادئ المنظمة للعلاقة بين الإدارة والمواطن المتبناة في قوانين الوظيفة العمومية:

تبني المشرع الجزائري القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية؛ الأمر رقم 03/06 الموافق لـ 15 جويلية 2006 قصد الإصلاح الإداري لعلاقة المواطن بالإدارة ومن بين المحاور التي تبناها القانون؛ والتي تجسد فكرة جودة الخدمة العمومية ما يلي¹:

- التزام الموظف بالحياد الذي يعبر عن قيامه بأعباء وظيفته بكل موضوعية.
- معاملة المواطنين والمستعملين للمرفق العام على قدم المساواة.
- ضرورة التزامه بالتسيير المهني.
- تحليه بواجب السهر على حماية وأمن الوثائق الإدارية.
- التزامه بالتعامل مع مستعملي المرفق العام بكل لباقة ودون مباطلة.

رابعا- القانون 01/06 وفكرة جودة الخدمة العمومية.

نص القانون (01/06)² المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته ضمن الإطار المخصص للتدابير الوقائية في القطاع العام، على ضرورة إضفاء الشفافية من قبل كافة المؤسسات والإدارات، والهيئات العمومية في تسيير الشؤون العامة، وذلك من خلال التزامها بما يلي³:

- التأكيد على إرساء واعتماد مبدأ الشفافية في كيفية اتخاذ القرار مع ضرورة الالتزام بتعزيز المشاركة.
- تبسيط الإجراءات الإدارية.
- الرد على عرائض وشكاوى المواطنين.
- اعتماد إجراءات وقواعد تمكن الجمهور من الحصول على معلومات تتعلق بتنظيمها وتسييرها وكيفية اتخاذ القرارات فيها.
- تسيير قراراتها عندما تصدر في غير صالح المواطنين وتبين طرف الطعن المعمول بها.

الخلاصة رغم محاولات المشرع الجزائري في إرساء فكرة جودة الخدمة العمومية على أسس قانونية متينة إلا أنها تظل حبرا على ورق، حبيسة الأدراج. فالإشكال القائم ليس في سن قوانين ولكن في تفعيلها على أرض الواقع.

¹-ضريفي نادية، حاج جاب الله آمال، الإليات القانونية والمؤسسية لترقية العلاقة بين الإدارة والمواطن في الجزائر، مجلة الاجتهاد القضائي، محضر الاجتهاد القضائي على حركة التشريع، المجلد 12، العدد 01، مارس 2019، ص 82-83.

²- القانون 01/06 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية رقم 14 الصادرة في 08 مارس 2006.

³-ضريفي نادية، المرجع السابق، ص 83.

المبحث الثالث: الجودة الشاملة.. جودة كل العمليات الإدارية.

من التوجهات المعاصرة في تسيير الإدارة الحديثة في مختلف القطاعات؛ إدارة الجودة الشاملة، التي تهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في تسيير المنظمة، بحيث تعد الجودة الشاملة مدخلا استراتيجيا لإنتاج أفضل منتج أو خدمة ممكنة. فما المقصود بإدارة الجودة الشاملة وما هي أهدافها؟ ماهي أبعاد ومعايير إدارة الجودة الشاملة؟ وما هي معوقات تطبيقها؟

المطلب الأول: تعريف وأهداف إدارة الجودة الشاملة.

وفيما يلي بيان لتعريف الجودة وإدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

الفرع الأول: تعريف الجودة وإدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة

أولا: تعريف الجودة.

لاشك أن مصطلح الجودة¹ يشغل بال الكثير من الباحثين؛ خاصة إذا علمنا أن جودة المنتج المادي تعد عنصرا مهما وأساسيا في تطوير وترقية الأداء العام للمنظمة والأمر كذلك بالنسبة للمنظمات العاملة في النشاط الخدمي؛ حيث أصبحت الجودة تمثل² مدخلا أساسيا لتحسين الأداء، وذات أهمية بالغة أكدتها نتائج العديد من الدراسات، ومفهوم الجودة يختلف من جهة نظر كل من مقدم الخدمة أو متلقيها أو المنظمة³.

ولقد ورد مفهوم الجودة في الدراسات الاقتصادية والإدارية والسياسية بدلالات مختلفة أثارت نقاشا وجدلا كبيرين بين الباحثين؛ مما يؤكد صعوبة تحديد هذا المفهوم تحديدا دقيقا يمكن من التعامل معه وتوظيفه حسب ما يقتضيه العرض من استعماله في البحث⁴.

وسأكتفي بذكر بعض تعريفات الجودة التي أراها مهمة:

- عرفت كل من الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) والمنظمة الأوروبية لضبط الجودة (ED QC) الجودة بأنها:

¹-التعريف اللغوي للجودة: جاء في معجم لسان العرب أن أصل الجودة من (جود) والجيد نقيض الرديء ، جاد الشيء جود ، وجود أي صار جيدا ، وأحدث الشيء فجاد ، وقد جاد جودة وأجاد أتى بالجيد من القول أو الفعل ويقال أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله بجود جودة ، وعليه فالمعنى اللغوي يتضمن الأداء الجيد الذي يبلغ حدا عاليا من الاستحكام والإتقان وليس حدا نهائيا له. العربي فرحاتي وآخرون إصدارات مخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي والثانوي دارقانة، باتنة، الجزائر، 2011، ص 23 .

²-أحمد السروي، المرجع السابق، ص 65.

³-تنوعت إسهامات وآراء الباحثين في تحديد مفهوم الجودة شأنها في ذلك شأن المفاهيم الإنسانية الأخرى وكلمة الجودة تقابل في اللغة الإنجليزية مصطلح quality ويرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية qualitas التي يقصد بها طبقية الشخص أو الشيء ودرجة صلاحيته وكانت تعني قديما الدقة والإتقان أحمد السروي المرجع السابق ص 65 .

⁴-العربي فرقاني وآخرون، المرجع السابق، ص 25.

المجموع الكلي للمزايا والخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة¹.

- وعرفت المنظمة العالمية للتقييس على أنها؛ مجموعة من الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة ضمناً² فالجودة بهذا المعنى هي مقياس مدى تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم المعلنة والضمنية³.

- والجودة منزاوية أخرى هي فلسفة إدارية، تعتمد على مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها المنظمة لتحقيق أهدافها، وتسير أديبات الإدارة أن الجودة يمكن تعريفها على أنها عبارة عن مجموعة مواصفات التينبغي توافرها في المنتج، إذ يحتفظ كل زبون بخصائص متعددة للجودة في ذهنه، ويتوقع أن يكون المنتج أو الخدمة مطابقاً للمواصفات التي حددها؛ بحيث تحقق الغرض المقصود من إنتاجه وملائماً للاستخدام⁴.

- ولعل من التعاريف الأكثر شمولية تعريف الياباني (tagudri): بأن الجودة⁵ تعبر عن مقدار الخسارة التي يمكن تفاديها والتي قد يسببها المنتج للمجتمع بعد تسليمه؛ وتتضمن هذه الخسارة الفشل في تلبية توقعات الزبون والفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية على المجتمع.

ونفهم من التعريف أن الجودة بمثابة مقياس لمتطلبات الزبون وإرضاء التوقعات وإنها ليست ساكنة باعتبار أن توقعات الزبون تتغير باستمرار، وتتطلب تطوير مواصفات ومعايير السلعة أو الخدمة لالتقاء احتياجات الزبون⁶.

ثانياً-تعريف إدارة الجودة

⁵ محمد الغراوي إدارة الجودة الشاملة، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 14.

⁶ Trafaya N demarche qualitedanslentreprise des risquesedhounaalger 2004 p 13

محمد خثير، المرجع السابق، ص 11.

يسات فطيمة، جميل أحمد، التمكين الإداري كمدخل حديث لتحقيق جودة الخدمة التعليمية في الجامعة الجزائرية دراسة استطلاعية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المجلد 12 العدد 1 سنة 2019 جامعة ص 44
⁵ ومن تعريفات رواد الجودة مايلي:

تعريف جوران على أنها رضا الزبون quality stislation أو الملائمة وقد بدأ هذا التعريف بتحديد من هو الزبون معتبراً إياه؛ أي فرد تأثر بالسلعة أو العملية (fitness for use)

-تعريف ديمينغ: أكد فيه أن الجودة تعني توقع احتياجات الزبون الحالية والمستقبلية وترجمة هذه الاحتياجات إلى سلعة أو خدمة مفيدة وقابلة للاعتماد وإيجاد النظام الذي ينتج السلعة أو الخدمة بأقل سعر ممكن وهذا ما يمثل قيم جديدة للزبون والمنظمة معاً؛ أي الجودة هي الملائمة للعرض fitness for purpose.

تعريف جارفين gervien: أن السلعة أو الخدمة التي ترضي أولويات الزبائن؛ بشكل أفضل هي التي تكون ذات جودة عالية، رعد حسن الصرن، المرجع السابق، 2016، ص 20-21.

نائر شاكر محمود الهيبي ونزار شاكر محمود، إدارة الجودة في التنمية الحضرية و محالات تطبيقها، دار الورق، عمان، الأردن، ط 1 2016، ص 53.

⁶ رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص 21.

إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير واكتساب الرضا عن الأداء بصفة مستمرة، وبمستويات محددة، وذلك من خلال الاستجابة للمعايير والمتطلبات التي تحتاجها المنظمة¹؛ فهي النشاطات المكتسبة لتوجيه وضبط المنظمة بالنسبة إلى الجودة، وهي جزء من أنظمة الإدارة الأخرى؛ كالإدارة الأكاديمية أو الإدارة المالية، أما نظام إدارة الجودة فهو نظام إداري لوضع سياسة الجودة وأهدافها وبلوغ هذه الأهداف².

ثالثاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها النهج الذي يقصد من ورائه تحسين الجودة والأداء بما يلي توقعات الزبائن أو يتجاوزها؛ فهي فلسفة إدارة حديثة فرضت نفسها خلال عقد التسعينات؛ بحيث أصبحت أسلوب حياة للمنظمات الاقتصادية؛ خاصة الصناعية ومنهج التنافسية والبقاء في الأسواق، وقد حقق هذا الأسلوب نجاحاً عظيماً للمؤسسات التي انتهجته، حيث أصبح السعي نحو إرضاء العملاء والتحسين المستمر في الأداء والعمل كفريق؛ من أجل تحقيق هذا الهدف المتجدد ويعد السمة الأساسية للعمل الإداري في العصر الراهن؛ ليس فقط في المؤسسات الربحية بل في كافة أنواع المؤسسات بما فيها تلك التي لا تهدف أساساً لتحقيق أية أرباح³ كما هو شأن موضوع محل الدراسة. فمفهوم إدارة الجودة الشاملة⁴ اليوم تعدى تماماً التركيز على جودة المنتج أو الخدمة إلى تركيز على جميع العمليات وأنشطة الإنتاج اليومية⁵.

لذلك وصفها البعض بأنها برنامج للتحسين المستمر بحدود (360 درجة) والذي يغطي المعايير، المعلومات، التدريب، التحليل، الاستثمارات، العمليات... إلخ، وصولاً إلى تحسين الشركة

¹ نائر شاكر محمود الهيتي، ونزار شاكر محمود، إدارة الجودة في التنمية الحضرية ومجالات تطبيقها، دار الوراق، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص53.

² بلمقدم فاطمة، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير للتعليم الجامعي في الجزائر، مجلة الدراسات، جامعة الأغواط، العدد 41، ص 134.

³ مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص53.

⁴ -عرف إنكنسون فليب الجودة الشاملة على أنها ترجمة لاحتياجات وتوقعات العملاء بشأن المنتج، إلى خصائص محددة تكون أساساً لتصميم المنتج وتقديمه إلى العميل بما يوافق حاجاته وتوقعاته أحمد السروي، المرجع السابق، ص117. وعرفها جون أوكلاند على أنها الوسيلة التي تداربها المنظمة لتطور فعاليتها ومرونتها ووضعها النفسي على نطاق العمل ككل، أحمد السروي، المرجع السابق، ص117. وعرفها إدوارد ديمينج؛ بأنها طريقة الإدارة المنظمة؛ تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة مع العاملين بالمنظمة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين متطلبات المجتمع. وعرفها جوزيف جيران بأنها عملية إدارية تقوم بها المنظمة بشكل تعاوني لإنجاز الأعمال من خلال الاستفادة من القدرات الخاصة لكل من إدارة العاملين وإلى المعنى نفسه ذهب جوزيف جابلونسكي (joseph jablonski) وقريب من هذا كريمان وهال وغيرهم، مدحت أبو النصر المرجع نفسه، ص54-55.

⁵ -مدحت أبو النصر، المرجع نفسه، ص 53.

برمتها¹ فهي مدخل للإدارة المتكاملة من أجل التحسين المستمر والطويل الأمد للجودة في جميع المراحل والمستويات والوظائف في الشركة؛ كما يحقق ميزة تنافسية للشركة ورضا الزبون.²

لذلك أضاف البعض ضرورة اعتماد إدارة الجودة الشاملة على فرق العمل للاسترشاد بالمعلومات الدقيقة للتخلص من الهدر.³

ولذلك جاء تعريف المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO كما يلي:

إدارة الجودة الشاملة هي مدخل لإدارة المنظمة يركز على الجودة ويبني على المشاركة لكل أعضائها، ويستهدف النجاح في الأجل الطويل من خلال رضا العميل وتحقيق المنافع لجميع أعضاء المنظمة والمجتمع.⁴

رابعاً- أهمية الجودة:

للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المنظمة أو بالنسبة للزبائن؛ إذ أنها تمثل أحد العوامل الأساسية المحددة لحجم الطلب على منتوجات المنظمة، وتتخصص أهمية الجودة في ما يلي⁵:

- الحفاظ على سمعة المنظمة: تستمد المنظمة شهرتها ومكانتها في السوق من جودة المنتوجات التي تقدمها للزبون والخدمات المرافقة لذلك.

- جعل المسؤولية القانونية للجودة: إن عدم احترام المنظمات للمواصفات المطلوبة من قبل الدولة أو الجهات الوصية أو المستهلك في المنتوجات تؤدي إلى تبعات قانونية وقضائية لما لها من تأثير سلبي على الحياة الاقتصادية والصحية للأفراد والجماعات ولذا فإن أي مؤسسه صناعية تجارية أو خدمية تكون مسؤولة قانونياً عن كل ضرر يصيب الزبون جراء استعماله لمنتوجات غير مطابقة للمواصفات.

- مواجهة المنافسة العالمية: تكسب الجودة أهمية بالغة عند وجود شركات منافسة خاصة من الطراز العالمي؛ كالمؤسسات متعددة الجنسيات والتي تتميز منتوجاتها بالجودة والسعر المقبول لدى الزبون؛ ولهذا على المنظمات الوطنية تبني مفاهيم إدارية تركز على الجودة في المنتوجات المقدمة والخدمات المرتبطة بها؛ إذا أراد أن تستمر في نشاطاتها في ظل منافسة عالمية قوية.

- حماية الزبون: إن تطبيق الجودة مختلف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ووضع مواصفات محددة ومعروفة تساهم في حماية الزبون من الغش التجاري؛ خاصة تقليد المنتوجات وتعزيز الثقة في منتوجات المنظمة.

¹ -نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 44.

² -نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص 44.

³ -مدحت محمد أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص 64.

⁴ -مدحه ابو النصر، استراتيجية كايزن اليابانية، ص 55- 56.

⁵ -محمد خثير، المرجع السابق، ص 13 – 14.

-تخفيض التكاليف: تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات ومراحل الإنتاج من شأنه أن يساعد على اكتشاف الأخطاء والعيوب، وتجنب تكاليف إضافية والتقليل من الوقت المخصص لعملية الإنتاج؛ وبالتالي تخفيض التكلفة النهائية للمنتج وتحقق هامش الربح.

الفرع الثاني: أصناف الجودة.

يرتبط تعريف الجودة بالعنصر المراد وصفه؛ لذلك كان من أنواع الجودة¹:

أولاً- جودة التسيير:

ويعني بجودة التسيير مدى ملائمة نظام التسيير لتحقيق أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للعاملين بها على حد سواء²، وجودة التسيير لا تفرق بين نظام تسييري تقليدي، أو حديث، وإنما تركز على مدى تحقيق نظام التسيير للأهداف الداخلية للمؤسسة، وأما حاجات و رغبات الزبون فيتم تلبيتها عبر المنتج المقدم من قبل المنظمة سواء كان سلعة أو خدمة³

ثانيا- جودة السلعة:

هي مجموعه من الصفات والخصائص؛ يمكن قياسها وتحديد كميتها؛ أي مطابقة السلعة للمواصفات الموضوعية من قبل المنظمة⁴ بالإضافة إلى العنصر الثالث وهو جودة الخدمة⁵.

ثالثاً: جدول الجودة:

ونظراً لأهمية هذا العنصر وعلاقته بالموضوع البحث ارتأيت تخصيص مبحث له وهو ماهية جودة الخدمة العمومية⁶.

الفرع الثالث: أهداف إدارة الجودة الشاملة.

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمات هو تحسين الخدمة المدنية المقدمة للعملاء وكسب رضاهم وذلك بتطوير جودة المنتجات والخدمات، مع التقليل في التكاليف الوقت والجهد⁷ وهذا الهدف العام يشمل فوائد تفصيلية مهمة منها:

¹ محمد خثير المرجع السابق ص 12 - 13

² محمد خثير المرجع السابق ص 13

³ محمد خثير المرجع السابق ص 13

⁴ محمد خثير المرجع السابق ص 12

⁵ نظراً لأهمية جودة الخدمة وعلاقة بالبحث كنت قد خصصت له مطلباً في المبحث الثاني من الفصل الأول من البحث.

⁶ أنظر ص من البحث.....

⁷ أحمد السروي، المرجع السابق، ص 122.

أولاً- تحقيق الجودة:

تؤكد فلسفه إدارة الجودة الشاملة على أهميه التحسين المستمر والتطوير الدائم، ويرتكز هذا المبدأ على فرضية أساسها: أن العمل ثمرة سلسله من الخطوات والنشاطات المرتبطة، وتلقى كل خطوة ما تحتاجه من اهتمام مستمر حتى يمكن تقليص احتمالات الوقوع في الخطأ إلى الصفر؛ مما يساعد في الحفاظ على جودة الأداء والمنتج والخدمة وذلك من خلال جلب الجديد والأحسن بشكل دائم؛ لتحقيق التميز ومن ثم البقاء والاستمرار¹.

ثانياً- سرعة الإنجاز:

أن تقدم المنظمة أفضل المنتجات والخدمات في فترة زمنية مناسبة لمطالبات واحتياجات الزبون، ذلك هو المقصود سرعة الإنجاز كهدف من أهداف إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً- التخفيض المستمر للتكاليف:

إن إدارة الجودة الشاملة تقتضي تفادي الوقوع في الأخطاء؛ تجنباً لزيادة معدل الهدر والتالف والفاقد في العمليات، وذلك من خلال المراقبة والتحسين المستمرين، لكل مراحل وعمليات إخراج الخدمة أو المنتج بتطبيق مبدأ صفر خطأ.

ويمكن تفصيل هذه الأهداف الرئيسية العامة إلى أهداف جزئية تتمثل فيما يلي²:

- خلق بيئة تدعم، تحافظ وتساعد على الابتكار والإبداع والتطوير المستمر مع إشراك جميع العاملين في التطوير.
- تبسيط الإجراءات ما أمكن، وذلك بتقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.
- خلق ثقافة الجودة ونشرها؛ بحيث ترتكز بقوة على جودة العمل أو جودة المورد البشري.
- تحسين نوعية المخرجات وتقليل تكاليف الجودة الرديئة.
- تعليم الإدارة والعاملين كيفية تحديد وترتيب الأولويات وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى الأصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات؛ باستخدام أدوات وتقنيات حديثة (مثل التحليل الإحصائي).

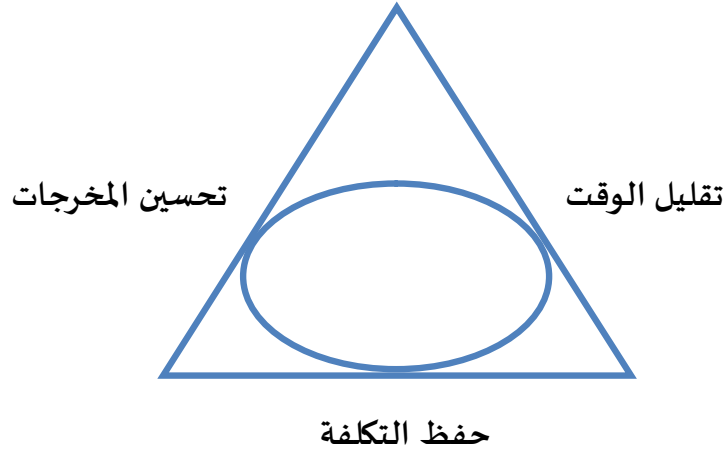
¹ مهندس يمينه، التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة كآلية لعصرنه المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، جامعه سيدي بلعباس، المجلة الجزائرية للمالية، العامة العدد، 08 ديسمبر 2018، ص 112.

² أحمد السروي، المرجع السابق، ص 123.

- تقليل المهام عديمة الفائدة وزمن العمل المتكرر.
- زيادة القدرة على جذب العملاء والتقليل من شكاويهم.
- تحسين الثقة وزيادة التعاون بين العاملين.

والشكل الموالي يبين أهداف إدارة الجودة الشاملة:

الشكل (06) أهداف إدارة الجودة الشاملة



المصدر: أحمد السروى المرجع السابق ص 124.

ويشترط في أهداف إدارة الجودة الشاملة أن تكون طموحة؛ وقابلة للتنفيذ والقياس؛ وهذا ما يعتبر من مسؤولية إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن تنفيذ الأعمال المطلوبة في الأهداف الجزئية.

المطلب الثاني: أبعاد ومعايير إدارة الجودة الشاملة.

تشتمل إدارة الجودة الشاملة على مبادئ رئيسية تختلف باختلاف المبدأ العام¹ الذي تنتهي إليه منها.

الفرع الأول: التركيز على العملاء.

يعتبر العملاء المحور الأساس للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، وتشمل عملية التركيز على العميل داخل المنظمة، والعميل خارج المنظمة²؛ فتطبيق إدارة الجودة الشاملة تقتضي التحول نحو الاهتمام بكل العملاء في الداخل وفي الخارج³.

¹ مثل مبادئ سيجما الستة ومبادئ كايزن اليابانية الخمسة، ومبادئ الأيزو الثمانية 9000 للجودة الشاملة.

² -رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص 48.

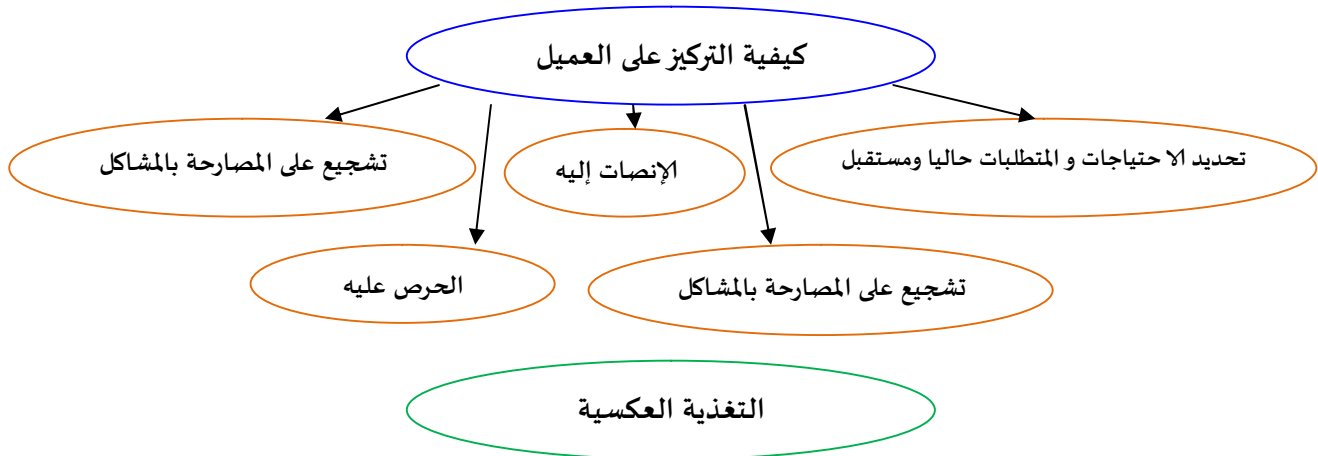
³ -عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات. مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) القاهرة مصر، ط 1، 2011 ص 40-42.

فالعمل الراضي عن المنظمة هو الذي يعطي استمرارية لنمو المنظمة وتقديمها؛ فرضاه يعكس جودة خدمات المنظمة¹، والجودة الشاملة تركز على رضا العملاء من خلال المرتكزات الآتية²:

- العمل هو الحكم الأول على الجودة.
- حتى تحقق المنظمات توقعات واحتياجات العملاء أو تفوقها؛ فلا بد من أن تتفهمها أولاً.
- يجب على المنظمات أن تبني علاقات مع العملاء.
- يشمل المفهوم العام للعملاء؛ موظفي المنظمة والمجتمع ككل.

والعمل الداخلي في المنظمات يتمثل في الوحدات التنظيمية من أقسام وإدارات وأفراد؛ فالإدارات والأقسام في المنظمة تعتبر موردا وعميلا في نفس الوقت؛ بحيث القسم الذي يقوم بمهمة ما؛ يعتبر عمل للقسم الذي يسبقه وهو مورد للقسم الذي يليه³؛ فالتركيز على العمل قد يقتضي غالبا عدم الاعتداد بالتكلفة؛ فالأهم كسب العمل عن طريق السرعة في الإنجاز وبجودة عالية.

الشكل (07) مخطط مبسط لكيفية التركيز على العمل



المصدر: أحمد السروي، المرجع السابق، ص 126.

ويتم التعرف على العمل من خلال؛ التركيز على محاولة التعرف على احتياجاته لمحاولة توفيرها؛ لكسب رضاه، الذي هو بمثابة مؤشر نجاح للمنظمة في تطبيق الجودة الشاملة وذلك من خلال التركيز على عناصر أهمها توثيق:

- أن نلبي احتياجات العمل من خلال إرضائه وتوقع الاحتياجات المستقبلية له.
- التركيز على متطلبات العمل والإنصات الجيد له.
- الوصول إلى توقعات واحتياجات العمل؛ من خلال طرح الأسئلة التالية:

¹- أحمد السروي، المرجع السابق، ص 125.

²- أحمد السروي، المرجع السابق، ص 125-126.

³- أحمد السروي، المرجع السابق، ص 126.

- ماذا يحتاج؟
- ماذا يتوقع؟
- ماهي المدة الزمنية التي يتوقع فيها تسلم الخدمة؟
- ما هي نوعية وجودة الخدمة؟
- الإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال التركيز على بيانات العميل للتعرف على بيئته لمحاولة توقع احتياجاته وكذا الملائمة جودة الخدمة والسلعة ومتطلبات العمل.
- تشجيع العملاء على النقد، كونه الجودة الشاملة أساسها؛ المرونة والتحسين المستمر.
- الاعتماد على العميل كفرد أو عضو في فريق العمل عند التخطيط؛ للاستفادة من آرائه وكسب رضاه.
- تطبيق قاعدة العميل أو الزبون دوما على حق.
- الفرع الثاني: دعم الإدارة العليا.

والمقصود بدعم الإدارة العليا¹: أن نجاح المؤسسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على: دعم الإدارة العليا والتزامها وقناعتها بتبني هذه الفلسفة في كل أنشطة وعمليات وأقسام المؤسسة، وتقوم الإدارة العليا بتنسيق الجهود وتوحيدها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ولكي يتحقق نجاح إدارة الجودة الشاملة يجب أن تلتزم الإدارة العليا بهذا المفهوم الحديث، وأن تلتزم القيادة الإدارية بدعم وتشجيع التغيير من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الشاملة؛ من خلال تمكين فرق العمل من إجراء² التغييرات المقترحة؛ ودون التزام الإدارة العليا بهذا المبدأ؛ سيكون مصير إدارة الجودة الشاملة الفشل، ولن تكون هناك جدوى من الاستثمار فيها.

الجدول (02) مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة.

عناصر المقارنة	الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الهيكل التنظيمي	هرمي ورأسي يتصف بالجمود	مسطح، مرن، وأقل تعقيدا، أفقي
التوجه	نحو الإنتاج	نحو الزبون المستفيد
القرارات	قصيرة الأجل، تبنى على الأحاسيس والمشاعر التلقائية	مبدأ وقائي (قبل احتمال حدوث الخطأ)
نوع الرقابة	الرقابة اللصيقة والتركيز على السلبيات	الرقابة بالالتزام الذاتي والتركيز على الإيجابيات

¹- وهذا المبدأ يسمى طبقا لأيزو 9000 الطبعة 2000 بالقيادة، محمد خثير، المرجع السابق، ص 92.

²- أحمد السروي، المرجع السابق، ص 126.

المشاكل	عن طريق المدراء	فرق العمل
علاقة المرؤوس بالرئيس	نظرة المراقب بناء على الصلاحيات	نظرة المسير والمدرب والمعلم
المسؤولية	عناصر فردية	جماعية تقع على عاتق جميع العاملين
النظرة لعناصر العمل والتدريب	عناصر كلفة	عناصر استثمار
مجالات الاهتمام	حفظ البيانات التاريخية	تسجيل وتحليل النتائج وإجراء المقارنات
أسلوب العمل	أساليب العمل الفردية	أساليب العمل الجماعية

المصدر: سوسن شاكرا مجيد محمد الزيادات، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في صناعة التعليم، دار الصفاء للنشر عمان، 2015 ص 46-47 .

الفرع الثالث: ثقافة المنظمة.

يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسي على خلق ثقافة للجودة في المنظمة؛ بحيث تنسجم القيم السائدة فيها مع بيئة إدارة الجودة الشاملة، وتدعم الاستمرار في العمل وفقا لخصائص إدارة الجودة الشاملة، وذلك عن طريق تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني؛ بمشاركة جميع أفراد المنظمة؛ من خلال فرق عمل تقوم باقتراح وإجراء التغييرات المناسبة بغرض إرضاء العميل؛ عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية تلبى احتياجات وتوقعات العملاء والعمل بشكل مستمر على تحسين وتطوير الخدمات والمنتجات¹. والمنظمات مثل البشر لها ثقافتها وهذه الثقافات قد تكون متشابهة و مختلفة في نفس الوقت وثقافة المنظمة تعطيها هويتها الخاصة و تعبر عن قيمتها و فلسفتها².

الفرع الرابع: العمل الجماعي باستخدام فرق العمل (team work).

يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على؛ أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، بدلا من المنافسة بينهم، حيث أنه من خلال مشاركة كل العمال في حل المشاكل التي تواجهها المنظمة، ومساهماتهم في تحقيق أهدافها؛ يسهل على المسيرين معرفة أفضل الطرق لتحقيق الأهداف وحل المشاكل؛ مما يساعد على دعم عملية التحسين المستمر، ويعتبر العمل كفريق، من أفضل طرق

¹ -أحمد السروي، المرجع السابق، ص 127.

² -عبد الله بن عبد الكريم بن احمد سالم، أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، بحوث و أوراق عمل ندوة:الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي ، طنجة ، المملكة المغربية، أبريل 2010. ص55.

تحقيق التعاون والتحفيز على المبادرة والابتكار بين العمال¹، بل يعتبر فريق العمل مكون حيوي وجوهري لتنفيذ الجودة الشاملة².

أولاً - تعريف فريق العمل:

إن كلمة فريق (team) في اللغة اليومية تستعمل غالباً في معنى بسيط؛ كنوع خاص من الجماعات التي تتصف بسمات وخصائص إيجابية؛ كالفرق الرياضية مثلاً، وهي تترافق في الحياة اليومية ويتميز عمل فريق بالتعاون والتماسك³.

وإن كلمة فريق تستعمل كأداة لتحقيق مجموعة من الأهداف، وبذلك يعرف الفريق على أنه: مجموعة صغيرة من الأفراد تجمعهم وحدة الهدف -التميز والسبق- والذي تسعى المجموعة للإنجاز عن طريق تحقيق التكامل والترابط بين الأنشطة، وعن طريق توظيف الطاقات والمهارات والخبرات المتنوعة لخدمة الأفراد؛ وذلك لأن أداء المجموعة ككل أفضل بكثير من مجموع أداءات الأفراد مستقلين وفرداً كلاً على حده⁴.

فريق العمل احج خطوات تطبيق الجودة، حيث أن كافة جهود إدارة الجودة الشاملة والوصول إلى تقديم خدمة تتصف بالإبداع و التميز لا يمكن تحقيقها إلا من خلال العمل الجماعي وتكوين فرق عمل في المنظمة⁵.

إن فريق العمل يعد وسيلة مهمة لاندماج العاملين لأن القاعدة تقول: (إنك مهما تكن كبيراً أو متمكناً في التنظيم؛ فإن عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك، إنما في نجاح المنظمة كونها كياناً واحداً وشاملاً)⁶.

ثانياً- فوائد فريق العمل :

يؤدي العمل داخل فريق العمل إلى فوائد منها⁷:

¹-محمد خثير، المرجع السابق، ص 53.

²-أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بين رؤية ما بعد الحداثة والرؤية الإسلامية، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، مصر، 2008 ص 193 .

³-رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص 216.

⁴-أشرف السعيد أحمد محمد، المرجع السابق، ص 193.

⁵-عبد العالي هبال، إدارة الجودة الشاملة في الجامعات: المزايا والمتطلبات، المجلة الجزائرية للأمناء الإنساني المجلد 04، العدد 02، جويلية 2019، ص 43.

⁶-محمد سلطان حمو، المرجع السابق، ص 33.

⁷-رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص 217-218. كويك توماس، بناء فريق عمل ناجح، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، ط 1 1999 ص 14-15.

- التعاون وهو الفائدة الأساسية؛ حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً؛ فيتوحدون مع الفريق، ويريدون له أن يكون لامعاً وناجحاً، وبذلك تقل المنافسة الفردية.
- تبادل المعلومات المطلوبة بين أعضاء فريق العمل بحرية وبطريقة أكثر فعالية من أعلالأسفل ومن أسفلإلأعلى وبين الإدارة الواحدة فينجم التحاور.
- الاستخدام الأكثر فعالية للموارد والمواهب والقوى بين أعضاء الفريق؛ بحرية تامة ومشاركة فعالة.
- اتخاذ القرارات والحلول في وقت واحد وبإجماعالأعضاء، وعادة ما تكون أفضل من قرارمنفرد.
- التزام من يملكون المسؤولية عن القرارات والحلول بتنفيذها بنجاح.
- الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة، واطمئنان أعضاءالفريقإلى حصول كل واحد منهم على حاجته من الفريق؛ لإنجاز أفضل عمل ممكن وذلك نتيجة تعاون الأعضاء بعضهم مع بعض.
- وفيما يلي جدول يبين مزايا عمل ضمن فريق على العمل الفردي وتطبيقه على الخدمة العمومية كمثال:

الجدول (03) يبين مزايا العمل ضمن فريق على العمل الفردي¹

العمل ضمن فريق	العمل الفردي
الرؤية والأهداف تربط الفريق بالخدمة العمومية.	الرؤية والأهداف فردية.
العمل تشاركي بين جميع أعضاء الفريق.	العمل تخصص فردي.
ينفذ الفريق ما يحقق سياسة الخدمة العمومية وأهدافها.	ينفذ الفرد التعليمات فقط.
يقرر التدريب وفق حاجة الفريق ويوجه لتحقيق أهداف الخدمة العمومية وترجم بالعمل.	يقرر التدريب من الأعلى وتوجهه رغبات الإدارة ويندر ترجمته بالممارسة.
ينفذ العمل من أجل نجاح مشروع الفريق وتحقيق النتائج.	ينفذ العمل من أجل الراتب وكسب المزايا.
يعمل الفريق بشكل متكامل ويواجهإيجابيا لحل المشكلات.	يعمل الفرد منعزلا ولا يواجه لحل المشكلات.
يجري المعلومات بين الجميع ويتبادلونها بطريقة فعالة.	يحتكر الفرد المعلومات ويتحكم بها لمصلحته الشخصية.
ثقة متبادلة بين الفريق والإدارة وتنعدم الحواجز.	يوجد حاجز بين الفرد والإدارة ويولد عدم ثقة وشك

المصدر: رعد حسن الصرن، مرجع السابق، ص 218.

¹- رعد حسن الصرن، مرجع السابق، ص 218.

ثالثا- بناء فريق العمل :

إن بناء فريق في موقع العمل يحتاج إلى مهارة؛ فالأمر ليس مجرد جمع أفراد كثيرين مع بعضهم البعض ثم تطلق عليهم اسم فريقا، كما أنه لا يعني السماح للأفراد بالعمل سويا وهم معتقدون أنهم يمثلون فريقا، إن بناء وإدارة الفريق تعد من المهام التي تتحدى الفرد وتحتاج إلى ممارسة لكي تتغلب عليها، وقد تكون آليات المجموعة في اجتماع شخصيات مختلفة ذات قدرات وأولويات مختلفة مربكة لقائد فريق غير محترف.

كما يمثل رئيس الفريق عنصرا مهما في بناء الفريق الفعال، وتعد قدرة الرئيس على أن يحافظ على توجيه فريقه نحو الأهداف التي يمكن لحصول عليها مطلبها إلزاميا. ولا بد أن تتضمن الإدارة فهم رؤساء الفرق لكل من أهداف الفريق وأهداف المنظمة، وإلا فقد تتنافس الفرق مع بعضها البعض بشكل كبير، ويعملون على نقيض إدارة الجودة الشاملة¹. وتكون المشاركة والعمل الجماعي للموظف في إطار مبادئ ستة سيجم من خلال²:

- الموظف ينتهج آليات واضحة للعمل الجماعي؛ لحل المشكلات وتحسين الأعمال.
- الموظفون يساعدون بعضهم البعض.
- الموظف يشارك بفعالية في حل المشكلات وتحسين الأعمال.
- الموارد اللازمة للمشاركة متاحة.
- الموظف يشارك في صناعه القرارات الموضوعية.

الفرع الخامس: التحسين المستمر

إن كل منظمة على اختلاف أنواعها وأهدافها تبقى بحاجة للتحسين المستمر في مختلف أنشطتها، فحاجات الزبون غير محدودة وهي في تطور مستمر، ونظرا لتغيير البيئة الخارجية باستمرار؛ فإنه لزاما على المنظمة أن تحسن خدماتها وتطوير أنظمتها الإدارية بما يتلاءم مع متغيرات المحيط.

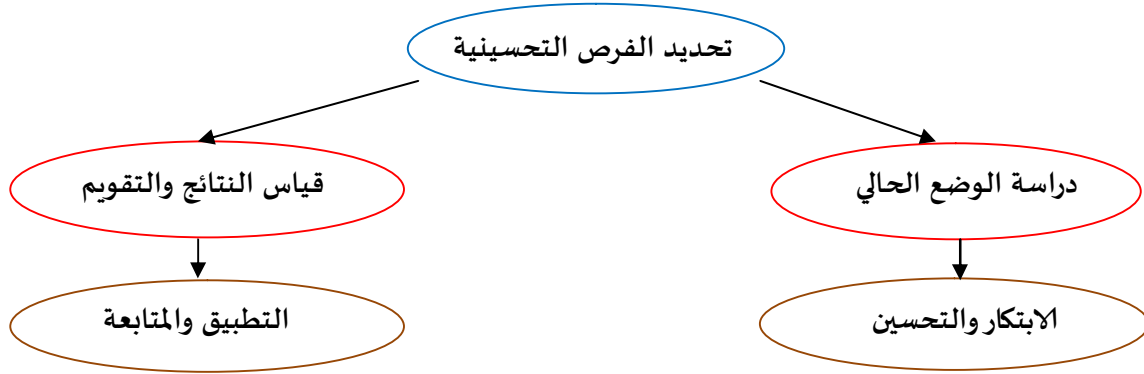
فالتحسين المستمر من أهم المرتكزات التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة؛ وذلك من خلال القيام بتطوير العمليات والأنشطة المتعلقة؛ بالآلات، الموارد، الأفراد، طرق الإنتاج وتقديم الخدمات بشكل مستمر دائم³.

¹ محمد خثير، المرجع السابق، ص 54.

² أحمد السروي، المرجع السابق، ص 128.

³ محمد خثير، المرجع السابق، ص 52. أحمد السروي، المرجع السابق، ص 129.

الشكل (08) مخطط يبين منهجية التحسين المستمر



المصدر: أحمد السروي، المرجع السابق، ص 129.

كما يشمل التحسين المستمر كلا من التحسين الإضافي (Incremental) والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد (Break through)؛ بوصفها جزء من العمليات اليومية، ولجميع وحدات العمل في المنظمة، إن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة تتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق باستمرار رضا تامللزيون من خلال؛ السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل¹.

وهناك خمس مداخل لتعريف التحسين المستمر والتي تتمثل فيما يلي:²

- المدخل المعتمد على تخفيض الموارد المستخدمة: التحسين المستمر هو مختلف العمليات التي تؤدي إلى تخفيض الموارد المستخدمة في عملية تقديم خدمة.
- المدخل المعتمد على تخفيض الأخطاء: عملية التحسين المستمر هو التقليل من الأخطاء الناتجة عن عدم كفاءة استغلال الموارد المستخدمة في عملية تقديم خدمة.
- المدخل المعتمد على التفوق: التحسين المستمر هو مختلف العمليات المطلوبة لتقديم خدمة وفقا لرغبات الزبون أو التفوق على توقعاته.
- المدخل المعتمد على أمن العملية: التحسين المستمر هو التحسينات التي تتم على العمليات؛ التي من شأنها أن تجعل بيئة العمال أكثر ملاءمة لتقديم الخدمات؛ من حيث تقليل الحوادث وتحسين ظروف العمل.
- المدخل المعتمد على رضا العمال: التحسين المستمر هو مختلف العمليات التي تساهم في تحقيق رضا العاملين بالمنظمة؛ مما يزيد في أداء العامل وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية؛ والتي بدورها تؤدي إلى تقديم خدمه ترضي الزبون وتشبع رغباته.

¹ محمد سلطان حمو، معايير الجودة الشاملة، ص 20.

² محمد خثير، المرجع السابق، ص 52-53.

فالتحسين المستمر يعني بذل جهد أكبر لتحسين الأداء، ومن المبادئ التي تعتمد على التحسين المتزايد المستمر استراتيجية كايزن اليابانية¹ التي تعتبر رؤية جديدة في إدارة الجودة الشاملة، ويتم فيها التركيز على ما يلي²:

- التركيز على الزبون.
- التوقيت المطلوب.
- علاقة الإدارة بالعمل.
- روح التعاون والعمل في فريق.
- حلقات الجودة.
- استخدام التكنولوجيا في العمل.

إن التحسين المستمر عملية شاملة؛ تتضمن كافة أنشطه المنظمة؛ وتؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للمؤسسات الراغبة في التطوير ويرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية أساسه أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المرتبطة التي تؤدي في النهاية إلى محصلة نهائية ومن الضروري أن تلقى كل خطوة ما تحتاجه من اهتمام مستمر حتى يمكن تقليص احتمالات تغيير تلك المحصلة النهائية، ويعد التحسين المستمر مهما لتخفيض الانحرافات مما يساعد على الحفاظ على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية³.

فالتحسين المستمر ينبغي أن يكون هدفا دائما من أهداف المنظمة من خلال ما يلي⁴:

- جعل التحسين المستمر للعمليات والنظام هدفا لكل فرد يعمل بالمنظمة.
- تطبيق أساسيات التحسين لتحقيق الزيادة في فرص التحسين.
- استعمال قوائم المراجعة الدورية لمعايير الجودة لتحديد مواضع التحسين الممكنة.
- استمرار تحسين فاعليه وكفاءة جميع العمليات.
- الارتقاء الدائم للأنشطة لضمان عدم الارتداد.
- إعداد أفراد فريق العمل بالمنظمة بالتعليم والتدريب المناسب على أدوات ومناهج التحسين المستمر.

¹ -مدحت محمد أبو النصر، استراتيجية كايزن اليابانية، ص 57. محمد خثير، المرجع السابق، ص 53.

² -هناك من يحدد مبادئ كايزن في ستة مبادئ هي: العميل أو الزبون أولا، هناك دائما مكان للتحسين، العمل الفريق في حلقات الجودة، نظام قوي داخلي لدى كل شخص بالالتزام، رأي كل شخص له قيمة ويؤخذ في الاعتبار، العاملون لديهم ثقة في الاهتمام بمقترحاتهم. مدحت محمد أبو النصر، استراتيجية كايزن اليابانية، ص 86.

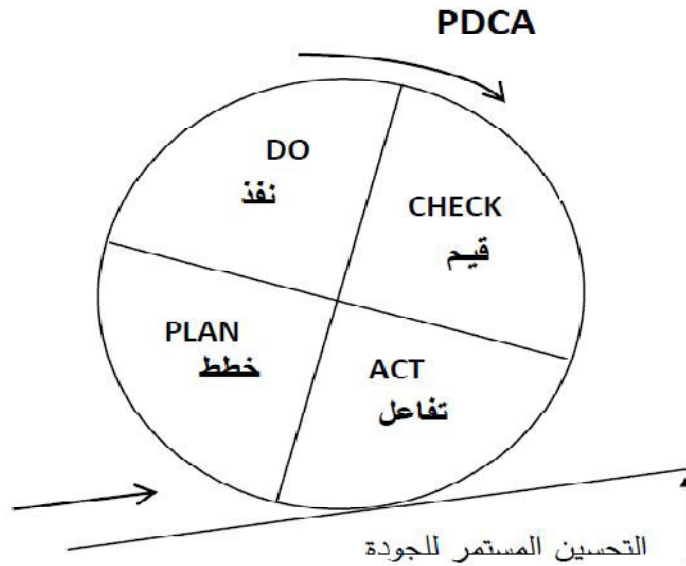
³ -سيد حياة، كلاخي لطيفة، التغييرات المطلوبة في وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير في المنظمات المعاصرة، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، للعدد الاقتصادي، 35، الطبعة 02 ص 132.

⁴ -أحمد السروي، المرجع السابق، ص 134.

- إيجاد المقاييس والأهداف لدفع وقيادة التحسين لتحقيق الجودة.

ومن أشهر المداخل في مجال التحسين المستمر مدخل عجلة ديمينج¹ (PDCA cycle) وهي ذات أربع مراحل لتحسين الجودة²، وفي هذا الإجراء يتم فحص ودراسة العملية، ومن جراء الفحص والدراسة قد تنتج بعض المشاكل التي لا يمكن حلها خلال يوم واحد، فتصبح هذه الأخيرة موضوعاً لعجلة ديمينج، بعد ذلك يتم تنفيذ الخطة بصفة تجريبية وقياس التحسين ودراسة النتائج، حتى يتم التعرف على المشاكل التي قد تطرأ والتي تصبح في ما بعد موضوعاً جديداً لعجلة ديمينج، يلي ذلك إدراك الحقائق والقيام بالبحث والتحليل، ومن ثم إيجاد مقاييس مقابلة لإجراءات التخطيط لحل (المشاكل)، ثم التأكد من فاعلية تلك المقاييس، وأخيراً يتم تنفيذ تلك المقاييس؛ كجزء من مرحلة التخطيط في عجلة ديمينج.

الشكل (09) مخطط لعجلة ديمينج



المصدر: أحمد السروي، المرجع السابق، ص 135

الفرع السادس: التخطيط الاستراتيجي.

إن وجود التخطيط السليم ضرورة ملحة لنجاح إدارة الجودة؛ بما يتبناه من مفهوم تنموي يهدف إلى التحسين المستمر في عملية الإنتاج، بمشاركة جميع العاملين، مما يشكل دافعاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.

¹-لديمنج في إدارة الجودة الشاملة أربعة عشرة عنصراً منها: خلق انسيابية الغرض مع الخطة، تبني الفلسفة الجديدة للجودة، متابعة المشكلات والعمل باستمرار من أجل تحسين النظام، تبني طرائق التدريب الحديثة في العمل، تغير التوجه من الإنتاج الكمي إلى النوعي، تكوين سلوك الفريق، إزالة العوائق في الاتصالات بين الإدارة العليا والعاملين وغيرها محمد سلطان حمو، المرجع السابق، ص 22.

²-أحمد السروي، المرجع السابق، ص 134.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة؛ لتحقيق جودة أداء المنظمة؛ من خلال وضع رؤية ورسالة للمنظمة، من حيث وضع الغايات والأهداف التي تستلزم المنظمة بتحقيقها في الوقت المثالي حتى تتمكن من تحقيق أعلى درجات الجودة¹.

فما المراد بالتخطيط الاستراتيجي؟ وما هي مميزاته؟ وما هي مراحلها؟ وما هي عناصره؟ وما علاقة التخطيط الاستراتيجي بالجودة الشاملة؟
أولاً: تعريف التخطيط الاستراتيجي:

هو التخطيط المستقبلي، طويل الأمد الذي يقوم بوضع الأهداف العامة للمنظمة والوسائل الكفيلة لتحقيق هذه الأهداف².

وعرف التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة بأنه؛ وضع خطط شاملة وطويلة الأمد؛ لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة في فترة زمنية معينة وهو معنى بالإجابة على السؤالين: ماذا نفعل لتحقيق هذه الأهداف؟ وكيف نفعل ذلك³؟

والتخطيط الاستراتيجي هو وضع خطة شاملة تعتمد رؤى ورسالة وأهدافاً واسعة؛ تمكن من صياغة الاستراتيجية؛ ومن ثم تسهيل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية؛ باعتماد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية؛ لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة⁴.

والخلاصة: أن التخطيط الاستراتيجي هو وضع خطة طويلة المدى؛ لتحقيق أهداف المنظمة من خلال: استغلال ودراسة كل الفرص والتهديدات وخلق من نقاط الضعف نتيجة مضافة للمنظمة.

ثانياً- مميزات التخطيط الاستراتيجي:

يتميز التخطيط استراتيجي بما يلي⁵:

- يغطي التخطيط استراتيجي فترة زمنية طويلة نسبياً.

- تنطلق منه جميع أنواع التخطيط الأخرى.

¹- هاني محمود مرزوقة، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن، إشراف عبد الباري إبراهيم درة، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة شرق الأوسط، مارس 2014 ص 24.

²- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج إدارة الجودة الشاملة تخصص إدارة مكتبه طبعه 1429، 228 دار المملكة العربية السعودية، ص 27.

³- هاني محمود مرزوقة، المرجع السابق، ص 16، ينظر: محمد عيسى ادم، دور التخطيط الاستراتيجي في حراسة وتأمين المنشآت العامة بالتطبيق على شركة اواب لهيئة المياه بولاية الخرطوم رسالة دكتوراه في الدراسات الاستراتيجية جامعة الرباط كلية الدراسات العليا والبحث العلمي 2015 ص

⁴- محمد سلطان حمو، المرجع السابق، ص 19-20.

⁵- إدارة الجودة الشاملة المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج المرجع السابق، ص 27.

- يمثل أعلى أنواع التخطيط في المنظمة وتشرف عليه الإدارة العليا.
- يهتم بحشد الطاقات والموارد نحو تحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة.
- يركز على معلومات تفصيلية عن الوضع الراهن للمؤسسة والفرص والتحديات الخارجية.

ثالثا- مقومات وركائز التخطيط الاستراتيجي:

وتتمثل مقومات التخطيط الاستراتيجي في ما يلي:

1- رسالة المنظمة:

رسالة المنظمة هي تحديد المبرر الأساسي للجودة الشاملة، والذي تسعى المنظمة لتحقيقه¹ فهو

غاية المنظمة وسبب وجودها؛ إنها فلسفة المنظمة في تعاملها مع الآخرين حاضرا ومستقبلا².

وتتطلب إدارة الجودة الشاملة أن تضع المنظمة رسالة موثقة ومعلنة للجميع، تبين التزاماتها الدائمة نحو موظفيها وعملائها والمجتمع، والتزامها بالجودة في منتجاتها وأخدماتها، وقد تجد بعض المنظمات تسميها مهمة المنظمة بدلا من رسالة المنظمة³.

2- رؤية المنظمة:

هي ما يتطلع أصحاب المصلحة من مساهمين وشركاء وإدارة عليا وموظفين في أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، في ضوء الالتزام برسالتها، وينبغي أن تكون الرؤية محفزة، طموحة وذات تحدي لكن في نفس الوقت واقعية يمكن الوصول إليها⁴.

3- أهمية الرسالة والمنظمة والقيم:

وتكمن أهمية الرسالة والقيم بالنسبة إلى منهجية إدارة الجودة الشاملة في الآتي⁵:

- بناء فهم مشترك بين العاملين والمساهمين والعملاء حول الهدف الأساسي للمنظمة، والذي يمكن أن يتطور ويزداد، ولكن لا يمكن الحيد عنه مستقبلا فمن أجله أسست المنظمة.
- وضع الخطط الاستراتيجية والتنفيذية والأنشطة بالتركيز على الرسالة والرؤية.

¹ هاني محمود مرزوقة، المرجع السابق، ص 16.

² طيباوي سعاد، علوطي عاشور، واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، حوليات جامعة الجزائر 1 العدد 33 الجزء الرابع ديسمبر 2019 ص 411.

³ إدارة الجودة الشاملة، المرجع السابق، ص 27.

⁴ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المرجع السابق ص 29.

⁵ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المرجع السابق، ص 30.

- تعميق الالتزام الفكري والأخلاقي لدى جميع العاملين برسالة وقيم المنظمة نحو موظفيها وعملائها والمجتمع.

- تحفيز العاملين لتحقيق رؤية المنظمة الطموحة، وتوحيد رؤاهم وتوجهاتهم نحوها.

فمن شأن الرسالة والرؤية المستقبلية معاً أن تثيرا الحماس لدى العاملين في المنظمة وتعمقا فيها روح التفاؤل والأمل¹.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

من معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما يلي²:

- ضعف المتابعة الإدارية على الإدارات والأقسام.

- نقص الخبرة الإدارية لدى بعض المسؤولين.

- عدم قدرة بعض الرؤساء على اتخاذ القرارات.

- ضعف التنسيق بين الأجهزة ذات العلاقة.

- عدم وجود الموظف المناسب في المكان المناسب.

- عدم فهم بعض المسؤولين للمتغيرات الداخلية والخارجية.

- عدم إزالة الخوف بأن يشعر الموظف وبشكل معقول بالأمان داخل المنظمة.

- عدم إزالة الحواجز بين الإدارات؛ وذلك بالقضاء على الحواجز التنظيمية والتنسيق والتفعيل.

- الاتصال بين الإدارات والأقسام على المستويين الأفقي والعمودي؛ ولتكن الجودة هي الهدف وليس المنافسة بين الزملاء والإدارات.

- عدم إنشاء مراكز للتدريب والتطوير الفعال وتدريب الموظف تدريباً محدداً متعلقاً بعمله.

ولقد اختلف تقييم عملية تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بين فشل البعض ونجاح الآخر. ويعود ذلك إلى مجموعة من الأخطاء التي تقع فيها الإدارات أو المنظمات والتي تؤدي إلى فشل الكثير من برامج إدارة الجودة الشاملة والتي تقف حائلاً دون التطبيق الأمثل لإدارة الجودة الشاملة أبرز هذه المعوقات مايلي³:

¹ طيباوي سعدية، علوطي عاشور، المرجع السابق، ص 411.

² عبد العظيم محمد نجم، إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات ديمينغ وروبرت هاغستروم، ترجمة هند رشدي، داركنوز للنشر والتوزيع، 2009 ص 16.

³ -العابد هوري، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين إدارة الكوادر البشرية في الإدارة المحلية مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة بسكرة، 2015، ص 56.

الفرع الأول: المعوقات من مفهوم العملية كمدخلات ومخرجات وإجراءات

وفيما يلي الأسباب التي قد تعيق تطبيق الجودة في الشركات والمنظمات من مفهوم العملية كمدخلات ومخرجات وإجراءات وهي¹:

أولاً-حسب المدخلات:

وتكون المعوقات من مفهوم العملية كمدخلات من العاملين أنفسهم؛ كنقص التدريب أو الخبرة أو عدم وجود وصف وظيفي واضح أو اتباع إجراءات العمل بشكل صحيح، أو من التجهيزات (مثل عدم جاهزيتها أو عدم وجود خطط للصيانة الدورية والوقاية، أو حتى عدم وجود التجهيزات المناسبة للعمل)، وقد تنشأ مشاكل الجودة من بيئة العمل (شروط العمل والراحة ومستلزمات العمل... إلخ).

ثانياً-حسب الإجراءات:

وتنشأ المعوقات بهذا الاعتبار؛ من تداخل إجراءات العمل عدم وضوحها أو أنها معقدة وعدم وضوح المسؤوليات والصلاحيات لتنفيذ هذه الإجراءات... إلخ .

ثالثاً-حسب المخرجات:

وتتمثل المعوقات بهذا الاعتبار في عدم التحديد الواضح لمواصفات ومتطلبات الخدمة أو المنتج وعدم إشراك مقدم ومتلقى الخدمة أو المنتج بتحديد هذه المواصفات .

الفرع الثاني: المعوقات من وجهة نظر ستيفن كوفي.

يرى ستيفن كوفي Stephen.R.Covey أحد أبرز علماء الإدارة المعاصرة أن من معوقات الجودة في المنظمات والشركات ما يلي²:

- فقدان الثقة في المدير والاتصالات الرديئة بينه وبين المرؤوسين.
- الاتصالات الرديئة.
- عدم انضباط الموظفين
- ضيق الوقت.
- الانفراد في الرأي.
- سوق نظام المكافأة والحوافز.
- ويمكن إضافة أسباب أخرى هي: عدم مرونة الاتصالات بين الإدارات المختلفة.

الفرع الثالث: المعوقات من وجهة نظر دال DALE.

¹- أحمد السروي، المرجع السابق، ص 168 – 169 .

²- أحمد السروي، المرجع السابق، ص 170.

حدد العالم دال من كتابه عن إدارة الجودة الشاملة معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة والصعوبات التي تواجهها المنظمات وقد قسمها إلى نوعين من الصعوبات:

- صعوبات واجهت إدخال إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

- صعوبات واجهت استدامة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

الفرع الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة في قطاع الخدمات العمومية.

من المعوقات تعليق إدارة الجودة الشاملة في القطاع لخدمات العمومية ما يلي:

- عدم وجود منافسة في القطاع العام: ونتيجة لهذه الخاصية في القطاع العام ومؤسساته بتقديم الخدمات فإنه لاجال لحصول المنافسة مع تنظيمات أخرى، الأمر الذي ينعكس سلباً على الإنتاجية.

- تأثير العوامل السياسية على اتخاذ القرارات: وهذه إشارة إلى أن معظم القرارات التي تتخذ في القطاع العام بتأثير أبعاد سياسية واجتماعية؛ مما ينعكس سلباً على موضوعية القرار المبني على أسس علمية.

- عدم وضوح الأهداف: مما ينعكس بشكل سلبي على وظائف الإدارة ويصبح هناك مجال للتدخل وفقاً للمعايير الشخصية مما يشكل حدوث صراعات وظيفية خارج التنظيم¹.

- الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الخدمة: وترعى وتشجع وتكافئ الإنجازات الفردية أكثر من رعاية وتشجيع ومكافأة الإنجازات الجماعية والإنجازات التنظيمية.

- التغيير المستمر في القيادات الإدارية: مما يحول دون تمكّنها من السيطرة على برنامج الجودة الشاملة.

- الوقت الطويل الذي تستغرقه أو تتطلب عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة: قد يؤدي إلى العزوف عن تطبيق أو استكمال تطبيق برنامج التحسين والتطوير للجودة الشاملة.

- الفشل في تعريف تحديات تطبيق إدارة الجودة: فمن المعلوم أن منظمة لا تستطيع أن تتحدث عن الجودة أو تقيّمها لم يكن لديها فكرة محددة عن الذي تفعله ومن تحاول المنظمة أن تخدمهم وهذا يتضمن:

- معايير قياس متطلبات الزبون غير واضحة ومتجددة لقياس مدى التقدم والإنجاز.

- قلة الوعي بحاجات الزبون واهتماماته من جميع العاملين بالمنظمة.

- اتباع وتنوع خدمات بعض منظمات الخدمة مثل التعليم العالي الصحة وغيرها.

¹ - مهندس يمين، التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة كأداة لعنصر المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر - الخدمات الصحية نموذجاً -، المجلة الجزائرية للمالية العامة، جامعة سيدي بلعباس العدد 08 ديسمبر 2018 ص 114.

الفرع الخامس: اقتراحات وحلول لاجتياز معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يرى خبراء الإدارة أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعترضه بعض المعوقات التي يمكن اجتيازها¹: تصور ثقافة إدارة الجودة الشاملة لدى الرؤساء والمرؤوسين يحتاج انتشار ونجاح إدارة الجودة الشاملة في أي منظمة أو مؤسسة سواء كانت خدمية أم إنتاجية إلى توافر العديد من الشروط لعل أهمها إلمام الرؤساء والمرؤوسين بأسس وعناصر إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها، ومؤشرات قياسها، وكذا الاستفادة من تجارب الآخرين؛ فالنجاح الحقيقي لهذه الفلسفة الإدارية يتحقق من خلال الإجراء والمثابرة في التطبيق وفقا لظروف كل مؤسسة؛ حيث أن متطلبات ومقياس النجاح لهذه الفلسفة تختلف من مؤسسة إلى أخرى؛ لذلك يصعب تحقيق النجاح دون التفهم الكامل لمعنى الجودة الشاملة وأهدافها ومسئولياتها لكل من يعمل في المؤسسة ويشارك في تحقيق أهدافها.

¹-آمال ربحاني ، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسات الخدمية –دراسة حالة قطاع الاتصالات بالجزائر 2007-2011، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال جامعة البويرة 2014/2015 ص 23.

خلاصة:

مما سبق يمكن القول، أن لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في بناء المنظمات وتحقيق ميزان فاعليتها وأدائها التنظيمين، فهي تعمل على اكتشاف أهمية الأداء البشري؛ كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، كما تعمل على اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري، والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية.

ويمكن تلخيص دور وأهمية هذه الإدارة في أمرين مهمين هما أساس النجاح في أي منظمة وهما الكفاءة والفعالية.

بالإضافة إلى أن وظائفها لا بد أن تعكس مجموعة الأهداف التي وضعتها المنظمة ولا بد أن تعكس المكانة الحالية لهذه الإدارة في المنظمة، وتتلخص وظائفها في ثلاثة وظائف أساسية هي: الاستقدام: من (تخطيط، استقطاب، توظيف)، المحافظة: من (أجور، ترقية، حوافز) التنمية: (تدريب، تكوين، تقسيم الأداء).

أما جودة الخدمة العمومية والتي هي من المخرجات النهائية للمنظمة؛ فهي تتلخص في معايير وأبعاد يمكن تلخيصها في: الملموسية –الاعتمادية والمصدقية، الاستجابة أو سرعة المعاملة، الضمان أو الثقة والأمان ، العناية.

وأكثر المنظمات تخلت تدريجيا على الأطر التقليدية المألوفة والتوجه نحو مقارنة إدارة الجودة الشاملة فهي مقارنة فلسفية مدعمة بمعايير تتمثل في: الإدارة العليا، ثقافة الجودة، الزبون أولا، فرق العمل التخطيط الاستراتيجي، تدفق المعلومات بين كافة مستوياتها التنظيمية.

الفصل الثاني:



المورد البشري في جهود الجودة الشاملة وجودة الخدمة العمومية في الجزائر



- المبحث الأول: خصوصية عمليات إدارة المورد البشري في قطاع الخدمات العمومية في الجزائر؛
- المبحث الثاني: علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة في الخدمة العمومية؛
- المبحث الثالث: مقارنة توزيع معايير إدارة الجودة الشاملة على وظائف إدارة الموارد البشرية لتفعيل جودة الخدمة العمومية.

تمهيد:

إذا كانت إدارة الجودة الشاملة هي إدارة جودة كل العمليات الإدارية؛ فهي فلسفة تنظيمية حديثة لها دورا استراتيجيا بالغ الأهمية في نجاح عملية استقدام الموارد البشرية، المحافظة عليها ثم تنميتها؛ فإدارة الجودة الشاملة إذا ما تبنتها إدارة الموارد البشرية في الإدارة العمومية فإنها ستطور وتحسن وتجدد مستوى خدماتها حتى تتبوأ المكانة اللائقة من حيث تحقيق أهداف المنظمة؛ أين يتطلب من إدارة الموارد البشرية ضرورة تعديل بعض أنماط التسيير والتدبير لديها في سبيل إحداث نقلة نوعية وموائمة مع برامج الجودة الشاملة، ولا يكون ذلك إلا بترسيخ ثقافة الجودة من قبل الإدارة العليا؛ كأول مبدأ ومعياري لتحقيق جودة الخدمة العمومية، بالإضافة إلى باقي المعايير الأخرى، لذلك عالجت هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: خصوصية عمليات إدارة المورد البشري في قطاع الخدمات العمومية في الجزائر؛

المبحث الثاني: علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة في الخدمة العمومية؛

المبحث الثالث: مقارنة توزيع معايير إدارة الجودة الشاملة على وظائف إدارة الموارد البشرية لتفعيل جودة الخدمة العمومية.

المبحث الأول: خصوصية عمليات إدارة المورد البشري في قطاع الخدمات العمومية في الجزائر

ولبيان خصوصية عمليات إدارة المورد البشري في قطاع الخدمات العمومية كان لزاما بيان أثر أنظمة الاستقدام على نوعية المورد البشري في منظمات قطاع الخدمات العمومية كمطلب أول، ثم بيان أثر أنظمة المحافظة على نوعية المورد البشري في منظمات قطاع الخدمات العمومية كمطلب ثان، ثم بيان أثر برامج تنمية الموارد البشرية على نوعية المورد البشري في منظمات قطاع الخدمات العمومية كمطلب ثالث، وسنركز في كل ذلك على الإدارة العمومية الجزائرية كنموذج.

المطلب الأول: أثر أنظمة الاستقدام على نوعية المورد البشري في قطاع الخدمات العمومية في الجزائر

ولبيان أثر أنظمة الاستقدام؛ (تخطيط، استقطاب، وتوظيف) على نوعية المورد البشري في قطاع الخدمات العمومية في الجزائر أرى أنه من الضروري الوقوف على واقع سياسة التوظيف والعمليات السابقة واللاحقة لها في قطاع الخدمات العمومية في الجزائر؛ كونه أهم عملية، كما يمثل العملية النهائية لسياسة الاستقدام.

الفرع الأول: واقع سياسة أنظمة الاستقدام في قطاع الخدمات العمومية في الجزائر

سأحاول الوقوف على واقع عملية التوظيف على مستوى الإدارات العمومية الجزائرية؛ أين تكتسي هذه العملية في هذا القطاع صبغة خاصة تميزها عن القطاع الخاص؛ لأنها تخضع لشكليات معقدة وإجراءات صارمة ومحددة مسبقا؛ أين تسهر الإدارة فيما على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية؛ سواء في الجانب الإداري أو المالي.

ولكن يبقى الأهم في العملية برمتها؛ أن تختار ممن ترشح؛ الأكفأ الذي يحوز المهارات التي تؤهله للعمل بفعالية وجدارة واستحقاق طيلة مساره المهني.

فإلى أي مدى تساهم أساليب التوظيف المطبقة في الإدارات العمومية في الجزائر في توفير موارد بشرية تحقق جودة الخدمة العمومية؟ وما هي استراتيجية المشرع الجزائري في ذلك؟

إن الإجابة على هذين التساؤلين تفرض علينا أن نتدرج في معرفة الأنماط والإجراءات التي وضعها المشرع الجزائري للتوظيف.

أولا-التوظيف الداخلي:

1-تعريف التوظيف الداخلي:

ويقصد بالتوظيف الداخلي¹؛ الحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة؛ من بين العاملين بالمؤسسة حتى يتعين النظر إلى مخزون المؤسسة للتعرف؛ إذا كانت تتوافق ومستلزمات المنصب الشاغرة أم لا.

ويعتبر قرار التوظيف الداخلي أول وأهم مصدر تلجأ إليه المؤسسة؛ خاصة في حالة الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المؤسسة، وتكون في الغالب عن طريق الترقية، النقل، التحويل...إلخ.

ويمكن القول أن التوظيف الداخلي هو عبارة عن ترقية داخلية من منصب إلى منصب أعلى منه؛ وهذا بالنظر إلى المعلومات والمعارف التقنية الجديدة التي اكتسبها الموظف.

2-طرق التوظيف الداخلي:

ويتم التوظيف الداخلي وفق الطرق التالية²:

2-2- الترقية في الدرجات:

تتمثل الترقية في الدرجات في انتقال من درجة المالدوجة الأعلى مباشرة؛ وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكميفيات التي تحدد عن طريق النظام.

الجدول (04) يبين الترقية في الدرجات (تثمين الخبرة المهنية).

ترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من الدرجة الى درجة أعلى منها مباشرة	سنتان وستة أشهر	ثلاث سنوات	ثلاث سنوات وستة أشهر
المجموع 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر: Code de la fonction publique et fonction supérieures 573/2012Belkeise,Alger ,p46

2-2- الترقية في الرتب:

تتمثل الترقية في الرتبة (the promotion)؛ في تقدم الموظف في مساره المهني، وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك، أو في السلك الأعلى مباشرة حسب التنظيم المعمول به

¹ - المادتان 106.107، الفصل السادس الأمر 03-06 المؤرخ في جمادى الثانية 1427 هـ الموافق ل 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية رقم 46 ص 10.

² - المادتان 106.107، الفصل السادس الأمر 03.06 المؤرخ في جمادى الثاني في 1427 هـ الموافق ل 15 يوليو؛ 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية رقم 46 صفحة 10.

وقد نظم المشرع الجزائري الترقية في الأمر رقم 03-06، فالترقية في الأصل تغتبر من الحوافز للمورد البشري في رفع كفاءته وقدراته¹.

إن وجود نظام سليم لترقية الموظفين يؤدي إلى أن تسود الطمأنينة في نفوس الموارد البشرية، وإن جمع المشرع الجزائري بين كلا من الأقدمية والاختيار له أثره على أداء الموظفين، فقد أثبتت الممارسة العملية في الإدارات العمومية أن المزج بينهما بطريقة توفق بين رغبة الموظف في الترقية والنمو الوظيفي وبين حاجة الإدارة إلى تشجيع ومكافأة الكفاءات هو الأساس السليم والطريقة المثلى للترقية كحافز.

ولذا نهيب بالمشرع الجزائري هنا ضرورة اعتماد الترقية على أساس الشهادة، لكن وفق ضوابط تخدم التحفيز بشكل أكبر، فعوض الترقية إلى الرتبة الموالية للرتبة التي كان يشغلها الموظف وبغرض تحفيزه، حبذا لو كانت الترقية إلى الرتبة الموافقة للشهادة المتحصل عليها².

2-3- التعليق ونقد:

وتتسم هذه العملية في نظري بأنها تحصر الخبرات في العاملين في المؤسسة في حين؛ أن البيئة الخارجية تتوفر على موارد بشرية كفؤة ومتنوعة؛ وهذا يضع الإدارة في رتابة وسكون بعيدة عن التجديد والاستفادة من الخبرات التي تنتجها الجامعات والمؤسسات العمومية والخاصة؛ وهذه العملية تفرض على الإدارة إعادة تدوير نفس المورد البشري؛ بل تكلفه بمهام أكثر في غياب التدريب والتكوين؛ أي أن التوظيف الداخلي ما هو إلا زيادة في الأجور والرتبة، وعليه حتى يتسنى ترقية موظف إلى درجة ورتبة أعلى يجب أن يخضع لتدريب وتكوين عملي وعلمي للتطوير من كفاءته وتمكينه من الرتبة الأعلى.

ثانيا- التوظيف الخارجي:

وهو التوظيف الذي يخص المترشحين الملتحقين بالوظيفة العمومية لأول مرة، فما هي المرجعية القانونية التي تحكم عملية تنظيم مسابقات التوظيف الخارجي، وما هي أهم المبادئ التي تخضع لها عملية التوظيف الخارجي، وما هو الإطار التنظيمي للعملية؟³.

1- المرجعية القانونية التي تحكم عملية تنظيم مسابقات التوظيف الخارجية

يحكم عملية تنظيم مسابقات التوظيف الخارجية كل من أحكام المواد⁴:

¹- الأمر 03-06 المواد من 106 إلى 111.

²- سميحة لعقابي، المرجع السابق، ص 164.

³- كما يحدث في الممارسة أن يرخص للموظفين اجتياز مسابقات خارجية للالتحاق بأسلاك أو رتب معينة؛ سواء على مستوى الإدارة المستخدمة (إذا كانت معنية بالتنظيم)، أو إدارة أخرى وفق إجراءات نوعية محددة. سعيد مقدم، دروس في تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية وتطبيقاته في الجزائر G.R.H، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2019، ص 312.

⁴- الأمر 03.06 المؤرخ في جمادي الثاني 1427 هـ الموافق ل 15 يوليو؛ 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، رقم 46، المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أبريل 2012، الجريدة الرسمية العدد.

80_81_82 من الأمر 06 - 03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وكذا أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 أفريل 2012، الذي يحدد كفاءات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجراءاتها وجميع النصوص التنظيمية المتخذة لتطبيقها؛ لاسيما أحكام التعليم رقم 01 المؤرخة في 20/02/2013 الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية.

2- أهم المبادئ التي تخضع لها عملية التوظيف الخارجية:

يحكم عملية تنظيم مسابقات التوظيف الخارجية مجموعة من المبادئ يمكن أن نوجزها في الآتي¹:

- مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية.
- ضرورة توفر المترشح على مجموعة من الشروط القانونية التي يحددها التنظيم المعمول به.
- يرفق الالتحاق بالوظيفة على إثبات التأهيل؛ بشهادات أو إجازات أو مستوى تكويني أو أي شرط آخر يحدده التنظيم المعمول به.
- الالتحاق بالوظيفة يكون عن طريق اجتياز مسابقات يحددها التنظيم المعمول به.

3- آلية التوظيف الخارجي عن طريق المسابقة:

3-1- تعريف المسابقة:

يقصد بالمسابقة؛ اختبار الموارد البشرية المترشحة عن طريق إجراء اختبارات تنافسية لهم لانتقاء أفضلهم؛ من حيث الصلاحية لشغل مناصب ووظائف شاغرة في المنظمة²؛ أي المراد من المسابقة الكشف عن مدى صلاحية الشخص للنجاح في أداء العمل، مما يرفع من مستوى الخدمة العمومية.

فالإدارة العمومية تجري اختبار التنافسية؛ تنتقي من خلاله موظفين تعتقد أنهم الأفضل بناء على نتائج المسابقة لرفع مستوى الخدمة العمومية.

إلأن الملاحظ في الواقع أنه غالبا ما تجرى هذه المسابقات على أساس من المحسوبية والمحابة لأفراد على حساب آخرين؛ بعيدا عن معياري الكفاءة والمساواة.

¹- الأمر 03.06 المؤرخ في جمادي الثاني 1427 هـ الموافق ل 15 يوليو؛ 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، رقم 46.

²- سامي جمال الدين، أصول القانون الإداري، منشأة المعارف الإسكندرية، مصر، 2004، ص296.

2-3-المسابقة في التشريع الجزائري:

يعتبر نظام المسابقات من أكثر الطرق شيوعا في شغل الوظائف العمومية، وقد كان تطبيق نظام المسابقات في الوظيفة العمومية معمولا به في معظم الدول؛ فقد أخذت الولايات المتحدة الأمريكية بهذا النظام بعد تقديم البرلمان مشروع القانون الذي تقدم به أحد الأعضاء ويدعى بقانون بند لتون (pend leton) أو قانون التنظيم وتحسين الخدمة المدنية في الولايات المتحدة الأمريكية¹ وأصدر الرئيس الأمريكي آرثر Arthur عام 1883 هذا القانون، الذي كان من أهم النصوص؛ أن يتم التعيين في الوظيفة العمومية على أساس امتحان المسابقة التي تعقد لمن تتوفر فيه شروط شغل الوظيفة العمومية.²

ثم انتشر هذا النظام في مختلف دول العالم؛ ومن بينهم الجزائر التي أخذت بنظام المسابقات منذ صدور أول قانون أساسي عام ينظم الوظيفة العمومية في الجزائر وهو الأمر 66-133 على أن توظيف الموظفين يبقى لإحدى الطريقتين³:

- الطريقة الأولى: التوظيف بالمسابقة عن طريق الاختبارات

ويقوم نظام المسابقة على اختيار الموظفين؛ من بين عدد من المترشحين الراغبين في تولي إحدى الوظائف العمومية الشاغرة؛ المعلن عنها، بعد إجراء امتحان تقوم به هيئة إدارية متخصصة أو الجهة المراد التعيين فيها، ويتم التفاضل بين المتسابقين على أساس نتيجة الامتحان التي تثبت صلاحية الفائز، لتحمل واجبات الوظيفة العمومية المراد شغلها، ويكون الاختيار وفقا للترتيب التنازلي لنتائج المتقدمين لإجراء المسابقة، ويتم توظيف العدد المحدد من المترشحين طبقا لاحتياجات المؤسسة العمومية المعنية بعملية التوظيف أو بالنظر إلى المناصب المالية الشاغرة والمراد شغلها⁴، ويتم تنظيم هذا النوع من المسابقات من خلال المرور بمرحلتين:

المرحلة الأولى⁵:

بعد المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية؛ يمكن للسلطة التي لها صلاحية التعيين؛ وفق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في 1990/03/27؛ المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، إزاء موظفي وأعوان الإدارات المركزية والبلديات، وكذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، التابعة لها وفتح مسابقة على أساس الاختبار بقرار أو مقرر حسب الحالة

¹-محمد أنس قاسم جعفر، مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقها على التشريع، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر 1984 ص: 30.

²-محمد أنس قاسم جعفر، المرجع السابق، ص30.

³-انظر: المادة 26 من الأمر رقم 133/66 الجريدة الرسمية العدد.

⁴-الأمر رقم 133-66، الجريدة الرسمية العدد.....

⁵-المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في 1990/03/27 الجريدة الرسمية العدد13، ص19-20، والمرسوم رقم 95-293 المؤرخ في 30 ديسمبر 1995 المعدل بالمرسوم التنفيذي 12-194 الجريدة الرسمية العدد.....

(المركزية، المحلية)؛ والذي ينبغي أن تبلغ به المصالح المركزية المحلية حسب الحالة للوظيفة العمومية في أجل 10 أيام من تاريخ التوقيع عليه ويجب أن تبدي المصالح المركزية أو المحلية رأيها حول مدى مشروعية القرار أو المقرر في أجل لا يتعدى 15 يوما من تاريخ التوقيع عليه وهذا طبقا لما نصت عليه المادة 05 من المرسوم رقم 95-293؛ المعدل بالمرسوم التنفيذي 12-194، كما يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية إرفاق قرارات أو مقررات فتح المسابقات والاختبارات المهنية بالبطاقة المعلوماتية، ثم يأتي بعد ذلك عملية الإشهار عن فتح مسابقة على أساس الاختبار كما يلي¹:

يتم الإشهار وجوبا في الصحافة المكتوبة وذلك في يومية وطنية باللغة العربية وأخرى باللغة الفرنسية، ويجب ألا تتجاوز المدة الفاصلة بين الإشهار الأول والثاني 05 أيام².

كما يجب إلصاق إعلان التوظيف في المسابقة على أساس الاختبار في مقر المؤسسة المعنية بالتوظيف، وكذا بمقر مركز الامتحانات، ومن جهة أخرى يتعين على المؤسسة أو الإدارة العمومية أيضا على مستوى الأنترنت الخاص بالمديرية العامة للوظيفة.

يشعر المترشحون في إرسال أو إيداع ملفات ترشحهم ابتداء من أول إشهار، وترفض الإدارة المعنية تلقائيا كل الملفات التي تصلها بعد الأجل المحدد (45) يوما، بعد انتهاء المدة لاستلام ملف الترشح.

ترسل نسخة من محضر اجتماع اللجنة التقنية في حدود ثمانية (08) أيام من التوقيع عليه إلى مصالح الوظيفة العمومية، المعنية بتبليغ المترشحين المقبولين في خمسة عشرة (15) يوما على الأقل، هذا إلى جانب تبليغ المترشحين غير المقبولين مع اطلاعهم بسبب الرفض، وإعلامهم بحقهم في الطعن أمام مصالح الوظيفة العمومية في أجل عشرة (10) أيام على الأقل قبل إجراء الاختبارات الكتابية³.

تقوم هذه اللجنة بدراسة كافة الطعون؛ في حال قبولها، يتم استدعاء المترشحين المعنيين للمشاركة في المسابقة المعنية.

المرحلة الثانية⁴:

تقوم الجهة المعنية بفتح المسابقة؛ الاتصال بالمؤسسة المخول لها قانونا تنظيم المسابقات على أساس الاختبار، ويرسل لها ملف المسابقة.

وتحسب للاختبارات الكتابية؛ تجمع اللجنة المكلفة بالاختبار المواضيع؛ حيث يقوم كل عضو من أعضائها باقتراح ثلاثة مواضيع مختلفة في كل مادة، يختار رئيس المركز عن طريق القرعة

¹ - التعليم الوزاري المشتركة رقم 08 المؤرخة في 26 ماي 2008 تعدل وتتم التعليمية المشتركة رقم 08 المؤرخة في 16 أكتوبر 2004 المتعلقة بكيفية تنظيم وإجراء المسابقات بالامتحانات الاختبارات المهنية الجريدة الرسمية العدد ص

² - المادة 05 المرسوم رقم 95-293 المعدل بالمرسوم التنفيذي 12-194 الجريدة الرسمية العدد.....

³ - التعليم رقم 13 المؤرخة في 29 جوان 2004 المتضمنة تنظيم المسابقات والامتحانات المهنية الجريدة الرسمية العدد ص.

⁴ - قرار المؤرخ في 13/08/1997 المتعلق بالمؤسسة العمومية للتكوين المتخصص المؤهلة لتنظيم إجراءات الامتحانات والمسابقات الجريدة الرسمية العدد ص 80.

موضوعين لكل مادة وهنانشير إلى أن أعضاء اللجنة يجب ألا يكونوا معنيين بالمسابقة أو لهم صلة قرابة مباشرة مع أحد المترشحين.

بعد تصحيح الامتحانات تجمع لجنة القبول على مستوى مركز الامتحانات

وتصنف الممتحنين المقبولين في الاختبارات الكتابية؛ الذين تحصلوا على معدل يساوي أو يفوق 20/10 دون الحصول على علامات إقصائية.

تم تدوين الأشغال في محضر يوقع عليه جميع الأعضاء، تسلم نسخة إلى الإدارة المعنية، تقوم هذه الأخيرة باستدعاء المترشحين المقبولين في آجال لا تتعدى 15 يوما دون أن تتجاوز شهرين.

وخلاصة هذه الآلية -المسابقة على أساس الاختبارات- أنه بعد تحرير المقرر من قبل الرئيس والإدارة العمومية، وإرسال نسخه منه لمفتشية الوظيف العمومي وإرساله كذلك إلى المديرية العامة للتوظيف العمومية (DGFP) للملاحظة، وكذا نشر هذا الإعلان في الصحف باللغة العربية والفرنسية وأيضا في الأماكن العمومية وتجمعات المواطنين؛ وذلك عن طريق ملصقات وإعلانات، وبعد تحديد المترشحين المقبولين للمشاركة في المسابقة يتم استدعائهم لإجراء الاختبارات وتنقسم الاختبارات إلى قسمين¹: الاختبارات الكتابية، الاختبارات الشفهية.

- الطريقة الثانية: التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادات

ويدخل في هذا النمط من التوظيف؛ التوظيف المباشر؛ أي تكون الشهادة هي الأساس، فلا حاجة إلى مسابقة، وهذا ما جاء في الأمر 06-03 في بنده الرابع المادة 80 والتي نصت على ما يلي: التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكويننا متخصصا؛ منصوصا عليه في القوانين الأساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة مثل المدرسة العليا للإدارة (ENA) والمدرسة العليا للأساتذة (ENS)².

ومعايير الانتقاء في هذا الصنف من التوظيف؛ تركز بالدرجة الأولى على محصلات المترشح العلمية ورصيد ملفه الإداري، ومن المؤكد أن عدد المترشحين في هذه الحالة محدود³.

وعن كيفية إجراء المسابقات نصت المادة 82 من الأمر السابق 06-03 على أنه: "تحدد كفاءات تنظيم المسابقات المنصوص عليها في المادة 80 أعلاه عن طريق التنظيم، لذا جاء المرسوم التنفيذي رقم 12/194 المؤرخ في 25/04/2012 ليحدد كفاءات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في الإدارات العمومية وإجراءاتها".

¹القرار المؤرخ في 13/08/1997 المتعلق بالمؤسسة العمومية للتكوين المتخصص المؤهلة لتنظيم إجراءات الامتحانات والمسابقات الجريدة الرسمية العدد ص 80.

²الأمر 06-03 المرجع السابق.

³Hocinecherchabil , **le recrutement dans la fonction publique algérien** revue IDARA N2 de 1998 p 123.

ونصت المادة 36 من هذا المرسوم على أنه " توضح كيفيات تطبيق هذا المرسوم عند الحاجة بتعليمه من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية".

وإعمالاً لهذا النص صدرت التعليمية الوزارية رقم 01 المؤرخ في 20/02/2013 الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية المتعلقة بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 12/194 السابق الذكر.

والخلاصة أن التوظيف المباشر على أساس الشهادات فيه حصر لكفاءات الموارد البشرية فينبغي أن يكون مقدار وبتدابير حتى لا يتجاوز الحد المطلوب.

الفرع الثاني: نقد واقع سياسة أنظمة الاستقدام للمورد البشري في قطاع الخدمات العمومية في الجزائر

بعد تتبع جل مراحل سياسة أنظمة الاستقدام من تخطيط، استقطاب وتوظيف للمورد البشري في قطاع الخدمات العمومية في الجزائر يظهر جلياً؛ أنه أصبحت الغاية من فتح المسابقات الخارجية بدل الاستفادة واستغلال القدرات والكفاءات التي تنتجها البيئة الخارجية؛ من جامعات ومعاهد ومراكز متخصصة عامة وخاصة، أصبحت المسابقات على أساس الاختبار هي سد للمناصب الشاغرة في الإدارات العمومية.

ففعالية التوظيف في الإدارة العمومية من المفروض أن تخضع أولاً إلى تقييم الوظائف الذي يعتبر عملية حاسمة؛ تبدأ من التحليل والتصنيف وصولاً إلى التقييم، وفقاً لطرق مختلفة؛ بهدف تحديد القيمة الفعلية للوظائف في الإدارة وذلك للمساعدة في اختيار الموارد البشرية الملائمة لاحتياجات الإدارة الفعلية والحقيقية؛ وبالتالي المساعدة على رسم سياسة تقييم وأداء خدمة بجودة.

- غياب الجانب العلمي الموضوعي في المسابقات وهو الكفاءة.

- أن المسابقات تتسم بطول الإجراءات وتعقيدها.

- طول المدة التي تتم فيها المسابقات، وتركيزها على كثرة الوثائق والملفات بدل المؤهلات والخبرات.

- كما تخضع المسابقات للمحسوبية والجهوية.

- مواضيع المسابقات عامه وغير متخصصة، وغير مطابقة لنوعية المنصب؛ وهذا ما يضع المورد البشري الوافد الجديد في معضلة البيروقراطية.

- ورغم القوانين والتشريعات الكثيرة المتعلقة بمسألة الاختبار عن طريق المسابقة، إلا أن التعديل في كل مرة لا يمس الجوهر؛ وإنما يتعلق ببعض الإجراءات الشكلية؛ وهذا مما يعاب على المشرع الجزائري، وكذا غياب الشروط الموضوعية.

- تفتقر الوظيفة العمومية إلى تخطيط طويل الأجل في كافة المجالات، كما تفتقر إلى الأسلوب العلمي فيما يصدر من قرارات، إذ يعتمد تسيير شؤون الموظفين حاليا على الخطط قصيرة الأجل، مع عدم الربط بين ما يوضع من أهداف وما يصدر من قرارات، وقد انعكس ذلك على نظم التصنيف، مما أدى إلى تعذر تطبيق القواعد السليمة لتصنيف الوظائف العمومية رغم الاقتناع بهامن الجهة النظرية.
- إن سياسة التعليم لا توفق بين احتياجات الدولة الحقيقية من القوى العاملة من مختلف التخصصات؛ كما ونوعا، وبين نوعيات وأعداد الطلبة الذين يلتحقون بمختلف مراحل التعليم؛ وهو ما يؤدي إلى تخريج أعداد تتجاوز احتياجات الدولة في تخصصات معينة، ويؤدي بالتالي إلى تشغيل أشخاص في غير تخصصاتهم الأصلية، ويؤدي من جهة أخرى -مع العدد الهائل من المتخرجين-إلىالتضخم الوظيفي الذي يدفع الدولة بعد ذلك إلى اتباع سياسة الترقية الجماعية للموظفين في إطار الإصلاح الوظيفي، وذلك بغض النظر على احترام قواعد التصنيف الموضوعية وما تتضمنه من اشتراطات متطلبات التأهيل¹.
- هذا بالإضافة إلىأن الخطط المتعلقة بتصنيف الوظائف العمومية لا تتم طبقا لمقتضى الأسلوب العلمي؛ وهو الأسلوب الذي يستوجب أن تكون عملية التصنيف مسبوقة بأعداد الموظفين القائمين عليها؛ عددا كافيا، مع تدريبهم على وظيفتهم وإحاطتهم بأهمية وخطورة النتائج المترتبة عليها.
- تعريف الموظفين بما يجب عليهم عمله على وجه التحديد والدقة، وتلقينهم الأسلوب السليم في التعامل مع الموظفين؛ وذلك إلى جانب مراعاة الدقة في اختيارهم من بين العناصر الصالحة؛ ذات الكفاءة العالية والخبرة، الإدارية الطويلة، والقدرة على التعامل مع الآخرين مع ضرورة القيام بحملة توعية إدارية للموظفين العموميين؛ لإقناعهم بأهمية عملية التصنيف وضرورة إنجازها على الوجه الأكمل لصالحهم والصالح العام².
- التعيين في الوظائف يكون على أساس الشروط الموضوعية، وكذلك التفاضل بين أكثر من مترشح؛ ينبغي أن يتم على أساس موضوعي بحت؛ وهو الكفاءة التي يمكن قياسها عن طريق امتحانات المسابقة وتقارير الكفاءة أو المقابلات الشخصية، ولكن أماملجان محايدة أو غير ذلك من الوسائل الموضوعية التي لا تخضع للمؤشرات الشخصية.

¹ سميحة لعقابي، ترشيد قطاع الوظيفة العمومية في الجزائر، دكتوراه علوم، تخصص قانون الإدارة العامة، إشراف عمار رزيق، جامعة باتنة 01 كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، السنة الجامعية 2016 2017، ص: 58.

² -سميحة لعقابي، المرجع السابق، ص: 58.

والخلاصة أن قوانين الوظيفة العمومية المتعلقة بالتوظيف الداخلي والخارجي يكتنفها الكثير من اللاموضوعية؛ مما يقتضي سد هذه الثغرات بمشاريع قوانين تكون في مستوى معايير الجودة الشاملة¹.

المطلب الثاني: أثر عملية المحافظة على نوعية المورد البشري في منظمات قطاع الخدمات العمومية في الجزائر

تساهم عملية المحافظة (أجور، ترقية، وحوافز) في إشباع الحاجات المادية والمعنوية للمورد البشري، وتعزيز ثقته بنفسه، وتوطيد صلته بالمنظمة؛ بهدف تحقيق أهدافها؛ فما واقع سياسة أنظمة المحافظة على نوعية المورد البشري في قطاع الخدمات العمومية في الجزائر؟ وماهي استراتيجية المشرع الجزائري في ذلك؟ وكيف نقيم هذه السياسات؟

الفرع الأول: واقع سياسة أنظمة المحافظة على نوعية المورد البشري في قطاع الخدمات العمومية في الجزائر

وفيما يلي بيان لواقع سياسة أنظمة المحافظة من خلال ما يلي:

أولاً: الأجور والمرتبات

تشير الأجور إلى جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المؤسسة؛ مقابل الجهد الذي يبذله الموظف في العمل واستغلاله لكافة طاقاته وإمكانياته، والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاماً منه في تحقيق أهداف المؤسسة².

ويفهم من مصطلح الأجر أو الراتب بمعناه الضيق؛ المرتب الأصلي الذي يتقرر أساساً لوظيفة ما، وبمفهومه الواسع؛ يشمل جميع المزايا التي يتلقاها الموظف أو يأمل الحصول عليها.

وينبغي أن يساير الأجر- المرتب- مستوى العيش المتوسط لمجموع السكان، وتقريبه مع ما هو مطبق في وظائف القطاع الخاص؛ التي تشترط نفس الكفاءات والتجربة المساوية، وذلك تفادياً في عدم التفرغ للوظيفة، واللجوء إلى ممارسة نشاط ثانوي آخر أو اللجوء إلى أساليب غير أخلاقية كتعاطي الرشوة³.

¹- ينظر الفصل الثالث، المبحث الأول، المطلب الثالث، الفرع الأول، ص من البحث.

²- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 107.

³- وهي الظاهرة التي تطال العديد من الإدارات والمؤسسات في بلدان مختلفة، ومنها الجزائر وفقاً للعديد من التقارير الدولية السنوية لمنظمة الشفافية الدولية، التي غالباً ما تصنف في مراتب متقدمة وذلك منذ وقت غير قريب، كما جاء منقولاً في تقرير 2005، الذي صنّفها في المرتبة 97 من مجموع 159 دولة، و18 إفريقيا وذلك بحصولها على 2.8 نقطة من مجموع 10 نقاط، معتمداً في تصنيفه هذا على تقارير ومعطيات تستند إلى 17 مصدراً، ممثلة في هيئات دولية وجامعات ومعاهد متخصصة، ومن بينها البنك العالمي والمنتدى الاقتصادي والعالمي لدافوس، ومعهد التسيير الدولي وجامعة كولومبيا، إضافة إلى مراكز البحث للأسواق العالمية، ووحدة الاستعلامات الاقتصادية، بمعنى مقارنة رجال المال والأعمال والمحللين؛ تقارير تركز على المظاهر التي تساعد على بروز الفقر وتدني مستوى المعيشة،

وتطبيقا لأحكام المواد من المادة 08 و 114 إلى 126 من القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية وكذا نص المادة 21 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007؛ الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع مرتباتهم¹؛ اتخذت عدة توجهات تضمنتها التعليمات الصادرة عن رئاسة الحكومة الحاملة رقم 1 المؤرخة في 06 جانفي 2007 المتعلقة بإعداد القوانين الأساسية الخاصة الجديدة.

لقد أخذ المشرع الجزائري بمبدأ المساواة والتوحيد في إقرار قيمة موحدة لجميع الموظفين المدرجين في الشبكة الاستدلالية².

1- حساب الراتب:

الراتب هو المقابل المالي الذي يتقاضاه الموظف بعد أداء الخدمة³؛ ويتكون المرتب من ثلاثة عناصر كما جاء في القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية؛ وهي الأول؛ الراتب الرئيسي والثاني؛ العلاوات والتعويضات؛ إلى جانب المنح العائلية أو ما يسمى بالمرتب التكميلي.

وبهذا فإن الراتب الأساسي يمثل الوضعية القانونية للموظف وفقا لتصنيفه في الشبكة الاستدلالية.

1-1- الراتب الرئيسي:

إن الراتب الرئيسي يكافئ الالتزامات القانونية للموظف؛ التي تستلزم مؤهلات يجب أن تتوفر لدى الموظف، والمشتطة لتصنيفه في المجموعة، الصنف، والرتبة⁴، ويتم حسابه على أساس حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى للصنف المناسب لترتيب الموظف في قيمة النقطة الاستدلالية⁵.

وخلاصة الأمر فإذا كانت أحكام القانون الأساسي العام للموظف قد أسالت الحبر في نطاق واسع؛ فلقد اشتدت الانتقادات لهذا النظام؛ الذي كان محل تحليل ومقارنة بأنظمة أخرى داخل وخارج الوطن، ولاسيما في مجال تطبيقه على الوظيفة العمومية.

وتواضع الدخل، ومظاهر البيروقراطية، إضافته إلى ضبابية التدابير الإدارية والاقتصادية، ملخص التقرير؛ منشور في صفحة الاقتصاد، جريدة الخبر الجزائرية، الأربعاء 19 أكتوبر 2005.

¹- المرسوم الرئاسي 304/07 المؤرخ في 29/09/2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع مرتباتهم الجريدة الرسمية العدد 61 الصادر في 30/09/2007.

²- الشبكة الاستدلالية: بعد تحديد مستويات التأهيل لكل وظيفة؛ يتم ترتيبها في المجموعة والصنف أو القسم الفرعي المناسب لها داخل الشبكة الاستدلالية بصورة عمودية، من المجموعة أو الصنف الأول إلى القسم الفرعي التابع للصنف خارج الإطار التي تشمل من الناحية الأفقية على نقاط استدلالية دنيا، توافق مرتب الترتيب ونقاط استدلالية تقابله كل درجة من درجات لتثمين الأقدمية والخبرة كقيمه مضافة للأجر الأساسي والقاعدي.

³- المادة 32 من الأمر 06-03 الجريدة الرسمية العدد

⁴- نص المادة 06 المرسوم الرئاسي 304/07.

⁵- المادة 05 المرسوم 304/07 تنص على "يفتح الراتب الأساسي حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى في قيمة النقطة الاستدلالية".

وأغلبية الانتقادات تصب حول الإجراءات المعقدة والبيروقراطية، وحدة وصلابة النصوص والقواعد، ومركزية القرار؛ التي لم تفسح المجال لأية مبادرة¹.

فتداخل الأصناف لبعض الأسلاك ورفع الأنقاض لأجور بشكل انتقائي وفي مراجعة الحد الأدنى للأجور، دون إعادة النظر في تقييم الأجور بنفس النسب وكذا التخلي عن مبدأ وحدة قيمة النقطة الاستدلالية في قداد إلى انحسار كبير في مستويات شبكة الأجور². وهناك طرح إشكالية الحصول على مرتب أقل من الحد الوطني الأدنى المضمون للأجور³.

2-1- العلاوات والتعويضات

حرص المشرع الجزائري على تحقيق الانسجام؛ بضمان استفادة كل الموظفين في نفس الرتبة بنفس العلاوات والتعويضات المقررة، ووفقا للإجراءات المعتمد عليها في صرفها ويمكن التمييز بين التعويضات والعلاوات فيما يلي:

الأولى تكافئ التبعات الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات وكذا مكان ممارسة العمل، أما الثانية؛ فتكافئ المردودية.

ثانيا- الترقية: أما الترقية بنوعها؛ ترقية في الدرجة وترقية في الرتبة، فقد سيق الحديث عنها في التوظيف الداخلي⁴.

ثالثا- الحوافز:

1- تعريف الحوافز وأهميتها:

1-1- تعريف الحوافز:

تعرف الحوافز بصفة عامة على أنها؛ مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته⁵.

أما إذا تعلق الأمر بالمورد البشري فإن الحوافز هي: كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء

¹Boutaleb Kouder – les Politique des salaires poursuivi en Algérie colo quelqu'un prix mation mal national funky en d'expérience de développement développement état économie société grade 2012 Algérie p5 email botaleb@hotmail.com

²Abdelwahab Louis communication sur le dispositif statut dans la fonction publique algérien semi Algérie français hôtel Alger 2005 P7

³-المنشور الوزاري المشترك رقم 01 المؤرخ في 12 / 2 / 2012، يتعلق بتطبيق الإجراء الوطني الأدنى المضمون في المؤسسات والإدارات العمومية، الصادرة عن وزارة المالية المديرية العامة للتوظيف العمومية الجزائر، الجريدة الرسمية العدد،

⁴- ينظر ص..... من البحث

⁵-علي السلمي ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، مصر، 1970، ص 214.

هذه الواجبات ومكافأتهم على ما يبذلون فعلا من جهد زائد عن المعدل في مجال الإنتاج والخدمات¹.

2-1- أهمية الحوافز:

- تعتبر الحوافز مصدرا لتنمية الطاقات الإبداعية لدى موظفي الإدارة؛ بما يضمن ازدهار² هذه الأخيرة وتطورها.

- تساهم الحوافز في إشباع رغبات الموظفين ورفع روحهم المعنوية؛ فحتى ولو كانت الحوافز مادية؛ كالترقية مثلا، إلا أنها لا تتصل بالجانب المادي فقط، بقدر اتصالها بالأبعاد النفسية والاجتماعية التي تحققها، وتحقق المكافأة التشجيعية من جهة أخرى للموظف، أثرا كبيرا في تدعيم ثقته بنفسه وقدراته وتنمية دوافع الإخلاص في العمل وتقوية روابط الثقة مع رؤسائه³.

2- أنواع الحوافز عند المشرع الجزائري، في قانون الوظيفة العمومي:

يعتبر تقسيم الحوافز إلى مادية ومعنوية أهم ما اعتمدت الإدارة العمومية وفيما يلي بيان لذلك:

2-1- الحوافز المادية:

حيث تنص على الحوافز المادية مختلف النصوص المنظمة للوظيفة العمومي، خاصة الحوافز المادية النقدية؛ سواء الإيجابية منها أو السلبية؛ حيث تكون الإيجابية منها بهدف مكافأة المورد البشري على حسن أدائه، وتكون السلبية منها بهدف مجازاة المورد البشري على سلوكه المنحرف.

2-1-1- الحوافز المادية الإيجابية:

وتتمثل حسب المشرع الجزائري فيما يلي:

- الراتب: وقد حددت المادة 119 من الأمر رقم 06-03 أقسام الراتب إلى؛ الراتب الرئيسي، العلاوات، والتعويضات، والمنح ذات الطابع العائلي.

- الخدمات والمزايا العينية: وهي محفزات تحمل قيمة مادية تقدمها الإدارة العمومية لمواردها البشرية من أجل إشباع حاجاتهم المتنوعة في مختلف المجالات؛ كمجال الطب بتوفير العناية الطبية للموارد البشرية أو لعائلاتهم، ومجال السكن كتأمين سكن وظيفي للمورد البشري، أو مجال النقل بتوفير سيارة أو حافلة خاصة بالموظفين لتسهيل عملية التنقل أو مجال الترفيه؛ بتنظيم مخيمات لصالح الموظفين وعائلاتهم، فكل هذه وغيرها كثير من الخدمات لاشك أن توفيرها سينعكس إيجابيا على مردود المورد البشري، وسيحفزه على العطاء أكثر.

¹ محمد فؤاد مهنا، سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها، دار المعارف، مصر، 1967، ص 429.

² عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، الأردن، ص 76.

³ عبد السلام سليم، المنظور التطبيقي للحوافز بالخدمة المدنية، سلطنة عمان، مجلة الإداري، السنة 14، العدد 48، 1992، ص 117.

بالإضافة إلى مزايا أخرى مثل بطاقات السفر، أو الغذاء أو حضور الحفلات مقابل أثمان رمزية تمنح للمورد البشري فتساعده على رفع ضغوطات العمل اليومية¹.

- ظروف العمل: كتصميم المكاتب وفق تصميم معين، وتجهيزها بالوسائل الضرورية والحاجية والتحسينية؛ التي تحفز تطور أداء المورد البشري إلى الأحسن، والذي بدوره يدفع بالمنظمة إلى الوضع الجيد من حيث تحقيق أهدافها².

2-1-2- الحوافز المادية السلبية:

نص القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي على مجموعة من الحوافز المادية السلبية منها³:

- الحرمان من الراتب: وهي التي نص عليها المشرع الجزائري في العقوبات من الدرجة الثانية؛ أين يتم توقيف الموظف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام، والدرجة الرابعة أين يتم توقيف الموظف عن العمل من أربعة أيام إلى ثمانية أيام، وهنا يتم توقيف راتبه باعتبار أن الأجر مقابل الخدمة، ولكن دون توقيف مجمل المنح ذات الطابع العائلي.

- الفصل من الوظيفة: نص القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي على الفصل من الوظيفة بطريقتين⁴: إما العزل وإما التسريح.

أما الأول ففيه حق من تغيب عن العمل لمدة خمسة عشرة (15) يوما متتالية دون مبرر مقبول، وأما الثاني ففي حق من ارتكب خطأ جسيماً من الدرجة الرابعة، إن هاتين العقوبتين تعتبران من الروادع المادية التي يرى المشرع الجزائري أنهما يساهمان إيجابياً في تحسين أداء الوظيفة العمومية؛ إذ الموظف يحتاج إلى ترهيب أيضاً.

- التنزيل في الدرجة: فحسب القانون الأساسي للوظيفة العمومية فإنه هنالك عقوبتان تأديبيتان⁵؛ الأولى التنزيل من درجة إلى درجتين؛ في حالة ارتكاب الموظف لخطأ تأديبي محل عقوبة من الدرجة الثالثة، وإما بالتنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة إذا ارتكب خطأ محل عقوبة تأديبية من الدرجة الرابعة.

واحترازاً من تعسف الإدارة العليا في استعمال حقها في التأديب فقد نص المشرع الجزائري على بعض الضمانات⁶ للموظف، في مواجهة العقوبات التأديبية المنصوص عليها؛ وهذا ما يساهم في

¹- سميحة لعقابي، المرجع السابق، ص 161.

²- ينظر سميحة لعقابي، المرجع السابق، ص 161-162.

³- الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية المواد 173-194.

⁴- ينظر الأمر رقم 03-06 المادة 184 والمادة 163 على التوالي.

⁵- الأمر رقم 03-06، المادة 163.

⁶- الأمر رقم 03-06 المواد من 166 إلى 173.

استرجاع الموظف لثقته بنفسه وفي إمكان إثبات براءته؛ وهذا ما يسهم في عدم إحباطه بل وفعالته في أداء مهامه المنوطة به.

والخلاصة أن هذه الحوافز المادية وإن كانت مهمة للمورد البشري في تحفيزه على أداء مهامه بجودة إلا أنها - في تصورنا - لازالت غير كافية.

2-2- الحوافز المعنوية:

وهي على نوعين حوافز معنوية إيجابية وأخرى سلبية:

2-2-1- الحوافز المعنوية الإيجابية:

- الترقية: وقد نص القانون الأساسي للوظائف العمومي على نوعين¹ من الترقية؛ الترقية في الدرجات والترقية في الرتب.

- التكوين المستمر: وهي كل الأساليب² والطرق التي تعمل على رفع مستوى الموارد البشرية؛ كالدورات التكوينية، والأيام الدراسية، وورشات العمل، والملتقيات وغيرها، وتعتبر العملية التكوينية وسيلة لإشباع حاجات الموظف للأمان الوظيفي، عبر تحقيق أهدافه وطموحاته؛ خصوصا إذا تم ربط التكوين الجيد بالترقية³.

إن التكوين؛ برنامج من برامج التنمية التي تعمل على تحسين أداء الموظف، وتمكنه من تجاوز العقبات التي ستواجهه في حياته المهنية والإدارية والنفسية، وتدفعه إلى تبني الجودة في عمله وتؤهله لها.

- تقدير الإدارة للأداء المتميز: ويتمثل في الأوسمة الشرفية والمكافآت؛ حيث نص القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على مايلي: (يمكن للموظف الذي قام أثناء تأدية مهامه بعمل شجاع مثبت قانونا أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة، أن يستفيد من أوسمة شرفية أو مكافآت...)⁴.

- ظروف العمل المعنوية: والمقصود بها مجموع العوامل المعنوية والنفسية التي تحفز الموظف لأداء إداري أفضل، في حالة توفر بيئة عمل معنوية مناسبة وتتمثل في أمرين؛ التوصل الداخلي، والمشاركة في التسيير⁵.

¹-الأمر رقم 03-06 المواد المادة 106، المادة 107 أنظر ص من البحث للمزيد من التفصيل

²-الأمر رقم 03-06 المواد؛ 104 و 105.

³-الأمر رقم 03-06 المادة 107.

⁴-الأمر رقم 03-06 المادة 113.

⁵-سميحة لعقابي، المرجع السابق، ص 165.

فالتواصل الداخلي يجعل الإدارة العليا تعمل على التعرف على رغبات الموظفين وتحاول دمجها مع أهداف الإدارة؛ بحيث يعملان في نفس الاتجاه؛ وهي بهذا الشكل تعتبر مفتاح الحوافز؛ لأنها تلهم موظفي الإدارة الرغبة والحماس في أداء العمل؛ وبالتالي إلى إيجاد الفاعلية المطلوبة¹.

كما يسعى المشرع الجزائري إلى تطبيق المشاركة في التسيير في الإدارة العمومية؛ لاسيما من خلال الهيئات المختلفة للوظيفة العمومية، إلا أنه ما زال بعيدا عن تطبيق كل متطلبات الإدارة الحديثة القائمة على المشاركة رغم أهميتها الكبرى في تحفيز الموظفين².

2-2-2- الحوافز المعنوية السلبية:

نص المشرع الجزائري على مجموعة من الحوافز المعنوية السلبية في صيغة جزائياتمعنوية في مقابل مخالفات معينة بسيطة منها³:

- التنبيه: وهي عقوبة تأديبية من الدرجة الأولى.
 - الإنذار: وهي وسيلة أكثر جسامة من التنبيه، وتصنف كذلك عقوبة من الدرجة الأولى.
 - التوبيخ: وهي أشد العقوبات نظرا للتصرف الذي صدر من الموظف، وهي عقوبة تأديبية أيضا من الدرجة الأولى.
 - الشطب من قائمة التأهيل: ومفاد هذه العقوبة حرمان الموظف من فرصة الترقية بالنسبة للعام الذي أعدت له ترقيته فيه وهي عقوبة تأديبية من الدرجة الثانية.
 - التدابير الداخلية: وهي تدابير تخضع للسلطة التقديرية للسلطة التأديبية الإدارية، تتحقق من خلالها المصلحة العليا للمرفق العمومي وهي مجموع إجراءات تؤثر سلبا على مردودية الإدارة في حالة عدم استغلالها لفائدتها.
- لذلك أقر المشرع الجزائري مجموعة من الضمانات في حالة توقيع عقوبات تأديبية إلى جانب التدابير الداخلية وكلها تهدف إلى تحقيق مصلحة الإدارة العمومية⁴.
- والخلاصة أنها هذه المحفزات المعنوية تعمل على رفع كفاءة وفاعلية المورد البشري مما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

¹-سميحة لعقابي، المرجع السابق، ص165.

²-سميحة لعقابي، المرجع السابق، ص166.

³-الأمر 03-06 المادة 163.

⁴-سميحة لعقابي، المرجع السابق، ص168.

3- أثر التحفيز المادي على أداء المورد البشري في الإدارة العمومية الجزائرية:

فالأجور مثلا متى كانت كافية فهي تدفع نحو العمل بكفاءة وفعالية، ومتى كانت غير كافية فهي تدفع إلى التقهقر نحو الوراء؛ تكاسلا وتهاونا مما ينعكس على الأداء، فيلجأ بعض الموارد البشرية إلى الطرق غير القانونية في التعويض عن النقص في الأجر.

لذلك تتجه فئة واسعة من الموظفين إلى تقديم الخدمات الإدارية دون المستوى المطلوب، والعديد من مظاهر الفساد الإداري تؤول أسبابها إلى عدم الاهتمام بالمورد البشري وتحفيزه ماديا بشكل يمنعه من المس بسمعة الإدارة العمومية بمختلف السلوكيات.

وهنا يمكن الإشارة إلى أن معنويات المواطنين تعتبر مقياس لمدى فعالية أداء الموظفين، فإذا كانت معنوياتهم مرتفعة؛ فإن ذلك يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها توازي تلك النتائج التي تتوقعها الإدارة؛ مما يجعلها ترفع من الرواتب أو التعويضات المادية¹.

وتهدف الحوافز المادية السلبية أيضا إلى رفع كفاءة المورد البشري وفعاليتته، وبالتالي السير الحسن للإدارة العمومية، لأن المقصود بالحوافز السلبية ردع الموظف عن السلوك السيء؛ من أجل الأداء الجيد وليس المقصود العقوبة في حداتها.

3-2- أثر التحفيز المعنوي على أداء المورد البشري في الإدارة العمومية الجزائرية.

فمثلا الترقية من الحوافز المعنوية المهمة التي تعمل على زيادة مردودية الإدارة أو المرفق العام من خلال تحقيقها للحجرات النفسية والمادية للمورد البشري.

فالقيادة العليا هي من ينفي أن تخطيط لهذا التحفيز وتنفذه على أرض الواقع؛ لأنها الأدري بتفاوت حاجات الموظفين.

والخلاصة: أن التحفيز ينبغي أن يكون مبنيا على أسس علمية موضوعية، حتى لا ينعكس سلبا على الموارد البشرية فتكون النتائج وخيمة على أهداف المنظمة، ومستقبلها.

4- واقع التحفيز في المرفق العمومي الجزائري:

تعاني الإدارة العمومية الجزائرية حاليا من وطأة العوامل السلبية؛ سواء تلك المتعلقة بصلاحيات الهياكل الإدارية وعدم توازنها، أو تلك المتعلقة كفاءة الموارد البشرية والنصوص القانونية التي تحكم العملية الإدارية العمومية برمتها، وهذا ناتج عن الإخفاق في سياسة المحافظة من جوانب عديدة منها.

¹-سميحة لعقابي، المرجع السابق، ص165.

1-4- واقع الأجور:

تتميز منظومة الأجور بالجزائر بنوع من الحيف وغياب العقلنة وتكريس التفاوت في توزيع الرواتب والتعويضات المختلفة حيث نلاحظ ما يلي¹:

- تباين كبير بين أجور كبار الموظفين في الدولة، وبين صغار الموظفين حيث يتقاضون أجور دنيا؛ لا تكاد تسد الحاجيات الأساسية اليومية للموظف.

- غياب أنه علاقة بين مبلغ الأجر ومردودية الفرد داخل الإدارة.

- تصميم الأجور في الوظيفة العمومية يبنى على أساس الإطار والشهادات المحصل عليها وهو بالتالي يساوي بين الموظف المجد والموظف الأقل اجتهادا، في حين أن التفاوت في الأجور يجب أن يكون على أساس الاختلاف في المردودية بهدف تحفيز المجددين لتفادي إحباطهم.

2-4- واقع التعويضات:

يتمثل في المظاهر السلبية التالية²:

- فقدان التعويضات طابعها الثانوي أو التكميلي؛ حيث أصبحت جزء لا يتجزأ من الأجرة، الشيء الذي أدى إلى مزيد من التعقيدات والغموض وغياب الشفافية.

- غموض أنظمة التعويضات وجفاؤها؛ الشيء الذي يؤدي إلى مزايدات وخلافات بين الهيئات الوظيفية وهو ما نتج عنه ما نراه من كثرة الإصلاحات في الأنظمة الخاصة بالتعويضات، كما أن طابعها الجزافي غير الثابت؛ يجعل دفعها خاضعا لتقديرات الرؤساء الإداريين، كما هو الشأن بالنسبة للتعويض عن التنقل وعن الساعات الإضافية.

- غياب التعويضات التشجيعية في كثير من الإدارات العمومية؛ فالتعويضات الممنوحة جماعية وعامة، كما أنها أصبحت حقا لكل الموظفين من درجة ورتبة واحدة؛ وهو ما يفقدها طابعها التحفيزي ويجعل الشغل الشاغل للمورد البشري، هو بذل كل الجهد للانتماء إلى الرتبة التي تحصل أكبر قدر من التعويضات، وفي حالة تمكنه من ذلك يكون مطمئنا لحصوله عليها، دون بذل مزيد من الجهد في تحسين مداركه وأدائه.

3-4- واقع الترقية:

الملاحظ على نظام الترقية في الوظيفة العمومية مايلي³:

¹-سميحة لعقابي، المرجع السابق، ص171-172.

²-سميحة لعقابي، المرجع السابق، ص172.

³-سميحة لعقابي، المرجع السابق، ص172.

- أهم ما تميز الترقية الداخلية بالإدارة؛ هو كونها نظام طويل، بطيء وبعيد عن تحفيز المورد البشري، ولا يمكنه من العطاء والمردودية، حيث يبين الواقع العملي؛ أنها تخضع في الكثير من الحالات إلى درجة تقرب الموظف من رئيسه؛ ومدى انسجامه مع الثقافة الإدارية السائدة؛ ولمجموع السلوكيات التي تعرفها بعض الإدارات.

- أن نظام التقييم المعتمد؛ غالبا ما يخضع للتأويل الشخصي للرئيس ولعلاقته بالمرؤوس، حيث تدخل اعتبارات المصالح الخاصة عوض المصلح العامة في منح النقطة.

- التساهل وعدم الجدية في القيام بتقييم الموظفين من جانب الرؤساء المباشرين، والتخوف من تحمل مسؤولية التقييم؛ إذ يمنح لجميع الموظفين تنقيط أعلى وتقديرات جيدة لا تتوافق غالبا مع مؤهلاتهم ولا تشمل حقيقة مستوى أدائهم، وهذا الوضع يشجع على تكريس الخمول بالإدارة للموظفين الكسالى، ويصيب بالإحباط الموظفين المجددين، ويؤدي إلى نقص الكفاءة والفعالية¹.

الفرع الثاني: نقد واقع سياسة عمليات المحافظة عند المشرع الجزائري،

أن أحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية تتخللها ثغرات ونقائص أهمها:

أولا- إفراغ النظام التعويضي من مدلوله:

وذلك بالنظر إلى ضعف المرتب الرئيسي، وتحت ضغط الاحتجاجات المتتالية لجأت السلطة إلى قرار زيادات في المرتب؛ عن طريق إحداث منح وتعويضات لا تقابلها مهام أو جهد حقيقي؛ مما نجم عنه تفاوت فادح في الرواتب، وجعل حجم التعويضات أكبر من الراتب الرئيسي.

فعوضا أن توجه التعويضات لتغطية الجهد الإضافي، وظروف العمل وتشجيع تحسين أداء الخدمة؛ أصبحت وسيلة مموهة لزيادة الأجور لبعض الفئات دون الأخرى؛ مما ينجر عنه؛ عدم الرضا الوظيفي وتفريغ النظام بأكمله من مدلوله².

ثانيا- تدهور المركز الاجتماعي وعدم رضا للموظفين:

إن الزيادات على مرتبات الموظفين لمختلف الأسلاك؛ قد أتاحت الفرصة لإعادة الثقة والرضا؛ باسترجاع المركز الاجتماعي للموظف؛ بحيث أنها سمحت بتحقيق مستوى مقبولا من العيش الكريم للموظف؛ مما يفقد أحد مقومات النظام المغلق للوظيفة العمومية؛ للحفاظ على بقائهم وتفرغهم لخدمة الإدارة بمنأى عن الضغوطات الخارجية؛ كالرشوة واستعمال الوظيفة لأغراض شخصية.

¹- المواد 124 إلى 126 من الأمر 03-06 والمادة 07 من المرسوم الرئاسي 307-07 الجريدة الرسمية العدد القانون رقم 11/90 المعدل والمتمم بالأمر 02/97 المؤرخ في 1997/01/11 الجريدة الرسمية العدد

²-مراد بوظيفية، نظام الموظفين من خلال الأمر 03/06 دكتوراه في القانون العام، جامعة الجزائر، يوسف بن خدة، كلية الحقوق، 2017-2016 ص 214.

وحقيقة الأمر أن الزيادات تصطدم بالظروف الاقتصادية الصعبة التي تعيشها البلاد وخاصة في ظل انخفاض سعر البترول الذي يعد المورد الوحيد¹، ونفقات الأجور، ويضاف إليها غلاف أسعار المواد المستوردة، وتراجع قيمة الدينار.

ثالثا-وتيرة نمو الراتب غير محفزة وأفاق الترقية محدودة في جملة أوعبارة:

رابعا- نقد التنقيط المعمول به في الإدارة العمومية الجزائرية:

لكن تبقى النقطة ما زالت تمنح على أساس معايير تتوقف على مدى حسن العلاقة بين الموظف والرئيس الإداري، مما يكرس الرداءة، ويحل بالجودة.

خصوصا إذا علمنا أن المسار المني للموظف من ترقيته ومنح وغيرها من العمليات المرتبطة بهذا التقييم المعايير الموجودة محددة بطريقة تنظيمية أحادية غير مكيفة مع أهداف وثقافة كل إدارة عمومية، ولا تفسح المجال ابدأ لأي مبادرة من طرف الموظفين والإدارات؛ لتحديد الشروط التي سيتم في ظلها التقييم؛ ولتكيف هذه المعايير مع واقعها في ضوء متطلبات المشاركة في التسيير؛ إذا فهي معايير جامدة وتطبق على نشاطات الإدارة دون استثناء².

المطلب الثالث: أثر عملية برامج التنمية على المورد البشري على نوعية الخدمة العمومية.

بقدر ما تشكل أنظمة الاستقدام وعمليات المحافظة؛ استراتيجية هامة لتطوير وتحقيق جودة خدمة الإدارة العمومية؛ إلا أنها ليست كافية لوحدها من أجل هذا الهدف؛ ذلك أن الجانب الأكبر يكون بقدر موازي لهذه الاستراتيجيات؛ عن طريق برامج التنمية والتدريب المختلفة؛ التي تزود الموظف بالمهارات والمعارف والاتجاهات السلوكية الإيجابية؛ حتى يستطيع من خلالها تطوير أدائه والتكيف مع التطورات الإدارية.

فإذا ارتفعت فعالية هذه الأدوار؛ فإن الفاعلية الكلية للإدارة العمومية تزداد وتصبح قادرة على تحقيق خدمة عمومية ذات جودة.

الفرع الأول: واقع سياسة التكوين في الإدارة العمومية في الجزائر

أولا- التكوين وأهميته:

التكوين عملية مستمرة؛ من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وآراء؛ ويستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوخى إنجازها وتحسين الأداء باستمرار³.

¹-محمد الكر، سياسة الأجور في الجزائر، واقع وأفاق (1990-2008)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، بقسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة السنة الجامعية 2007-2008 ص 157.

²Ahmed rahmani «L'évolution de personnel dans la fonction publique de la notation a l'évaluation de potentiel» revue idara N02 1993 P23

³-خضير كاظم محمود وباسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص 127.

وتكمن أهمية برامج التنمية في زيادة كفاءة وفعالية الإدارة في تأدية الأدوار التي تقوم بها؛ من خلال البرامج التكوينية المقدمة للموظف؛ والتي تضيف على معلوماته وثقافته؛ الفعالية وتزيد في عمله الأداء المتميز؛ بما يحقق الجودة والأهداف المطلوبة منه؛ وعليه تكمن أهمية برامج التكوين في تحقيق الفوائد التي تعود على الموظف والإدارة معا وهي كالتالي:

- التكوين الفعال؛ يمكن أن يقلل من تكاليف التعلم في المجالات الفنية والإدارية ويحسن الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي؛ من حيث النتائج الشاملة والجودة والسرعة، ويحسن المرونة بفضل التعددية المكتسبة.

- كما يجذب التكوين الأشخاص المناسبين من خلال إتاحة فرص التعلم والتطوير لهم وتحسين مهاراتهم؛ مما يترجم إلى مزيد من الرضا الوظيفي والتقدم الأسرع داخل الإدارة.

- التكوين يساعد المؤسسات على تفعيل الجودة من خلال شرح السبل إلى ذلك¹.

ثانيا- الأطر القانونية والتنظيمية لتكوين المورد البشري في قطاع الخدمات العمومية:

في ظل التغيرات الإدارية الواقعة، وكثافة تدفق المعلومات وتطور النظم المعلوماتية والتكنولوجيا، أصبح لزاما على الإدارة العمومية أن تتأقلم مع الوضع وتكيف موردها البشري من خلال:

- فالتكوين يعتبر حقاً من حقوق الموظف في مساره المهني؛ حسب المادة (38) من الأمر 03_06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل: 15 يوليو سنة 2006؛ يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية².

- بالإضافة إلى تحسين المستوى وتجديد المعلومات، بهدف تكييف الموارد البشرية مع تطور مهام الإدارة، هذا ما يدل على أن المشرع الجزائري قد أدرك أهمية تكوين المورد البشري، بعد أن كان في القانون السابق يهتم فقط لتعيين والفصل في الأجور.

- ولقد أقر القانون الأساسي رقم 03_06 الخاص بالوظيفة العامة المادة (104) أنه يتعين على الإدارة؛ تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة³؛ إذ يلزم جميع المؤسسات العمومية أن تقوم بتكوين موظفيها؛ لضمان تحسين مستواهم وذلك يمكن اعتبار التكوين؛ الأداة الأنسب لتحسين فعالية عمل الإدارة في إطار الحكم الرشيد.

¹Goran vukovic et d'autres la fonction des fonctionnaires dans l'administration publique. Slovène. Les questions liées à l'instauration dévaluation des formations revue internationale des sciences administratives I.I.S.A vol 74 .2008 P 697

<https://www.cairn.info/revue-international-des-sciences-administratives.2008>

²-رشيد خلوفي، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، كليك للنشر، الجزائر، 2011، ص 17.

³-قانون رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثاني 1427 هـ الموافق ل 15 يوليو 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية - العدد 46 الصادر بتاريخ 20 يوليو 2006 ص 10.

الفرع الثاني: نقد سياسة برامج التنمية المورد البشري في الإدارات العمومية في الجزائر

إن وضع برامج التكوين غير كاف لوحده؛ إذا ما لم يصاحبها وضع خطط واقعية تستجيب لمتطلبات الحياة الوظيفية الراهنة؛ التي تستلزم متابعة وتقييم وتحسين في الخطط الاستراتيجية للتكوين.

وما يلاحظ أن برامج التنمية تعاني من عدة نقائص في مجال التكوين، وتعاني من النقص الحاد في مجال التأطير الكفاء، هذا الأخير الذي يبدو واضحا من خلال النسبة الكبيرة لموظفي التنفيذ بالمقارنة مع النسبة القليلة للإطارات رغم البرامج المسطرة في هذا المجال، ويمكن تلخيصها في:

أولا- إهمال دور تكوين الإطارات:

فلقد اقتصر مهام الإدارة العمومية، على التوظيف العشوائي دون الاهتمام بعملية تكوين الموظفين، وتحسين مستواهم، وتجديد معلوماتهم، إلا في أواخر التسعينيات؛ حيث وإن كانت الدولة قد أعطت اهتماما كبيرا للتكوين ما قبل التوظيف، إلا أن تجربتها في التكوين للموظفين حديثة، فعلى الرغم من إصدار المرسوم التنفيذي سنة 1996 إلا أن أحكامه لم تعرف التطبيق إلا في السنوات الأخيرة (1998)؛ وهذا بعد إصدار التعليم رقم (01) المؤرخة في 16 جوان 1998¹ السالفة الذكر التي تتضمن تطبيق أحكام المرسوم 1996، وقد زاد هذا المشكل حدة وتعقيدا في الوقت الراهن، وهذا نظرا لتعاظم حجم الإدارات العمومية؛ نتيجة التوظيف غير العلمي، غير القائم على خطة توقعية للتوظيف².

مما أدى إلى تكوين معظم الإدارات من موظفين غير مؤهلين لا علميا ولا فنيا لشغل الوظائف داخل الإدارات العمومية، وزيادة تعقيدا؛ نقائص التكوين الذي نتج عنه آثار سلبية كانت السبب الرئيس في تأزم الوضع على مستوى الإدارات.

إن عدم الاهتمام بدور التكوين في الإدارات العمومية ولمدة معينة كان لها آثارا سلبية منها:

- نشوء وتطور إدارة بيروقراطية مركزية تتسم بأمراض عديدة؛ كسوء معاملة المواطنين.
- جمود أعمال الإدارة والبطء في تنفيذ أعمالها، والروتين، إضافة إلى التوزيع غير العادل للإطارات؛
- هناك أسبابا أخرى أثرت على عملية التكوين في الإدارات العمومية؛ كعدم الاهتمام بدور منشأة التكوين المتخصصة في التسيير الإداري.

ثانيا- عدم إعطاء أهمية لمؤسسات التكوين المتخصصة في تسيير الإداري:

لم تحض مدارس التكوين المتخصصة في الجزائر، بالاهتمام اللائق بها وهذا نظرا؛ للتمهيش الذي كانت تعاني منه فترة طویلهم من جهة؛ ولقلة عددها من جهة ثانية.

¹-التعليمية 01 المؤرخة في 16 جوان 1998، الجريدة الرسمية العدد

²hocinecherchabil « évolution institutionnelle et adaptation de l'administrationalgérien Alamo dilation « revue IDARA volume 8 n 1 1998 p 139-141

وقد بدأ ذلك من خلال الاختلاف الشاسع بين محتوى المواد التي تدرس في هذه المعاهد، ومحتوى العمل في الإدارات العمومية من الناحية التطبيقية¹.

والخلاصة: غياب سياسة واضحة ومحددة للتكوين المستمر، ويمكن تعليل ذلك؛ بقلة الاعتمادات المخصصة له، كما يعاني من عدم ارتكازه في غالب الأحيان على الاحتياجات الحقيقية للموظفين، لذلك فقدم اعتماد سياسة تكوين مستمرة ومقننة يحول دون تحقيق الفعالية².

المبحث الثاني: علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة في الخدمة العمومية

لاقت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة فرص كما واجهت تحديات في خضم منطلقات فلسفية وفكرية متشابهة أحيانا ومختلفة أحيانا أخرى وفما هي طبيعة العلاقة والاختلاف بين أدبيتهما؟ وكيف يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية؛ كعملية من عمليات إدارة الجودة الشاملة؟ وفي المقابل كيف يمكن اعتبار إدارة الجودة الشاملة هدفًا لإدارة الموارد البشرية؟ وما أثر ذلك كله على الخدمة العمومية؟

المطلب الأول: اختلاف الأدبيات في نقطة البداية في العلاقة بين الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية:

اختلفت التوجهات الفكرية والأطر النظرية في دراسة العلاقات القائمة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية، ويمكن بيان هذه الأمور النظرية وطبيعة العلاقة في الفروع الآتية:

الفرع الأول: المنطلقات الفلسفية والفكرية لإدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية:

حظيت مؤخرا فلسفة إدارة الموارد البشرية؛ بأهمية بالغة في المنظمات والإدارات العمومية؛ أين تبين أن المورد البشري هو العامل الأساس في نجاح المنظمات والقوة الحقيقية الدافعة نحو الجودة، كما بدأت معالم فلسفة إدارة الجودة الشاملة في البروز، أين حظي العنصر البشري فيها بأهمية واضحة ويمكن حصر عناصر التقاء هاتين الفلسفتين في الآتي³:

- تبني إدارة التغيير والتعامل مع التغيرات الإيجابية؛ بدلا من تجاهلها والافتناع بأهمية المناخ المحيط بالمنظمة، واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيها، ومن ثم تطبيق مفهوم الإدارة المتفتحة على المحيط.

- الاعتراف بالسوق وآلياته؛ باعتباره الأساس في نجاح الإدارة أو فشلها، وقبول أحكامه؛ التي لها الفضل في تقييم أداء الإدارة، وقبول المنافسين كواقع ضروري والسعي لتحقيق السبق على المنافسين من خلال خلق الجودة والتميز.

¹- سليمة مراح، التسيير الحديث والإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001، ص 152.

²- سميحة لعقابي، المرجع السابق، ص 173.

³- علي السلي، إدارة الجودة الشاملة متطلبات التأهيل بالأيزو 9000، مكتبة غرب، القاهرة، 1995 ص 25.

- استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة؛ كعنصر حاكم لتفكير الإدارة واختياراتها، والاستخدام الذكي لتكنولوجيا المعلومات، وإعادة رسم الأساليب الإدارية وفقا لمعطياتها.
- إدراك أهمية العميل والاقتراب منه، واتخاذ معيارا أساسيا في الاختيارات الإدارية.
- الأخذ بمفاهيم العمل الجماعي، وسياسات تحفيز العاملين.
- رفض المسلمات والمبادئ الكلاسيكية في الإدارة والتنظيم والاستعداد لتقبل مفاهيم ومنطلقات ثقافية تنظيمية جديدة وإقناع العاملين بها.
- الإيمان بأن العنصر البشري هو الأساس والأهم في إنجاح الإدارة وتحقيق الأهداف؛ لذا يجب أن تنال إدارة الموارد البشرية الاهتمام الأكبر من جانب الإدارة المعاصرة.
- العناية بتدريب العاملين في جميع المستويات؛ على معاني وآليات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة والتأكيد على استمرارية التدريب لتجديد وتحديث المفاهيم.
- والخلاصة: الملاحظ أن المنطلقات الفلسفية لكل من إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة تلتقيان في نقاط ومنعطفات كثيرة.

الفرع الثاني: الأطر النظرية لتطبيق العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة.

- باعتبار أن إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية مقسومين مختلفين ولكنهما متكاملان؛ ففلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المنظمة ليس فقط كنظام فني وإنما كنظام اجتماعي يحتوي على أفراد؛ وعليه فإن الجوانب المرتبطة بالاتجاهات؛ الطموحات والدوافع والسلوكيات والتفاعل بين الجماعات في واقع العمل أيضا موضوع اهتمامها، كما تؤمن أن العنصر البشري هو الأساس والأهم في إنجاح الإدارة، وجودة العمل هو الأساس في مفهوم الجودة الشاملة¹.
- وبالتالي فإن على إدارة الموارد البشرية في المنظمة اعتماد ما يلي²:
- التغيير والتطوير لثقافة المنظمة في قيم الأفراد العاملين بها، إذ لا نجاح للجودة ما لم يعترف القادة بوجود أزمة والشعور الجماعي بالحاجة للتغيير.
- تفهم واقتناع كل فرد في المنظمة بنظام الجودة.
- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات والمساعدة في تحيين النظام.

¹-سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1995 ص 144، وينظر المقال ص 49.

²-سمير محمد عبد العزيز، المرجع السابق، ص 144.

- إحداث التغيير الفكري والسلوكي للموارد البشرية؛ لتحويلهم من منطق التفتيشوكشف الخطأ إلى منطق منعوقوع الخطأ.
- العمل في فرق ذاتية للإدارة والاعتماد على الرقابة الذاتية؛ بدلا من الرقابة الخارجية؛ فالوجود لا يفرض على الإنسان إنماینع منه.
- المسؤولية لكل عضو في الفريق وتحفيز الموارد البشرية.
- التدريب والتعليم لتحسين المهارات.

فقد انتقلت إدارة الجودة الشاملة؛ من منظور توكيد الجودة أو ما يطلق عليه الجوانب التقنية؛ كرقابة العملية الإحصائية وأدوات الرقابة، إلى الجوانب الإنسانية التي استحوذت على اهتمام أقل من النصوص التقليدية لإدارة الجودة الشاملة، وهذا التوجه ناتج عن إدراك أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في النجاحات أو الإخفاقات لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة؛ فهي الإدارة المسؤولة عن توفير المهارات والكفاءات البشرية، وتدريبها وتحفيزها؛ والتي تعد من الركائز الأساسية في تنشيط وتفعيل إدارة الجودة الشاملة¹.

إن إدارة الجودة الشاملة، كفلسفة تنظيمية حديثة؛ تلعب دورا استراتيجيا، بالغ الأهمية في تنمية الموارد البشرية، وهذا في سبيل تحسين وتطوير مستوى خدماتها حتى تتمكن من تعزيز وضعها ومكانتها؛ إذ يتطلب ذلك من إدارة الموارد البشرية، ضرورة تعديل بعض الأساليب التسييرية في سبيل إحداث المواءمة والتكوين مع برامج الجودة الشاملة، وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة كمبدأ أساس لتحقيق جودة الخدمة العمومية².

والخلاصة : أن الأطر النظرية لكل من إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة يتكاملان في نقطة الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على رفع كفاءته.

الفرع الثالث: تحديات العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

واجهت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة جملة من التحديات يمكن ذكر بعضها فيما يلي³:

- تركز أدبيات إدارة الجودة الشاملة حول العمليات أكثر من المحتوى؛ حيث ذهب البعض إلأن الجودة مجرد عملية، وأن دور الفرد تكمن في ضمان الجودة وفي قطاع الخدمة يبدو أقل وضوحا.

¹-العابدهواري، المرجع السابق، ص 84.

²-محمد بن علي الزهرة، ومحمد كريم فريحة، دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسككدة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية الجامعة، العدد 16، 2018 ص 127.

³-محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مصر الجديدة للنشر والتوزيع، الطبعة، 02، 2000، ص 154.

-ربما نقطة الخلاف الأكثر بروزا بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية تتركز على: الفرد بدلا من الأنظمة؛ لذا فإن تغيير تركيز إدارة الموارد البشرية الجديد هو في بيان الأنظمة بدلا من بيان الاتجاهات الفردية؛ الذي ولد صعوبات واجهتمتخصص الموارد البشرية لاسيما في تعريف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

ومما سبق يظهر لنا أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة؛ ينبغي أن تكون قائمة على أساس التبادل والتكامل، فكما هو مطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تكون بعض أنظمتها السابقة مطعمة بأنظمة جديدة هي معايير إدارة الجودة الشاملة؛ فإنه بالمقابل مطلوب من فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن تستوعب أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية؛ على صعيد تطبيق برنامج الجودة الشاملة؛ لكونها الإدارة المتخصصة والقادرة على إحداث التغيير المطلوب في ثقافة الأفراد واتجاهاتهم وتنمية قابليتهم التي تعد الشرط الأساس¹.

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية باعتبارها عملية من عمليات إدارة الجودة الشاملة في الخدمة العمومية

إن تحقيق مستوى عال من الجودة في الخدمة العمومية؛ يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات وكفاءات الموارد البشرية في الإدارات العمومية، وبالتالي الاعتماد الأمثل على أداء المورد البشري وكفاءته على جميع المستويات التنظيمية، وهذا استوجب أن تكون الموارد البشرية محل الاهتمام في كافة مراحل إخراج الخدمة؛ بدءا بأنظمة الاستقدام، فأنظمة المحافظة وأخيرا برامج التنمية.

وهذا ما أكده Klein² حين ذهب إلى أن إدارة الموارد البشرية في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة؛ تهتم ببناء فرق عمل ذاتية الإدارة في المنظمات، وذلك لتحقيق التحسين المستمر؛ من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية³.

فجوهر نظام إدارة الجودة يعتمد بدرجة كبيرة على ثقافة المورد البشري والالتزام المهني له في المنظمة؛ حيث يختص المورد البشري؛ بتخطيط وتنفيذ وكذا متابعة وتقويم الخدمة العمومية، وهو ما يمثل المكونات الأساسية والأدوات اللازمة لبناء نظام الجودة الشاملة.

ودون توافر هذه الثقافة والالتزام المهني لدى الموارد البشرية؛ فإن مصير نوعية وجودة الخدمة المخرجة لن تختلف كثيرا عن الخدمة التي لا تترتب عنها منافع حقيقية وملموسة؛ ومنه كانت أولى وأهم مسؤوليات الإدارة العليا التي تهدف إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة؛ أن تولي الموظفين

¹ - العابد هواري، المرجع السابق، ص 85.

² Klein ترجمة لهذا العالم ينظر المراجع في التراجم

³ - سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مقدم إلى اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، 2016، ص 24.

اهتماما مناسباً بغرض تنمية وتطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وتحسين اتجاهاتهم وتوجيه سلوكياتهم لتبني وتحقيق نظام إدارة الجودة الشاملة¹؛ فالرورد البشري المؤهل تأهيلاً علمياً، والمدرّب تدريجياً مستمراً سيحافظ على الوقت والدقة في العمل².

ويمكن تطبيق ذلك على جودة الخدمة العمومية من خلال ما يلي:

الفرع الأول: تطوير المورد البشري في الخدمة العمومية وأثره على تطبيق الجودة الشاملة

إذا كانت الكفاءة في المورد البشري تمثل الفيصل في الخدمة العمومية؛ فإن برامج التنمية؛ خاصة التكوين والتدريب والمستمرين للمورد البشري تحتل مكاناً الريادة³؛ فتطوير الكفاءات هو ثقافة وسلوك وبرامج يجب على الإدارة العمومية تبنيه، وهنا يبرز دور إدارة الجودة الشاملة وأثرها في بناء المورد البشري وتطويره وإعداده إعداداً سليماً؛ لتحقيق نوعية الخدمة التي يتوقعها المواطن.

إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لها أثر كبير في تنمية الموارد البشرية؛ والتي من أهم عناصرها؛ الفرد الذي يبرئ ويدرب ويصبح مفهوم الجودة جزءاً من حياته، من أجل الإبداع والابتكار، وحل المشكلات واستقدام التقنية الحديثة بكل أنواعها، والتعامل مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية؛ لذا فإن استخدام الجودة الشاملة على كل مستويات إدارة الموارد البشرية له أثر في تحسين الوضع التنظيمي والتنفيذي للإدارة والمورد البشري معاً⁴.

ويمكن تطوير المورد البشري على ضوء إدارة الجودة الشاملة في الخدمة العمومية من خلال الإجراءات الآتية⁵:

- وضع أنظمة المحافظة خاصة الأجور على أساس الكفاءة.
- الاهتمام ببرامج التنمية خاصة ببرامج التدريب؛ لتطوير الكفاءات.
- المرونة والكفاءة التنظيمية للإدارة العمومية وذلك بمراعاة البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها.

¹ - ينظر محمد زرقون، رشيد مناصرية، دور إدارة المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية الصناعية الأنابيب Alfapipe، جامعة غرداية، الجزائر، مجلة دراسات وأبحاث، مجلد 5 العدد 12 ص 308.

² - عاصم شحادة علي، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجله البحث، الجامعة الإسلامية العالمية، ماليزيا، العدد 2010/2009 ص 199.

³ - رحيم حسين، تسيير المعارف، واستراتيجيات الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، جامعة تلمسان، العدد 03 مارس، 2004، ص 243.

⁴ - ينظر عاصم شحادة علي، المرجع السابق، ص 202.

⁵ - محمد رشيد زرقون، رشيد مناصرية، المرجع السابق، ص 309.

الفرع الثاني: مكانة تسيير وتنمية الموارد البشرية ضمن المواصفات العالمية للجودة

أولاً: تسيير الموارد البشرية ضمن المواصفات العالمية

وفقاً للمواصفات العالمية¹ للجودة الإيزو؛ يمكن للمؤسسة أن تتبنى إدارة الجودة الشاملة؛ كأسلوب تسييري دون ضرورة حصولها على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية التي تعتبر فقط كدليل لتطبيق معايير الجودة².

ثانياً: تنمية الموارد البشرية ضمن المواصفات العالمية للجودة

حيث أخذت قضية العناية بتنمية الموارد البشرية مكانة واسعة من الاهتمام بوصفها من أعلى درجات الاستثمار على المستوى العالمي، وتمثل أساليب تنمية الموارد البشرية مساهمة أكثر فعالية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ما يلي³:

1- إدارة الجودة التدريبية للمورد البشري :

ويقصد بإدارة الجودة التدريبية: إدارة العملية التدريبية وفقاً لمواصفات الجودة العالمية، وتحقيق أفضل دعم للمنظمة في تطوير كفاءة الموارد البشرية والبرامج التدريبية الفعالة؛ من أجل ضمان تحقيق العائد من التدريب⁴.

وهذا وفقاً للمواصفات الدولية (إيزو 10015)؛ التي تساعد المنظمات على التحكم وإدارة البرامج وأنظمة التدريب، وأداة الإدارة الاستراتيجية؛ لتطوير الموارد البشرية التي من أهدافها⁵ العامة: مساعدة المنظمات على متابعة وإدارة البرامج وتصميم التدريب، وفق الخطوات التالية:

- دراسة المعايير الضعيفة في تطور المديرين.
- طرق إنشاء البرامج التدريبية.
- دراسة المعايير الضعيفة في تقييم فعالية أداء البرامج التدريبية الموضوعية.
- التأكد من أنظمة وبرامج التدريب الموجودة في المؤسسة ومدى تحقيقها للنتائج المرجوة منها؛ وبالتالي الفوائد المتوقعة من التدريب.

¹ - ينظر الصرن، المرجع السابق، ص 329.

² - محمد رشيد زرقون، رشيد مناصريه، المرجع السابق، ص 309.

³ - ينظر محمد زرقون، رشيد مناصرية، ص 310.

⁴ - ينظر محمد زرقون، رشيد مناصرية ص 311.

⁵ - ينظر محمد زرقون، رشيد مناصرية ص 311.

2- الاهتمام بأنظمة المحافظة على المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة

تساهم أنظمة المحافظة لإدارة الموارد البشرية، في دفع المورد البشري لتنفيذ المهام المنوطة به؛ بشكل فعال وجيد؛ وذلك بتشجيعه بالوسائل المختلفة؛ مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة المخطط لها، وهذا ما يضمن المشاركة الفعالة للمورد البشري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة؛ فأنظمة المحافظة تكتسي أهمية بالغة بالنظر إلى؛ النتائج التي تحققها ومنها¹:

- إشباع احتياجات العاملين بشتأنواعها؛ خصوصا ما يسمى التقدير والاحترام.

- شعور العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.

- جذب العاملين إلى المؤسسة وزيادة روح الولاء والانتماء.

- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.

- تحسين روح المنظمة أمام المجتمع.

3- أثر الاتصال في نظام الجودة الشاملة على تنمية المورد البشري

تبرز أهمية الاتصال في إدارة الجودة الشاملة على أنه؛ العملية التي تسمح بتدفق المعلومات اللازمة لعمليات التحسين المستمر، وحل المشكلات التي تواجه العمليات التسييرية لإدارة الموارد البشرية في كافة مراحلها والمتمثلة في :

- التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، اتخاذ القرارات².

المطلب الثالث: الجودة الشاملة باعتبارها هدفا لإدارة الموارد البشرية.

لتحقيق غاية كون الجودة الشاملة هدفا لإدارة الموارد البشرية، على هذه الأخيرة أن تقوم بأدوار استثنائية لتحقيق غايتها ومن هذه الأدوار مايلي³:

- نشر الوعي بثقافة الجودة.

- على الإدارة العليا مساعدة الموظفين على تقبل التغيير والتقليل من الخوف منه ومقاومته.

- إعادة النظر في تصميم ووصف الوظائف؛ بما يتلاءم مع العمليات الجديدة.

- اختيار وتوظيف عاملين جدد وفق معايير وشروط جديدة؛ تتوافق مؤهلاتهم مع متطلبات تطبيق الجودة الشاملة، والتركيز على المهارات الفكرية، والإبداع، لا على المهارات الفنية.

¹ - ينظر محمد زرقون المرجع السابق صفحه 312.

² - ينظر محمد زرقون المرجع السابق صفحه 213.

³ - ينظر عاصم شحادة علي ، المرجع السابق، ص 199.

- إعادة النظر في نظام الحوافز والتركيز على الحوافز الجماعية بدلا من التركيز على الحوافز الفردية، والتركيز أيضا على الحوافز المعنوية مثل الانتماء لفريق العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات لا على الحوافز المادية.

- التدريب المستمر؛ حيث يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة وضع خطط وبرامج تدريبية تتناسب مع فلسفة مبادئ الجودة، وهنا يجب أن يشمل التدريب المجالات التالية:

- تغيير ثقافة المنظمة.

- قيادة التحسين والتطوير.

- توليد الأفكار الإبداعية وأدوات حل المشاكل.

- الاتصال الفعال وبناء فرق العمل حيث يتطلب إدارة الجودة الشاملة تدفق المعلومات أفقيا وعموديا مع بناء فرق العمل.

- في نظام تقييم الأداء الذي يجب أن يبنى على أساس فرق العمل والتركيز على تقييم الأداء بدلا من التقييم السنوي، وفق أسلوب 360°؛ أي بمعنأن التقييم لا يعتمد على الرئيس المباشر، وإنما يشترك في عملية التقييم؛ الزملاء والمواطن المتلقي للخدمة؛ فمثلا من أهداف إدارة الجودة الشاملة لتحقيق التقدم للإدارة؛ هو توفير الموارد البشرية المؤهلة والكفؤة المدربة، فالموظف المؤهل تأهيلا علميا في ضوء الجودة الشاملة وبجودة عالية وتدريب مستمر؛ يحافظ على الثقة في العمل، ويزيد من فرص التعليم الجيد، وسيحافظ على الوقت، مما يسمح لهذا المورد البشري أن يؤدي الخدمة بجودة.

فللجودة الشاملة أثر في بناء المورد البشري وتطويره وإعداده إعدادا سليما من أجل الجودة ونوعية الخدمة التي سيتوقعها المواطن¹.

إن تطبيق نظام إدارة الجودة بإدارة الموارد البشرية؛ يؤدي إلى زيادة الطلب على منتوجات المنظمة؛ سواء كانت سلع أو خدمات، وبالتالي حصول إدارة الموارد البشرية على سمعة جيدة؛ إضافة إلى تحسين العلاقات الداخلية بين الموظفين من جهة، وتحسين العلاقات الخارجية من مختلف الأطراف ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية خاصة؛ المواطنين (الزبائن)².

ويمكن إيجاز أهم فوائد تطبيق نظام الجودة بإدارة الموارد البشرية فيما يلي³:

- تحسين وضع إدارة الموارد البشرية التنافسي؛ لتقديم أفضل المنتوجات للزبون.

- تحسين جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين وتطويرها بشكل مستمر.

¹- عصام شحاتة علي، المرجع السابق، ص 202.

²- ينظر خثير محمد، المرجع السابق، ص 91.

³- ينظر خثير محمد، المرجع السابق، ص 91.

- التقليل في تكلفة الفحص والمراجعة بالنسبة للزبون.
- زيادة رضا الزبون؛ نظرا للحصول على المنتجات بالسعر والجودة المطلوبين؛ مما يؤدي إلى التقليل من شكاوى الزبائن.

- رفع وزيادة الوعي، بجودة الخدمة المقدمة بين موظفي إدارة الموارد البشرية.

- توفير نظام عمل موثق؛ يمكن الرجوع إليه في أي وقت لتحديد الأخطاء ومعالجتها بكفاءة وفعالية.

المبحث الثالث: مقارنة توزيع معايير إدارة الجودة الشاملة على وظائف إدارة الموارد البشرية لتحقيق جودة الخدمة العمومية

حيث وفق هذه المقاربة ستوزع معايير إدارة الجودة الشاملة بدءا بثقافة الجودة ومبدأ الإدارة العليا وانتهاء بالاتصال على وظائف إدارة الموارد البشرية الثلاثة الأساسية؛ الاستقدام المحافظة والتنمية وعلى النحو الآتي:

المطلب الأول: أنظمة الاستقدام وفق معايير إدارة الجودة الشاملة.

إن تحقيق جودة الخدمة العمومية؛ يعتمد على الاستخدام الأمثل للمهارات وقدرات الموارد البشرية، وهذا ما يتطلب تطعيم وظائف إدارة الموارد البشرية؛ بأسس ومعايير إدارة الجودة الشاملة فينتج عن هذا التطعيم تدفق للجودة على وظائف إدارة الموارد البشرية أفقيا وعموديا.

هذا التطعيم يستوجب تقييم وظائف إدارة الموارد البشرية بمعايير إدارة الجودة الشاملة؛ ولما كان التوظيف العملية والمرحلة المكتملة لمجموع عمليات الاستقدام؛ لزم وجوبا تطعيم التوظيف بأبعاد ومعايير إدارة الجودة الشاملة من ثقافة المنظمة، والإدارة العليا، والتخطيط الاستراتيجي، والتحسين المستمر وفرق العمل رضا الزبون وأخيرا الاتصال؛ كل على معيار حده.

الفرع الأول: نظام التوظيف مشبع بثقافة الجودة.

تعرف الثقافة بأنها؛ الطريقة التي تؤدي بها الأعمال من حولنا؛ فالثقافة تلخص طريقة أداء الوظائف بالمنظمات، وعليه فهي؛ مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات¹؛ فإذا أردنا الترويج لإدارة الجودة الشاملة في التوظيف في أنظمة الاستقدام؛ علينا أن نوجد بعض الطرق والإجراءات لترويج ثقافة الجودة في عملية التوظيف؛ لتطوير وتحسين وتقديم خدمة متميزة فماهي الأدوات اللازمة لذلك؟.

تتصور مجموعة من المؤشرات والأدوات للتطبيق الكفاء والفعال لإدارة الجودة الشاملة على عملية التوظيف منها .

¹عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة مركز الخبرات المهنية للإدارة بيميك القاهرة، مصر، 2011، ص71.

أولاً- صناعة مناخ عام جيد يليق بعملية التوظيف في إطار إدارة الجودة شاملة

وذلك من خلال التخلص من كل الظواهر والمظاهر السلبية التقليدية التي كانت تشوب تطبيق عملية التوظيف؛ سواء الداخلية منها من خلال الترقية في الرتب والدرجات، أو الخارجية من خلال الاختبار عن طريق المسابقة أو عن طريق الشهادة.

والانتقال بعملية التوظيف؛ من إطارها التقليدي الذي يشوبه الجمود وتحويله إلى عملية حيوية؛ هدفها تفعيل الجودة في الإدارة العمومية؛ بدءاً من انتقاء الموظف بجودة إلى غاية إنجاز هذا الموظف وتقديمه للخدمة العمومية بجودة.

ثانياً- الانتقال بالتوظيف من عملية ملء المناصب الشاغرة في مدونة المناصب المالية للمنظمة إلى التخطيط الاستراتيجي للتوظيف وفق احتياجات أقسام وفروع الإدارة العمومية.

ثالثاً- الاختيار النوعي المبني على تعدد المهارات في توظيف المورد البشري في الإدارة العمومية:

تعتبر عملية التوظيف النقطة الأساس في خلق والترويج لثقافة الجودة، ولهذا لم تعد عمليات، الاستقطاب، الاختيار والتعيين تتم على أساس اختيار الفرد المناسب ذو التخصص الصيق؛ ليعمل في وظيفة ثابتة ومحددة تطبيقاً لشعار الرجل المناسب في المكان المناسب؛ فهي مقولة أصبحت تتنافى والجودة، بل أصبحت استراتيجية اختيار الموارد البشرية والكفاءات الفردية بالعدد والتخصصات المطلوبة، فالتوجه الحديث الذي يتناسب مع إدارة الجودة الشاملة هو استقطاب واختيار الفرد الذي يمتلك مهارات متعددة؛ تمكنه من العمل في وظائف أو مجالات مختلفة¹.

¹-كلاخي لطيفة، سيد حياة، التغيرات المطلوبة في وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير في المنظمات المعاصرة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص134.

الشكل (10) مخطط لتوزيع معايير توزيع معايير إدارة الجودة الشاملة على وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة.

الفرع الثاني: التوظيف ودعم الإدارة العليا.

إذا كان التوظيف في إطارها التقليدي يشوبه الكثير من الجمود والمظاهر السلبية؛ التي تنعكس مباشرة على نوعية جودة الخدمة المقدمة من قبل المورد البشري؛ فإن التزام الإدارة العليا يعني التزام كل الموارد البشرية في المنظمة؛ بما في ذلك القائمين على عملية التوظيف؛ فالموارد البشرية القائم على التوظيف؛ خاصة في الإدارة العليا يجب أن يكون متشعبا بثقافة الجودة الشاملة؛ ومتحمسا لتطبيقها، كما أنه يلعب دورا حاسما في تنظيم المساهمات في عملية التطبيق، والمشاركة في إدارة التوظيف، وخلق الصورة الذهنية الإيجابية¹ لإدارة الجودة الشاملة في أذهان جميع الموارد البشرية القائمة على عملية التوظيف.

الفرع الثالث: التوظيف والتحسين المستمر.

وينبغي أن يكون التحسين المستمر بصفة دائمة ودورية، ويمس كل الجوانب المتعلقة بالتوظيف والتي منها:

¹ عبد الرحمان توفيق، المرجع السابق، ص 63.

أولا- سياسة التحسين المستمر للتخطيط وتوظيف الموارد البشرية:

من أهم المرتكزات التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة؛ وتبني فلسفة التحسين المستمر للعمليات المختلفة في المنظمة حيث؛ ينبغي أن تتخلص عملية التخطيط من القيود التقليدية، وتتشبع بمبادئ التحسين المستمر؛ بحيث يكون التخطيط استشرافي؛ طويل الأجل، حتى يكتب له الاستقرار، بالإضافة إلى مراعاة التحسين المستمر في تصنيف الوظائف العمومية والشكاوى هي المصدر الأول لبناء التحسين المستمر.

ثانيا- التحسين المستمر لعملية الاستقطاب:

إذا كان الاستقطاب في الوظيفة العمومية في إطاره التقليدي يعتبره الكثير، من المظاهر السلبية، التي تتنافى مع الأسلوب العلمي الدقيق في استقطاب الموظفين، فإن الاستقطاب في ظل إدارة الجودة الشاملة، ثم في ظل معيار التحسين المستمر يقتضي التقليل من الأخطاء الفادحة التي تشوب عملية الاستقطاب للوصول بها إلى الصفر، وذلك في إطار المراجعة والتقويم المستمرين؛ فالأسلوب العلمي الموضوعي يقتضي الدقة في اختيار الموظفين ذوي الكفاءة العالية والخبرة الإدارية الطويلة، والمهارات المختلفة في التعامل مع الزبائن والتواصل معهم، وإنجاز الخدمة العمومية بجودة.

ثالثا- التحسين المستمر لعملية التعيين :

إن التعيين في الوظائف في ظل الوظيفة العمومية كان وبالا على الوظيفة العمومية نفسها، إذ يتم وفق شروط غير موضوعية، وتخضع لمؤشرات شخصية ضيقة؛ خاصة على مستوى اللجان المختصة لعملية التعيين، ولكن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ومعيار التحسين المستمر يقتضي التزام الإدارة العليا ولجان التعيين بالشروط الموضوعية، المتعارف عليها، كالتفاضل بين أكثر من مترشح على أساس موضوعي بحت وهو الكفاءة؛ التي يمكن قياسها عن طريق امتحانات المسابقة، التي ينبغي أن تعد بدقة لغرض القياس الموضوعي للكفاءة، أو المقابلات الشخصية التي تكون أمام لجان محايدة؛ تلتزم القواعد العلمية السليمة في المقابلة، وكل طرق التعيين الأخرى.

رابعا- التحسين المستمر لقوانين الوظيفة العمومية :

إذ يقتضي تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومعيار التحسين المستمر؛ مراجعة وتقييم قوانين الوظيفة العمومية لسنوات خلت وذلك بمراجعة قراراتها وأهدافها التي سطرها وتحسينها تحسينا دوريا؛ يتلاءم ومبادئ الجودة الشاملة، خاصة فيما يتعلق بتصنيف الوظائف العمومية، الذي ينبغي مراجعته جذريا، وفق الأساليب العلمية الموضوعية في التصنيف، وينبغي أن تعمل الإدارة العليا بالتنسيق مع الهيئات العمومية ذات الصلة كالجامعات، القضاء على التضخم الوظيفي؛ الذي ألقى بظلاله على الواقع المرير في الإدارات العمومية.

خامسا- التحسين المستمر للإعلانات المتعلقة بالتوظيف :

إن التحسين المستمر عملية ينبغي أن تشمل كل نواحي عملية التوظيف؛ بدءا بالتخطيط السليم لعملية الاستقطاب والتعيين وانتهاء بالإعلان عن المناصب، الذي ينبغي أن يكون وفق المعايير العلمية العالمية للإعلان من حيث الصورة والمضمون والذي عادة ماتقف وراءه لجان متخصصة في الإعلان والإشهار.

الفرع الرابع : التوظيف ورضا العميل.

إن الغاية الأولى من اعتماد مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التوظيف هو رضا العميل، وذلك أن رضا الزبون يعكس نجاح أو فشل استراتيجية التوظيف المتبعة: فاستراتيجية التوظيف على ضوء إدارة الجودة الشاملة يجب أن تبنى على أساس تحقيق أو تخطي -تجاوز- توقعات الزبون.

فرضا الزبون دليل ومؤشر عن الثقة في المنظمة، وعلى هذا الأساس فهي تعتمد استراتيجية في التوظيف لتحقيق هذه المعادلة؛ وعليه فالعلاقة بين التوظيف ورضا العميل يمكن بحثها من خلال مايلي:

أولا- رسم سياسة توظيف تحقق توقعات الزبون:

اختلفت آراء المختصين حول رضا الزبون هل يولد الجودة، أم الجودة هي التي ينتج عنها الرضا، ولكن الكثير منهم ذهب إلى أن الجودة تسبق الرضا، بمعنى أن الحكم على الرضا يأتي استنادا على جودة الخدمة.

فالحل المطلوب للوصول إلى برنامج إدارة الجودة الشاملة؛ والذي يتحقق عن طريق إرضاء الزبائن وتلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، يجب أن يصغي فيه لصوت الزبون the CustomerVoice of ونؤكد جودة التصميم وتخفيض الأعطال بشكل صحيح، في كل زمان ومكان؛ لأن إرضاء الزبون يأتي في المقام الأول¹ لعملية استقدام المورد البشري في المنظمة يجب أن يخضع:

لتحقيق إرضاء الزبائن وذلك من خلال طرح عدة أسئلة.

- كيف يمكن أن نقيس الرضا الداخلي للزبون؟
- كيف يمكن قياس الأداء الحالي لرضا الزبون؟
- كيف يمكن تحديد المتطلبات الداخلية للزبائن والاتفاق عليها ؟

فكل موظف في المنظمة حسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة بدءا من المدير حتى أدنى المستويات الإدارية؛ معني بالمشاركة في تقييم الخدمة ذات جودة عالية وبأقل التكاليف، ويقبل المورد

¹Hamsunned and amy zuckerman2002 managingqualitycapstonepublishingqxford p07

البشري في ظل هذا المفهوم مورد الإبداع والأفكار الخلاقة؛ أي مدى ملائمة طرائق التوظيف بالنسبة للعوامل السابقة ومدى مراعاة تعليمات التوظيف الموضوعية في هذا الشأن، وإمكان تطويرها وتحسينها لتلائم التطوير العلمي والتقني الذي يصب في مجمله في رضا الزبون.

فبالخلاصة أن مبدأ رضا العميل في برامج توظيف الموارد البشرية؛ يجعل من هذه العملية - التوظيف- في حركية ومرونة دائمة تتكيف مع تغير توقعات الزبون.

ثانياً: الرضا دليل ومؤشر عن الثقة.

إذا كانت الجودة بحسب بعض التعريفات؛ ملاءمة المنتج أو الخدمة المقدمة لغرض العميل، وتحقيق احتياجاته وتوقعاته المحددة أو الضمنية؛ لذلك تتنافس المنظمات المميّزة في إدارة الجودة الشاملة لإرضاء العميل الداخلي والخارجي واستقطابه وتلبية متطلباته، بل وتجاوز توقعاته، وأصبح العميل هو محور الارتكاز عند تصميم وتنفيذ جميع عمليات المنظمة، وتسارعت شعارات مميّزة لهذا التوجه منها (العميل أولاً) أو (الاستماع إلى صوت العميل) وعليه؛ فالمنظمات -سواء كانت عمومية أو خاصة- التي تصمم وتقدم خدماتها بمعزل عن العميل، ولا تأخذ بعين الاعتبار تلمس متطلباته وحاجاته، والعمل على تحقيقها، فهي أبعد ما تكون عن الجودة¹؛ فرضا الزبون دليل ومؤشر على الثقة المتبادلة بين المنظمة والعميل، ويمكن إسقاط ذلك على التوظيف في الإدارة العمومية، أو منظمة تقديم الخدمة العمومية، يكون رضا الزبون هو المحور الأساس عند تصميم وتنفيذ جميع عمليات التوظيف، من استقطاب واختيار وتعيين، فالاستماع إلى صوت العميل واجب تقتضيه إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجاته هي هدف المنظمة العمومية أيضاً.

ثالثاً: شكاوى العملاء دليل عدم الرضا ونظام إدارتها.

إذا كان رضا الزبون أو العميل -الداخلي أو الخارجي- دليل ومؤشر عن الثقة بين المنظمة وعمومية كانت أو خاصة والزبون؛ فإن الشكاوى هي مؤشر ودليل عدم رضا العميل عن الخدمة المخرجة.

وعليه فوضع نظام دقيق وموثق لإدارة شكاوى العملاء وحلها؛ يساهم بشكل كبير في كسب رضاهم وعدم فقدهم، وهذا النظام يجب أن يكون محل اهتمام الإدارة العليا ومتابعتها المستمرة وفق خطوات منها²:

- تعريف جميع الزبائن بكيفية الاتصال بالمنظمة، مع تخصيص أرقام هواتف مراكز خدمة الزبائن.

¹- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج م ع السعودية، إدارة الجودة الشاملة، 228 دار الطبعة، 1429هـ، ص 40.

²- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المرجع السابق، ص 42.

- تدريب موظف خدمة الزبائن على استقبال شكاويهم، والتعامل معها ومتابعتها وتفويضهم ببعض الصلاحيات لحلها مباشرة.
- تسجيل شكاوى الزبائن والإجراءات المتخذة حيالها وتحديثها باستمرار.
- تحليل شكاوى العملاء، وطرق الاستفادة منها، ونشر تقارير دورية بها للإدارات والأقسام المعنية.

الفرع الخامس: التوظيف بمعيار التخطيط الاستراتيجي

إن التخطيط¹ الاستراتيجي؛ كمعيار للجودة، يقود المنظمة إلى امتلاك مقومات التكيف الطارئ ومواكبة الحدث واكتساب المرونة اللازمة ويتجلى ذلك من خلال العناصر الآتية وفق المراحل:

أولاً- التخطيط الاستراتيجي لعملية الاستقطاب ويكون وفق المراحل الآتية:

1- مرحلة الانطلاق:

تعتبر عملية الانطلاق هي أهم مراحل عملية التطوير، لأنها تتعلق بمدى جاهزية المنظمة واستعدادها لممارسة التطوير؛ وتحقيق الجودة، وحتى تعطي إدارة الموارد البشرية دعماً حقيقياً لهذه العملية² ويجب عليها العمل على تفعيل معايير التخطيط الاستراتيجي استقطاب موظفين جدد، الذين يتميزون بقدرات عالية؛ حيث يكون للمنظمة مجال للتطوير في الكفاءة والتأهيل والقدرة على التحديد؛ ومواجهة التغيرات والتطورات المقبلة عليها مستقبلاً.

كما سيكون له أثر كبير على دفع الموظفين السابقين بالمنظمة؛ بسبب المنافسة التي قد تنشأ بينهم أو الخوف من الإقصاء³.

2- مرحلة التحول:

وفي ظل هذه المرحلة تعمل إدارة الموارد البشرية على اعتماد برنامج لاستقطاب الأفراد الذين يتميزون بالكفاءة العالية فقط؛ والقادرين على شغل وظائف محددة ودقيقة؛ والتي تعاني المنظمة من بعض العجز فيها، ولا بد من أن تكون إجراءات التوظيف واختيار المترشحين صارمة ودقيقة، بحيث توفر المجال للحصول على الكفاءات التي تحتاجها المنظمة؛ والتي تتميز بالمهارة العالية والقدرة على التحليل، بالإضافة إلى استعدادها التام للانسجام مع برامج التغيير في المنظمة وعملية التحول هي عملية وسطى بين الانطلاق والمراجعة⁴.

¹ علي فائق جميل العاني، المرجع السابق، ص 94.

² يعتبر التخطيط planning من أكثر الوظائف الإدارية أهمية؛ لأنه لا يمكن أن يتم التنظيم أو التوجيه والقيادة أو الرقابة بدون تخطيط، ويمكن وصف التخطيط بأنه تلك العملية الخاصة بتعريف وتحديد أهداف المنظمة المستقبل اكميلي 6 سيجم ص 43.

³ العاني، المرجع السابق، ص 94.

⁴ محمد منير يوسف العطيوات، إدارة التغيير والتحديات العصرية المدير الرؤية معاصرة عبر القرن الحادي والعشرون دارالحماد، عمان، الأردن، 2005، ص 175.

3-مرحلة المراجعة والمتابعة وتثبيت التطوير:

تميل المنظمة خلال هذه المرحلة إلى تدعيم سياسة التوظيف الداخلي، وذلك رغبة منها في تدعيم وتنمية الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي؛ وبالتالي تشجيع الأفراد أكثر على التمسك بعملية التطوير والعمل على مواصلتها؛ وهذا لا يعني إلغاء التوظيف الخارجي، حيث تمارسه إدارة الموارد البشرية؛ بهدف معالجة بعض حالات الاختلال التي نشأت بسبب العجز في بعض الاختصاصات الضرورية، لاستمرار أنشطة المنظمة¹ فعمليات المراجعة والمتابعة وتثبيت التطوير ضرورية في إطار التخطيط الاستراتيجي.

ثانيا: التخطيط الاستراتيجي لتصنيف وتوصيف الوظائف

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في بناء رسالة ورؤية وقيم وأهداف استراتيجية المنظمة. فالتخطيط الاستراتيجي لتصنيف وتوصيف الوظائف؛ هو التخطيط المستقبلي طويل الأمد، الذي يقوم بوضع الأهداف العامة للمنظمة والوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف.

فاعتماد التخطيط الاستراتيجي في تصنيف وتوصيف الوظائف؛ يضع أمام المنظمة عدة خيارات وخطط لمواكبة التغيرات الطارئة؛ لتحقيق وتلبية توقعات الزبائن.

يساعد التخطيط الاستراتيجي لتحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف على ضمان اكتمال الوعي للموظفين؛ بالوصف الوظيفي لأعمالهم، والمسار الوظيفي والسياسات والإجراءات والأهداف الوظيفية وتبني اتجاه إيجابي نحو أهداف المنظمة؛ أي الإدارة العمومية.

إن الانتقال من تحليل وتصنيف الوظائف من مرحلة القوانين الجامدة إلى تخطيط استراتيجي محكم؛ لتحليل وتصنيف الوظيفة من خلال التعامل مع هذه الوظيفة كنقطة الانطلاق لتفعيل عملية الجودة؛ أي وضع برامج جديدة وإعادة هيكلة الهيكل التنظيمي للوظائف؛ وذلك من خلال التعرف على احتياجات المنظمة من العاملين وربطها مع رؤية وأهداف المنظمة، وتطوير السياسات والإجراءات التي تضمن توفير الأعداد والتخصصات المطلوبة وتعيينها وفقا للخطة الاستراتيجية للمنظمة.

ويجب التفطن لخطورة تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية² عن طريق نسخها من منظمة لأخرى، حيث أن وظائف إدارة الموارد البشرية، التي تساعد منظمة معينة على تحسين إنتاجها، وجودتها وتدعيم مركزها التنافسي؛ لا يشترط بالضرورة أن تحقق نفس النتائج عند تطبيقها في منظمة أخرى، حتى ولو كانت تعمل في نفس المجال، وهنا يبرز الدور الأساس والمهم، لإدخال معيار التخطيط الاستراتيجي على وظيفة تحليل وتصنيف الوظائف، حيث هذه العملية تساعد على دراسة التخصص

¹-حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص290.

²-علي فائق جميل العاني، المرجع السابق، ص 15.

والتركيز على الوظائف التي تكون أكثر فعالية عند تطبيقها؛ كنظام كامل بين استراتيجية تحليل وتوصيف الوظائف وبين استراتيجية المنظمة التي هي الإدارة العمومية.

الفرع السادس : التوظيف و فرق العمل

إذا كان فريق العمل هو مجموعة من العلاقات الشخصية المتبادلة المبنية بهدف تحقيق غايات محددة¹؛ فإن الغايات المستهدفة بالتحقيق هنا هي أهداف التوظيف وفق إدارة الجودة الشاملة؛ ولتحقيق أنشطة جودة فعالة، يتطلب الأمر توافر الجهود لتحسين والتطوير في التوظيف، ويتم ذلك غالبا عن طريق العديد من فرق العمل، بالإضافة إلى الأنشطة الفردية الأخرى؛ لذلك فإن هذه الأنشطة تتطلب وضع آلية اختيار المشكلات، وشكلها والتدريب والرقابة، وتوفير الوقت، وإعلام الفرق، وغالبا ما يتحمل المسؤولية مجلس الجودة في التوظيف؛ وهو المقترح الذي ينبغي السيرورة إليه إذا أردنا التحسين والتطوير لأنظمة الاستقدام؛ ومن المهام الرئيسة لمجلس الجودة للتوظيف ما يلي²:

- وضع واعتماد الخطة الرئيسية؛ لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والأنظمة الأخرى لتحسين جودة عملية التوظيف.

- نشر ثقافة الجودة وأهداف المشروع بين الموظفين؛ لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو مشروع ضخم، طويل الأمد، يحتاج إلى العمل الجماعي ومشاركة كل الموظفين، ويتطلب الكثير من التغييرات في نظم العمل وبيئته وطرق التفكير وأداء الأعمال والأمر نفسه في التوظيف.

- تعيين مدير لعملية التوظيف يكون معنيا بتحسين جودة العملية ومراجعتها دوريا، وتطويرها عبر آليات محددة، ويجب أن يحرر من الواجبات الإدارية الروتينية، فتكون مهمته الرئيسة؛ قيادة فريق المشروع ويرمي إلى تحقيق استراتيجية العمل³.

- توفير التدريب اللازم لفرق تحسين جودة التوظيف؛ ومن مهام مجلس الجودة؛ تدريب العاملين وتأهيلهم لاستخدام أدوات الجودة، وطرق تحسين عملية التوظيف والعمل لفريق.

- متابعة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وتذليل العقبات المواجهة للعملية لأن تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ تحتاج إلى توفير الموارد المالية والبشرية والفنية اللازمة، كما يحتاج إلى متابعة دائمة لفرق العمل، ولآليات التنفيذ، وإزالة ما يعترضه من عراقيل بيروقراطية أو مقاومة للتغيير من قبل

¹-hertagtrisoden 1996 groups and teams international en cycla pedia of business and management edited by warner malcolm vil 2 routh the dgelondon & new york p 1706

²-المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني م ع س، ص 19.

³-رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص 229.

الموظفين؛ لذلك نقترح مايسى بالفرق الابتكارية المدربة على طرائق حل مشكلات الجودة¹؛ أن تتوفر فيها الخصائص التالية²:

- أن تتمتع فرق العمل في عملية التوظيف بحرية كاملة واستقلالية وسلطة؛ كافية ويكون الأعضاء فيها مسؤولين عن نتائج قراراتهم.
- أن تتمتع وتحرص هذه الفرق على تدفق غير المقيد للمعلومات.
- أن تبني فرق العمل في عملية التوظيف؛ على أساس التعاون والتكامل لا على أساس من المنافسة والمناقشة والنزاع غير المنتج.
- أن فرق العمل الجيدة تركز على كل جانب في عملية التوظيف؛ فتميزين الأعلى والأدنى، والنجاح والفشل.

الفرع السابع: أنظمة الاستقدام مشبعة بالتواصل

إن فعالية وكفاءة نظام التواصل بين العاملين والإدارات والأقسام داخل المنظمة وخارجها؛ عامل مهم في نجاح إدارة الجودة الشاملة، ونجاح الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وكذلك في عملية الاستقدام وأجهزتها وخلاياها وقياداتها؛ حيث يؤدي وجود نظام فعال للتواصل داخل هذه الأنظمة المسؤولة عن التوظيف إلى مايلي³:

- أن تصل رسالة ورؤية وأهداف المنظمة إلى الأفراد المستهدفين بعملية الاستقدام.
- إنجاح عمل فرق التحسين المستمر للجودة؛ المكونة لأجهزة وأنظمة الاستقدام.
- تقوية الروابط والعلاقات بين القائمين على أنظمة الاستقدام.
- دعم الشفافية والوضوح، وإزالة الإشاعات المؤثرة سلبيا على العمل داخل أجهزة نظام الاستقدام.
- توصيل آراء واقتراحات وشكاوي المستهدفين بالاستقدام إلى الإدارة العليا والقيادة والمشرفين على التوظيف.

وخلاصة مايمكن قوله حول أنظمة الاستقدام؛ أنها النقطة الأساس في ترسيخ ثقافة الجودة، إذ يظهر جليا أن أنظمة الاستقدام وفق معايير إدارة الجودة الشاملة؛ بمثابة الانطلاقة الصحيحة؛ من خلال تخطيط واستقطاب وتعيين مورد بشري ذي كفاءة؛ يسعى لتحقيق رضا الزبون.

¹Conti betty & brain h. kleiner 1997 how to increase tean work in organization training for quality vol 5 no 1 pp26-29

²-رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص 229-288.

³-ينظر المملكة العربية السعودية المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني الإدارة العامة للتصميم وتطوير المناهج، المرجع السابق، ص 53.

حيث أن برامج الجودة في المنظمة -الإدارة العمومية كنموذج - تعتمد على طبيعة وتكوين الموظفين؛ الذين يقومون بتقديم وتوصيل الجودة للزبون؛ أي يجب على المنظمات -في سبيل الوصول إلى الهدف الذي تسعى إليه- وهو اختيار الأفراد الذين لديهم المعرفة والمهارات والقدرات التي تتناسب مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وكذلك اختيار الأفراد الذين لديهم الرغبة والقدرة على تعلم معارف ومهارات جديدة؛ وهنا يلعب قسم إدارة الموارد البشرية دورا هاما في سبيل الوصول إلى هؤلاء الأفراد من خلال سلسلة الخطوات التي تقوم بها عملية التوظيف¹.

والخلاصة وعليه في نهاية هذا المطلب نقترح مايسمى بفرق تحسين الجودة في أنظمة الاستقدام والتي هي عبارة عن فرق تتكون من مجموعة من الموظفين يقدر عددهم من ستة إلى ثمانية أشخاص، مكونين جيدا؛ يلتقون في العمل أسبوعيا؛ لوضع برامج للجودة في العمل، وتعمل هذه الفرق في إطار السياسات الموضوعية لضمان تنسيق الجهود المبذولة، مع أهداف المؤسسة، ويجب التفريق بين الفرق الوظيفية والفرق القيادية²:

- الفرق الوظيفية: وهي تجمع اختياري من الموظفين يعملون سويا؛ كوحدات عمل طبيعية على أساس يومي، مهمتها البحث عن المشكلات التي تواجه المؤسسة، ثم تبدأ في البحث عن الحلول المناسبة لها من خلال اللقاء الأسبوعي؛ والذي يستغرق ساعة عادة، والهدف منها هو إشراك الموظفين التنفيذيين في تحسين أنشطة العمل اليومية الخاصة بهم؛ لغرض دعم وتعزيز مستوى الجودة، وفي نفس الوقت تنمية المهارات في مجال حل ما قد يعترضهم من مشكلات في العمل.

- الفرق القيادية : يرأسها مدير المؤسسة أو أي مدير آخر وهي المسؤولة عن توجيه باقي الفرق في المؤسسة حيث تقوم باختيار أعضاء الفرق الأخرى وكذا دورية اجتماع كل فريق.

المطلب الثاني: أنظمة المحافظة وفق مقارنة إدارة الجودة الشاملة

تعد أنظمة المحافظة (الأجور الحوافز، وتقييم الأداء) أو ما يسمى بنظام التعويض من أكثر الأنظمة إثارة للجدل حول مدى دعمها لإدارة الجودة الشاملة.

فسابقا كانت نظم التعويض تعتمد؛ إما على الدفع من أجل الأداء، أو الدفع من أجل المسؤولية، وكل منها تعتمد على الأداء الفردي، الأمر الذي يبرئ جوا تنافسيا بين العاملين، وعلى العكس

¹-محمد عبد الغني حسين هلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مصر الجديدة للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، ط2، 2000ص

²-ديسلر جاري: ترجمة سيد محمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 307. بودالي محمد، دور الموارد البشري في الرقابة على جودة المنتج، ص81.

من ذلك؛ فإن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تركز على المرونة والاتصال الجانبي وفعالية المجموعة والمسؤولية المتعلقة بكل العمليات الهادفة إلى إرضاء الزبائن كنتيجة قصوى¹.

فهل يمكن أن نطعمنظم التعويض هذه بمعايير إدارة الجودة الشاملة أو على الأقل معظمها؟ هذا ما سنجيب عنه من خلال الفروع التالية:

الفرع الأول : أنظمة المحافظة وفق ثقافة الجودة ودور الإدارة العليا

إذا كانت الثقافة هي؛ البرمجة الجماعية للعقل الذي يمكنه أن يميز أعضاء إحدى المجموعات البشرية عن المجموعات الأخرى²؛ وإذا كانت ثقافة الجودة هي نمط العادات والمعتقدات والسلوكيات البشرية المرتبطة بالجودة³؛ فإن القواعد والمكونات الأساسية لثقافة الجودة، الواجب أخذها بعين الاعتبار عند تنفيذ برامج الجودة الشاملة في أنظمة المحافظة أو نظم التعويض هي القواعد، والسياسات، الأهداف، المقاييس، الأعراف، العادات، الأحداث، المراسم، والسلوكيات الإدارية؛ التقدير والكفاءة، والاتصالات البيئية الفنية، والهيكل التنظيمي⁴.

إن تأسيس وبناء ثقافة الجودة يشبه إلى حد ما بناء المنازل؛ ففي البداية يجب أنتوضع القواعد الأساسية التي تبدأ بتطوير عملية فهم قوانين التغيير التنظيمي وفق خطوات محددة⁵:

أولا- فهم التاريخ الواقع خلف الثقافة الحالية:

يرى البعض أن السياسة الحالية تخلف التنافسية، ويرى لبعض الآخر؛ أن التقليد هو بمثابة حاجز، فأوقات وظروف التغيير لا تمر دون انتقاد وتكون السياسات والتقاليد والجوانب الأخرى في الثقافة الحالية؛ قابلة للمساءلة، وفي ظروف مختلفة لا بد من تعلم التاريخ الواقع خلف الثقافة الحالية قبل محاولة تغييرها.

ثانيا- تحسين الأنظمة بدلا من العبث بها:

والعبث يظهر عندما تنفذ التغييرات بدون فهم لكيفية عمل النظام ولاحتياجات التغيير ولماذا يتم ذلك.

ولكي تحسن الأنظمة لا بد أن نفهم ماهو الشيء الخاطئ ولماذا نقوم بالتغيير للوصول إلى الأفضل؟ وكيف يتم ذلك؟

¹-محمد صالح قريشي، إدارة الجودة الشاملة وتحدي الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي ، مجلة الاقتصاد والمجتمع ، جامعة قسنطينة العدد 07، 2011، ص85.

²-Hofstede&gert jan hofstede culture &organizationsoftware of the mind mc grawhillinc new york 2005 p4

³-رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص 105.

⁴-رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص 105.

⁵-رعد حسن الصرن، ص 107-109، يوسف حجيم الطائي والآخرين، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية وللخدمة، دار البازوري، عمان، الأردن، 2009، ص215.

ثالثا- إشراك كل فرد يؤثر على التغيير:

إن التغييرات التي أحدثتها ثورة الجودة *qualité révolution* أدت إلى إحداث تغييرات هامة في نظام القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تشكل مجملها الثقافة التنظيمية لأنظمة المحافظة، لاسيما أن ثورة الجودة الشاملة تقوم على قواعد ومبادئ ومعايير خاصة، وهذا يتطلب في البداية توكيد التزام أنظمة المحافظة بفلسفة الجودة الشاملة، وتأسيس ثقافتها في مواجهة تحديات تطبيق هذه الفلسفة الجديدة.

فتبني أنظمة المحافظة (أجور- حوافز- تقييم الأداء) لثقافة الجودة يقتضي تغيير ثقافتها التنظيمية الكلاسيكية.

إن التأكيد على أهمية التغيير الثقافي وتجسيد آثاره في الواقع؛ يحصل ابتداء على مستوى الإدارة العليا التي ينبغي أن تتبنى إدارة الجودة الشاملة؛ على مستوى أجهزة أنظمة المحافظة بتغيير الثقافة التنظيمية لأجهزة التعويضات واستبدالها بثقافة الجودة المنضبطة بمعايير وقواعد متعارف عليها.

الفرع الثاني : أنظمة المحافظة وفق التحسين المستمر

إن ثورة الجودة الشاملة تقوم بالأساس على فكرة التحسين المستمر؛ لذا ينبغي أن يكون نظام التعويض أو الدعم المادي، أو نظام التحفيز والتشجيع دعامة أساسية في تحيين الجودة في المنظمة، وهذا الدعم المادي ونظام التحفيز، وتقييم الأداء يمكن أن يأخذ دور الحافز القوي، أو الإعجاب المتفاني، أو دورا ما بينهما؛ يتماشى وقواعد التحسين المستمر في نظام إدارة الجودة الشاملة¹؛ ولذا ينبغي مراعاة مايلي²:

- تأسيس نظام موثق للحوافز والمكافآت مع التقييم المستمر له؛ حيث يشعر المتفوقون في أداء أعمالهم؛ من الموظفين وطرق العمل بأن الإدارة العليا تقدر ذلك لهم وتكافئهم عليه، وترتبط العلاوات السنوية بالتميز وليس بالأقدمية أو الوظيفة.

- ألا تقتصر الحوافز والمكافآت على الجانب المادي فقط؛ فالحافز المعنوي والإشادة والتقدير العلني؛ لها أكثر الأثر في تحفيز الموظفين وحبهم للعمل.

- تقدير العاملين من أفراد وفرق عمل والثناء على إنجازاتهم ونسبتهم إليهم، وعدم غمط حقوقهم بأن ينسب ما أنجزوه إلى الإدارة العليا أو المشرف، أو رئيس الفريق حتى يضمن استمرار ولائهم وأدائهم المتميز ومشاركتهم المستمرة في فرق تحسين العمل.

¹- ينظر محمد قريشي، المرجع السابق، ص 85.

²- إدارة الجودة الشاملة، 288 دار، ص 52.

الفرع الثالث: أنظمة المحافظة ورضا الزبون

إن ثورة الجودة الشاملة تقوم على قاعدة؛ تحقيق رضا الزبون، وهذا يشير إلى أن رضا الزبون هو أحد أطراف بناء قواعد أنظمة المحافظة؛ فهو لا يتلقى مخرجاتها فقط، وإنما يشاركها عملية التصميم ووضع أسس نظام الأجور ووضع أهدافها والتخطيط لسياسة الحوافز والمكافآت والتقييم؛ وذلك إما بأخذ آرائه في سياسة الأجور، أو بالتعاون مع موظفي أجهزة نظام التعويض؛ الذين يمثلون الزبائن الداخليون لتجسيد ثقافة إدارة الجودة الشاملة؛ ليتحقق رضا العميل الشريك الأساس في فلسفة الجودة¹.

كما يجب أن يكون نظام التعويض موجهاً إلى الزبون، بحيث يتم الدفع لجميع الموظفين على المهارات التي تهم الزبائن الخارجيين للمنظمة، وعمل ذلك يتطلب؛ الفهم الواضح لما يحتاجه الزبون ويتوقعه، وما تفعله المنظمة لمقابلة تلك الحاجات والتوقعات، وكل من الموظفين والإداريين داخلياً هم زبائن لمنظومة التعويض؛ فحاجاتهم وتوقعاتهم يجب أن توجه منظومة التعويض².

الفرع الرابع: أنظمة المحافظة والتخطيط الاستراتيجي

إن النظرة الحديثة للتعويضات تقوم على فلسفة تفيد أن التعويضات المالية هي أساسية بالنسبة للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة لأن تلبى حاجاتها المادية والفسولوجية؛ لكن الإنسان بطبيعته ليس كل ما يسعى إليه حاجات فسيولوجية، بل لديه عدة حاجات من نوع آخر؛ وهي الحاجات المعنوية والاجتماعية؛ كالمعاملة الحسنة والأمان الوظيفي، الراحة النفسية، السلامة والصحة في مكان العمل (فرص النمو والتطوير... إلخ)، وترتبط هذه الحاجات مع الحاجات المادية من خلال العمل أو الوظيفة التي يؤديها الفرد أو فريق العمل؛ وهذا ما يوفر للمورد البشري عناصر الإثارة والتحدي والشعور بالأهمية، والاستقلالية والمرونة والحرية في ممارسة المهام الموكلة إليه، وتعطي أنظمة التعويضات في المنظمة؛ صورة دقيقة لأهدافها الاستراتيجية، فإذا كانت المعايير مركزة بشكل أكبر على الأداء الفردي؛ فإن جهود تعزيز العمل الجماعي ربما ستفشل، ويهدف دعم الجودة بفعالية؛ فإن المنظمات تحتاج أن تكون لديها أنظمة تعويضات تنسجم مع التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة؛ عن طريق تشجيع وتحفيز الموارد البشرية بالمنظمة بالمكافآت والتقدير لتحقيق الأداء المطلوب³.

لذا ينبغي تبني منظومة حوافز بما فيها المادية والمعنوية؛ بحيث أن توزيع الحوافز بطريقة عادلة؛ وفق نظام قائم على أساس موضوعي وليس على أساس شخصية، ووضع علاوات سنوية لكافة العاملين على أساس نتائج المنظمة.

¹ ينظر الصرن، المرجع السابق، ص 108.

² محمد الصالح قريشي، المرجع السابق، ص 85.

³ -عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، دمشق - سوريا - ط2، 2009، ص 494.

بالإضافة إلى استخدام الحوافز المادية بشكل متوازي مع الحوافز المعنوية، إلى جانب استخدام الحوافز الجماعية لتعزيز روح الفريق¹.

والخلاصة أن أنظمة التعويضات وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة تعتبر أن الموارد البشرية للمنظمة، تكون مهيئة للمشاركة في ملاحقة تحسينات الجودة؛ عند الاهتمام بمكافئتها لذلك يجب أن تبتعد الأنظمة التقليدية للمحافظة على اعتماد الأقدمية في نظام التعويض، بل التوجه نحو اعتمادها على الجدارة في إعطاء المكافآت².

الفرع الخامس: أنظمة المحافظة وفرق العمل

ينبغي أن يتكيف نظام التعويض أو أنظمة المحافظة مع قاعدة المشاركة، والعمل الجماعي وفق فرق العمل؛ حيث يجب أن تحظى منظومة المحافظة بالمشاركة الكاملة للمورد البشري؛ فالموارد البشرية يجب أن تساهم في وضع سياسة الأجور، والحوافز، والترقية، وفي وضع أهدافها الاستراتيجية، والخطط البعيدة والقريبة الأجل في أنظمة المحافظة، وكذا تتبع تحقيق مؤشرات الأداء الأساسية ومراقبة وتقويم تحسين الأداء في هذا المجال، وعلى الإدارة العليا أن تسهر على تدريب الموارد البشرية في أجهزة نظام التعويض التي هي فرق العمل لتحسين وإتقان مهامها في نظام التعويض³.

المطلب الثالث: برامج التنمية وفق مقارنة إدارة الجودة الشاملة

يعتبر التدريب والتكوين أهم الآليات المساعدة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات إدارة الجودة الشاملة؛ وهذا ما جعل المنظمات المعاصرة تولي له اهتماما متزايدا؛ باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية، وتحسين أدائها، وأساس هذا الاهتمام المتزايد به من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات.

فإدارة الجودة الشاملة تنظر إلى عملية التدريب أنه استثمار يعود بالفائدة على المنظمة، كما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛ يتطلب بدوره تدريب مستمر وذلك في إطار تعريف المورد البشري بالمنظمة بهذه المنهجية الجديدة، ثم كيفية تطبيقها وتحسين مستوى الجودة لديها، أو لغرض التحسين والتطوير المستمر لمهارات وقدرات الأفراد ليتمكنوا من الابتكار والإبداع والتكيف مع تطورات المحيط الخارجي⁴.

¹-محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2006 ص13.

²-أحمد علي صالح، سعد علي الغزوي، المرجع السابق، ص102.

³-محمد الصالح قريشي، المرجع السابق، ص85.

⁴-أحمد علي صالح، سعد علي الغزوي، المرجع السابق، ص98.

الفرع الأول : نشر ثقافة الجودة في برامج التنمية

إن تطعيم برامج التنمية بثقافة الجودة إلى حد التشبع؛ تقتضي من إدارة الموارد البشرية أن تخضع لعدة تحولات أهمها¹:

الانتقال من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع، وذلك من خلال؛ تعديل السلوك الإيجابي في المنظمة والعمل على تحسين العلاقات الإنسانية القائمة على فعالية عملية الاتصالات.

ويعتبر تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة في المنظمة بمثابة وجه تغيير في ثقافة المنظمة، ومن أجل إحداث التغيير مستوى برامج التنمية بشكل ناجح ينبغي على إدارة الموارد البشرية تبني مايلي²:

- تحديد وتوضيح مفهوم تغيير الثقافة فيما يخص التدريب.
- بيان وتوضيح لماذا يعتبر تغيير ثقافة التدريب شيئاً مركزياً في نجاح المنظمة.
- وضع طريقة محددة لتقييم الثقافة الحالية والجديدة المرغوب فيها، وكذلك قياس الفجوة أو الهوة بين الاثنين.

- تحديد المداخل البديلة لإيجاد ثقافة جديدة.

بالإضافة إلى خطوات أخرى هي³:

- تزويد العاملين بالمنظمة التدريبية بمعلومات إيجابية وصریحة عن الجودة؛ بهدف إشعارهم بأنهم ينتمون ويتبنون الاتجاه الجديد في المنظمة.
- التخطيط للجودة بوضع السجلات والمراجع الداخلية لها.
- تهيئة الموارد البشرية نفسياً؛ بمختلف مستوياتهم الوظيفية، لقبول إدارة الجودة الشاملة وثقافة الجودة عن طريق إعداد دليل خاص بالجودة وكيفية تطبيقها وتوزيعه على العاملين.
- تنظيم ندوات ومؤتمرات بصفة دورية لزيادة وعي المورد البشري بأهمية الجودة في العملية التدريبية.
- إعلام الموارد البشرية أن الجودة مسؤولية الجميع؛ لكي تقل مقاومتهم لتطبيق إدارة الجودة

¹-سعد على العزي، أحمد على صالح، المرجع السابق، ص28.

²-سعد علي العززي، أحمد علي صالح، المرجع السابق، ص28.

³-سعد علي العززي، أحمد علي صالح، المرجع السابق، ص28.

الشاملة¹ في برامج التدريب.

فالتدريب لم يعد أداة تطويرية لمهارات الموظفين فحسب؛ بل أصبح خيارا استراتيجيا للاستثمار في الإنسان؛ كأهم عناصر الإنتاج والتنمية البشرية.

ومن هنا يجب على المنظمات إدراك أهمية الاستثمار الحقيقي في مواردها البشرية، وذلك من خلال تخصيص ميزانية معتبرة للتدريب، والسعي إلى نشر ثقافة تدريبية شاملة على كافة المستويات؛ فتبنى فكر وثقافة التدريب لمواكبة التنافسية؛ حاجة أساسية وضرورية للهبوض بالمورد البشري في المنظمة.

ثم الانتقال إلى قياس الأثر التدريبي، لمعرفة مدى الاستفادة التي حققها التدريب والتي يمكن من خلالها أيضا التخطيط للبرامج وتجاوز أي عقبات تعيق القدرة على تطوير الأداء، والتغلب على مشكلات العمل، لذا يمكن إجمال أهم مزايا قياس الأثر التدريبي في الآتي²:

- التعرف على مدى تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب.
- إمكانية التأكد من مدى توجيه الموارد المالية نحو الأولويات المحددة.
- المساعدة على تحسين البرامج الجديدة حتى ولولمتفشل البرامج الحالية.
- إمكانية مناقشة التقدم في العمل مع الموظفين من خلال معلومات التقييم.
- زيادة ارتباط الأفراد والتزامهم بالتدريب؛ بسبب معرفتهم النتائج المتوقعة.
- تعزيز تحرك المنظمة نحو معيار (استثمار الأفراد) بسبب التقييم الفعال.
- التزود بالمعلومات المرتبطة بالأداء؛ والتي تعين على التخطيط الجيد للتنمية.

الفرع الثاني: دعم الإدارة العليا للبرامج التدريبية

الإدارة العليا العين الساهرة على برامج التنمية بالتدريب والتكوين وتقييم الأداء؛ فالإدارة العليا هي بمثابة الربان الذي يقود السفينة (المنظمة) التي تطلق إدارة الجودة الشاملة؛ فعليها أن تكتسب المهارات قبل غيرها، وأن توفر ذلك الوقت الكافي، ولا بد أن تقوم المنظمة بالتدريب وتنمية القدرات

¹- عبد الله بن سعد السويدي، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التدريب الأمن في الشرطة العسكرية الخاصة للقوات البرية بوزارة الدفاع، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية، للعلوم الأمنية رسالة غير مطبوعة، 2013، ص 34.

²- ياسر مصطفى مهليل، التدريب الإداري ومعايير الجودة الملتقى الأول للجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية لنحو بناء معايير التدريب، معهد الضوء الأخضر، للتدريب، أبريل 2011، ص 08.

والمهارات من الإدارة العليا، ملمة بمبادئها وكذلك بعملية مراقبتها وتطويرها وتحسين أدائها حتى يتسنى لها نقلها إلى الإدارة الوسطى والدنيا¹ فتتدفق الجودة على كل مستوياتها.

ثم الانتقال إلى تدريب الإدارة التنفيذية، ويتضمن هذا النوع التدريب على المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الإشرافية أو الوسطى أو العليا، ولا تكون موجهة فقط نحو الأساليب والطرق التقنية؛ ولكن أيضا يركز التدريب على كيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والتوصيات الخاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة².

فإدارة الجودة الشاملة تنقل بالتدريب من وظيفة روتينية في إدارة الموارد البشرية إلى مسؤولية تعليم وتطوير الذات في المنظمة من خلال مايلي³:

- التدريب على المهارات السلوكية.
- دعم التدريب على مهارات التعلم و التطوير الذاتي للموارد البشرية.
- التدريب على مهارات وضع الأهداف الذكية.
- التدريب على المهارات الإبداعية وتحليل المشكلات وحلها.
- إن برامج التنمية وفق إدارة الجودة الشاملة ينبغي أن تعنى بكل أقسام إدارة الموارد البشرية أفقيا وعموديا مع التحسين المستمر لهذه العملية؛ مع مراعاة التواصل بين الإدارات المختلفة عليا، وسطى ودنيا.
- وعليه أفتتح فيما يتعلق بدعم الإدارة العليا لبرامج التنمية مايلي:
- تخصيص لجان تدريبية مؤهلة تسهر على تدريب القيادة العليا في وضع خططها الاستراتيجية الطويلة والمتوسطة الأجل وخاصة في تخطيط الجودة.
- تخصيص لجان تدريبية مؤهلة للقيادة الوسطى والدنيا قصد التأهيل لتنفيذ قرارات الإدارة العليا فيما يخص الجودة.
- تنظيم ندوات ومؤتمرات لتحسين الجودة؛ خاصة على مستوى الإدارة العليا.
- وضع لجان مراقبة تخطيط الجودة؛ على مستوى الإدارة العليا والإدارات الوسطى والدنيا.

¹-نورعزم الليل بن مارني، دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة،المجلة العربية للنشر العلمي، الإمارات العربية المتحدة، إمارة أبوظبي، العدد 12، ص218-129.

²-نورعزم الليل بن مارني، المرجع نفسه، ص218-219.

³-.....

- تصميم برامج تدريبية لمختلف القطاعات الوظيفية للمنظمة تشمل كل الجوانب التسويقية البحثية والتطويرية.

الفرع الثالث: التحسين المستمر لبرامج التنمية

إن التقييم والتحسين المستمران لبرامج التنمية؛ من تدريب وتكوين وتقييم أداء، هما الهدف الأساس والمبدأ الرئيس في إدارة الجودة الشاملة، وذلك بإخضاع برامج التكوين والتدريب إلى تحديث وتحسين مستمرين بما يواكب التغيرات التي تفرضها التنافسية والتسارع نحو تحقيق الأفضلية في الجودة.

فالتحسين المستمر لبرامج التنمية يستوجب خضوعها للعمل التصحيحي (corrective action) المنتظم في مراحل إنتاج الخدمة، إذ أن هذا العمل يقلل من حدوث العيوب المستمرة (الانحرافات التي تحدث نتيجة الصدفة الطبيعية) والعيوب المتقطعة (الانحرافات التي تحدث نتيجة أسباب محددة).

أولاً-مراحل عملية التحسين المستمر ببرامج التنمية:

وتمر عملية التحسين المستمر لبرامج التنمية والتكوين للمورد البشري عبر ثلاثة مراحل كمايلي¹:

1- قبل التكوين:

ينبغي على المنظمة بما في ذلك الخدمة قبل الشروع في عملية تكوين وتدريب مواردها البشرية، توضيح سبب هذا التكوين والفائدة منه؛ أي تحضير المورد البشري نفسياً ومن الأحسن استدعاء الأفراد وإبلاغهم بضرورة القيام بتكوينهم والمناقشة معهم في هذا الموضوع ، بل يجب أن يحس الموظف؛ بأن هذا التكوين عبارة عن تشريف وليس تكليف.

2- خلال التكوين:

ويبرز التحسين المستمر للعملية التدريبية من خلال تدخل المسؤول المباشر في حال حدوث أي مشكلة أو انحرافات بالاستعانة بمتخصصين في التكوين؛ لإحداث تغييرات أو تعديلات من شأنها إصلاح هذه العملية؛ ومنه فإن عملية المراقبة ضرورية خلال مدة التكوين لاتخاذ قرار الاستمرار، التغيير، أو توقيف التكوين، إذ استدعت الضرورة، وتشتل عملية المراقبة (محتوى التكوين، المكون، الظروف المادية)، التنظيم المطبق، وماتم تحصيله من جانب المكونين.

3- بعد عملية التكوين:

يجب على المنظمة استخدامواستغلال الفرد المكون؛ لأن عدم استثمار هذه الطاقات تؤدي بالفرد إلى انسياب المعلومات التي تحصل عليها وفي ذلك تضييع لكل الجهود وهدر للموارد المادية

¹-foster s thomas [managingquality](#)op cite, p 315

والبشرية ومن جهة ثانية؛ فإن التكوين يجب أن يكون مستمرا ومسيرا للتطورات البيئية الخارجية ووفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

ففكرة التحسين المستمر لبرامج التنمية يجب أن توضع عن طريق فريق التحسين أو من قبل الإدارة؛ فقد تكون الفكرة تخفيضا في زمن دورة الإنتاج، أو تخفيض عدد الوحدات المعالجة أو تخفيضا في زمن توقف الآلة، أو غياب العمل¹.

ثانيا- استراتيجيات التحسين المستمر لبرامج التنمية

وعليه يمكن تصور استراتيجيات التحسين المستمر لبرامج التنمية والتكوين كما يلي²:

1-تحديد استراتيجيات التكوين:

تعتبر استراتيجية التكوين عن التوقعات المرجوة من بناء المهارات وتنمية المعارف وأنماط السلوك لدى العاملين بالمنظمة، وفقا للاحتياجات التي تكشف عنها نظم تقييم الأداء.

2- تحديد أهداف التدريب والتكوين:

يجب على المنظمة تقييم أهداف التدريب إلى ما يخدم المنتج (جودة الخدمة) وأهداف تقنية والتي تهتم بتحسين الطاقات الإنتاجية المتاحة وسرعة استيعاب التقنيات الجديدة وأهداف سلوكية؛ وهي تنصب على تعديل الاتجاهات ودوافع العاملين، وكذا تشجيع العمل بروح الفريق وتعميم الإحساس بضرورة خدمة العملاء.

3- تحديد سياسات التكوين:

يمكن تلخيص أهم سياسات التكوين في النقاط التالية³:

- سياسة تحديد واختيار المتكويين.
- سياسة تحديد الاحتياجات وتحديد دور المكون ودور المتكون.
- سياسة تخطيط التكوين مع أسس اختيار مواعيد التنفيذ للبرامج التكوينية.
- سياسة تحديد معايير وتقنيات التقييم للمتكويين.

¹-الصرن، المرجع السابق، ص 256.

²-بودالي محمد، دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج دراسة حالة مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية، sarl (imc) رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص 91.

³-بودالي محمد، المرجع السابق، ص 93.

4-تخطيط الموارد التكوينية:

يمثل المورد البشري أهم مورد في العملية التكوينية وهو ممثل في؛ مديري تكوين المخططين للبرامج التكوينية،أخصائي وسائل وتقنيات التكوين، المشرفين الفنيين والمكونين، وتشمل كذلك عملية تخطيط الموارد التكوينية، تحديد الاحتياجات من التجهيزات والأماكن.

5- تصميم التقنيات التكوينية:

لضمان التحسين المستمر لجودة العمل التكويني في ظل إدارة الجودة الشاملة؛ تصبح التقنيات التكوينية أساسا مهما من أجل الارتقاء بالأداء، ولقد تطورت تقنيات التكوين مع التطور التكنولوجي المستخدمة من إعلام آلي والذي يسهل من استيعاب معارف جديدة، وتسهيل استخدامها في الواقع.

ثالثا- أساليب لتحسين المستمر لبرامج التدريب:

هناك ثلاث أساليب يمكن من خلالها التحسين المستمر لعملية التدريب لتنفيذ وتحقيق جودة الخدمة:

1- تأسيس دوائر الجودة Establishing quality circles:

حققت كثير من المنظمات نتائج جيدة نتيجة تطبيقها استخدام دوائر الجودة فيها؛ حيث تجتمع الدائرة بشكل منتظم من أجل تطوير طرق حل مشكلات عملهم؛ خصوصا تلك المتعلقة بالجودة، ويطلق على قائد المجموعة اسم المسهل facilitator، حيث يتلقون -التدريب- في مجالات متنوعة مثل؛ تحديد المشكلات وتعريفها، والاتصال وطرائق حل هذه المشكلات¹.

2- تصميم الجودة في العملية الإنتاجية Desining quality into the process:

بما أن الجودة تنجز خلال عملية إنتاج أو تقديم الخدمة؛ لذا يجب أن تصمم العملية الإنتاجية لإنتاج الجودة المرغوبة (quality desired) من خلال تدريب المورد البشري على إنتاج المستوى المرغوب من الجودة ، أي يجب تدريب الموظفين على فهم احتياجات الزبائن وتنفيذ العمل الذي يحقق رضاهم.

رابعا- بناء عملية رقابة الجودة Installing a quality control process :

تدل رقابة الجودة على العملية التي تضمن تلبية السلعة أو الخدمة النهائية لتوقعات الزبون، وهذا ما يؤكد عملية التحسين المستمر لبرامج التدريب والتكوين ورقابة الجودة.

¹-Dollinger Marc j Entrepreneurship Startegies and resoures 3rd ed prentice hall jmc n j 2003 p 104

وبغض النظر عن الأساليب والطرائق المستخدمة في ذلك؛ إلا أن هذا البرنامج يتطلب على الأقل الخطوات التالية¹:

- وضع المعايير المرغوبة في الجودة.
- قياس الأداء الفعلي.
- مقارنة الأداء بالمعايير الموضوعية.
- تنفيذ التصحيحات الضرورية.

وفي الأخير لتحقيق الكفاءة والفاعلية لعملية التحسين المستمر في برامج التنمية يجب اتباع الخطوات الصحيحة في عملية التحسين بدءاً من فكرة التحسين وتنظيم فرق التحسين، حتى موافقة الإدارة على هذه التحسينات إن تكامل جميع هذه المسائل في عملية التدريب والتكوين يجعل عملية التحسين تحقق الهدف الأساس والمحدد لها².

الفرع الرابع: برامج التنمية وفق فرق العمل

إذا كانت الفرق هي مجموعة من العلاقات الشخصية المتبادلة المبنية بهدف تحقيق غايات محددة.

فإن فرق العمل في إطار إدارة الجودة الشاملة في -تصوري- هي مجموعة ذات خصائص محددة؛ على رأسها وحدة الرؤية والأهداف، تعمل في صورة تشاركية تتميز بثقة متبادلة بين أفرادها ويعملون جميعاً لتحقيق أهداف المشروع بعد تنفيذ سياسته.

وإن أسوأ ما تعاني منه المنظمات؛ خاصة المنظمات العمومية هي المركزية في إصدار القرارات ووضع السياسات العملية وكذا في تسطير الأهداف.

وعليه نرى لزاماً على إدارة الموارد البشرية في ظل ثورة الجودة الشاملة؛ فيما يتعلق ببرامج التنمية (التدريب - التكوين - تقييم الأداء) هو الابتعاد عن أساليب الإشراف المركزي، والتسيير الفوقي لكل المنظومة التنموية، وأن تعمل على ابتكار أساليب جديدة تجسد اللامركزية في التسيير، وتشجع أسلوب فرق العمل؛ حيث تتوزع مهام الموارد البشرية أفقياً وعمودياً بعيداً عن العمل الفردي ذي الأهداف والرؤية الشخصية والجهد الانعزالي؛ الذي لا يواجه حل المشكلات بل يزيداً تعقيداً، ويولد عدم الثقة بين الإدارة العليا والمورد البشري في الإدارة الوسطى والدنيا، في ظل احتكار المعلومات في يد أفراد معينين خاصة القيادة منها.

¹ - ماهوني فرنسيس، كارولجيثور، المرجع السابق، عبد الحكيم أحمد الخرامي، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2000، ص295.

² - ماهوني فرنسيس، كارول جي. ثور ثلاثية إدارة الجودة الشاملة ترجمة، عبد الحكيم أحمد الخرامي، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2000، ص295.

وعليه يمكن بيان أهمية برامج التنمية وفق فرق العمل فيما يلي:

أولاً: التعاون السمة الغالبة في تحقيق برامج التنمية وفق فرق العمل

مما لا ريب فيه أن عملك ضمن فريق يجعلك تنجز مع بقية الأعضاء أكثر مما لو كنت لمفردك.

وعليه فإن إيجاد مبررات لوجود تلك الفرق، سيدفعك إلى التفكير في طبيعة عملكوما يتصل به من مهام وتنظيم واستراتيجيات عمل، والفرق تتحدى مجموعات العمل غير المستمرة، والتي يفترض فعلاً أن تخاطب بعضها بعضاً.

كما أن تفكيرك بالفرق كاستراتيجية عمل، سيجعلك تفكر باستراتيجية العمل ككل، مما قد يقودك لتكشف أن الفرق ماهي إلا فرد من استراتيجيات أوسع، تضم الإنتاج والخدمات، العلاقات بالزبائن، مواقع التنافس، وغيرها من المسائل الاقتصادية الأشمل¹.

ثانياً: برامج التنمية وفق فرق التطوير والمشروعات والأبحاث

تكون فرق تطوير المنتج -أو الخدمة- وفرق الأبحاث، وفرق المشروعات نوعاً من أنواع فرق العمل، وتميل هذه الفرق إلى العمل لمدة زمنية أطول كثيراً كما أنه في بعض الأحيان الأخرى، تكون هذه الفرق فرقاً دائمة ومستمرة لها دور عام في مشروع ما إنتاجي أو خدمي-وهذه الفرق تتكون من أناس مهنيين ذوي مهارات مرتفعة، مع خليط من التخصصات المختلفة، وتميل إلى تنظيم عملها داخلياً، وعادة ما يكون لها مستوى مرتفع من الاستقلال بالنسبة إلى بقية أقسام المنظمة².

ويمكن أن نستعير هذا النوع من الفرق لتنفيذ برامج التنمية من: (تدريب -تكوين- وتقييم الأداء) ولتطويرها وتحسين أدائها، لتعزيز التعاون بين الموارد البشرية، وهذه الفرق التي تستفيد من الوقت المتاح لها، في تقديم الأفكار الابتكارية؛ لتطوير وتحسين -برامج التدريب، والتكوين، وتقييم الأداء-، وحل كل المشكلات التي قد تطفو على السطح أثناء تنفيذ برامج التنمية؛ خاصة تلك التي تتعلق بتطعيم برامج التدريب و التكوين بمعايير ومبادئ إدارة الجودة الشاملة .

الفرع الخامس : التخطيط الاستراتيجي لبرامج التنمية

تمثل برامج التدريب والتكوين وتقييم الأداء جزءاً من النظام المتكامل، لتنمية المورد البشري وتعتبر عملية الاختيار الدقيقة للأفراد؛ نقطة البداية في تصميم برنامج تكويني؛ يعمل على تكامل الفرد مع المركز الذي سوف يشغله، ويفيد التخطيط الاستراتيجي لبرامج التنمية في؛ توفير آلية مستمرة

¹-هولب لورانس، إدارة فرق العمل، ترجمة، موسى يونس، بيت الأفكار الدولية، الرياض، 1999 ص 28.

²-الصرن، المرجع السابق، ص 221.

للتحسين والتطوير وتوفير قاعدة معلومات وبيانات؛ والتي من خلالها يقل الاعتماد على خبرة الأفراد الشخصية من ذوي الخبرة فقط¹.

لقد أصبحت برامج التنمية؛ أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة، ولقد فرضت هذه المنهجية على المنظمات إحداث تغييرات في كل شيء؛ في رسالتها، ثقافتها، وكذا أنظمتها وسياساتها مع إدخال تحسينات مستمرة على مستوياتها (سلعة أو خدمة) من هنا إن إحداث مثل هذه التغييرات التنظيمية يدفع بالمنظمة -بما في ذلك الخدمية؛ كالإدارة العمومية - إلى تبني استراتيجية تكوين وتدريب وتنمية مستمرة؛ تعتمد على القواعد والمبادئ والمعايير الحديثة؛ خاصة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة وتطبيقها بشكل مستمر؛ مما يلزم المنظمة تحديث مهارات مواردها البشرية، لكي يكون بمقدورها إنجاز استراتيجية المنظمة.

إن التوجه المعاصر في أسلوب تنفيذ العمل وتنمية روح الفريق في أداء العمل، خلق حاجة ملحة للتكوين والتدريب والتنمية؛ لاكتساب الموارد البشرية مهارات متنوعة وحديثة؛ لتلبية حاجات العمل الحالية ومواجهة حاجاته المستقبلية وفق تخطيط استراتيجي محكم².

والخلاصة أن برامج التنمية كاستراتيجية؛ يعتبر سلاحا مهما للمنظمة المعاصرة، وتتكون استراتيجية برامج التنمية؛ من مجموعة خطط من البرامج التكوينية والتدريبية والتنمية البشرية المستمرة؛ والتي تهدف وتوسع إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل بالمنظمة، وفي نفس الوقت تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية، التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل.

الفرع السادس: برامج التنمية ورضا الزبون

إن رضا الزبون في نظام إدارة الجودة الشاملة هو الهدف الأول على الإطلاق. والزبون في الفكر التقليدي هو الفرد المتكون ، ولكن وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛ يصبح العميل ليس فقط المستفيد من التكوين وبرامج التنمية، بل أيضا كل من لديه علاقة بالمستفيدين من التكوين؛ منهم الرؤساء المباشرين وزملاء العمل؛ وهؤلاء عملاء داخليين، ثم يأتي بعدهم قائمة العملاء غير المباشرين المستفيدين؛ من التكوين وهم الزبائن والموردين.

والخلاصة أن برامج التنمية تعتبر سلاحا ذا حدين؛ تعود بالأثر الإيجابي على الزبون؛ بقسميه الزبون الداخلي والخارجي؛ حيث تنمي وتطور من مهارات الموارد البشرية، وتعزز روح المبادرة والابتكار للزبون الداخلي (الموظف)، الذي بدوره يساهم في تحقيق رغبات وتوقعات الزبون الخارجي (المواطن).

¹ -بودالي محمد، دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج -دراسة حالة مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية sarlimc مذكرة ماجيستر، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، ص 91.

² -عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية العاصرة بعد استراتيجي، دار، وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 435.

خلاصة:

الفصل الثالث:



تحقيق جودة الخدمة العمومية في الجزائر مصالح ولاية باتنة نموذجا



- المبحث الأول: تحقيق جودة الخدمة العمومية في مصالح ولاية باتنة ؛
- المبحث الثاني: الدراسة الميدانية وإجراءاتها .

تمهيد:

بعد بيان الإطار النظري للدراسة في الفصل الأول وتحديد المفاهيم؛ وهي إدارة الموارد البشرية، الخدمة وجودة الخدمة العمومية، إدارة الجودة الشاملة كمقاربة لجودة كل العمليات الإدارية، وبعد التطرق للمورد البشري في جهود الجودة الشاملة، وجودة الخدمة العمومية، حيث تم ضبط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، مع التركيز على مقاربة توزيع معايير إدارة الجودة الشاملة على وظائف إدارة الموارد البشرية لتحقيق جودة الخدمة العمومية في الفصل الثاني.

سأحاول في هذا الفصل الأخير محاكاة هذه المفاهيم والمقاربات على مصالح مقرر ولاية باتنة، وترجمة الجانب النظري إلى معطيات وحقائق ملموسة، والتعرف على إمكانية تبني مقاربة توزيع معايير إدارة الجودة الشاملة على وظائف إدارة الموارد البشرية لتحقيق جودة الخدمة العمومية في مصالح مقرر ولاية باتنة.

ولهذا الغرض تم إجراء البحث الميداني بمقرر ولاية باتنة على المصالح الإدارية بالمقر. وقد تمت دراسة هذا الفصل من خلال مبحثين.

المبحث الأول: تحقيق جودة الخدمة العمومية في مصالح ولاية باتنة

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية وإجراءاتها.

المبحث الأول: تحقيق جودة الخدمة العمومية في مصالح ولاية باتنة achieving the quality of public service in the interests of batna state

وقبل بيان كيفية تحقيق جودة الخدمة العمومية في مصالح ولاية باتنة، وبيان آفاق ضمان جودة الخدمة العمومية في هذه المصالح تعرج الباحثة أولاً على ما يلي:

The legal basis for the idea of the quality of public service in Algeria

شكلت علاقة الإدارة العمومية بالمواطن نقطة حساسة ومهمة لمعظم الإدارات الحديثة، وكانت الجزائر من بين الدول التي سعت إلى محاولة تحسين هذه العلاقة تداركاً للنقائص وعيوب الإدارة في تعاملها مع المواطن؛ فما هي الأسس والإجراءات الدستورية والقانونية التي اعتمدها الجزائر من أجل تحقيق جودة الخدمة العمومية وتحسين العلاقة بين الإدارة العمومية والمواطن؟

The constitutional foundations of the idea of the quality of public service in Algeria

ولبيان الأسس الدستورية لفكرة جودة الخدمة العمومية سنستقرئ مختلف الدساتير الجزائرية بدءاً بدستور 1963 مروراً وانتهاءً بالدستور الحالي.

The nature of the relationship between the citizen and the administration under the 1963 Constitution

اتسمت علاقة المواطن بالإدارة في ظل دستور 1963 بالتهميش وغياب دراسة ومعالجة أسس العلاقة؛ ومرد ذلك كون الدستور كان تأسيسياً وعماماً غير تفصيلي في هذا الإطار.

The nature of the relationship between the citizen and the administration under the 1976 Constitution

حاول المشرع الجزائري معالجة الثغرات والنقائص التي عانت منها علاقة المواطن بالإدارة في دستور 1963 من خلال الإجراءات التالية¹:

- التأكيد على مبدأ المساهمة الشعبية في تسيير الإدارة العمومية الوارد في المادة 2/27.

- إدراج مبدأ اللامركزية واعتبارها كآلية لتقريب المواطن من الإدارة.

¹-مقطف خيرة، تطبيق نظام اللامركزية في الجزائر من 1976 إلى يومنا دراسة نظرية تحليلية، مذكرة ماجستير، فرع إدارة ومالية، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، بن عكنون جامعة الجزائر، 2001-2002، ص14. سعيد بوشعير، النظام السياسي الجزائري، ط2، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 1993، ص161 ظريفي نادية، جاب الله آمال، الآليات القانونية والمؤسسية لترقية العلاقة بين الإدارة والمواطن في الجزائر، مجلة الاجتهاد القضائي، المجلد 12، العدد 01 مارس 2019 ص 79.

- تكريس مبدأ المساواة في حقوق المواطن وواجباته من دون تمييز.

- منع الإدارات العمومية من ممارسة سلطاتها على نحو مخالف للقانون.

لكن تبقى هذه الإجراءات حبيسة الأدراج؛ تحت بند عدم المساس بمبادئ الثورة، وعلى رأسها الخيار الاشتراكي؛ وهو ما أفرغ هذه الإجراءات من محتواها المطلوب والفعلي، كل هذا إلى جانب ظروف اجتماعية واقتصادية عرفت الجزائر خلال هذه الفترة لاسيما الأزمة البترولية 1986 وكذا أحداث أكتوبر 1988 ما دفع الدساتير اللاحقة إلى محاولة تدارك الأمر.

ثالثا : طبيعة العلاقة بين المواطن والإدارة العمومية في دستور 1989 The nature of the relationship between the citizen and public administration in the 1989 Constitution

حاول دستور 1989 إلى بداية تأسيس دولة القانون ومنح ضمانات في الحقوق والحريات، وكذا مبدأ الفصل بين السلطات، أي الفصل بين العمل السياسي والإداري، إلى جانب دعم قاعدة اللامركزية الإدارية ومبدأ الانتخاب التي بمثابة أداة لتحقيق إرادة الشعب، الرقابة الشعبية؛ (حق المواطن في حضور المداولات).

كل هذه الضمانات لم تكن كافية برسم علاقة جيدة بين المواطن والإدارة، ولم ترق هذه الإصلاحات إلى الطموحات المرجوة، وذلك لعدم تطبيق هذه الإصلاحات فعليا في الإدارة هذا ما حال دون انتشار البيروقراطية والمحسوبية.

رابعا: طبيعة العلاقة بين المواطن والإدارة في دستور 1996 The nature of the relationship between the citizen and the administration in the 1996 Constitution

يمكن القول أن دستور 1996 قد تناول علاقة المواطن بالإدارة بطرق غير مباشرة وكان ذلك من خلال¹:

- فقد نصت ديباجة الدستور في الفقرة من 5-6 على أن الشعب الجزائري ناضل من أجل الحرية، والاستقلال، وبناء دولة قائمة على مؤسسات دستورية غايتها خدمة الشعب وحده، مما يستنتج أن للشعب والمواطن الحق في الخدمة العامة وهو واجب على الدولة وفروعها من مؤسسات وهيئات إدارية.

- وفي الباب الثالث المتعلق بالسلطات نص الدستور في بعض المواد على أمور تتعلق بالخدمة العمومية منها:

¹ - الدستور الجزائري المستفتى عليه بتاريخ 28 نوفمبر 1996 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 76 المؤرخة في 08/12/1996 ، والمعدل ب: القانون رقم 03-02 المؤرخ في 10 أبريل 2002 الجريدة الرسمية رقم 25 المؤرخة في 14 أبريل 2002 والقانون رقم 08-19 المؤرخ في 2008/11/15 الجريدة الرسمية رقم 63 المؤرخة في 2008/11/16.

المادة 85 بعد تعديل 2008 والتي جاء فيها: يمارس الوزير الأول، زيادة على السلطات التي يخولها إياه صراحة أحكام أخرى في الدستور الصلاحيات الآتية:

(يسهر على حسن تنفيذ القوانين والتنظيمات... يسهر على حسن سير الإدارة العمومية)؛ فهذا النص يقرر ويؤكد الحق في الخدمة العامة من خلال تنفيذ القوانين والتنظيمات في مختلف المجالات.

الفرع الثاني: المعالجة القانونية لفكرة جودة الخدمة العمومية
Legal treatment of the idea of quality of public service

من أهم القوانين والمراسيم التي توضح المعالجة القانونية لفكرة جودة الخدمة العمومية ما يلي :

أولا- المرسوم رقم 131-88:

والذي يعتبر أول نص¹ ينظم العلاقة بين الإدارة والمواطن بطريقة مباشرة، ويبين فكرة جودة الخدمة العمومية بوضوح ويكون بيان ذلك من خلال:

1- مضامين المرسوم (131-88) المتعلقة بجودة الخدمة العمومية:

حيث تضمن الفصل الأول؛ واجب الإدارات في احترام الإنسان والتعامل معه بلطف وكياسة، وأن يكون عمل الإدارات منضبطا بالقوانين والتنظيمات، وأن تصدر التعليمات والمنشورات ضمن أحكام النصوص المنظمة لها، وهذان وجهان من أوجه الحرص على جودة الخدمة العمومية من المشرع الجزائري؛ كما ذكر المرسوم في هذا الفصل أيضا؛ عقوبة التعسف في استعمال السلطة مع المواطن؛ والمتمثلة في التعويض وفقا للقانون، دون الإخلال بالعقوبات الأخرى الجزائية والتأديبية التي يتعرض لها الموظف المتعسف، وهذا وجه ثالث من أوجه الحرص أيضا على ضمان جودة الخدمة العمومية، ولعل الوجه الأكثر دلالة على محاولة السير نحو جودة الخدمة العمومية؛ ماجاء في الفصل الثاني من هذا المرسوم، والذي تضمن التزامات الإدارة.

وقسم يتعلق باستقبال المواطن وقسم يتعلق باستدعائه حيث قسم إلى أقسام عدة أقسام؛ قسم يتعلق بإعلام المواطن وقسم يتعلق باستقبال المواطن، وقسم رابع يتضمن التحسين الدائم لنوعية الخدمة.

2- أمثلة عن بعض المواد المبينة لحق المواطن في خدمة عمومية ذات جودة:

جاء في المادة العاشرة من المرسوم (131-88) ما يلي:

(يمكن للمواطنين أن يطلعوا على الوثائق والمعلومات الإدارية مع مراعاة أحكام التنظيم المعمول به في مجال المعلومات المحفوظة والمعلومات التي يحميها السر المهني).

¹ - مرسوم رقم 131-88 المؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1408هـ الموافق ل 4 جويلية 1988 ، ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن الصادرة في الجريدة الرسمية العدد 27 المؤرخة في 06 جويلية 1988، ويتكون هذا النص من أربعة فصول واثنتان وأربعون مادة.

وجاء في المادة ثلاثون (م30) (رفض خدمة، أو تسليم عقد إداري، يحق للمواطن الحصول عليهما قانونا).

3- المرسوم (131-88) تحليل ونقد:

فيما يرى المشرع الجزائري أن الاطلاع على المعلومات لا يرقى حتى إلى مصطلح حق فهو مجرد إمكانية، ترى المواثيق الإقليمية لحقوق الإنسان، كالميثاق الأمريكي، والميثاق الأوروبي، أنه حق مستقل؛ قائم بذاته من الحقوق الأساسية للإنسان، وهذا بفضل التوصية الصادر عن لجنة وزراء الاتحاد الأوروبي رقم 19/81 متعلق بالحصول على معلومات التي تحتفظ بها السلطات العامة¹.

فهذا الحق حق أصلي؛ ذو طابع دستوري في العرف العالمي؛ فاستعمال كلمة الحق في هذا المرسوم للدلالة على حق المواطن في خدمة عمومية ذات جودة كان ضئيلا لايفي بالغرض.

ثانيا- قانون الولاية لسنة 1990 وجودة الخدمة العمومية The State Act of 1990 and the quality of public service:

تضمن قانون الولاية لسنة 1990² إشارات إلى كيفية تنظيم علاقة الإدارة العمومية المتمثلة في الولاية بالمواطن لشأنه في ذلك شأن قانون البلدية؛ فعلى الولاية إلزامية تعليق أعمال اجتماع المجلس الشعبي الولائي في أماكن الإشهار المخصصة لإعلام الجمهور وهو ما نصت عليه المادة 14 الفقرة الأخيرة، كما خصص قانون الولاية فصلا خاصا بأساليب تسيير المصالح العمومية التي أسست قصد تلبية الاحتياجات الجماعية للمواطنين.

ثالثا- المبادئ المنظمة للعلاقة بين الإدارة والمواطن المتبناة في قوانين الوظيفة العمومية The principles governing the relationship between management and the citizen adopted in the laws of the public service:

تبني المشرع الجزائري القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية؛ الأمر رقم 03/06 الموافق ل15 جويلية 2006 قصد الإصلاح الإداري لعلاقة المواطن بالإدارة ومن بين المحاور التي تبناها القانون؛ والتي تجسد فكرة جودة الخدمة العمومية ما يلي³:

- التزام الموظف بالحياد الذي يعبر عن قيامه بأعباء وظيفته بكل موضوعية.

- معاملة المواطنين والمستعملين للمرفق العام على قدم المساواة.

¹-ينظر منير لعجال، الحق في الاطلاع على المعلومات في القانون الجزائري، رسالة ماجستير قسم العلوم القانونية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة أدرار، 2010، ص 27-29.

²-قانون الولاية لسنة 1990 المؤرخ في 7 أبريل 1990، يتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية رقم 15، الصادرة بتاريخ 11 أبريل 1990.

³-ضريفي نادية، حاج جاب الله آمال، الآليات القانونية والمؤسسية لترقية العلاقة بين الإدارة والمواطن في الجزائر، مجلة الاجتهاد القضائي، محضر الاجتهاد القضائي على حركة التشريع، المجلد 12، العدد 01، مارس 2019، ص 82-83.

- ضرورة التزامه بالتسيير المهني.

- تحليه بواجب السهر على حماية وأمن الوثائق الإدارية.

- التزامه بالتعامل مع مستعملي المرفق العام بكل لباقة ودون مماطلة.

رابعا- القانون 01/06 وفكرة جودة الخدمة العمومية Law 06/01 and the idea of the quality of the public service:

نص القانون (01/06) المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته ضمن الإطار المخصص للتدابير الوقائية في القطاع العام، على ضرورة إضفاء الشفافية من قبل كافة المؤسسات والإدارات، والهيئات العمومية في تسيير الشؤون العامة¹، وذلك من خلال التزامها ما يلي:²

- التأكيد على إرساء واعتماد مبدأ الشفافية في كيفية اتخاذ القرار مع ضرورة الالتزام بتعزيز المشاركة.

- تبسيط الإجراءات الإدارية.

- الرد على عرائض وشكاوى المواطنين.

- اعتماد إجراءات وقواعد تمكن الجمهور من الحصول على معلومات تتعلق بتنظيمها وتسييرها وكيفية اتخاذ القرارات فيها.

- تسييب قراراتها عندما تصدر في غير صالح المواطنين وتبين طرف الطعن المعمول بها.

الخلاصة رغم محاولات المشرع الجزائري في إرساء فكرة جودة الخدمة العمومية على أسس قانونية متينة إلا أنها تظل حبرا على ورق، حبيسة الأدراج. فالإشكال القائم ليس في سن قوانين ولكن في تفعيلها على أرض الواقع.

المطلب الثاني: الإطار التنظيمي لمصالح ولاية باتنة The regulatory framework for the interests of Batna state.

تقوم الولاية كمؤسسة وتنظيم اجتماعي أساسا على عدة علاقات اجتماعية بين الأدوار والوظائف المختلفة المرئية بشكل تصاعدي؛ من أسفل إلى أعلى أو العكس من أعلى سلطة إلى أدنى عنصر في التنظيم، أو أدنى فئة عمالية.

¹ القانون 01/06 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية رقم 14 الصادرة في 08 مارس 2006.

² -ضريفي نادية، المرجع السابق، ص 83.

الفرع الأول: الولاية State

أولا- تعريفها:

وهي الجماعات الإقليمية للدولة وتتمثل بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة. وهي أيضا الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة وتساهم من الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين.

وتتدخل في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون¹.

يمكن للولاية إنشاء مصالح عمومية للتكفل باحتياجات المواطن وتضمن له الاستمرارية والتساوي الانتفاع².

فالولاية وحدة إدارية مهمة في التنظيم الإداري في الجزائر تأتي تطبيقا لنظام الجماعات الإقليمية التي تسعى لتحقيق غايات عدة في المجالات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية كما تساهم في إحداث التنمية وتطبيق الديمقراطية على المستوى المحلي³.

ثانيا- نظام الولاية في دساتير الجزائر المتعاقبة The system of jurisdiction in Algeria's successive constitutions

تناولت كل الدساتير الجزائرية ابتداء من دستور 1963 وانتهاء بدستور 2016 فكرة الجماعات الإقليمية التي من صورها الولاية ويتجلى ذلك فيما يلي:

- دستور 1963: حيث أشارت المادة (التاسعة من 09) إلى "يتكون الجمهورية من مجموعات إدارية يتولى القانون تحديد نطاقها واختصاصها المجموعات الإقليمية الإدارية، الاقتصادية والاجتماعية القاعدة هي البلدية"; ويكون هذا الدستور قد أشار إلى البلدية دون الولاية.

- دستور 1976: حيث أشارت المادة 36 الفقرة الأولى (36/1) إلى مايلي: المجموعات الإقليمية هي الولاية والبلدية، مما يعني وضوحه أكثر من سابقه بتحديد الولاية والبلدية كمجموعات إقليمية.

- دستور 1989: وقد أشارت المادة 15 الفقرة الأولى منه إلى: الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 7 12 ربيع الثاني 1433 هـ الموافق لـ 29 فبراير 2012 المادة 01 ص 69.

² الجريدة الرسمية، العدد 12 المادة 07 من قانون الولاية.

³ إسماعيل فريجات، نظام الولاية في القانون الإداري الجزائر، المجلة .

- دستور 1996: والذي جاء فيه أيضا في المادة 15 منه الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية.

- دستور 2016: وفي المادة 16 منه جاء ما يلي: الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية.

وعليه يتبين أن تنظيم الولاية كإحدى تنظي الجماعات الإقليمية الدولة قد مر على كل الدساتير الجزائرية المتعاقبة باستثناء دستور 1963 الذي اكتفى بتنظيم البلدية وبهذا تتجلى أهمية الولاية كجماعة إقليمية للدولة وكفضاء لتنفيذ السياسات العمومية، وكذا دورها في التنمية بأنواعها¹.

ثالثا- نظام الولاية والقوانين الوطنية المنظمة لها *The system of jurisdiction and the national laws governing it*

عرف نظام الولاية في الجزائر عدة قوانين تمثلت فيما يلي:

1- الأمر (81/38) المؤرخ في 1969/05/23 المعدل والمتمم بالقانون (81/02) المؤرخ في 1981/02/14:

حيث يعتبر الأمر (69/38) السابق أول قانون ينظم الولاية بعد الاستقلال، والذي جاء استكمالا لمسار الإصلاح الذي مس البلدية سنة 1967، وموائما للنهج السياسي المتبع، توضح حدا لنصوص المرحلة الانتقالية².

وقد عرف هذا القانون (38/69) الولاية في المادة 1 بأنها "الولاية هي جماعة عمومية إقليمية ذات شخصية معنوية واستقلال ما يلي: ولها اختصاصات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وهي تكون أيضا منظمة إدارية للدولة³

فهي وحدة لامركزية تتمتع بكل المقومات التي تتطلبها مهمتها، وهي ليست وحدة لامركزية فقط، يكون نشاطها امتدادا لنشاط البلدية ليلتقي بنشاط الدولة، بل هي أيضا دائرة إدارية تعكس نشاط إدارات الدولة المركزية بحيث تؤدي خدماتها للمواطنين على أكمل وجه⁴

حيث جمعت الولاية بحسب هذا القانون بين خاصيتين هما المركزية واللامركزية، مما يكسبها مرونة في التعاطي مع قضايا المجتمع المختلفة اقتصادية اجتماعية وثقافية محليا ووطنيا.

¹- ينظر الجريدة الرسمية العدد 12 المادة 01 المؤرخة في 29 فيفري 2012

²- إسماعيل فريجات، مكانة الجماعات المحلية في النظام الإداري الجزائري، مذكرة ماجستير في الحقوق، جامعة الوادي، الجزائر، 2014، ص 44.

³- الأمر (38/69) المؤرخ في 1969/05/23 الجريدة الرسمية رقم 44.

⁴- صالح فؤاد، مبادئ القانون الإداري الجزائري، دار الكتاب اللبناني، مكتبة المدرسة، بيروت لبنان، الطبعة الأولى 1983 ص 236.

2- القانون (09/90) المؤرخ في 07/04/1990¹:

وقد عرف هذا القانون الولاية لتنظيم إداري في مادته الأولى كما يلي: "الولاية هي جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتشكل مقاطعة إدارية للدولة تنشأ الولاية بقانون وبذلك تكون الولاية بحسب هذا القانون؛ منظمة إدارية على جزء من إقليم الدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المادي، تباشر نشاط سياسي واقتصادي واجتماعي وثقافي تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية²

فهي أيضا بحسب هذا القانون يجمع بين المركزية واللامركزية وهذا ألا يخلو من أهمية.

3- القانون (07/12) المؤرخ في 23/02/2012³:

حيث عرف القانون تنظيم الولاية في مادته الأولى ما يلي:

"الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وهي أيضا الدائرة الإدارية غير المركزية للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاركية بين الجماعات الإقليمية والدولة..." وقد أوضح التعريف الارتباط العضوي للولاية بالدولة، وأفصح أنها وحدة إدارية غير متركزة إلى جانب كونها جهة لامركزية

كما يبين التعريف اختصاصات الولاية؛ إلى جانب كونها فضاء لتنفيذ السياسات العمومية، ودورها المساهم مع الدولة في التنمية الشاملة....."⁴

مما أستنتج أن تنظيم الولاية بحسب القوانين المتعلقة بها وتنظيمها- لازالت تعاني من أفة المركزية التي تكبلها عن أداء دورها الحقيقي المنوط بها؛ والمتمثل في إحداث تنمية المحلية جذرية وشاملة تلقي بظلالها محليا ثم وطنيا، فقوانين الولاية لازالت تحتاج المزيد من الإصلاح القانوني التشريعي حتى تأخذ الولاية الاستقلالية اللازمة لاختصاصاتها، فتمتلك بذلك حرية المبادرة في تسيير المرفق العام وتنفيذ مشاريعها المحلية التي لا تخلو من أهمية خاصة؛ بالنسبة للهيئة الأخرى للولاية وهي المجلس الشعبي الولائي، رغم أن القانون (07/12) جاء لتعزيز الشفافية وذلك بين ألياتها وهي المشاركة والمسائلة في عمل المجلس الشعبي الولائي وحسن تسييره، وذلك بزيادة عدد اللجان داخل المجلس وزيادة حصص المرأة فيه، مع تعزي التشبيب داخل المجلس. بالإضافة إلى المسائلة بألية السؤال الكتابي الموجه لمسؤولي الدولة في الإقليم⁵.

¹-ينظر الجريدة الرسمية، العدد (15) المؤرخة في 11/04/1990.

²-فريدة مزبان، القانون الإداري، مطبعة سخري، الوادي ط1، ج1، 2011 ص 177-178.

³-ينظر الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 12 المؤرخة في 23 فبراير 2012.

⁴-ينظر إسماعيل فريجات، المرجع السابق، ص60.

⁵-القانون (07/12) ينظر الجريدة الرسمية العدد 12 المرخ في 23/02/2012.

جاء في قانون الجماعات الإقليمية (07/12) " يمكن أي عضو من أعضاء المجلس الشعبي الولائي توجيه سؤال كتابي لأي مديرية أو مسؤول من مديري أو مسؤولي المصالح أو المديريات غير المركزية للدولة المكلفة بمختلف قطاعات النشاط في إقليم الولاية.

يجب على مديري ومسؤولي هذه المديريات والمصالح الإجابة كتابة عن أي سؤال يتعلق بشأنهم على مستوى تراب الولاية في أجل لا يمكن أن يتجاوز الخمسة عشرة (15) يوماً من تاريخ تبليغه نص السؤال المبين على الإشعار بالاستلام¹.

الفرع الثاني: الهيكل الإداري لولاية باتنة *The administrative structure of the State of Batna*.

يتكون الهيكل الإداري للولاية ما يلي²:

الوالي – رئيس الديوان – الأمانة العامة- المفتشية العامة- مديرية التقنين والشؤون العامة – مديرية الإدارة المحلية-

أولا-الوالي:

1- تعريفه:

الوالي هو ممثل الدولة على مستوى الولاية وهو مفوض الحكومة³.

2- صلاحيات الوالي:

1-2-صلاحيات الوالي باعتباره ممثلاً للدولة:

للوالي صلاحيات يمكن إجمالها فيما يلي⁴:

- تنشيط وتنسيق ومراقبة نشاط المصالح غير المركزية للدولة المكلفة بمختلف قطاعات النشاط في الولاية باستثناء بعض النشاطات مثل:

- العمل التربوي والتنظيم في مجال التربية والتكوين والتعليم العالي والبحث العلمي.

- الرقابة المالية ووعاء الضرائب وتحصيلها.

- مفتشية الوظيفة العمومية، ومفتشية العمل وإدارة الجمارك

- المصالح التي يتجاوز نشاطها بالنظر إلى طبيعته أو خصوصية إقليم الولاية.

¹-المادة 37 من القانون (07/12) الجريدة الرسمية العدد (12).

²-WWW.FACEBOOK.COM/509019809119687/POST/531029133585421 21/04/2012-2

³-القانون (07/12) المادة 110 الجريدة الرسمية العدد 12 المؤرخ في 2012/02/21 الفصل الثاني : سلطات الوالي بصفتها ممثلاً للدولة الباب الثالث الوالي.

⁴-القانون (07/12) الجريدة الرسمية العدد 12 المؤرخة في فبراير 2012 المواد من 111 إلى 123.

- السهر على حماية حقوق المواطنين وحرّياتهم، حسب الأشكال والشروط المنصوص عليها في القانون وفي حدود اختصاصاته.
- السهر على تنفيذ القوانين والتنظيمات وعلى احترام رموز الدولة وشعاراتها على إقليم الدولة.
- المحافظة على النظام والأمن والسلامة والسكينة العمومية.
- تنسيق نشاطات مصالح الأمن المتواجدة على إقليم الولاية في إطار المهام المنصوص عليها قانونا.
- السهر على إعداد مخططات تنظيم الإسعافات في الولاية وتحسينها وتنفيذها وفقا للتشريع المعمول به.
- السهر على حفظ أرشيف الدولة والولاية والبلديات.
- الوالي هو الأمر بصرف ميزانية الدولة للتجهيز المخصصة له بالنسبة لكل البرامج المقررة لصالح تنمية الولاية.

2-2- صلاحيات الوالي بصفته ممثلا للولاية:

وللوالي صلاحيات باعتباره ممثلا للولاية ويمكن إجمالها فيما يلي¹:

- السهر على نشر مداوالات المجلس الشعبي الولائي وتنفيذها.
- تقديم تقرير عند إفتاح كل دورة عادية للمجلس الشعبي الولائي عن تنفيذ المداوالات المتخذة خلال الدورات السابقة كما يطلع المجلس الشعبي الولائي سنويا على نشاط القطاعات غير الممركزة بالولاية.
- تمثيل الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية والإدارية حسب الأشكال والشروط المنصوص عليها في القانون والتنظيمات المعمول بها كما يؤدي كل أعمال إدارة الأملاك والحقوق التي تتكون منها ممتلكات الولاية.
- يمثل الولاية أمام القضاء.
- إعداد مشروع الميزانية وتولي تنفيذها بعد مصادقة المجلس الشعبي الولائي عليها.
- السهر على وضع المصالح الولائية ومؤسساتها العمومية وحسن سيرها، ويتولى تنشيطها ومراقبة نشاطاتها طبقا للقانون المعمول به (مهم جدا)
- يقدم الوالي أمام المجلس الشعبي الولائي بيانا سنويا حول نشاطات الولاية يتبع بمناقشة بالإضافة إلى صياغة توصيات يتم إرسالها إلى الوزير المكلف بالداخلية إلى القطاعات المعنية.

¹- القانون (07/12) الجريدة الرسمية العدد 12 المؤرخة في 21 فبراير 2012 المواد 102 إلى 109

ثانيا- رئيس الديوان:

1- تعريفه:

وهو من ساعد الوالي في ممارسة وتنفيذ مهامه بالولاية

2- صلاحياته:

مكلف بما يلي¹:

- العلاقات الخارجية والبرتوكولات.

- العلاقات مع أجهزة الإعلام

- أنشطة مصلحة الاتصالات السلكية واللاسلكية والشفرة

3- المصالح المنبثقة عن الديوان:

يساعد رئيس الديوان تسعة ملحقين بالديوان يتوزعون على تسعة مكاتب.

ولما كانت ولاية باتنة حسب القرار الوزاري² المشترك المؤرخ في 02 ديسمبر 2020 مصنف ضمن المجموعة الأولى فإن تنظيم بقية الهياكل الإدارية بالولاية تكون على النحو الآتي:³

ثالثا- مديرية التقنين والشؤون العامة The Directorate of Legalization and Public Affairs :

تنظيم مديرية التقنين والشؤون العامة في ولاية باتنة في أربعة مصالح:⁴

1- مصلحة الشؤون العامة:

والتي بدورها تضم ثلاثة مكاتب:

- مكتب الانتخابات والمنتخبين: والذي من مهامه؛ ضمان تطبيق القوانين والتنظيمات المسيرة للعمليات الانتخابية والمنتخبين بالتنسيق مع الهيئات المعنية وتحضير العمليات الانتخابية بالتنسيق مع المصالح المعنية.

- مكتب الجمعيات: والذي من مهامه؛ ضمان تطبيق واحترام القوانين والتنظيمات المسيرة للجمعيات والحياة المجموعة، فحص ومتابعة ملفات جمع التبرعات وتسليم التراخيص المتعلقة بها.

¹ WWW.FACEBOOK.COM/509019809119687/POST/531029133585421 21/04/2012

² -المجموعة الأولى تضم الشلف، باتنة، بسكرة، البليدة، البويرة، تبسة، تلمسان.....

³ -القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2020/12/24 يحدد تنظيم الأمانة العامة للولاية في مصالح ومكاتب

⁴ -القرار الوزاري المشترك (نفس المعلومات)

- مكتب التظاهرات العمومية: والذي من مهامه؛ ضمان تطبيق واحترام التنظيم المتعلق بالاجتماعات والتظاهرات العمومية، ومتابعة وتحليل الإحصائيات الخاصة بالاجتماعات والتظاهرات العمومية،

2- مصلحة التنظيم العام:

والتي بدورها لظم ثلاثة مكاتب هي:

- مكتب حركة المركبات: والذي من مهامه؛ تطبيق التنظيم المتعلق بضبطية حركة المرور في الطرقات بالتنسيق مع المصالح المعنية وكل مايتعلق بحركة المركبات.

- مكتب المؤسسات المصنفة والمهن المقننة: ومن مهام هذا المكتب؛ وضع حيز التنفيذ التنظيم المسير للمؤسسات المصنفة والنشاطات والمهن المنظمة، تسليم تراخيص ممارسة النشاطات والمهن المنظمة

- مكتب تنظيم الأسلحة والمواد المتفجرة: والذي من مهامه؛ ضمان تطبيق واحترام التنظيم المتعلق بالأسلحة والمواد المتفجرة والتجهيزات الحساسة، مسك وتحيين بطاقةية الأسلحة والتجهيزات الحساسة.

3- مصلحة تنقل الأشخاص:

والتي بدورها تضم ثلاثة مكاتب هي:

- مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية: والذي من مهامه؛ ضمان تطبيق التنظيم المتعلق بالحالة المدنية، ضمان التسيير الحسن لمصالح الحالة المدنية للبلديات، إحصاء فئات السن في إطار الخدمة الوطنية تحضير ومسك أعمال لجنة الإعفاء من الخدمة الوطنية...إلخ.

- مكتب تنقل المواطنين: والذي من مهامه؛ ضمان نشر وتطبيق التنظيم المتعلق بتنقل المواطنين وتسيير مخزون وثائق الهوية والسفر وضمان توزيعها على الدوائر والبلديات.

- مكتب تنقل الأجانب: والذي من مهامه مسك بطاقةية الأجانب والإحصائيات المتعلقة بهم، معالجة وضمان متابعة ملفات طلبات الحصول على الجنسية الجزائرية، تسليم تراخيص الزواج المختلفة وغيرها وضمان متابعة مكافحة الهجرة غير الشرعية.

4- مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات:

والتي تضم بدورها ثلاثة مكاتب وهي:

- مكتب القرارات الإدارية ومداولات الولاية: والذي من مهامه؛ ضمان شرعية المداولات والقرارات الإدارية للولاية، نشر مداولات المجلس الشعبي الولائي حسب الشروط التي تحددها التشريع

الساري المفعول، والسهير على تنفيذ هذه المداولات، دراسة ملفات المعاملات العقارية التي يمكن إجراؤها بين المواطنين والرعايا الأجانب وتسليم التراخيص المرتبطة بها.

- مكتب القرارات الإدارية ومداولات البلدية: والذي من مهامه السهر على شرعية قرارات ومداولات المجلس الشعبية البلدية إعادة القرارات المتضمنة إبطال مداولات المجلس الشعبية البلدية التي يثبت مخالفتها للقوانين والتنظيمات والسهير على تطبيقها.

- مكتب نزع الملكية والمنازعات: والذي من مهامه تشكيل ملفات نزع الملكية من أجل المنفعة العمومية وتطبيق الإجراءات المتعلقة بها، إعداد التسخير الخاص بالقوات العمومية، تشكيل ودراسة الملفات المتصلة بالمنازعات الإدارية والقضائية، ضمان المساعدة القضائية للبلديات والمؤسسات العمومية المحلية فيما يتعلق بالمنازعات وغيرها.

رابعا- مديرية الإدارة المحلية Directorat of Local Administration :

تنظيم الإدارة المحلية لولاية باتنة في أربعة مصالح¹

1- مصلحة الميزانيات والممتلكات للولاية:

والتي تضم ثلاثة مكاتب هي:

- مكتب ميزانية الولاية: والذي من مهامه؛ إعداد مشروع الميزانية اللامركزية للولاية بالعلاقة مع المصالح المعنية، تنفيذ الميزانية اللامركزية للولاية، متابعة العمليات التضامنية على مستوى الولاية.

- مكتب الميزانية الغير الممرکز للولاية: الذي من مهامه إعداد تقديرات الميزانية بعنوان الميزانية غير الممرکزة للدولة، تسيير الصناديق والحسابات الخاصة التابعة لقطاع وزارة الداخلية والجماعات المحلية على المستوى المحلي.

- مكتب الوسائل العامة للممتلكات: والذي من مهامه؛ الصيانة والتصليح والمحافظة على أملاك العقارية والمنقولة التابعة للولاية، متابعة وحراسة المباني الإدارية التابعة للولاية تسيير المخزون والمخازن تسيير ورشات الصيانة والتصليح.

2- مصلحة التنشيط المحلي:

والتي تضم بدورها ثلاثة مكاتب هي:

- مكتب مراقبة الميزانيات والحسابات البلدية: والذي من مهامه جمع ونشر النصوص القانونية والتنظيمية الضرورية للتسيير المنظم للبلديات والمؤسسات العمومية البلدية، ضمان المراقبة، المتابعة والمصادقة على ميزانيات وحسابات البلديات والمؤسسات العمومية المحلية، ضمان مراقبة

¹-القرار الوزاري المشترك (نفس المعلومات السابقة)

المداولات المتعلقة بمالية البلديات والمصادقة عليها، تجميع تحليل واستغلال المعلومات والمعطيات الإحصائية المتعلقة بالبلديات والمؤسسات العمومية المحلية.

- مكتب تامين الممتلكات البلدية: والذي من مهامه؛ القيام بكل الدراسات والتحليل التي تكمن البلديات من ترشيد وتدعيم موارها المالية، متابعة تحصيل مداخيل استغلال ممتلكات البلدية، ضمان متابعة المرافق التابعة للبلديات وغيرها.

- مكتب النشاط الاجتماعي: والذي من مهامه؛ متابعة ومراقبة النشاط الاجتماعية، ضمان أمانة لجنة الخدمات الاجتماعية، تقديم المساعدة إلى مستخدمي الجماعات المحلية، تنشيط إطار الحوار والتشاور والإصغاء وتسيير النزاعات.

3- مصلحة الموارد البشرية:

والتي تضم بدورها ثلاثة مكاتب هي:¹

- مكتب تسيير المستخدمين: والذي من مهامه؛ إعداد وتحديد استراتيجية تطوير وترقية الموارد البشرية التابعة للولاية، وإعداد وتنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمستخدمين المأخوذون على عاتق ميزانية الدولة والميزانية اللامركزية للولاية، تنظيم الامتحانات والمسابقات، القيام بعمليات التوظيف التعيين الترقية، وتقييم الكفاءات، والأداء، تلبية الحاجات المعبر عنها من قبل مختلف المصالح، ومتابعة نظام المعلومات وتطبيقات الإعلام الآلي الخاصة بالموارد البشرية.²

- مكتب التكوين: والذي من مهامه؛ تحديد الاحتياجات في مجال التكوين، تجديد المعلومات وتحسين المستوى وفقاً للأولويات والأهداف المسطرة، تقييم مدى موافقة تكوين المستخدمين لمتطلبات المهن والمناصب، بصفة دائمة، من أجل تكييف برامج التكوين، إعداد وتنفيذ برامج التكوين، تجديد المعلومات وتحسين المستوى وضمان متابعتها وتقييمها، ضمان تكوين المستخدمين وتجديد معلوماتهم، ضمان العلاقات مع المراكز والمؤسسات المكلفة بالتكوين، تجديد المعلومات وتحسين المستوى، بالإضافة إلى مساعدة البلديات في إعداد مخططات التكوين، تجديد المعلومات وتحسين المستوى.³

- مكتب مستخدمي البلدية: والذي من مهامه؛ نشر الوثائق المتعلقة بتسيير الموارد البشرية على البلديات، مساعدة البلديات في إعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية، مراقبة تسيير المسار المهني لمستخدمي البلديات وضمان تطبيق التنظيم في مجال تسيير المستخدمين البلدية

¹- القرار الوزاري المشترك (نفس المعلومات السابقة)

²- القرار الوزاري المشترك بين وزارة الداخلية والجماعات المحلية المديرية العام وللوظيفة العمومية وزارة المالية

³- القرار الوزاري المشترك بين وزارة الداخلية والجماعات المحلية المديرية العام وللوظيفة العمومية وزارة المالية

النظيم الساري المفعول، وضع بطاقة لمستخدمي التأطير وإعداد الإحصائيات المتعلقة بتطوير التعدادات، إداد الإحصائيات وجدول التعدادات الخاصة بالبلديات وأخيراً متابعة نظام المعلومات وتطبيقات الإعلام الألي الخاصة بالموارد البشرية على مستوى البلديات.¹

4- مصلحة التخطيط ومتابعة البرامج التنموية The Department of Planning and Follow-up :development programs

وهذه المصلحة بدورها تتكون من ثلاثة مكاتب هي:²

– مكتب الصفقات العمومية: والذي من مهامه؛ ضمان تطبيق التنظيم المتعلق بالصفقات العمومية على مستوى الولاية والبلديات، إعداد ومتابعة تنفيذ الصفقات العمومية التي تبادر بها الولاية، إعداد دفاتر الشروط العمليات التي تبادر بها الولاية، إعداد ومنح الصفقات التي تبادر بها الولاية، متابعة ومراقبة الصفقات العمومية على مستوى البلديات.

– مكتب البرامج التنموية: والذي من مهامه؛ إحصاء وتقييم الاحتياجات فيما يتعلق ببرامج الاستثمار والتجهيز بالتنسيق مع القطاعات المعنية، اقتراح برامج التجهيز في إطار العمليات المخططة من أجل تمويلها، ووضع حيز التنفيذ التمويل الضروري لإنجاز برامج التجهيز الممولة ذاتياً، وضع حيز التنفيذ الإجراءات التنظيمية المتعلقة بتنفيذ برامج التجهيز، مساعدة البلديات في إنجاز برامجها التنموية.

– مكتب الإعلام الألي: والذي من مهامه؛ تنفيذ تطبيقات الإعلام الألي وأنظمة المعلومات بالتنسيق مع المصالح المعنية، دراسة الاحتياجات في مجال التطوير وتطبيقات الإعلام الألي إنجاز ومتابعة الأنظمة المعلوماتية على مستوى الولاية والبلديات

خامساً- الأمانة العامة للولاية State Secretariat :

بما أن ولاية باتنة تندرج ضمن المجموعة الأولى فإن تنظيم الأمانة العامة للولاية يكون كما يلي:³

1- مصلحة التلخيص:

والتي تتكون من المكاتب التالية:

– مكتب الصفقات: والذي من مهامه؛ السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بدفاتر الشروط والصفقات العمومية، ضمان أمانة اللجنة الولائية للصفقات العمومية، لاسيما تحضير ومتابعة أشغالها

¹-القرار الوزاري المشترك بين وزارة الداخلية والجماعات المحلية المديرية العام وللوظيفة العمومية وزارة المالية

²-القرار الوزاري المشترك بين وزارة الداخلية والجماعات المحلية المديرية العام وللوظيفة العمومية وزارة المالية المؤرخ في 2020/12/24
تحديد وتنظيم الأمانة العامة للولاية في مصالح ومكاتب.

³-القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2020/12/24 تحديد وتنظيم الأمانة العامة للولاية.

- والسهير على تنفيذ قراراتها، متابعة ملفات الشهادات التأهيل والتصنيف المهنيين، إعداد الإحصائيات والحصيلة الدورية ذات الصلة بأشغال اللجنة الولائية للصفقات العمومية.
- مكتب التنسيق: والذي من مهامه؛ إعداد وتحضير ومتابعة اجتماعات مجلس الولاية والقرارات المتخذة، متابعة وتنسيق نشاطات مختلف المصالح الخارجية للدولة الموجودة في الولاية، متابعة تنفيذ برامج التجهيز والاستثمار على مستوى الولاية، ثم تنظيم وتنسيق عمل اللجان الولائية ومتابعة تنفيذ التوصيات والقرارات المتخذة.
- مكتب التنظيم: والذي من مهامه؛ دراسة مشاريع النصوص التشريعية والتنظيمية وتقديم اقتراحات بشأنها إلى السلطات المركزية، إعداد وتحضير ومتابعة دورات المجلس الشعبي الولائي، ومتابعة تنفيذ مداورات المجلس الشعبي الولائي.

2- مصلحة الوثائق:

والتي تتكون من مكتبين هما:¹

- مكتب الوثائق وبنك المعلومات: والذي من مهامه؛ تكون قاعدة معلوماتية حول مختلف القطاعات والمصالح بالولاية، والسهير على تحسينها واستغلالها، تنشيط المصالح المكلفة بالبريد ومراقبتها، تبليغ القطاعات والمصالح عبر الولاية، كل فيما يخصها، بمختلف النصوص والقرارات والتعليمات الصادرة عن السلطات المركزية، ومتابعة تنفيذها.
- مكتب التحليل: والذي من مهامه؛ إعداد الحصيلة السنوية للوضعية العامة للولاية بالتنسيق مع جميع القطاعات في الولاية، لعرضها على المجلس الشعبي الولائي، جمع وتحليلي وتنسيق البرامج والنشاطات السنوية للقطاعات في الولاية وتلخيصها، إنجاز دلائل إحصائية اجتماعية واقتصادية أو ثقافية حول الولاية والعمل على تحليلها.

3- مصلحة الأرشيف:

والتي بدورها تتكون من مكتبين:²

- مكتب الإعلام والمساعدة: والذي من مهامه؛ إعلام ومساعدة مختلف المصالح والقطاعات بالولاية حول كيفية نقل وتنظيم وحفظ الأرشيف، تقديم مساعدات توجيهية في مجال البحث والتكوين في الأرشيف، تقديم مساعدات توجيهية في مجال البحث والتكوين في الأرشيف ثم تطوير وإقترح وسائل البحث ووضعها في يد مستعملها.

¹ القرار الوزاري المشترك المرجع السابق

² القرار الوزاري المشترك المرجع السابق

- مكتب الحفظ: ويتمثل مهامه في؛ الأرشيف على عملية حفظ وتنظيم أرشيف الولاية، مسك مختلف الجرائد الرسمية وكذا سجل القرارات الولائية وأخيراً تحديد طرف وضع الأرشيف تحت تصرف الباحثين والهيئات المهتمة.

سادساً- المفتشية العامة:

وتتلخص في المصالحتين التاليتين:¹

- مفتش عام:

- مفتش مساعد:

ويعين موظفيها بمرسوم رئاسي حيث تتولى- تحت سلطة الوالي- مهمة عامة ودائمة لتقويم نشاط الأجهزة والهيكل والمؤسسات، يسيرها مفتش عام يساعدها مفتشان أو ثلثه من نفس المرسوم ومن مهام المفتشية العامة ما يلي:²

- تقوم باستمرار عمل الهيكل والأجهزة و المؤسسات قصد الوقوف على النقائص واقتراح التصحيحات اللازمة،

- تسهر على احترام الدائم للتسريع والتنظيم المعمول بها والمطبقين على مهام أعمال الهيكل والأجهزة والمؤسسات.

- بناء على طلب الوالي يؤهل للقيام بأي تحقيق تبرره وضعية خاصة ترتبط بمهام وأعمال الأجهزة والهيكل والمؤسسات

- تتدخل المفتشية العامة في الولاية على أساس برامج سنوي يندرج في إطار مخطط أعمال يقرره الوالي، ويجب أن تعد حصائل دورية عن أعمالها.

- ترفع إلى الوالي تقارير المفتشين التي يقررونها عقب إنهاء مهامهم، ويرسل ملخص منها دورياً إلى وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية.

سابعاً- المجلس الولائي State Council:

وهو يقع تحت إشراف الوالي ويقوم بتنفيذ قرارات الحكومة والمجلس الشعبي الولائي، ويقوم المجلس بتفحص كل المسائل المعروضة عليه من طرف الوالي أو أحد أعضائه ومن مهامه حسب

¹القرار الوزاري المشترك المرجع السابق

² - 21/04/2012 //WWW.FACEBOOK.COM/509019809119687/POST/531029133585421 تم السحب على الساعة التاسعة ليلاً.

القوانين المعمول بها فيما يلي¹:

- برمجة وتنشيط وربط وتقديم ومراقبة عمل المصالح أو الأسلاك المهنية تحت إشرافه.

- إعداد ودراسة المشاريع والتقديرات الخاصة بتنمية القطاعات بالولاية

- إعطاء مقترحات حول المشاريع المسطرة على مستوى الولاية.

ثامنا- المجلس الشعبي الولائي The State People's Assembly² :

وهو هيئة مداولة في الولاية وهو مجلس يتم انتخابه لمدة خمس سنوات، بعقد أربع دورات عادية في السنة من مهامه:

- معالجة جميع الشؤون التابعة لاختصاصه عن طريق المداواة

- يمكن للمجلس الشعبي الولائي أن يقدم الاقتراحات والملاحظات الخاصة بشؤون الولاية، التي يرسلها الوالي للوزير المختص مرفقة برأيه في أجل أقصاه 30 يوماً.

- تشمل اختصاصاته بصفة عامة أعمال التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وهيئة إقليم الولاية وحماية البيئة وترقية حصائلها النوعية.

الفرع الثالث: تعداد الموظفين في مقر الولاية باتنة حسب ميزانية الدولة وميزانية الولاية

أولاً- تعداد الموظفين في مقر ولاية باتنة حسب ميزانية الدولة The number of employees in the headquarters of Batna state according to the state budget

ويتوزع عدد الموظفين حسب ميزانية الدولة على مصالح الولاية على النحو الآتي³:

- الأمانة العامة: وعدد الموظفين بها اثنان وخمسون موظفاً(52).

- الديوان: وعدد الموظفين به ستة وعشرون (26 موظفاً).

- المفتشية العامة: وعدد الموظفين بها خمسة وعشرون (25 موظفاً).

- الإدارة المحلية: وعدد الموظفين بها مئة وثمانون موظفاً (180 موظفاً).

- مديرية التقنين والشؤون العامة: وعدد الموظفين بها مئة وستة وعشرون (126 موظفاً).

¹-المرسوم التنفيذي (94-215) المادة 22.

²- WWW.FACEBOOK.COM/509019809119687/POST/531029133585421 21/04/2012- تم السحب على الساعة التاسعة

ليلاً

³-إحصاء ميداني، من طرف الباحثة -باية بن عاشور-لحكم كون الباحثة موظفة بالولاية.

وعليه يكون مجموع موظفي مقر ولاية باتنة حسب ميزانية الدولة والموزعين على المصالح الخمس الرئيسية وهي الأمانة العامة، الديوان، المفتشية العامة، الإدارة المحلية، ثم مديرية التقنين والشؤون العامة أربع مئة وتسعة موظفا (409 موظفا).

المطلب الثاني: واقع الخدمة العمومية في مصالح ولاية باتنة *the reality of public service in the State of Batna*.interests of the State of Batna

إن الحديث عن واقع الخدمة العمومية في مصالح ولاية باتنة، تقتضي الوقوف على واقع الإدارة العمومية في الجزائر عامة، وفي مصالح ولاية باتنة خصوصا وعليه أرى بيان ما يلي:

الفرع الأول: تعريف الإدارة العمومية *Definition of public administration*

عرفت الإدارة العمومية بأنها؛ الغاية أو الهدف العملي للحكومة، موضوعه هو إنشاء المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والاتفاق مع رغبات الأفراد وحاجاتهم، فعن طريق الإدارة العامة توفير الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها¹

كما عرفت الإدارة العمومية أيضا؛ أيها مجموعة نشاطات وأعمال منظمة تقوم بأدائها قوى بشرية تعيينها السلطات الرسمية العامة وتوفرها الإمكانيات المالية اللازمة بهدف تنفيذ الخطط الموضوعة لها، وبالتالي؛ تحقيق الأهداف العامة المرسومة لها بأكبر كفاية إنتاجية وأقل تكلفة²

كما يصطلح أحيانا على الإدارة العمومية بمصطلح الإدارة العامة ويراد بها؛ جميع العمليات أو النشاطات الحكومية التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة³.

فالإدارة العامة تشمل كل هيئة عامة مركزية أو محلية أو كان إليها السلطة السياسية وظيفية تلبية الحاجات العامة، على اختلاف صورها، وزودتها بالوسائل اللازمة لذلك، وتشمل أيضا أسلوب عمل هذه الهيئات وطابع علاقاتها فيما بينها وعلاقاتها بالأفراد⁴.

مما سبق يمكن صياغة تعريف للإدارة العمومية؛ بأنها جميع العمليات أو النشاطات الحكومية، التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة وتحقيق الأهداف العامة المرسومة لها، وتوفير حاجات المجتمع المختلفة وأداء جميع العمليات التي يعجز الفرد عن تحقيقها لمفرده، فهي تهتم بعنصرين أساسيين: المورد البشري والمورد المالي.

¹- طارق المجذوب، *الإدارة العامة العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري* الدار، الجامعة للطباعة والنشر بيروت، 2000، ص119.

²- فوزي حبيش، *الإدارة العامة والتنظيم الإداري دار النهضة العربية*، بيروت، 1991 ص20.

³- محمد سرور الحريري، *الإدارة العامة*، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1-2016، ص14.

⁴- محمد سرور الحريري، المرجع السابق، ص14.

الفرع الثاني: وظائف الإدارة العمومية Public administration functions

يقصد بوظائف الإدارة العمومية؛ تلك الأنشطة التي يقوم بها الإداريون وهم ينفذون السياسة العامة للدولة¹، وتتمثل هذه الأنشطة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الاتصال، الرقابة. أولاً- التخطيط:

التخطيط التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهة وهو تلك العملية التي تسمح بتحديد الأهداف المرجوة والوسائل الأكثر ملائمة لتحقيق هذه الأهداف². هو التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة، ويعد التخطيط من أهم وظائف الإدارة العمومية ومن خلال التخطيط يستطيع القائد الإداري تحديد الهدف المنشود والوسائل الكفيلة بتحقيقه بأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب³. ثانيا- التنظيم:

هو من الوظائف المهمة التي تلقى على عاتق الإدارة العمومية وذلك للكثرة الحاجات المستجدة للمواطن، ولندرة المواد الأولية التي تخدم إشباع هذه الحاجات؛ فالتنظيم هو عملية إدارية تهتم بتحديد المهام والمسؤوليات وتوزيع الصلاحيات على الأفراد، وتخصيص الموارد، وكذا التنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل إنجاز الأعمال بشكل فعال⁴. ثالثا- التوجيه:

تقوم هذه الوظيفة على توجيه العناصر البشري في الاتجاه الذي يساعد على تحقيق الأهداف، ولقد تضاعفت أهمية التوجيه مع اتساع الجهاز الإداري في المنظمات والإدارات العمومية وتتحقق عملية التوجيه الإداري من خلال عدة أساليب أهمها: إصدار التعليمات والتوجيهات اللازمة للعاملين. قيادة المرؤوسين من خلال المبادرة والقدوة الحسنة واختيار أساليب القيادة الفعالة تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، من خلال تحفيزهم بما يتلاءم مع احتياجاتهم ورفع روحهم المعنوية، وكذا الاتصال الفعال ذو الاتجاهين مع المرؤوسين⁵. رابعا- التنسيق والاتصال:

¹-كايز جوزيف، ووسلر لويس، الإدارة العامة، التغيير الاجتماعي والإدارة المتكيفة، ترجمة محمود الخطيب، ومحمد قاسم القيرواني، دار البشير، عمان-الأردن 1996، (د-ط)، ص109.

²-صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مبادئ الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2010 ص30.

³-محمد سرور الحريري، مرجع سابق، ص44.

⁴-صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، المرجع السابق، ص31.

⁵-محمد بكرى عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال- إتحاد مكنتات الجامعات، القاهرة مصر، 2007 ص39.

حيث يقع على عاتق القائد الإداري مهمة التنسيق بين عناصر الغدارة العمومية عن طريق إشراك المرؤوسين في وضع الخطط أو اتخاذ القرارات.

وتتم عملية الاتصال عن طريق إعلام المرؤوسين بما تم تنفيذه من خطط المشاريع التي يعطيها الأولوية والتعديلات التي تفرضها المستجدات والصعوبات التي تعرض مشروع من المشاريع، وتتم عملية الاتصال من قبل الرئيس الإداري، أو من قبل المرؤوسين صعودا ونزولا¹.

الفرع الثالث: مؤشرات سلبية في قياس الخدمة العمومية في مصالح ولاية باتنة Negative indicators in measuring public service in the interests of the State of Batna

لدراسة واقع الخدمة العمومية في إدارة ما وجب البحث عن مؤشرات لقياس نوعية هذه الخدمة من جوانب متعددة، لذا كان لزاما علينا أن نقف على الخدمة العمومية في مصالح ولاية باتنة من جوانب إدارة الموارد البشرية.

أولا- اعتماد أساليب وإجراءات قديمة في تقديم الخدمة العمومية Adopting old methods and procedures in the provision of public service

حيث تعتمد المصالح العمومية لإدارة ولاية باتنة على أساليب كلاسيكية قديمة تجاوزها الزمن من حيث التعقيد في الإجراءات، وكثرة الملفات والطلبات، والبطء في تقديم الخدمة للزبائن الذين يقصدون هذه المصالح يوميا، أو يرسلونها قصد قضاء حوائجهم من الخدمات.

مما يستوجب إعادة النظر في تحديث هذه الأساليب والإجراءات لتمكين العملاء الذين يقصدون هذه المصالح وكذا المواطنين في الحصول على خدمة ذات جودة بأقصر الإجراءات وأسرعها مع تبسيطها.

ثانيا- ضعف الأداء والفعالية وتعداد أنماط التسيير في تقديم الخدمة العمومية, Poor performance, effectiveness and enumeration of management patterns in the provision of the public service

إن مما تعاني منه المصالح العمومية لإدارة ولاية باتنة ضعف الأداء للموارد البشرية وعدم كفاءة استخدام الموارد المتاحة مما انعكس سلبا على نوعية الخدمة العمومية المقدمة من المصالح المعنية وعرقل تسيير المرفق العام السالف الذكر، ويعود ذلك إلى تبني الإدارة العمومية أنماطا جديدة متعددة في تسيير دون مراعات تلاءم هذه الأنماط وثقافة المنظمة وبيئتها من جهة وكذا توافقها مع إمكانات المورد البشري وتكوينه وكفاءته.

ثالثا- غياب الرقابة والشفافية والمساءلة وظهور بعض الآفات Lack of oversight, transparency, accountability and the emergence of certain unethical behaviours

¹-محمد سرور الحريري، المرجع السابق، ص45.

إن الرقابة هي الوظيفة الاستراتيجية الحساسة لأي كيان إداري؛ لأنها تتعلق بالتخطيط والتنظيم وتحديد المسؤولية¹ وعليه فغياب الرقابة والشفافية والمسائلة يؤدي إلى تفشي البيروقراطية والرشوة والمحسوبية، والمحاباة، والتعسف بالنفوذ، والسلطة، وتبذير الموارد العامة، ونهبها بلا حساب ولا رقيب، مما يساهم في فقدان الثقة بين الموطن والإدارة².

إن مصالح ولاية باتنة كسائر المرافق العمومية، تفتقر إلى عنصري الرقابة والشفافية، مما جعل الآفات من محسوبية بيروقراطية وغيرها ظاهرة بادية للعنان، مما يتطلب الأسلوب الديمقراطي في التسيير الإداري مع مشاركة العملاء في سير هذا المرفق وإيذاء ملاحظاتهم.

رابعاً- النظرة الاستعلائية وعقلية الإدارة الحاكمة بدل الإدارة الخادمة
The exalted view and mentality of the governing administration rather than the serving administration

وهي عقلية مرونة عن الاستعمار، الذي كانت إدارته تنظر إلى المواطنين والعميل أيا كان، نظرة استعلاء واستنكار، مما كان سببا في إفراز سلوكيات متراكمة لهذه العقلية التي كانت ولا تزال وبالاعلى الإدارة العمومية³، بما في ذلك مصالح ولاية باتنة، مع عدم جدوى التظلمات والطعون.

خامساً- الولاية وحدة مركزية The mandate as a central unit

فالولاية وإن كانت تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال الإداري والمالي فهي لا تعدو أن تكون وحدة إدارية ممرزة أكثر منها لا مركزية مما يؤثر على الحاجيات والتنمية المحلية.

فالولاية-كولاية باتنة- في حاجة ماسة إلى إصلاح فعلي، يبعد عنها سيطرة المركز ويعيدها إلى قاعدة اللامركزية الحقيقية والفعلية، مع تمتيعها بدور فاعل في جذب الاستثمار وإحداث التنمية الاقتصادية من خلال مدها بالوسائل القانونية المادية والمالية المناسبة لذلك، مما ينجر عنه خلق الثروة وإحداث تنمية محلية شاملة، تسهم في الاستقرار المحلي والوطني، وتصبح بذلك عامل جذب لرأس المال، وهذا لن يحصل إلا بتحقيق الوصاية وترك حرية المبادرة والتقرير بالتنفيذ⁴.

للولاية فالمركزية الشديدة ينجم عنها لامحالة صعوبة بين الالتزام بالإجراءات المسطرة والاستجابة للاحتياجات الاجتماعية.

سادساً- هجرة الكفاءات من مصالح ولاية باتنة
The migration of competencies from the interests of batna state

¹-محمد سرور الحريري، المرجع السابق، ص46.

²-لعجال منيرة، بومدين محمد، المرجع السابق، ص51.

³-ينظر لعجال منيرة، بومدين، المرجع نفسه، ص52.

⁴-إسماعيل نظام الولاية في القانون الإداري الجزائري، المرجع السابق، ص154.

حيث تعاني الإدارة العمومية الجزائرية عموما ومصالح ولاية باتنة خصوصا من ظاهرة هجرة الإطارات الكفؤة إلى القطاع الخاص أو إلى خارج الوطن أين يجدون الاعتبار المادي والمعنوي، ويعد نقص الحوافز والوساطة في التعيين من بين أسباب الهجرة¹.

سابعاً- ضعف القيم الأخلاقية وانتشار ظاهرة التسبب واللامبالاة The weakness of moral values is :the prevalence of idleness and indifference

مما أدى إلى تمييز العملاء وفقدان الثقة في المرفق العام. ولاية باتنة إحدى هذه المرافق العامة.

ثامناً- الروتين الإداري Administrative routine :

فتعقيد الإجراءات مع غياب الشفافية ومقاومة التغيير والجمود أصبح من العوامل المعيقة لتحسين الكفاءة الإدارية² وهذا يسري على كل الإدارات التي تقدم خدمة عمومية، بما في ذلك مصالح ولاية باتنة.

تاسعاً- بروز مشكل عدم تطابق المسؤولية مع السلطة المخولة للموظف The emergence of the :problem of non-conformity of responsibility with the authority vested in the employee

إن عدم تطابق المسؤولية مع السلطة المخولة للموظف، قد أدى إلى صعوبة عملية اتخاذ القرار في الإدارة العمومية³، وولاية باتنة بمصالحها تعاني من ذلك كسائر المرافق العمومية.

عاشراً- ضعف التخطيط Poor planning :

تفتقر الوظيفة العامة في الجزائر عامة، وفي مصالح ولاية باتنة كصورة مصغرة لذلك إلى تخطيط طويل الأجل في كافة المجالات؛ كما تفتقر إلى الأسلوب العلمي؛ فيما يصدر من قرارات؛ إذ تعتمد تسيير شؤون الموظفين حالياً على الخطط قصيرة الأجل، مع عدم الربط بين ما يوضع من أهداف، وما يصدر من قرارات، وقد انعكس ذلك على نظم التصنيف، مما أدى إلى تعذر تطبيق القواعد السلمية لتصنيف الوظائف العمومية⁴.

إحدى عشرة- ضعف الإطار القانوني Weakness of the legal framework :

فالجانب القانوني الذي يحكم الولاية خاصة في علاقة المواطن بالإدارة يستهويه الكثير من النقص. إذا أن معظم القوانين لاتتماشى والتغيرات الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية؛ مما عكس

¹ فرطاس فتيحة، المرجع السابق، ص 321.

² فرطاس فتيحة، المرجع السابق، ص 321.

³ ينظر فرطاس فتيحة، المرجع السابق، ص 321.

⁴ سمية لعقابي، ترشيد قطاع الوظيفة العمومية في الجزائر، المرجع السابق، ص 58.

سلبا على تحديث الأساليب الإدارية، بالإضافة إلى عدم اعتماد أسلوب المشاركة¹ والعمل الجماعي المبني على فرق العمل في عملية التسيير والتطوير والتغيير.

اثنا عشر- سياسة إدماج موظفين LADAS LANEM في مصالح ولاية باتنة:

إذا تم إدماج موظفي عقود التشغيل في كل من الشبكة LANEM LADAS في الإدارات العمومية، بما في ذلك مصالح ولاية باتنة دون مراعاة أي شرط يتعلق بالكفاءة والفعالية مما ينعكس سلبا على نوعية الأداء الذي سيقدمه هؤلاء الموظفين المدمجين في المستقبل وهذا نوع من المركزية الشديدة التي تخضع لها الإدارة العامة بما في ذلك مصالح ولاية باتنة. وقد تم دمج حوالي 80 موظفا في مصالح ولاية باتنة كآخر إحصاء².

ثلاثة عشر- الأزمة الاقتصادية والسياسية التقشف في الإدارة العمومية:

إن تدهور سعر البترول -الممول الأساس للاقتصاد الوطني الجزائري زاد من حدة الوضع الاقتصادي الجزائري، مما أدى إلى نشوب أزمة اقتصادية ومالية تميزت بزيادة المديونية الخارجية للجزائر، وقد أدى هذا الوضع إلى اتخاذ إجراءات عاجلة أهمها خفض الميزانية الإدارات العمومية، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، إعلان إفلاس العديد منها.

مما كان سببا في غلق مسابقات التوظيف، وتقليص من ميزانية تكوين الموظفين مما أنعكس سلبا على نوعية المورد البشري في مصالح ولاية باتنة وفعالية وكفاءته.

الفرع الرابع: المؤشرات الإيجابية التي يمكن الاعتماد عليها في تفعيل جودة الخدمة العمومية

بالإضافة إلى تعليمة الوزير الأول (1530) والتي جاء فيها هذه الظاهر مما انعكس سلبا على نوعية الخدمة العمومية ولا يعني ذلك إن ننظر بنظرة سوداوية إلى الإدارة العمومية ففيها من المؤشرات الإيجابية التي يمكن الاعتماد عليها في تفعيل جودة الخدمة العمومية إن لت نقل تحقيقها منه حسب استقرائي مايلي :

أولا- وجود موارد بشرية كفؤة مسؤولة عن تقديم خدمة عمومية ذات جودة:

فلا تخلو الإدارة العمومية كما هو شأن مصالح ولاية باتنة من موارد بشرية كفؤة تتفانى في تقديم الخدمة العمومية بإتقان وجودة ووفق المواصفات العالمية.

لأن قلة هذه الموارد البشرية جعلها لا تكاد تبرز في الواقع ولا إن تحدث الأثر المطلوب بالإضافة إلى انه ورغم حرص الإدارة على اختيار العناصر ذات الكفاءة العالية والخبرة الإدارية الطويلة إلا أن وسط انتشار المحسوبة تضيع الكفاءة وتبرز الرداءة كسمة للخدمة العمومية.

¹-ينظر فرطاس فتيحة، المرجع السابق، ص 313.

²-إحصاء الطالبة شخصيا لكونها إطار في الولاية.

ثانيا - وجود إمكانات مادية متغيرة لتقديم خدمة عمومية ذات جودة:

كما لا تخلو مصالح ولاية باتنة من إمكانات مادية معتبرة كفيلة لتغطية خدمة عمومية ذات جودة بالإضافة إلى وسائل تقنية حديثة إلا أن وسط سوء التسيير وغياب حسن التكوين والتدريب للموارد البشرية حال دون تحقيق خدمة عمومية ذات جودة .

ثالثا - الاهتمام بتكوين الموارد البشرية في مصالح ولاية باتنة :

مما لوحظ على مصالح ولاية باتنة اعتمادها مؤخرا على برامج تكوينية قصيرة طويلة الأجل نسبيا إلى الخارج من خلال اتفاقيات مبرمة بين الجهات المعنية كان أهمها البعثات التكوينية إلى الصين قصد رفع مهارات الموارد البشرية وقدراتهم التكوينية مما سكون له لا محالة ثر على نوعية الخدمة العمومية التي سيقدمونها.

رابعا - تحديث وخلق مصالح ومكاتب جديدة على مستوى مصالح ولاية باتنة:

سعيًا وراء تدارك النقائص وتلبية الاحتياجات المتزايدة للمواطن ثم استحداث مصالح جديدة وتحديث أخرى¹ على مستوى مقر ولاية باتنة حيث تم استحداث في مديرية الإدارة المحلية مصلحة جديدة هي مصلحة التخطيط ومتابعة البرامج التنموية وتتكون هذه المصلحة من ثلاث مكاتب مكتب الصفقات العمومية مكتب البرامج التنموية ومكتب الإعلامالي

كما تم استحداث مكتب التكوين في مصلحة المستخدمين التي تم تحديثها هي الأخرى تحت مسمى مصلحة المستخدمين التي تم تحديثها هي الأخرى تحت مسمى مصلحة الموارد البشرية.

وهذا إن دل على شيء إنما يدل على النية الصادقة للإدارة المركزية في الاهتمام بالموارد البشرية وإبراز دورها الفعال بين المصالح والهياكل التنظيمية، رغبة منها في تحقيق خدمة عمومية ذات جودة.

خامسا- التشريعات الخاصة بعلاقة المواطن بالإدارة:

بالإضافة إلى أن التشريعات الخاصة بالخدمة العمومية بالجزائر تؤكد على تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، وضمان مشاركة في إدارة تسيير المرفق العمومي، حيث صدر منشور وزاري في 14 نوفمبر 2012 يتعلق بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، وتأهيل المرفق العمومية، وتأسيس وزارة مكلفة بإصلاح الخدمة العمومية، واتخاذ حزمة من الإجراءات لتحقيق المعوقات الإدارية والبيروقراطية وتمكين المواطن من الاتصال بالوحدة المحلية في عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية².

كل ذلكمها في تحقيق جودة الخدمة العمومية

¹-القرار الوزاري المشترك، المرجع السابق.

²-شاعة محمد، يوسف علاء الدين، مقارنة الحكامة والخدمة العمومية في الجزائر، مجلة صوت القانون، جامعة مسيلة، العدد 01 أفريل 2019 ص 240.

المطلب الثالث: آفاق تحقيق جودة الخدمة العمومية في مصالح ولاية باتنة مقترحات وحلول.

إن وجود موارد بشرية كفؤة متفرقة بين هياكل مصالح ولاية باتنة، مع وجود إمكانات مادية معتبرة واستحداث مصالح ومكانة جديدة تعني بالموارد البشرية؛ تنمية وتكوينها، يبقى غير كاف في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية و السياسة الكبرى التي هزت كيان المجتمع وألقى عليه بظلالها بل لا بد من إجراءات عملية استعجالية تنهض بالخدمة العمومية فتقتلعها من الرداءة لتشبعها بالجودة وهذا لا يكون إلا في إطار تطعيم وظائف إدارة الموارد البشرية كمبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال الإجراءات التي أتصورها على النحو الآتي:

ثم إن تسليطنا الضوء على واقع الخدمة العمومية في مصالح ولاية باتنة، مع إجراء التشخيص الذي رأيناه مناسباً لذلك؛ أوقفنا على العديد من الممارسات والثغرات والنقائص التي تمس إدارة الموارد البشرية من جوانب عدة؛ منها ما يتعلق بالموارد البشري ومنها التقنية، أو منها التنظيمية الهيكلية ومنها التشريعية مما يؤثر سلباً على جودة الخدمة العمومية في مصالح مقرر ولاية باتنة؛ لذا أرى في تصوري أن رأب الصدع وسد الثغرات ومعالجة الأوضاع من أجل تحقيق جودة الخدمة العمومية في هذه المصالح سيكون وفق الفروع الآتية.

الفرع الأول: إعادة النظر في أساليب الاستقدام، المحافظة والتنمية في إدارة الموارد البشرية وفق إدارة الجودة الشاملة

أولاً- تحقيق جودة أنظمة الاستقدام:

تمثل أنظمة الاستقدام الانطلاقة الأولى في عملية تفعيل المورد البشري في مصالح مقرر ولاية باتنة؛ لتحقيق جودة الخدمة العمومية بها؛ لذا سيتوجب أن تكون هذه الانطلاقة صحيحة ومشبعة بمعايير إدارة الجودة الشاملة؛ حتى يتسنى الوصول إلى مخرجات ذات جودة؛ كذا أرى إمكانية تحقيق ذلك من خلال الخطوات التالية:

- أول خطوة يجب إتباعها في أنظمة الاستقدام؛ هو التخطيط الاستراتيجي في عملية تحليل وتوصيف الوظائف؛ لتحديد احتياجات الإدارة العمومية، وكذا ابتكار وخلق وظائف جديدة¹ يمكن أن تساهم في تحقيق جودة الخدمة العمومية.

- الانتقال من التنظيم التقليدي للاستقطاب إلى الإعلان عن الوظائف ببطاقة وصفية وظيفية تحدد بدقة مواصفات وكفاءات شاغل الوظيفة.

- اعتماد تعيين المورد البشري في مصالح مقرر ولاية باتنة وفق اختيار منهجي مبني على مبادئ الجودة كأسس عملية وموضوعية.

¹-ويقصد بذلك اقتراح هياكل جديدة للجودة تشير إليها في الفرع الثاني من المطلب الثالث من المبحث الأول من الفصل الثالث.

- التعريف على احتياجات المصالح الإدارية لمقر ولاية باتنة من المورد البشري، وتطوير السياسات والإجراءات التي تضمن الإعداد والتخصصات المطلوب
 - اقتراح وصف وظيفة لجميع الوظائف للإدارة العمومية لمصالح مقر ولاية باتنة، والتأكد من التسليم والتزام كافة الموظفين بالوصف الوظيفي الخاص بهم، مع التحدث الدوري للوصف الوظيفي في ضوء المستجدات وعمليات التطوير والتطور
 - اقتراح إجراءات تصحيحية لأنظمة الاستقدام؛ يخلق روح التنافسية لإدارة الموارد البشرية الحالية لتحسين أدائها وضمان تحقيق الجودة.
 - اقتراح التوظيف الإلكتروني *électronic recrutement* وهو استخدام التكنولوجيا في عملية التوظيف؛ لضمان الشفافية والنزاهة والمسائلة، واقتراح فتح موقع الكتروني خاص بذلك.
 - اقتراح إنشاء وحدة تنظيمية مستقلة في مقر مصالح ولاية باتنة؛ تسهر على مراقبة أنظمة الاستقدام بعد إنهاء العملية.
- ثانيا- تحقيق جودة أنظمة المحافظة:
- ينبغي إعادة النظر في أنظمة في مصالح مقر ولاية باتنة لتحقيق جودة مخرجاته وذلك من خلال تطوير نظام التعويض؛ بتصميم نظام أجور وحوافز وترقية فعال وذلك من خلال الخطوات التالية:
 - ترسيخ فكرة أن الحافز حق ويس منحة؛ وهو مقابل جهد مبذول يحصل عليه المورد البشري دون استثناء.
 - اشتراك المورد البشري في تصميم وبناء نظام الحوافز؛ لخلق جو المشاركة والمبادرة والعمل وفق فرق عمل
 - إسناد عمليات الترقية لمورد بشري متخصص؛ خاضع لتكوين في ومتمكن، وفتح مجالات بين الفريق المسؤول عن الترقية والموارد البشرية لتتم العملية بشفافية ومحم أعين الجميع.
 - إكساب نظام التعويض مرونة، وإخضاعه لعمليات التقويم والتقييم الدولية المستمرة، وخاصة نظام الحوافز.
 - تصميم نظام الأجور بقاعدة العدالة؛ يدل المساواة؛ حيث يكافئ المورد البشري حسب قدراته ومسؤولياته، والجهد المبذول.

- تكيف معايير تحديد الأجور والترقية والحوافز، مع أهداف جودة الخدمة العمومية لمصالح مقر ولاية باتنة .
- اقتراح إنشاء وحدو تنظيمية متعلقة بتصميم الأجور، الترقية والحوافز؛ وتكون وحدة مستقلة تبني معيقاتها على قرارات هيئة تقييم الأداء التي تزودها بتقرير تفصيلي وببطاقات وصفية للموظف، مع قياس جودة خدمته ومدى مساهمته ومبادرته في تحقيق جودة الخدمة.
- التقييم الدوري والمستمر لنظام التعويض؛ حوافز، أجور، ترقية، وإشباع مفاهيمه بمعيار الجودة.
- رفع الحوافز البيروقراطية بين الإدارة العليا والموارد البشرية؛ وهذا ما يخلق رقابة مباشرة وتقييم أداء عادل.
- انتقاء موارد بشرية ذوي كفاءات من مفتشيه الوظيفة العمومي.
- بناء ولاء الموارد البشرية للإدارة العمومية في مصالح مقر ولاية باتنة، الذي ينجم عنه الثقافة في الخدمة، مما ينجم عنه جودة الخدمة العمومية.

ثالثا- تحقيق جودة برامج التنمية:

ينبغي إعادة النظر في برامج التنمية لمصالح مقر ولاية باتنة؛ لتحقيق جودة مخرجاتها، وذلك من خلال مرافعة هذا البرنامج، وتحسينها وتطويرها وفقا لمعايير إدارة الجودة الشاملة وذلك من خلال الخطوات التالية:

- بناء وتدعيم الولاء للإدارة العمومية في مصالح مقر ولاية باتنة؛ ذلك أن تحسين مهارات الإدارة العليا في كيفية بناء وتدعيم الولاء المؤسسي بيبث الولاء في الموارد البشرية معهم؛ فمن خلال خطط إدارية إستراتيجية للموارد البشرية وتنميتها والمحافظة على أسس التحفيز والمكافأة لها يمكن للإدارة أن تصنع في الموظفين ولاء يؤدي أغراضا متعددة في آن واحد؛ ليحقق أهداف المنظمة ويعزز قدراتها التنافسية ومطورها ونموها بالتنسيق الصحيح؛ وبدفع بالموارد البشرية على بذل الجهود لمستويات تصاعديّة من الكفاءة والمهارة والإبداع.
- تشكيل فرق لتدريب الإدارة العليا والتنفيذية على مستوى مصالح مقر ولاية باتنة والموارد البشرية على الجودة وذلك من خلال ما يلي¹:

- التحقيق من أن التدريب هو جزء من سياسة الجودة.

¹- محمد ناجي القضاة، فاتح عبد الله الخوالده؛ مدى تطبيق عناصر الجودة في الخدمات المصرفية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية- دراسة على المصارف التجارية الأردنية، مقال منشور في مجلة أفاق اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة العدد19 جوان 2016، ص 34

- توزيع المسؤوليات المتعلقة بالتدريب.
- تحديد أهداف التدريب.
- تنظيم التدريب.
- تحديد احتياجات التدريبية في الجودة.
- تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه وتقييمه.
- مراقبة فعالية التدريب.
- إخضاع تكوين الموارد البشرية في التطوير والتحسين المستمرين ومواكبة التطورات الحديثة.
- خضوع أداء المورد البشري لتقييم مستمر حتى يتسنى للقيادة العليا معرفة نقاط تميو المورد البشري وتدعيمها، وكذا نقائصه ومحاولة تطويرها.
- الإشراف المباشر ومتابعة تقييم الأداء الموارد البشرية بالإدارة العمومية لمصالح مقرر ولاية باتنة وتطويرهم ومساعدتهم في تحسين أدائهم للوظائف والمهام الموكلة إليهم؛ برفع أدائهم العلمي لضمان سير العمل وفق معايير الجودة.
- المساعدة على الحفاظ على بيئة عمل صحيحة نوفر التوجه للعمل لدى المورد البشري، ورفع ثقافة أدائه بما يؤكد جودة المخرجات في الإدارة العمومية لمصالح مقرر ولاية باتنة.

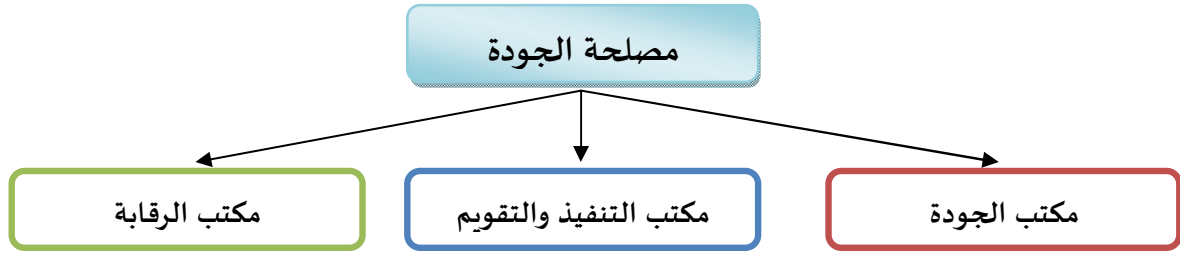
الفرع الثاني : استحداث مصلحة الجودة :

إن تحقيق جودة الخدمة يستوجب الانتقال من مجرد التنظير والفلسفة ومفهوم الجودة إلى ترسيخها إجرائياً وعملياً من خلال إنشاء هيكل متخصص في تطبيق وتجسيد الجودة لذا ترى الباحثة اقتراح ما يلي:

أولاً- استحداث مصلحة جودة الخدمة العمومية:

تسهر مصلحة الجودة على جودة كل العمليات الإدارية التي تحدث في المنظمات وتعنى بجودة المدخلات والمخرجات في المنظمة وتضم هذه المصلحة ثلاثة مكاتب:

الشكل (11) مكاتب مصلحة الجودة



المصدر: من إعداد الطالبة

وتتقاسم مكاتب مصلحة الجودة المهام والتنسيق فيما بينها وتتمثل مهامها فيما يلي:

1- مكتب الجودة:

- أين يتم التخطيط للجودة والإشراف على العمليات الإدارية في كافة مصالح وأقسام المنظمة.
- جمع وتحديد كل الوثائق المستعملة في مختلف مصالحها ومن ثم اختيار أفضل وثيقة بالنسبة لكل خدمة عمومية واعتمادها مع تصنيف وتنظيم الوثائق في ملفات متجانسة.
- الاتصالات الداخلية التي تسهر في تبادل الاتصال بين كافة مستوياتها الداخلية وذلك فيما يتعلق بفعالية نظام إدارة الجودة إشراك كافة الأقسام والمصالح وأكبر عدد من الموظفين لتبني الجودة وذلك من خلال الإعلام الداخلي وفتح المجال أمام كل مورد بشري بإتباع أفضل الطرق للمساهمة في تقديم الخدمة بجودة.

2- مكتب التنفيذ والتقييم:

يسهر المكتب على تحديد الأنشطة من خلال:

- تحديد طالب الخدمة .
- معالجة الطلب تقديم الخدمة أين تقوم الإدارة العمومية بتقييم دوري لمدى معرفة ومساهمة الموظف في تطبيق نظام الجودة المسطر؛ واتباع مختلف الطرق والتقنيات لتحسين من أداء الموظف بتحديد احتياجات الموظف من التكوين، ووضع خطط التكوين وتنفيذها وتقييم فعالية أنشطة التكوين
- تقديم التحفيز والقيام يتكون الموظفين عند الحاجة لذلك .
- تقويم البنية التحتية للإدارة العمومية والموارد المالية للإدارة
- السهر على مطابقة الخدمة مع طلب الخدمة في حالة عدم ذلك مراجعة حالات عدم التطابق واستخلاص مسببات ذلك واتخاذ الإجراءات اللازمة لعدم الوقوع في حالات عدم المطابقة

- اتخاذ إجراءات تصحيحية

- تسجيل نتائج الإجراءات التصحيحية

- مراجعة الإجراءات التصحيحية.

3- مكتب الرقابة:

- أين تتم العمليات اللاحقة للتخطيط وهي عملية ما بعد إنتاج أو تقديم الخدمة.

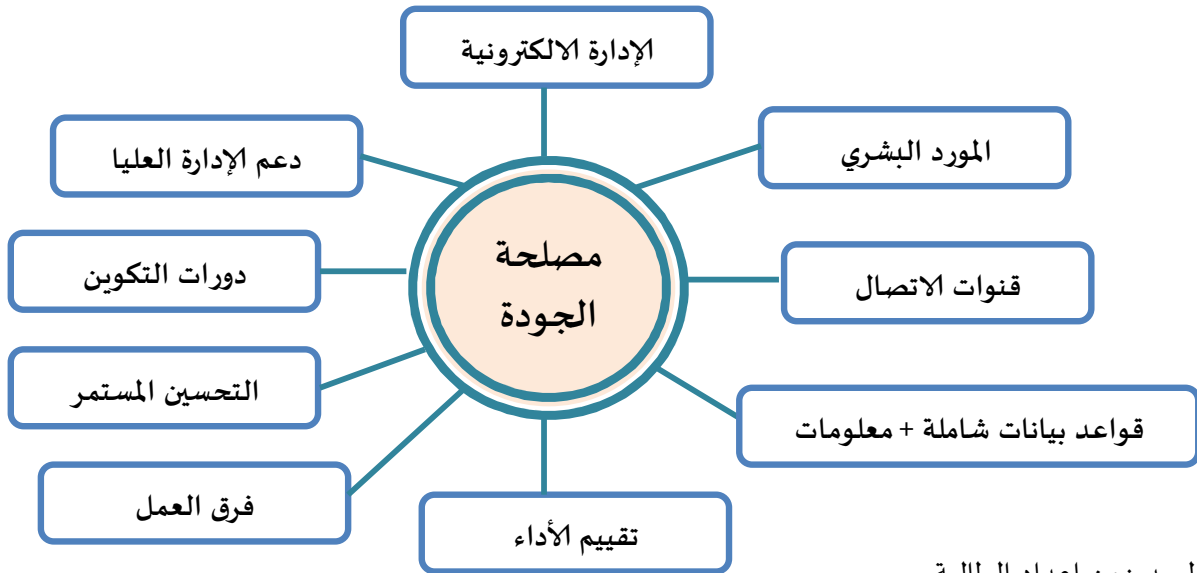
- تولي الأهمية لرقابة مخرجات المنظمة والمراجعة الإدارية والتدقيق حول النتائج المتعلقة بالجودة ثم تسجيل المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية التطبيق وتسخير وتوفير الموارد اللازمة للتطبيق ثم إحالتها مرة أخرى لمكتب الجودة مع تسجيل الملاحظات وهنا تحدث عملية المطابقة بين الطلب، أداء العملية، ومطابقة الخدمة العمومية.

- تقديم التوصيات من أجل التحسين.

- تحسين المنتج المتعلق بمتطلبات الزبون.

- التغذية العكسية.

الشكل (12) متطلبات مصلحة الجودة

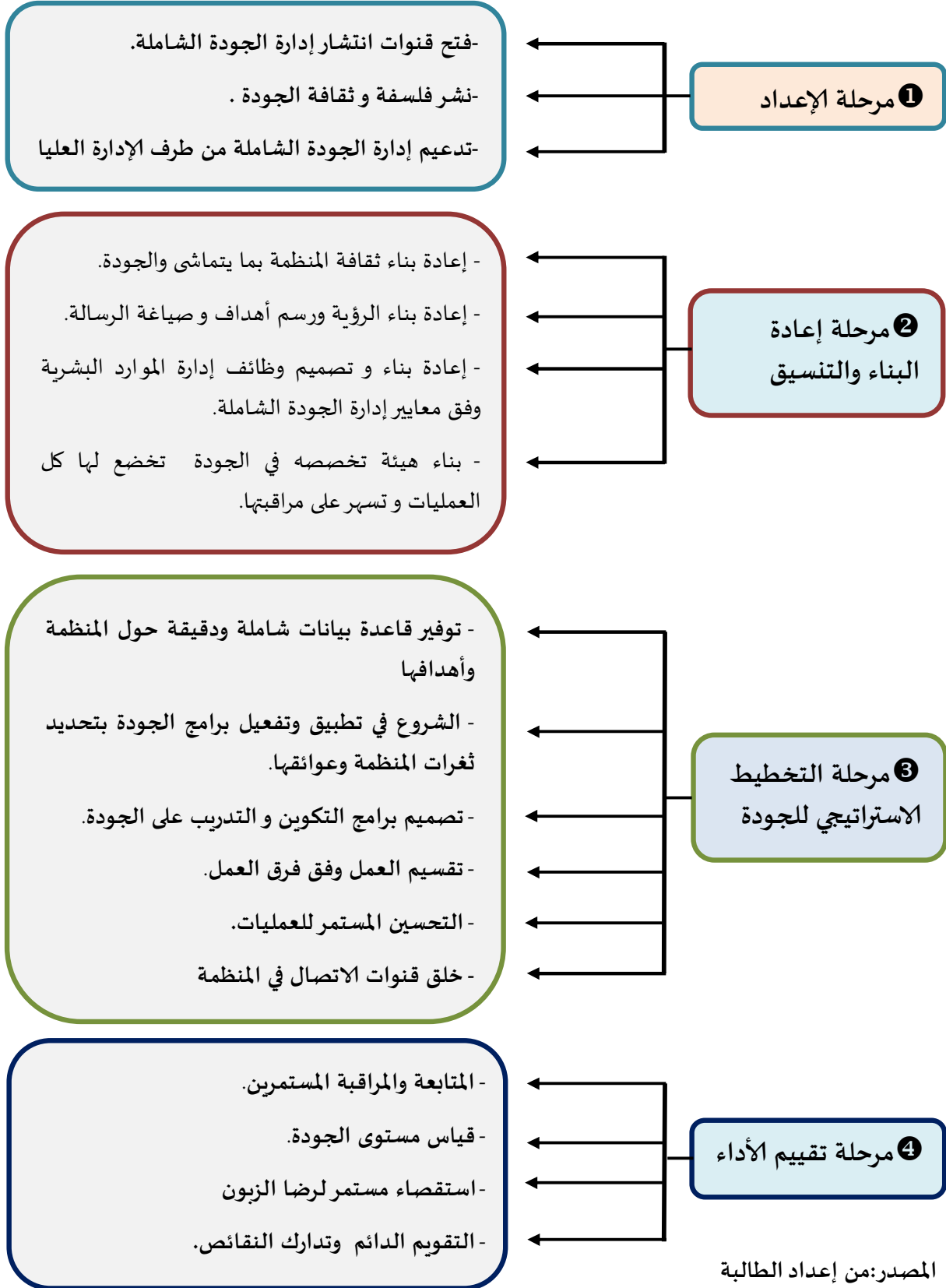


المصدر: من إعداد الطالبة

ثانياً: دليل تطبيق الجودة الشاملة في الإدارات العمومية

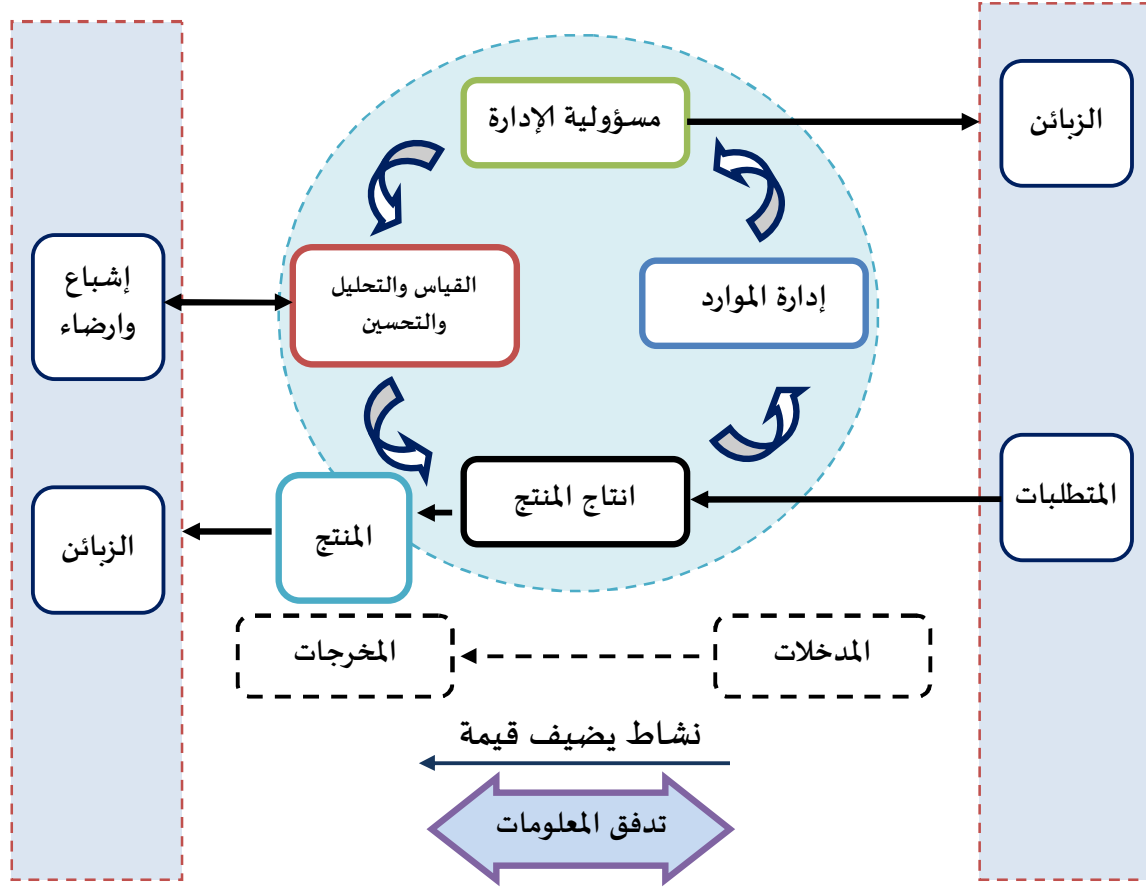
ويمكن تلخيص مراحل تطبيق الجودة الشاملة في الإدارات العمومية من خلال الشكل التالي:

الشكل (13) دليل تطبيق الجودة الشاملة في الإدارات العمومية



الشكل رقم (14) نموذج نظام إدارة الجودة على أساس المسارات¹ طبقاً للأيزو 9000

التحسين المستمر للعمليات الإدارية بنظام إدارة الجودة



المصدر: Christine kartesz la certification dans les établissements de sante techniques hospitalières la revue des technologies de la santé n695 janvier et fevrier 2006 paris p 12

الفرع الثالث: جودة التقنين

ينبغي إعادة النظر في التشريعات والقوانين والمراسيم واللوائح التي تحكم إدارة الموارد البشرية، مع الإلحاح على جعلها مواكبة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، والثقافية والتكنولوجية، في إطار معايير إدارة الجودة الشاملة:

وفي هذا الإطار يمكن اقتراح ما يلي:

¹التسيير بالمسارات: ونعني بذلك أن نشاط يتلقى مدخلات ويحولها إلى مخرجات يسمى مسار ولكي تقوم المنظمة بوظيفتها بشكل فعال يجب عليها تحديد المسارات والعمليات المتداخلة والمتفاعلة المتعددة، وكثيراً ما تشكل مخرجات مسار ما مدخلاً يصب في المسار التالي، وتستعمل إدارة المسارات المستخدمة في المنظمات لتوضيح خاصية التفاعل بينها ويسمى ذلك منهج المسار وهدف نظام إدارة الجودة هو التشجيع على تبني منهج المسار لإدارة المنظمة وتقوم الأطراف ذات المصالح تلعب دوراً هاماً في توفير المدخلات للمنظمة، ويتطلب مراقبة رضا الأطراف ذات المصالح تقييم المعلومات التي تتعلق برغباتهم ومتطلباتهم. danielboeri maitriser la qualite tout sur la certification et la qualite maxima France 2eme édition op-cit p 46

أولا- جودة القوانين الخاصة بأنظمة الاستقدام:

على المشرع الجزائري أن يقيم القوانين الخاصة بأنظمة الاستقدام ومراجعتها وسهر على تطبيقها تطبيق سليما وعادلا حتى يتحقق مبدأ تكافؤ الفرص والعدل وذلك من خلال ما يلي:

1- تحسين المسابقة الوسيطة للاختيار في المرفق العام:

ويمكن تحسين طريقة المسابقة كوسيلة اختيار في المرفق العام كما يلي¹:

- إضافة المرونة على قواعد تحليل وتوصيف الوظائف؛ وذلك من خلال الاستعانة بمختصين بإدارة الجودة الشاملة بجعل طريقة المسابقة تكشف عمليا على الأجدد وصاحب المهارات والتخصصات المتعددة لضمان الكفاءة الفعلية.

- حسن اختيار أعداد لجنة الانتقاء من بين المختصين في علم النفس وعلم الاجتماع؛ لضمان السير الحسن للمقابلة، وحسن انتقاء المطلوب لشغل الوظيفة.

- على المشرع الجزائري السهر على تحسين ظروف إجراء المسابقة لضمان الشفافية والنزاهة والعدل.

- على المشرع الجزائري أن يعمل على تحسين إجراء المسابقة عن طريق توظيف التكنولوجيا الحديثة في ذلك مع التقنين.

- تحسين التعيين في الوظائف العليا:

على المشرع الجزائري ضبط شروط الالتحاق بالوظائف العليا لتحقيق مبدأ العدالة في ذلك، مع توفير الرقابة الفعالة على عملية التعيين في هذه الوظائف.

ثانيا- جودة القوانين الخاصة بأنظمة المحافظة:

على المشرع الجزائري أن تقيم القوانين الخاصة بأنظمة المحافظة في الوظيفة العمومية ومراجعتها لتحسين مردودها وفي هذا الإطار اقترح ما يلي:

- على المشرع الجزائري أن يرفع عن الأجور صفة الجمود ويضفي عليها الطابع التحفيزي مما يسهم في تحقيق فعالية وكفاءة المورد البشري.

- على المشرع الجزائري الاهتمام بالسياسة التحفيزية من خلال سن قوانين تطور وتحسن أداء الجهاز الإداري وتحقق التنمية المطلوبة منها.

- اقتراح الإجراءات التصحيحية لهياكل لرواتب والمكافآت لخلق الروح التنافسية العادلة بين الموظفين لتحقيق جودة الخدمة العمومية في مصالح مقرر ولاية باتنة.

¹-سميحة لعقابي، المرجع السابق، ص 83-91.

- تسليم مقرارات الراتب لكل الموظفين شهرياً ومتابعة صرفه مع تقنين ذلك.
- على المشرع الجزائري أن يعتمد الترقية على أساس الشهادة لكن وفق ضوابط تخدم التحفيز بشكل أكبر.
- على المشرع الجزائري أن يجسد مبدأ المشاركة في التسيير في المرفق العام ولكن وفق متطلبات الإدارة الحديثة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- ثالثاً-جودة القوانين الخاصة ببرامج التنمية:
على المشرع الجزائري إعادة النظر في القوانين واللوائح المتعلقة ببرامج التنمية قصد تحسينها ينعكس ذلك على جودة برامج التنمية، ومنها كفاءة وفعالية المورد البشري ويمكن تلخيص ذلك في الإجراءات التالية :
- على المشرع الجزائري أن يستعين بمتخصصين في تحديد الاحتياجات التكوينية لتحضير برامج تكوينية وتدريبية مناسبة للموارد البشرية، وتقنين هذه البرامج.
- على المشرع الجزائري التقنين لنظام تسييري تقديري للموارد البشرية يتماشى ومعايير إدارة الجودة الشاملة في التكوين والتدريب وتقييم الأداء.
- على المشرع الجزائري أن يشرع لتحسين نوعية التكوين والتدريب بما يتماشى ومعايير إدارة الجودة الشاملة.
- إن الإدارة العمومية بما في ذلك مصالح مقر ولاية باتنة من القطاعات التي تعاني عدم مراعاة ما يسمى بالتكوين المتخصص؛ سواء طویل المدى أو قصير المدى، لذا نهيب بالمشرع الجزائري أن يستدرک ذلك بسن قوانين تتعلق بالتدريب والتكوين المتخصصين للموارد البشرية في الإدارة العمومية، لتحسين أدايمهم ؛ على غرار قطاع الصحة والتربية.
- على المشرع الجزائري تبني ما يسمى بالتسيير التقديري الحقيقي¹ للموارد البشرية، المبني على كفاءة المورد البشري وفاعليته في الإدارة العمومية، لا على مخططات تكوين تستبعد الانشغالات الحقيقية للمتكونين.
- على المشرع الجزائري إعادة النظر في النصوص التنظيمية الخاصة بالتكوين؛ كالمرسوم التنفيذي رقم 96-92 والنصوص التطبيقية له؛ وذلك بجعلها أكثر ملاءمة للمحيط الداخلي والخارجي لها، ومراجعة نفقات التكوين وترشيدها، وكذا رفع التعقيد عن الإجراءات الإدارية في ذلك².

¹-إدریس تواتي، التسيير التقديري للموارد البشرية حالة التوظيف العمومي الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2001، ص 192.

²-سميحة لعقابي، المرجع السابق، ص 148.

- على المشرع الجزائري وضع إطار قانوني واضح فيما يخص جانب الالتزام حول تبني سياسة التكوين مع وضع إجراءات صارمة للطعن اتجاه الإدارة التي تمتنع عن الالتزام بالتكوين والتدريب للموارد البشرية¹.

- على المشرع الجزائري تقييم سياسات التكوين في الإدارة العمومية؛ وبالتالي تدارك نقائصها.

الفرع الرابع: تبني الإدارة الإلكترونية مظهر من مظاهر الجودة الشاملة

إن المحرك الأساسي والنقلة الصحيحة لتحقيق جودة الخدمة العمومية في مصالح مقر ولاية باتنة؛ هو اعتماد إدارة المورد البشري خاصة القيادة العليا؛ إدخال وتفعيل مفهوم الإدارة الإلكترونية كألية لتقديم الخدمة العمومية وذلك من خلال تكوين المورد البشري على هذه التكنولوجيا وتوفيرها له، من خلال:

- إخضاع المورد البشري لدورات تدريبية وتحسين مستمر من قدراته وتطوير لكفاءاته.

- خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهيأة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة؛ بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها.

- اعتماد مبدأ التغيير المستمر وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا المواطن أو بقصد التفوق في التنافس.

- تقليص الإجراءات الإدارية ؛ فالإدارة الإلكترونية توفر المعلومات وبشكلها الرقمي؛ فتتخلص الأعمال الورقية وتضمن دقة البيانات.

- الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عبر الشبكات الداخلية وشبكة الأنترنت مما يؤثر إيجابيا على عمل الإدارة.

- فتح موقع خاص بالولاية لاستخراج بعض الوثائق عن بعد دون اللجوء إلى التنقل إلى مقر ولاية؛ كخدمات الاطلاع على الوضعية الإدارية بالنسبة للموظف، خدمات الاطلاع على المستجدات فيما يخص الخدمات العمومية للمواطنين.

- فتح مواقع تدريبية تكوينية للرفع من الكفاءات التعليمية للموظفين تلجأ إليها كلما تعذر عليها إنجاز أو تقديم خدمة معينة لتحسين وتطوير المهارات، وهذا ما يوفر السرعة والمرونة من خلال ما توفره المواقع التعليمية والتكوينية من وقت وسرعة في التعلم والتدريب.

- رقمته الوثائق وتقريب الإدارة من المواطن من خلال الإدارة الإلكترونية وذلك لتخفيف الإجراءات الإدارية والعمل على تحسين جودة الخدمات ورفع العوائق البيروقراطية.

¹- سميحة لعقابي، المرجع السابق، ص 150.

ويبقى أنموذج الخدمة الإلكترونية باعتباره أحد قرارات تطبيق الإدارة الإلكترونية لا يزال في مراحله الأولى إلا أن تطبيقه قد منح إسهامات وإنجازات ذات طابع إيجابي على واقع أداء المنظمات، ويبقى تطبيق الإدارة الإلكترونية:

- عتاد حاسوب (hardware) ويتمثل العتاد في المكونات المادية ب البرمجيات (soft ware) وهي تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب مثل: برامج البريد الإلكتروني، قواعد البيانات البرامج المحاسبة، نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغات البرمجة وأدوات تدقيق البرمجة.

- شبكة الاتصالات (communication net work) هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الأنترنت والاكستر نيت (intranet and extranet) التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإدارتها الإلكترونية

- صناع المعرفة (knowledgeworkers) ويتكون من القيادات الرقمية (digital leaderships) والمديرون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة

- توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عالي لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث لاهيتها وخطواتها من الأمن.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية وإجراءاتها

استكمالاً لمداخل البحث والدراسة وبعد الإلمام بالجانب النظري لكل جوانب الموضوع فيما سبق من فصول، نسعى في هذا في هذا المبحث المتمثل في الجزء الميداني، لمعرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة العمومية لمصالح ولاية باتنة من خلال استعمال أساليب مختلفة لجمع البيانات والمعلومات؛ كالملاحظة، والمقابلة، والاستبيان، وتحليل المحتوى بواسطة عدد من الوسائل يتمثل أهمها في الوسائل الإحصائية.

ولضمان مصداقية الترابط والتأثير بين متغيرات الدراسة وكذلك من أجل ضمان الاستمرارية في بلوغ أهداف الدراسة المحددة آنفاً، كانت منهجية هذا المبحث كالتالي:

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

المطلب الثاني: دراسة استبانة المواطن.

المطلب الثالث: دراسة استبانة الموظف.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً- منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الإحصائي وهي مناهج يعتمد عليها الباحثين في الحصول على بيانات وافية ودقيقة؛ لتصوير الواقع العملي وتسهم في تحليل ظواهره للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلته، ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، وذلك لكونها من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية؛ ولأنها تناسب والظاهرة موضوع الدراسة.

ثانياً- أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض.

اعتمدت الدراسة في معالجة البيانات على أساليب التحليل المتقدمة للمتغيرات المتعددة والمتوفرة في خدمة أساليب التحليل الإحصائي؛ خاصة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية¹ (spss-pc) وذلك في ضوء بعض المتغيرات وحجم العينة وأغراض التحليل واختبار الفروض لذلك تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية للتبين من صحة الفروض:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد العينة وتحديد إجابات أفرادها حول محاور الدراسة.
- المتوسط الحسابي: (Mean)؛ لمعرفة متوسط كل عبارة من عبارات الاستبانة، بالنسبة للمحور التابعة له.
- المتوسط الحسابي الموزون المرجح: (weighted mean)؛ لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض الإجابات عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات).
- الانحراف المعياري: لتحديد درجة التشتت لإجابات أفراد مجتمع الدراسة؛ اتجاه محاور الدراسة؛ علماً أنه يفيد في ترتيب العبارات؛ حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح.
- اختبارات (ت): (sample test independent)؛ لبيان الفروق في آراء أفراد الدراسة حول المحاور المختلفة، وفقاً للمتغيرات الأولية؛ الشخصية والوظيفية لهم والمكونة من وجهين.
- اختبار شيفيه: (schffee) لتحديد مصالح الفروق لأي فئة من فئات المتغيرات الأولية في حال تجانس البيانات.

¹ spss-pc: وهو اختصار للعبارة التالية statistical sciences package for social .

- اختبار (ف): أو تحليل التباين (one-way-anova) لاختبار الفرق بين أكثر من وجهين.
 - معامل ارتباط ألفا كرونباخ: (alpha cronbachs) لحساب معاملات ثبات أداة الدراسة.
 - معامل الارتباط بيرسون: (Person) لتحديد صالح الفروق لأي فئة من فئات المتغيرات الأولية، في حال عدم تجانس البيانات.
- لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي؛ (الحدود الدنيا، والعليا)، ومن ثم حساب المدى بين درجات المقياس (4=5-1) ومن ثم تقسم على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=4/5) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس هي واحد صحيح)؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (05) مقياس ليكرت الخماسي

قيم المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت الخماسي	درجة الموافقة
[1.79-01]	غير موافق بشدة	منخفض جدا
[2.59-1.80]	غير موافق	منخفض
[3.39-2.60]	محايد	متوسط
[4.19-3.40]	موافق	مرتفع
[05-4.25]	موافق بشدة	مرتفع جدا

ثالثا- أدوات جمع بيانات الدراسة:

يقوم الباحث باختيار وسيلة بحث أو أكثر تمكنه من جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات الدقيقة حول الظاهرة المراد دراستها، وفي بعض الأحيان يتعذر عليه الحصول على أداة جاهزة تسمح بتحقيق الدراسة؛ فيلجأ إلى تصميم أداة خاصة به، وذلك من خلال ضبط الأداة الملائمة للدراسة الحالية.

وقد اعتمدت الباحثة في إطار الدراسة الميدانية في جمع البيانات والمعلومات على أساليب أساسية من المصادر التالية:

1- المعايير الميدانية للمؤسسة دراسة الحالة:

تمكنت الطالبة من تطبيق الدراسة الميدانية في مصالح مقر ولاية باتنة؛ كون الطالبة رئيس مكتب المستخدمين في مصلحة إدارة الموارد البشرية؛ وهذا ما وفر أمامها الاحتكاك المباشر بالموظفين وكذا المواطنين عيني الدراسة وسهل عليها عملية الملاحظة الشخصية. وكذا المقابلة الشخصية مع عدد من المسؤولين.

2- بناء أداة الدراسة (الاستبانة):

وبناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة؛ وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة والتي يمكن أن تساعدنا هي الاستبانة.

وقد قامت الباحثة بتصميم الاستبانة اعتماداً على المصادر التالية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بكل من إدارة الموارد البشرية، وجودة الخدمة العمومية، والاتجاهات الحديثة لموضوع الدراسة.

- الاستفادة من أدبيات الدراسة الحالية.

- استشارة بعض المختصين في مجال الدراسة.

ومن ثم قمنا بتصميم الاستبانة وفق الخطوات التالية:

- بناء الاستبانة بصورة أولية؛ بهدف الوقوف على مدى ملائمتها لتحقيق أهداف الدراسة.

- عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص؛ وكان عددهم سبعة (07) محكم والالتزام بتعديلات في الاستبانة وفق آراء المحكمين وصولاً إلى الصورة النهائية المحكمة للاستبانة .

- تكونت الاستبانة بعد التعديل بحسب آراء المحكمين من ثلاثة أجزاء يسبقهم خطاب مرفق موجه لأفراد عينة الدراسة ويشمل عينة الدراسة، عنوان الدراسة، وكيفية الإجابة على فقرات الاستبانة، والجهة العلمية التي تتبع لها الباحثة.

وبحكم طبيعة الدراسة صمم لهذا الموضوع استبانتين لعينتين مختلفتين¹ (الموظفين والمواطنين).

المطلب الثاني: استبانة المواطن

أولاً- أجزاء الاستبانة:

وقد تكونت أجزاء الاستبانة من جزأين:

-الجزء الأول اشتمل على البيانات (المتغيرات) الأولية؛ (الشخصية والوظيفية) لأفراد عينة الدراسة وهي (الجنس، المستوى التعليمي).

-الجزء الثاني: اشتمل على متغيرات الدراسة الأساسية وتكونت من (25) عبارة موزعة على خمسة محاور حاولنا القياس من خلالها جودة الخدمة العمومية ووزعنا العبارات على خمسة أبعاد كما يلي:

¹ نظراً لأهمية الاستبانتين، وطول البحث فهما ارتأيت معالجتهما من خلال مطلبين.

- البعد الأول: الملموسية ويتم قياسه من خلال العبارات من (01 إلى 05)
- البعد الثاني: الاعتمادية ويتم قياسه من خلال العبارات من (06 إلى 10)
- البعد الثالث: الاستجابة ويتم قياسه من خلال العبارات من (11 إلى 15)
- البعد الرابع: الضمان ويتم قياسه من خلال العبارات من (16 إلى 20).
- البعد الخامس: التعاطف ويتم قياسه من خلال العبارات من (21 إلى 25).

الجدول (06) توزيع عبارات الاستبانة على محاورها وأبعادها

المحور	البعد	عدد العبارات	ترقيم العبارات
	الملموسية	5	5-4-3-2-1
	الاعتمادية	5	10-9-8-7-6
	الاستجابة	5	15-14-13-12-11
	الضمان	5	20-19-18-17-16
	التعاطف	5	25-24-23-22-21
الاستبانة ككل		25 عبارة	

المصدر: من إعداد الباحثة.

ثانيا- عينة ومجتمع الدراسة:

1- مجتمع الدراسة:

إذا كان المجتمع هو ذلك المصطلح العلمي المنهجي، المراد به في المجموعة الكلية من العناصر التي تعمم عليها نتائج الدراسة؛ فالعينة هو ذلك الجزء من المجتمع الذي يختاره الباحث وفق شروط معينة، ولا يجوز أن تعرف العينة دون مجتمعها.

ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع المواطنين الذين يستفيدون ويطلبون الخدمة العمومية التي تقدمها مصالح مقر ولاية باتنة.

2- عينة الدراسة:

أجريت الدراسة الميدانية على مواطني ولاية باتنة، وتم اختيار المواطنين المترددين على مقر ولاية باتنة، وقد وزعت الاستبانة عبر مراحل؛ أين اختارت الباحثة يوم الثلاثاء من كل أسبوع لتوزيع عدد من الاستبانات كون هذا اليوم يوم استقبال؛ أين يتوافد فيه المواطنون بكثرة وكان نوع العينة عشوائية بسيطة.

قمنا بتوزيع (240) استبانة على عينة الدراسة واخترنا العينة العشوائية البسيطة.

وبعد تطبيق أداة الدراسة (استبانة) على أفراد عينة الدراسة تم استرجاع (220) استبانة أي مانسبته (91.6%) منها (151) استبانة معتمدة أي نسبة (68.6%) وصالحة للتحليل وتم إبعاد (12)

استبانة أي نسبة (5.4%) وكان عدد الاستبانات المفقودة (57) استبانة؛ أي ما نسبته (25.9%) والجدول الآتي يبين عدد الاستبانات الموزعة، المسترجعة، المعتمدة والملغاة والمفقودة.

الجدول (07): الاستبانات الموزعة، المسترجعة، الملغاة والمفقودة.

المفقودة	المسترجعة		الموزعة	الاستبانات
57	الملغاة	المعتمدة		
	12	151	240	العدد
%25.9	%5.4	%68.6	%100	النسبة المئوية
	%74	163		

المصدر: من إعداد الباحثة

ثالثا- تحليل نتائج البيانات

أين ستعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية بعد استخدام برنامج (SPSS) في عملية التحليل الإحصائي واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وإجراء المعالجة الإحصائية لتفسير كل ما يتعلق بنتائج البيانات التعريفية الأولية المتعلقة بعينة الدراسة، وكذلك تحليل وعرض النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

1- تحليل نتائج البيانات التعريفية:

من خلال البيانات العامة، التي تم جمعها عن المبحوثين؛ بواسطة الجزء الأول من استمارة الاستبانة؛ وباستخدام التكرارات الإحصائية، سيتم تحديد خصائص العينة، وذلك بهدف التعرف على صفات المبحوثين من حيث؛ تركيبة الجنس والمؤهل العلمي؛ حيث أن هذه المتغيرات أو الصفات يمكن أن تؤثر في نتائج الدراسة، والجدول الآتي يمثل التوزيعات التكرارية للعوامل الديمغرافية للعينة محل الدراسة

1-1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

وستوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (08): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
%47	71	ذكر
%53	80	أنثى
%100	151	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة باعتمادها على نتائج SPSS

يبين الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة من الذكور بلغت نسبتهم 47% حين بلغت نسبة الإناث 53% وهما نسبتين متقاربتين؛ أي أن يتوجه لمصالح مقر ولاية باتنة طالبي خدمة إناث وذكور.

2-1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي:

وسنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول (09): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى العلمي
66.2%	100	جامعي
33.8%	51	دون الجامعة
100%	151	المجموع

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يبين الجدول أن ثلثي من أفراد عينة الدراسة كانوا من ذوي المؤهل الجامعي وتحديدًا ما نسبته 66.2%. أما دون المستوى الجامعي فكان 51 فردًا؛ أي 33.8% وهذا يعني أن كل الفئات والمستويات تتقدم لمصالح مقر ولاية باتنة لطلب الخدمة.

2- عرض وتحليل نتائج إجابات المبحوثين حول جودة الخدمة العمومية:

تناول هذا الجزء من الدراسة: تحليل وعرض إجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الخدمة العمومية بأبعادها الخمسة بمصالح مقر ولاية باتنة وقد تم تحقيق ذلك؛ باستخدام المتوسط الحسابي، وانحراف المعياري، للتعرف على إجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارات وأبعاد هذا المحور، وبترتيب تلك العبارات، حسب أعلى قيم للمتوسط الحسابي كما تم استخدام اختبار (كا) لحسن المطابقة، لتعميم نتائج العينة على المجتمع.

الجدول (10) درجات محاور الاستبانة

المجالات			الدرجة المحاور
منخفضة	متوسطة	درجة مرتفعة	
[25-58]	[58-92]	[92-125]	درجة الاستبانة
[05-11.66]	[11.66-18.33]	[18.33-25]	محور الملموسية
[05-11.66]	[11.66-18.33]	[18.33-25]	محور الاعتمادية
[05-11.66]	[11.66-18.33]	[18.33-25]	محور الاستجابة
[05-11.66]	[11.66-18.33]	[18.33-25]	محور الضمان
[05-11.66]	[11.66-18.33]	[18.33-25]	محور التعاطف

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

1-2- محور الملموسية:

من خلال الجدول رقم (11) الذي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات هذا المحور؛ نجد أن المتوسط الحسابي للعبارة الأولى (01) هو أعلى متوسط حيث بلغ 3.72 بانحراف معياري قدره 1.09.

الجدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبنود محور الملموسية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد الأفراد	درجة الموافقة
B1	3.72	1.09	151	موافق
B2	1.95	1.40	151	غير موافق
B3	3.50	1.25	151	موافق
B4	2.81	1.44	151	محايد
B5	1.76	1.19	151	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

الجدول (12) العبارة 1

		عدد الأفراد	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	6	4,0
	غير موافق بشدة	10	6,6
	محايد	50	33,1
	موافق بشدة	39	25,8
	موافق	46	30,5
	المجموع	151	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

حيث بلغ أفراد العينة الموافقون على هذه العبارة 85 فرداً؛ حيث يرون أن المظهر الخارجي للمكاتب يوحى بالجودة؛ أي بنسبة: 56.3% من نسبة العينة.

فيما كان أقل متوسط حسابي للعبارة الخامسة (05) ب: 1.76 بانحراف معياري قدره 1.19 أي أن 78.9% من أفراد العينة 119 فرداً غير موافقون على أن موظفي الولاية يلتزمون بزي رسمي موحد .

الجدول (13) العبارة 5

		عدد الأفراد	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	94	62,3
	غير موافق بشدة	25	16,6
	محايد	16	10,6
	موافق بشدة	6	4,0
	موافق	10	6,6

	المجموع	151	100,0
--	---------	-----	-------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

فيما تأتي باقي العبارات في هذا المحور بمتوسطات حسابية كالآتي؛ العبارة الثانية بمتوسط حسابي 1.9 حيث يرى 108 فرداً من عينة الدراسة الموافقة على عدم التزام الموظفين بالتوقيت المحدد وهذا ما يسبب حساب: 1.9 .

الجدول (14) العبارة 2

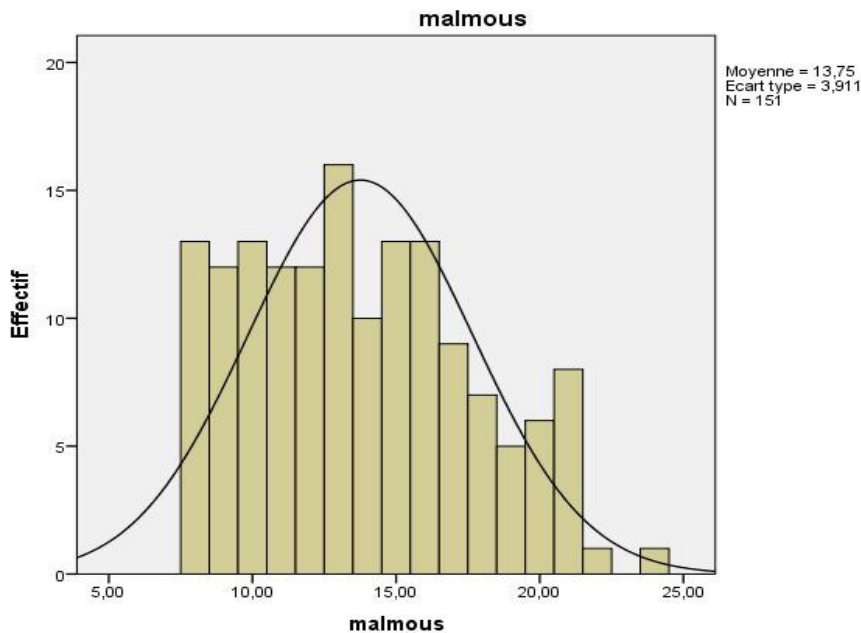
		عدد الأفراد	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	94	62,3
	غير موافق بشدة	14	9,3
	محايد	13	8,6
	موافق بشدة	16	10,6
	موافق	14	9,3
	المجموع	151	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

والعبارة الثالثة بمتوسط حسابي 3.50 أما العبارة الرابعة فمتوسط حسابي 2.81 وهنا نرى أن محور الملموسية سجل متوسط حسابي قدره 13.75 بانحراف معياري 3.91 أي ينتمي إلى مجال [11.66-18.33] بدرجة متوسطة.

في حين سجلت العبارة الأولى أعلى متوسط حسابي بالموافقة وهذا ما يؤكد أن المظهر الخارجي لمصالح ولاية باتنة يوحى بالجودة.

الشكل (15) رسم بياني متوسط الحسابي لمحور الملموسية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

2-2- محور الاعتمادية:

من خلال الجدول رقم (15) الذي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبنود محور الاعتمادية.

الجدول (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبنود محور الاعتمادية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد الأفراد	درجة الموافقة
B6	3.34	1.13	151	محايد
B7	3.17	0.98	151	محايد
B8	3.35	0.88	151	محايد
B9	2.06	1.12	151	غير موافق
B10	3.29	1.34	151	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة التاسعة (09) والتي جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب2.06 وبانحراف معياري 1.12 تبين عدم موافقة أفراد العينة على أن الخدمات التي تقدمها مصالح ولاية باتنة لا تخلو من الأخطاء.

الجدول (16) العبارة 9

		عدد الأفراد	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	63	41,7
	غير موافق بشدة	37	24,5
	محايد	34	22,5
	موافق بشدة	12	7,9
	موافق	5	3,3
	المجموع	151	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

أي أن نسبة 66.2% من العينة غير راضون عن دقة الخدمات التي تقدمها مصالح ولاية باتنة؛ أي ما يعادل 100 شخصا من عينة الدراسة. في حين 17 فردا من عينة الدراسة موافقين على أن الخدمات العمومية تخلو من الأخطاء. أما باقي أفراد 22% كانوا محايدين.

أما العبارة العاشرة (10) تعتمد الإدارة على موظفين أكفاء؛ فإن 79 فردا من العينة غير موافق على ذلك أي نسبة 52.4% من مجموع العينة.

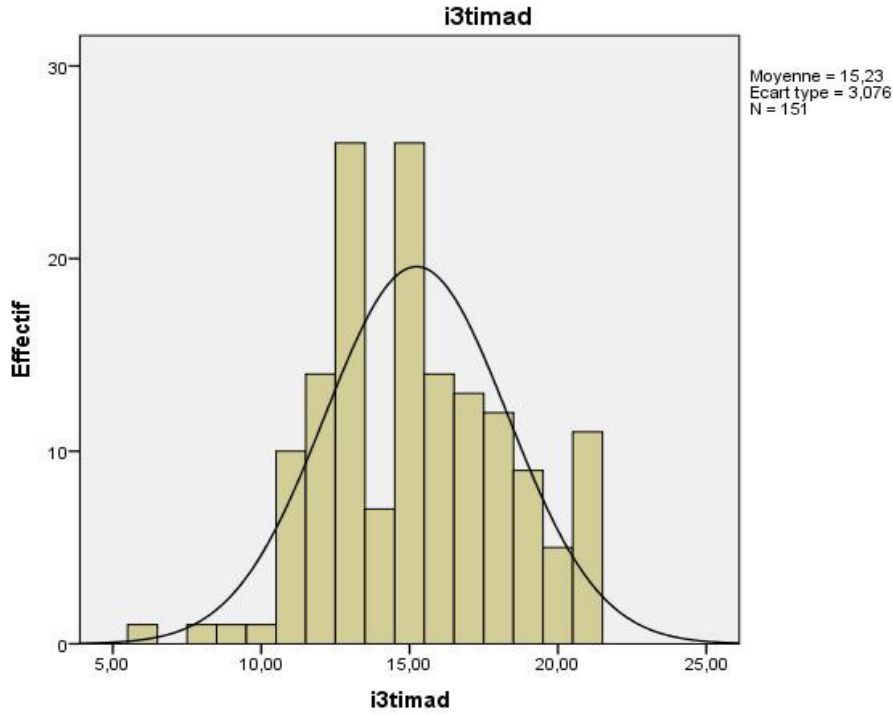
الجدول (17) العبارة 10

		عدد الأفراد	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	25	16,6
	غير موافق بشدة	15	9,9
	محايد	32	21,2
	موافق بشدة	49	32,5
	موافق	30	19,9
	المجموع	151	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

ونلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لمحور الاعتماد بلغ 15.23 أي ينتهي إلى مجال [11.66-18.33] أي تحقيق بدرجة متوسطة.

الشكل (16) مدرج تكراري لمحور الاعتمادية



المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد نتائج SPSS

3-2-محور الاستجابة:

الجدول الموالي الذي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبنود محور الاستجابة.

الجدول (18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبنود محور الاستجابة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد الأفراد	درجة الموافقة
B11	3.51	1.10	151	موافق
B12	2.66	1.05	151	محايد
B13	3.35	1.08	151	موافق
B14	3.60	1.18	151	موافق
B15	2.52	1.40	151	غير موافق

المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد نتائج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة (14) متوسط حسابي بلغ 3.60 وانحراف معياري 1.18 ؛ حيث يرى 89 من أفراد عينة الدراسة كثر من أي ما يعادل 59% غير موافق على أن الموظفين يعملون أوقات عمل كافية وربما مرد ذلك لكون التسرب الذي يلاحظه المواطن للموظفين وعدم تواجدهم في أماكن عملهم وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي للعبارة رقم (15) الذي بلغ 2.52 أي نسبة 61.6% ما يعادل 78 فرداً من عينة الدراسة موافقون على عدم التزام الموظفين بمكاتب عملهم.

الجدول (19) العبارة 14

		عدد الأفراد	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	10	6,6
	غير موافق بشدة	18	11,9
	محايد	34	22,5
	موافق بشدة	49	32,5
	موافق	40	26,5
	المجموع	151	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

الجدول (20) العبارة 15

		عدد الأفراد	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	52	34,4
	غير موافق بشدة	26	17,2
	محايد	33	21,9
	موافق بشدة	21	13,9
	موافق	19	12,6
	المجموع	151	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

حيث حصلت العبارة (11) على ثاني أعلى متوسط حسابي بلغ 3.51 بانحراف معياري قدره 1.10 أين يرى 72 فرداً من عينة الدراسة أنهم موافقون على الاستجابة الفورية للاستفسارات.

الجدول (21) العبارة 11

		عدد الأفراد	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	8	5,3
	غير موافق بشدة	13	8,6
	محايد	58	38,4
	موافق بشدة	37	24,5
	موافق	35	23,2
	المجموع	151	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

قد بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (13) 3.35 بانحراف معياري قدره 1.08 فقد وافق أكثر من نصف عينة الدراسة أي ما نسبته 59.6% أي 90 فرداً من العينة موافقون على تلمس ضعف الموظفين في فهم احتياجات وهذا يستلزم فهم الإدارة العليا لاحتياجات الموظف قبل احتياجات الموظف قبل احتياجات المواطن من تدريب وتكوين وتنمية مهارته للزيادة من الكفاءة وهذا يعود بالإيجاب ويساعد على فهم احتياجات المواطن والعمل على تحقيقها.

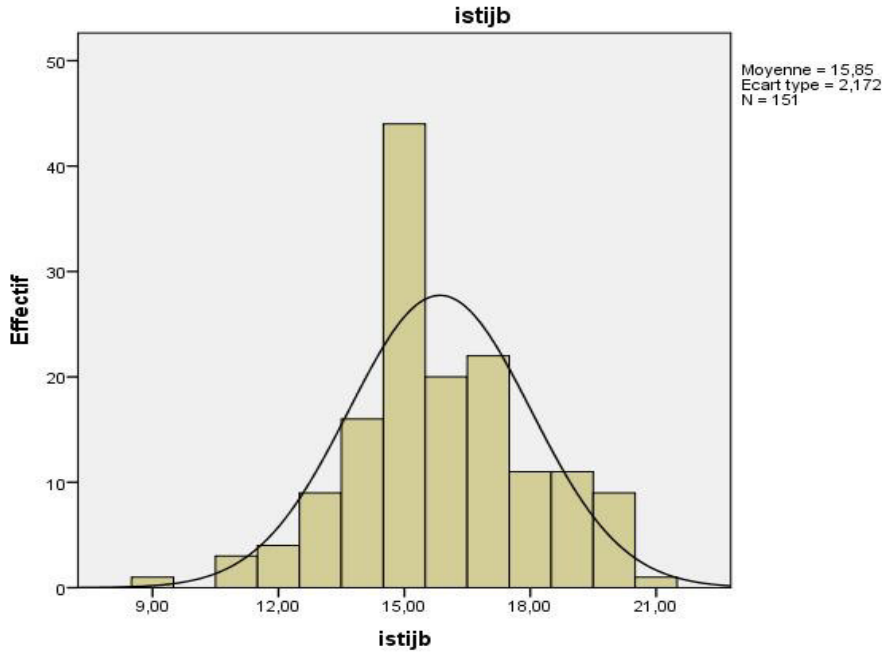
الجدول (22) العبارة 13

		عدد الأفراد	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	7	4,6
	غير موافق بشدة	22	14,6
	محايد	32	21,2
	موافق بشدة	63	41,7
	موافق	27	17,9
	المجموع	151	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss.

إذن بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات محور الاستجابة 15.84 الذي ينتمي إلى المجال [11.66-18.33] أن هذا المحور يتحقق بدرجة متوسطة.

الشكل (17) مدرج تكراري لمحور الاستجابة



المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد نتائج SPSS

4-2- محور الضمان:

الجدول الموالي الذي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبنود محور الضمان.

الجدول (23) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبنود محور الضمان

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	درجة الإجابة
B16	3.47	1.06	151	موافق
B17	2.94	1.27	151	محايد
B18	3.33	1.49	151	محايد
B19	3.55	0.92	151	موافق
B20	2.07	1.30	151	غير موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

من خلال الجدول (23) نرى أنه أعلى متوسط حسابي كان للعبارة رقم (19) بمتوسط بلغ 3.55 وانحراف معياري قدره 0.92 أي أن 82 فرد من عينة الدراسة يوافقون على أن الموظف في مصالح ولاية باتنة يضمن للموطن معلومات دقيقة وواضحة.

الجدول (24) العبارة 19

		عدد الأفراد	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	4	2,6
	غير موافق بشدة	12	7,9
	محايد	53	35,1
	موافق بشدة	60	39,7
	موافق	22	14,6
	المجموع	151	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

في حين سجلت العبارة (16) ثاني أعلى متوسط حسابي بلغ 3.47 بانحراف معياري 1.06 حيث 79 من عينة الدراسة أي ما يعادل 52.3% موافقون على أن سلوك الموظفين يوحى بالاحترافية والأمانة.

الجدول (25) العبارة 16

		عدد الأفراد	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	10	6,6
	غير موافق بشدة	12	7,9
	محايد	50	33,1
	موافق بشدة	55	36,4
	موافق	24	15,9
	المجموع	151	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

أما العبارة (18) فقد كانت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري 1.43 أين يرى 75 فرد من العينة أن نسبة 49.7% أنه بيانات المواطنين تحظى بالسرية التامة فيما 22 فرد من العينة أي بنسبة 14.5% غير موافقون على ذلك.

الجدول (26) العبارة 18

		عدد الأفراد	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	21	13,9
	غير موافق بشدة	28	18,5
	محايد	27	17,9
	موافق بشدة	29	19,2
	موافق	46	30,5
	المجموع	151	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

في حين العبارة رقم (17) فقد سجل متوسط حسابي 2.94 بانحراف معياري 1.27 أي أن 54 فرد بنسبة 35.8% يرون أن مقر مصالح ولاية باتنة يسهل على سلامة الودائع والرسائل في حين 61 فرد أي 40.4% غير موافقون على ذلك

الجدول (27) العبارة رقم 17

		عدد الأفراد	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	22	14,6
	غير موافق بشدة	39	25,8
	محايد	36	23,8
	موافق بشدة	33	21,9
	موافق	21	13,9
	المجموع	151	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

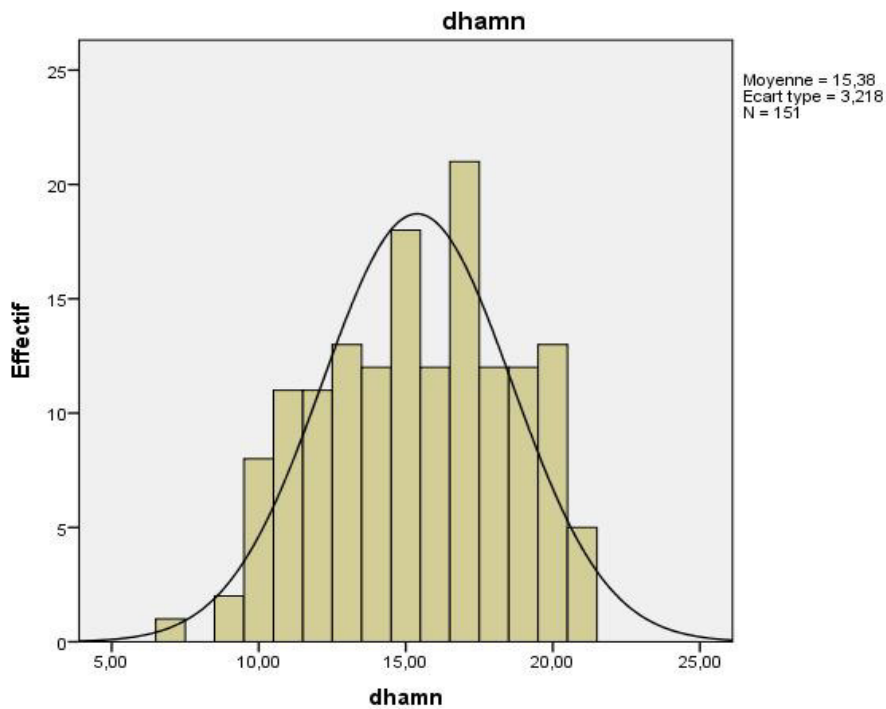
فيما كان أقل متوسط حسابي كان للعبارة (20) بمتوسط حسابي بلغ 2.07 وانحراف معياري قدر بـ 1.30 حيث وافق 22 فرد فقط من العينة أي نسبة 14.5% على أنهم يلحظون المساواة بين المواطنين، في حين نسبة 70.9% أي 107 فرد من أفراد العينة غير موافقون على أنهم يلحظون المساواة بين المواطنين وهذا يعود الظاهرة السلبية المتمثلة في المحسوبية التي تفتشت في الإدارة العمومية وتحول بين تحقيق المساواة.

الجدول (28) العبارة 20

		عدد الأفراد	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	70	46,4
	غير موافق بشدة	37	24,5
	محايد	22	14,6
	موافق بشدة	7	4,6
	موافق	15	9,9
	المجموع	151	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

الشكل (18) مدرج تكراري لمحور الضمان



المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد نتائج spss

5-2-محور التعاطف:

الجدول الموالي الذي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبنود محور التعاطف.

الجدول (29) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبنود محور التعاطف

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة	درجة الإجابة
B21	2.12	1.16	151	غير موافق
B22	3.60	1.08	151	موافق
B23	3.47	1.11	151	موافق
B24	3.61	1.17	151	موافق
B25	3.99	1.06	151	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (29) نرى أنه أعلى متوسط حسابي سجلته العبارة (25) ب 3.99 وانحراف معياري قدره 1.06 أي أن 104 فرداً من عينة الدراسة يوافقون على أن موظفي الولاية يقدمون الخدمة العمومية في جو من الاحترام، أي نسبة 68.9% يوافقون على ذلك وقد حظيت جل عبارات هذا المحور بالموافقة لدرجة متوسطة.

الجدول (30) العبارة 25

		عدد الأفراد	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	5	3,3
	غير موافق بشدة	7	4,6
	محايد	35	23,2
	موافق بشدة	41	27,2
	موافق	63	41,7
	المجموع	151	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

في حين كانت العبارة (21) قد سجلت أقل متوسط حسابي قرد ب 2.12 وبانحراف معياري قدره 1.16 أين يرى 96 فرداً من عينة الدراسة أنهم غير موافقون على أن الموظف في الولاية يتعامل مع

الجدول (31) العبارة 21

المواطن بروح مرحة.

		عدد الأفراد	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	60	39,7
	غير موافق بشدة	36	23,8
	محايد	40	26,5
	موافق بشدة	6	4,0
	موافق	9	6,0
	المجموع	151	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

أما العبارة 23 فقد سجلت متوسط حسابي قدر ب:3.60 بانحراف معياري قدر 1.08، أي أن 79 فرد من عينة الدراسة أي ما يعادل 52.3% موافقون على أن: سلوك العاملين يوحى بالأمانة، غير أن 17 فرد من العينة أي ما يعادل 11.3% غير موافقون على أن سلوك العاملين يوحى بالأمانة أما باقي أفراد العينة وعددهم 55 فرد أيما يعادل نسبة 36.4 فقد كانوا محايدين.

الجدول (32) العبارة 23

		عدد الأفراد	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	8	5,3
	غير موافق بشدة	9	6,0
	محايد	55	36,4
	موافق بشدة	42	27,8
	موافق	37	24,5
	المجموع	151	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

العبارة 24 سجلت متوسط حسابي 3.61 بالانحراف معياري 1.17 وكانت لهذه العبارة ثاني متوسط حسابي مرتفع في محور التعاطف حيث أن 86 فرد من أفراد العينة أي ما يعادل 57% يوافقون على أن الموظف يقدر عمله. في حين 24 فلرد من العينة لا يوافقون على ذلك أما باقي أفراد العينة ما يعادل 41 فرد محايدين.

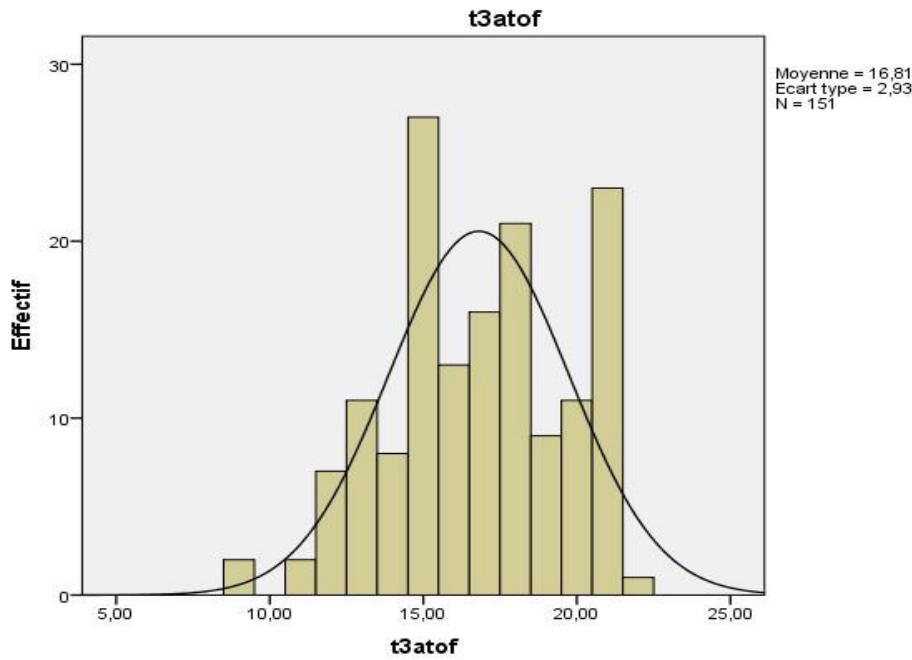
الجدول (33) العبارة 24

		عدد الأفراد	النسبة المئوية
Valide	غير موافق	10	6,6
	غير موافق بشدة	14	9,3
	محايد	41	27,2
	موافق بشدة	45	29,8
	موافق	41	27,2
	المجموع	151	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يبلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم 22 من محور التعاطف 3.47 بانحراف المعياري 1.11 أي أن 78 فرد من عينة الدراسة ما يعادل 78 فلرد بنسبة 41.7% يوافقون على أن الإدارة تجعل مصلحة الزبون أولية

الشكل (19) مدرج تكراري لمحور التعاطف



المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد نتائج spss

جدول رقم(34) متوسطات محاور استبانة المواطن

				المحاور
درجة الإجابة	أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
متوسطة	151	13.75	3.91	الملموسية
متوسطة	151	15.23	3.07	الاعتمادية
متوسطة	151	15.84	2.17	الاستجابة
متوسطة	151	15.38	3.21	الضمان
متوسطة	151	16.80	2.92	التعاطف

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

من خلال الجدول رقم (34) نلاحظ أن درجة الموافقة على جل محاور الاستبيان سجلت بدرجة المتوسطة وهذا ما يعني أن تحقيق جودة الخدمة العمومية في وجهة نظر عينة الدراسة تحققت بدرجة متوسطة وكان أعلى متوسط حسابي لمحور التعاطف ب: 16.80 وانحراف معياري قدره 2.92 . وكان أقل متوسط حسابي لمحور الملموسية ب 13.75 وانحراف معياري قدره: 3.91. أما باقي المحاور فكانت متوسطاتها الحسابية جد متقاربة وكانت على الترتيب : 15.84 - 15.38 - 15.38 للاعتمادية، الاستجابة، الضمان؛ بانحرافات معيارية : 3.07، 02.17، 3.21 على التوالي.

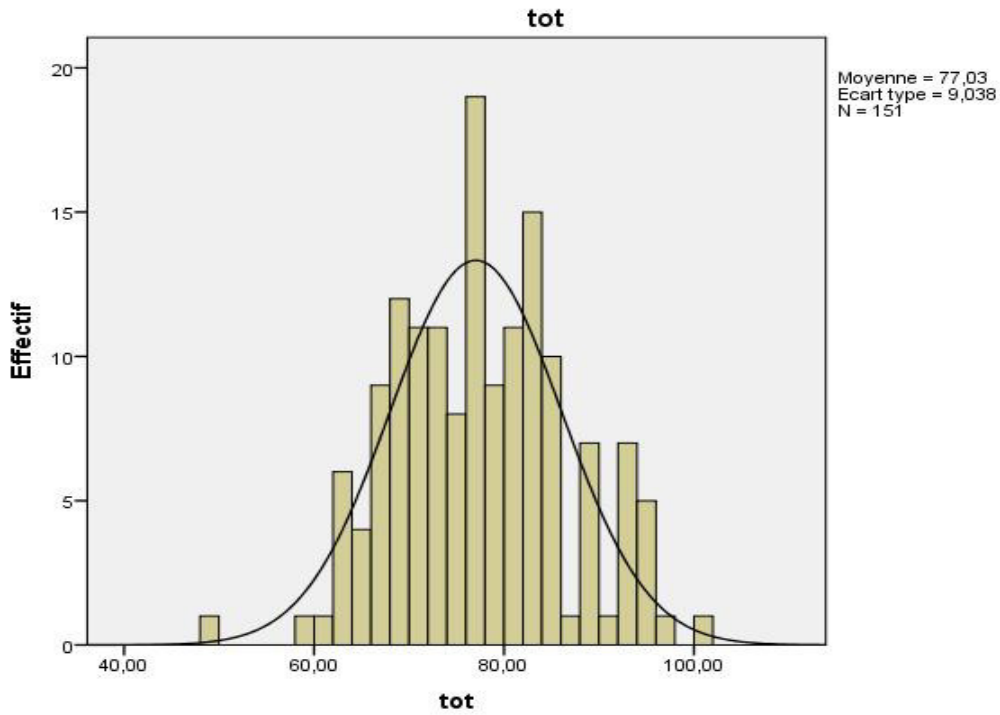
نلاحظ من الجدول السابق وقوع المتوسطات الحسابية لكل من الدرجة الكلية ولمحاور الاستبيان في المجال المتوسط وبالتالي فتتحقق جودة الخدمة العمومية بمعايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المواطنين هو بدرجة متوسطة وكذلك الأمر بالنسبة لجميع محاور الاستبيان
الفرضية الثانية:

تتحقق جودة الخدمة العمومية بمعايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المواطنين بدرجة

ومنه فالإجابة على التساؤل المطروح:

درجة تحقق جودة الخدمة العمومية بمعايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المواطنين هو درجة متوسطة.

الشكل (20) مدرج تكراري للدرجة الكلية للاستبانة



المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد نتائج spss

3- الخصائص السيكومترية للاستبيان:

3-1- الثبات:

- بطريقة الفاكرونباخ:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	عدد البنود
0,596	25

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

نلاحظ ان معامل الفاكرونباخ يقارب 0.6 وهو مقبول وبالتالي فالاستبيان يتميز بالثبات.

- بطريقة التجزئة النصفية:

Statistiques de fiabilité			
	الجزء 1	عدد الأفراد	,151
		عدد عناصر جزء الثاني	13 ^a
	الجزء 2	القيمة كرون باخ	,475
		عدد عناصر جزء الثاني	12 ^b
عدد العناصر الكلية (البنود)			25
Corrélation entre les sous-échelles			,601
معامل ارتباط بيرسون			,751
عدم تساوي جزئي الاستبانة			,751
Coefficient de Guttman split-half			,737

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

نلاحظ ان معامل الارتباط = 0.75 وبالتالي فالاستبيان يتميز بالثبات

-الصدق بطريقة المقارنة الطرفية:

Statistiques de groupe					
		الرقم	متوسط	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري المتوسط
الدرجة	دنيا	14	73,6429	1,21574	,32492
الكلية للاسيان	القصى	14	79,9286	,99725	,26653

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

اختبارات لعينتين مستقلتين						
		Test de Levenesurl'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes		
		F	Sig.	t	درجة الحرية	Sig مستوى الدلالة
		1,837	,187	-14,957	26	,000
						دال ومنه توجد فروق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

نلاحظ أن قيمة ت = 14.957 دالة عند 0.01 ومنه فالاستبيان صادق.

والخلاصة من خلال الدراسة الميدانية خلصنا إلى أن مصالح مقر ولاية باتنة ومنذ صدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2020/12/24 الذي يحدد تنظيم الأمانة العامة للولاية في مصالح ومكاتب وتحديث مهام مصلحة المستخدمين إلى مصلحة الموارد البشرية وتدعيمها بمكاتب التكوين من أجل تحقيق جودة الخدمة العمومية، وتحقيق رضا المواطن لبلوغ الأهداف المسطرة في المنظمة.

ومن خلال مناقشة التساؤلات التي دارت حول الدراسة الميدانية تم التوصل إلى التالي:

وقوع المتوسطات الحسابية لكل من الدرجة الكلية ولمحاور الاستبيان في المجال المتوسط وبالتالي فتتحقق جودة الخدمة العمومية بمعايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المواطنين هو بدرجة متوسطة وكذلك الأمر بالنسبة لجميع محاور الاستبيان.

الفرضية أولى:

تتحقق جودة الخدمة العمومية بمعايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المواطنين بدرجة متوسطة.

ومنه فالإجابة على التساؤل المطروح:

درجة تحقق جودة الخدمة العمومية بمعايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر المواطنين هو بدرجة متوسطة.

المطلب الثالث: تحليل استبانة الموظفين

أولا-عينة ومجتمع الدراسة:

1- مجتمع الدراسة:

إذا كان المجتمع هو ذلك المصطلح العلمي المنهجي، المراد به في المجموعة الكلية من العناصر التي تعمم عليها نتائج الدراسة؛ فالعينة هو ذلك الجزء من المجتمع الذي يختاره الباحث وفق شروط معينة، ولا يجوز أن تعرف العينة دون مجتمعها.

ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الذين يعملون بمصالح مقرر ولاية باتنة.

2- عينة الدراسة:

أجريت الدراسة الميدانية على موظفي ولاية باتنة، وتم اختيار الموظفين العاملين مقرر ولاية باتنة، وكان نوع العينة عشوائية بسيطة.

قمنا بتوزيع (100) استبانة على عينة الدراسة واخترنا العينة العشوائية البسيطة.

وبعد تطبيق أداة الدراسة (استبانة) على أفراد عينة الدراسة تم استرجاع (82) استبانة أي ما نسبته (82%) منها (73) استبانة معتمدة أي نسبة (73%) وصالحة للتحليل وتم إبعاد (09) استبانة أي نسبة (9%) وكان عدد الاستبانات المفقودة (18) استبانة؛ أي ما نسبته (18%) والجدول الآتي يبين عدد الاستبانات الموزعة، المسترجعة، المعتمدة والملغاة والمفقودة

الجدول (35): الاستبانات الموزعة، المسترجعة، الملغاة والمفقودة.

المفقودة	المسترجعة		الموزعة	الاستبانات
18	الملغاة	المعتمدة	100	العدد
	09	73		
%18	%09	%73	%100	النسبة المئوية
	%82 ----- 82			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

2-1- توزيع افراد العينة وفق متغير الجنس:

الجدول (36) توزيع افراد العينة وفق متغير الجنس

	تكرارات	النسبة المئوية
ذكور	36	49,3
اناث	37	50,7
المجموع	73	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يبين الجدول أن العينة تتكون من نسبة ذكور 49,3% ونسبة الإناث تبلغ 50,7% أي 36 ذكر من العينة تقابلها 37 من الإناث أي أن نسبة الجنس يمكن أن نقول عنها متقاربة وهذا مرده كون سياسة التوظيف في مقرر مصالح ولاية باتنة، لا تتبنى سياسة معينة في التوظيف تفضل من خلالها جنس معين في عملية التوظيف.

2-2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

وهذا أما سنوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (37) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات المستوى. قامت الباحثة بتقسيم عامل المؤهل الدراسي في الاستبيان إلى (جامعي، غير جامعي، غير معروف).

الجدول رقم (37) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات المؤهل العلمي

النسبة المئوية التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة	العدد	المستوى العلمي
72.6	65.8	65.8	48	جامعي
	27.4	27.4	20	غير جامعي
6.8	6.8	6.8	5	غير معروف
	100	100	73	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

يبين الجدول أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة كانوا من ذوي المؤهل الجامعي وتحديدًا ما نسبته 65.8 وهذا ما يعود إلى عملية التجديد التي تعتمدها الولاية بسبب عمليات التقاعد والوفاة والعزل التي تستغلها الإدارة في إعادة فتح مناصب شغل تشترط شهادات جامعية، وهذا مؤشر جيد.

وكذلك سياسة إدارة الولاية في السماح للموظفين في الولاية بمزاولة دراستهم والتحسين من المستوى التعليمي خلال مسارهم الوظيفي وكذا قانون الإدماج الذي عمل على إدماج ذوي عقودهم قبل التشغيل في الإدارات العمومية. يلي ذلك المستوى العلمي دون الجامعي بنسبة 27.4 من الإجمالي.

3-2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

وسنبين ذلك من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (38) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية التراكمية	النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
9.6	9.6	7	أقل من 5 سنوات
39.7	30.1	22	من 5-10 سنوات
61.6	21.9	16	10-15
100.0	38.4	28	15 فما فوق
	100.0	73	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

قامت الباحثة بتوزيع إجابات العينة حسب متغير سنوات الخبرة بالنسبة للموظفين، ويبين الجدول رقم (38) أن عدد عوامل الخبرة الشائع في مجال العمل الحالي بين أفراد عينة الدراسة هو من 15 فما فوق بنسبة 38.4% من الإجمالي يليها (05 إلى 10) سنوات إذ يمثلوا نسبة 30.1% من الإجمالي

أما من عينة الدراسة التي من 10- إلى 15 سنة فبنسبة 21.9%، وأخيرا فئة أعوام الخبرة أقل من 5 أعوام بنسبة 9.6% من الإجمالي.

3- التحليل الوصفي:

قامت الباحثة بعمل التحليل الوصفي لعبارات قائمتي الاستقطاب وفقا لإجابات المستقضي منهم مستخدما في ذلك (المتوسط الحسابي، التوضيح مدى قوة المتغير، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف التوضيح الاختلاف حول المتغير) ، وفيما يلي التحليل الوصفي للاستبانة الثانية الخاصة بوظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة ثم ، بينما جداول التحليل الوصفي توجد ملاحق الدراسة.

3-1- التحليل الوصفي لمتغيرات القائمة الثانية الخاصة بدور إدارة الموارد البشرية:

تعرض الباحثة هنا التحليل الوصفي للمتغيرات الخاصة بإدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التخطيط، التعيين، الأجور، الترقية، التحفيز، التكوين، التدريب، وتقييم الأداء)

وفيما يلي جدول التحليل الوصفي لكل متغير من المتغيرات السابقة وتحليل هذه الجداول:

- أجزاء الاستبيان:

-القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة تتمثل في (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)

-القسم الثاني: ويتمثل في متغيرات الدراسة الأساسية ويتكون من 50 عبارة موزعة على (03 محاور) وهي:

-أنظمة الاستقدام وصممت له 16 عبارة.

-برامج التنمية المحافظة وصممت له 16 عبارة .

-برامج التنمية وصممت له 18 عبارة .

4-صدق أداة الدراسة:

وقد تم اختبار صدق وملائمة الاستبيان بأن مناسب لقياس واختبار ما صمم لقياس من خلال:

4-1-المحكمين:

قامت الطالبة بعرض الاستبيان على مجموعة من كافية من المحكمين من أهل الاختصاص والخبرة والمؤهلين في موضوع البحث.

التحكم مدى وضع وتناسب عبارات الاستبيان ولمحاور الدراسة وكذا كافة الاستبيان من حيث عدد الفقرات تنوعها. وقد بلغ عدد المحكمين (06) والملحق رقم (...) بوضع أسماء المحكمين والجامعات

التي ينتمون إليها. تم الالتزام بالتوجهات وإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، سواء كانت إضافة أو حذف بعض العبارات. يوضح الملحق (...). الاستبيان في صورته النهائية.

2-4-2-4 اختبارات الثبات والمصدقية:

في إطار الدراسة الحالية تم إعادة التأكد من صلاحية الاستقصاء للاستخدام عن طريق حساب ثبات وصدق الاختبار وذلك من خلال استخدام معادلة (ألفا كرونباخ) وهو مقياس يقيس ثبات الأسئلة، حيث أن زيادة قيمته تعين زيادة مصداقية الاختبار.

وتكون نتيجة المقياس مقبولة إحصائيا إذا كانت قيمة (ألفا كرونباخ) ((alpha cronbach أكبر من (0.60). فكلما زادت واقتربت من (01) دل هذا على درجة ثبات أعلى لأداة الدراسة.

1-2-4-1 بطريقة حساب ألفا كرونباخ:

عدد البنود	Alpha de cronbach
50	0.956

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ 0.95 مرتفعة ومنه فلاستبيان يتميز بالثبات.

2-2-4-2 بطريقة التجزئة النصفية:

0.906
a25
0.923
25d
50
0.943
0.970
0.970
0.969

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

نلاحظ أن معامل الارتباط 0.97 مرتفعة ومنه فالاستبيان يتميز بالثبات.

3-2-4-3 الصدق بطريقة المقارنة الطرفية:

	الرقم	المعدل		
دنيا	9	135.773	3.73423	1.24474
قصوى	9	206.6667	2.59808	0.86603

		ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
0.886	0.361	-46.749	16	دلالة ومنه توجد فروق 0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

نلاحظ أن قيمة ت دالة عند 0.01 ومنه توجد فروق مما يعني أن للاستبيان صادق.

الجدول رقم (39) درجات وأوزان مجلات الاستبيان

المجلات	الأوزان	درجة الموافقة
[05-4.25]	05	موافق بشدة
[4.19-3.40]	04	موافق
[3.39-2.6]	03	محايد
[2.29-1.80]	02	غير موافق
[1.79-01]	01	غير موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

الجدول رقم (40) للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة لاستبانة الموظف.

رقم العبارة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
01	موافق	1.189	3.58
02	موافق	1.053	3.95
03	غير موافق	0.875	2.11
04	موافق	1.345	3.47
05	موافق	1.313	3.52
06	موافق	1.203	3.47
07	موافق	1.106	3.67
08	موافق	1.255	3.40
09	محايد	1.318	3.23
10	موافق	1.345	3.52
11	موافق	1.267	3.59
12	موافق	1.288	3.60
13	موافق	1.334	3.45
14	موافق	1.271	3.51
15	غير موافق	0.923	2.15
16	موافق	1.156	3.48
17	موافق	1.267	3.59

3.71	1.124	موافق	18
3,62	1.174	موافق	19
3,96	1.060	موافق	20
4,00	0.957	موافق	21
3,86	1.004	موافق	22
2,88	1.364	محايد	23
3,26	1.405	محايد	24
1,92	1.102	غير موافق	25
3,26	1.365	محايد	26
3,14	1.388	محايد	27
3,18	1.206	محايد	28
3,95	1.117	موافق	29
4,11	1.008	موافق	30
2,33	1.131	غير موافق	31
3,19	1.309	محايد	32
3,16	1.375	محايد	33
3,16	1.269	محايد	34
3,21	1.374	محايد	35
3,12	1.333	محايد	36
3,22	1.228	محايد	37
3,10	1.335	محايد	38
3,44	1.269	موافق	39
3,25	1.211	محايد	40
3,51	1.094	موافق	41
3,36	1,032	محايد	42
3,36	1,085	محايد	43
3,16	1,118	محايد	44
3,22	1,228	محايد	45
3,82	1,005	موافق	46
3,41	1,128	موافق	47
3,79	1,154	موافق	48
3,38	1,350	محايد	49
3,99	1,136	موافق	50

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال دراسة محتويات الجدول (40) وتحليلها يتبين:

وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الإجابة على (غير موافق بشدة، غير موافق، موافق، موافق، محايد، موافق بشدة)، لكل عبارة استبيان، وهذه الاختلافات في النسب الخاصة بالعينة الموضحة في الجدول في نفسها الخاصة بالمجتمع.

ثانياً-تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول تفعيل معايير إدارة الجودة الشاملة في وظائف إدارة الموارد البشرية لتحقيق جودة الخدمة:

تضمن هذا الاستبيان ثلاث محاور تمثل وظائف إدارة الموارد البشرية.

- محور الاستقدام: ويشمل وظيفة التخطيط، الاستقطاب، والتوظيف ويتكون من العبارات (16.15.14.13.12.11.10.09.08.07.06.05.04.03.02.01)

- محور أنظمة المحافظة: ويشمل وظائف (الأجور، الترقية والحوافز) ويتكون من العبارات، (32.31.30.29.28.27.26.25.24.23.22.21.20.19.18.17)

- محور برامج التنمية: ويشمل وظائف (التدريب، التكوين، وتقييم الأداء)، يتكون من العبارات (50.49.48.47.46.45.43.44.42.41.40.39.38.37.36.35.34.33)

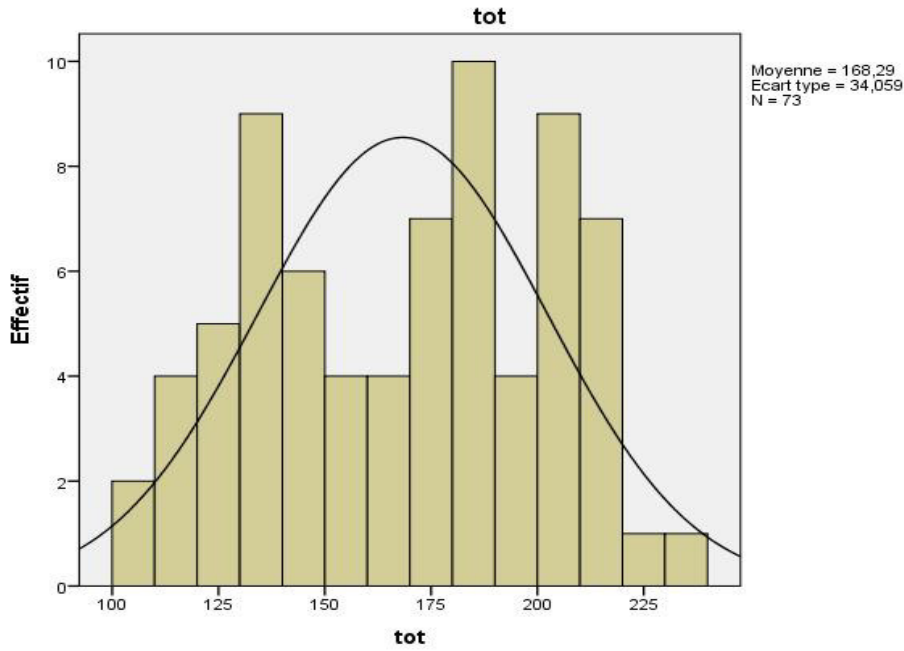
تحليل عبارات المحور الأول: أنظمة الاستقدام وفق معايير الجودة الشاملة.

جدول رقم (41) يمثل درجات الاستبيان

المجالات			الدرجة
درجة مرتفعة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	الدرجة الكلية
250-184	184-117	117-50	الاستبيان
75-55	55-35	35-15	محور الاستقدام
65-48	48-30	30-13	محور المحافظة
105-77	77-49	49-21	محور التنمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

الشكل (21) المدرج التكراري للدرجة الكلية للاستبيان



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

نلاحظ من خلال الرسم البياني للمدرج التكراري مدى اعتدالية الخاصية المدروسة.

جدول (42) الانحراف المعياري والمتوسطات الحسابية لوظائف إدارة الموارد البشرية

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار	عدد الموظفين
الدرجة الكلية للاستبيان	168.29	34.059	درجة متوسطة	73
الاستقدام	56.05	11.603	درجة مرتفعة	73
المحافظة	44.29	8.514	درجة متوسطة	73
التنمية	67.95	16.799	درجة متوسطة	73

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

بدراسة محتويات الجدول وتحليلها بتبين ما يلي:

1- محور الاستقدام :

نلاحظ من خلال الجدول (42) أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على عبارات هذه المحور بلغ 56.05 بانحراف معياري 11.603 مما يلي على وجود موافقة حول أنظمة الاستقدام بمعايير إدارة الجودة الشاملة في مصالح مقر ولاية باتنة

ومن خلال الجدول نلاحظ أن العبارة 02 سجلت أعلى متوسط حسابي قدر بـ 3.95 بانحراف معياري قدره 1.05 أي أن 55 فرد من عينة الدراسة أي 75.3% يوافقون على أنه : توفر مصالح الإدارة

قواعد البيانات شاملة عن مهام الموظفين التي يجب أن يقوم بها شاغل الوظيفة لأداء الوظيفة بكفاءة عالية.

جدول (43) العبارة 02

		أفراد العينة	النسبة المئوية
Valide	غير موافق بشدة	2	2,7
	غير موافق	7	9,6
	محايد	9	12,3
	موافق	30	41,1
	موافق بشدة	25	34,2
	المجموع	73	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

في حين سجلت العبارة رقم (07) ثاني متوسط حسابي بلغ 3.67 بانحراف معياري 1.10 أي أن 46 فرد من عينة الدراسة ما يعادل نسبة 63% موافقون على مصالح الإدارة لا تتنبأ بالاحتياجات المستقبلية للمؤسسة لتوفير خدمة ذات جودة لإرضاء العميل. وأن عملية استقطاب الموظفين مبنية على خطة دقيقة وواضحة.

وهذا مرده أن عملية التوظيف تعتبر عملية روتينية مبنية على قوانين ولوائح تنظيمية جامدة وكذا لغياب تحليل وتصنيف الوظائف واعتماده في عملية الاستقطاب المورد البشري المناسب للوظيفة.

الجدول (44) العبارة 07

		أفراد العينة	النسبة المئوية
Valide	غير موافق بشدة	1	1,4
	غير موافق	14	19,2
	محايد	12	16,4
	موافق	27	37,0
	موافق بشدة	19	26,0
	المجموع	73	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

كما حظيت العبارة رقم (12) على الموافقة أيضا بنسبة 65.8% أي ما يعادل 48 فرد من عينة الدراسة يوافقون على أن المقابلة طريقة أساسية في عملية التوظيف لاستقطاب أحسن الموظفين. وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.60 وانحراف معياري 1.26 .

جدول (45) العبارة 12

		أفراد العينة	النسبة المئوية
Valide	غير موافق بشدة	5	6,8
	غير موافق	15	20,5
	محايد	5	6,8
	موافق	27	37,0
	موافق بشدة	21	28,8
	المجموع	73	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

في حين حظيت العبارة (11) بمتوسط حسابي يعتبر هو الآخر مرتفع حيث بلغ 3.59 بانحراف معياري قدره 1.26. أي أن 44 فردا من عينة الدراسة وهو أكثر من نصف العينة ما يعادل نسبة 60.2 يوافقون على تختار مصالح الإدارة موظفيها بشفافية ومصداقية والتزام.

الجدول (46) العبارة 11

		أفراد العينة	النسبة المئوية
Valide	غير موافق بشدة	4	5,5
	غير موافق	15	20,5
	محايد	10	13,7
	موافق	22	30,1
	موافق بشدة	22	30,1
	المجموع	73	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

وبلغ المتوسط الحسابي للعبارة الأولى 3.58 بانحراف معياري 1.18 أي أن 45 فردا من العينة بنسبة 61.7% يوافقون على أن مصالح الإدارة العليا تختار الموظفين المتميزين ذوي الكفاءات والخبرات لتشغيل المناصب الحساسة والمهمة.

الجدول (47) العبارة 16

		أفراد العينة	النسبة المئوية
Valide	غير موافق بشدة	4	5,5
	غير موافق	12	16,4
	محايد	17	23,3
	موافق	25	34,2

	موافق بشدة	15	20,5
	المجموع	73	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

في حين تساوت المتوسطات الحسابية للعبارتين (04 و 06) بمتوسط حسابي بلغ 3.47 وانحراف معياري للعبارة الرابعة 1.34 وانحراف معياري للعبارة السادسة 1.20 أي أن العبارة (04) حيث سجل 41 فرداً من العينة بنسبة 56.2% موافقون على أن وظيفة التخطيط التوظيف للموارد البشرية عملية دورية وألية لا تخضع للتجديد في حين 41 فرداً من العينة ما يعادل 56.1% يوافقون على العبارة السادسة التي مفادها: أن عملية التوظيف تمر بمراحل عديدة وكثيرة للتأكد من نجاعة وكفاءة المورد البشري.

الجدول (48) العبارة 06

		أفراد العينة	النسبة المئوية
Valide	غير موافق بشدة	4	5,5
	غير موافق	15	20,5
	محايد	13	17,8
	موافق	25	34,2
	موافق بشدة	16	21,9
	المجموع	73	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

أما العبارتين (15) و (03) فعينة الدراسة غير موافقة عليها حيث سجلت العبارة (03) متوسط حسابي منخفض 2.11 بانحراف معياري 0.27، أي أن 54 فرداً من العينة غير موافقون على قاعدة البيانات التي توفرها مصالح الإدارة عن الموظفين غير شاملة وليس كافية وهذا ما يتطابق مع أي العينة حول العبارة (02).

الجدول (49) العبارة 03

		أفراد العينة	النسبة المئوية
Valide	غير موافق بشدة	17	23,3
	غير موافق	37	50,7
	محايد	14	19,2
	موافق	4	5,5
	موافق بشدة	1	1,4
	المجموع	73	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

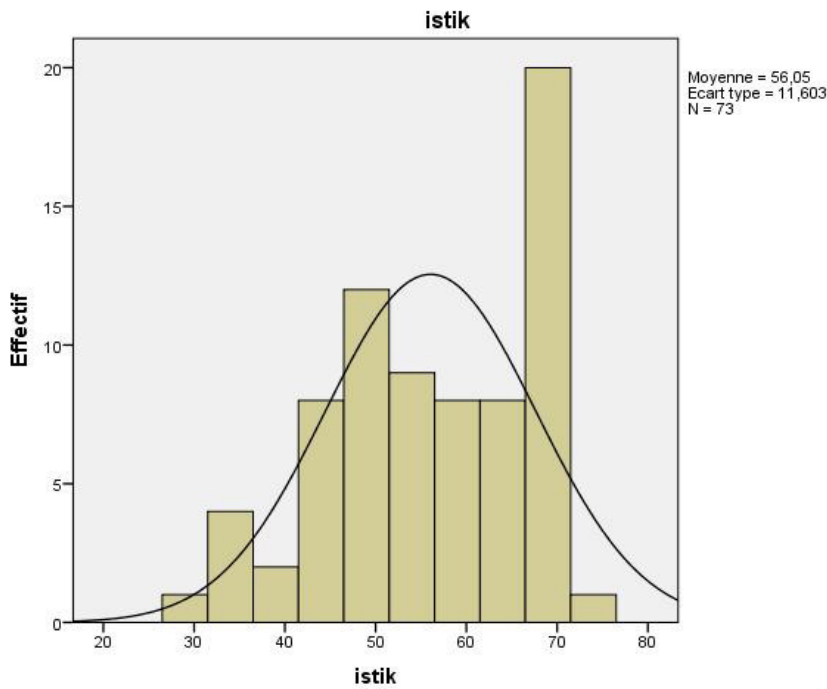
في حين سجلت العبارة (15) ثاني أصغر متوسط حسابي 2.15 بانحراف معايير قدره 0.3 حيث 54 فردا من العينة أي أكثر من النصف غير موافقون على أن غياب مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام المترشحين غياب مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام المترشحين في المسابقات.

الجدول (50) العبارة 15

		أفراد العينة	النسبة المئوية
Valide	غير موافق بشدة	16	21,9
	غير موافق	38	52,1
	محايد	13	17,8
	موافق	4	5,5
	موافق بشدة	2	2,7
	المجموع	73	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

الشكل (22) المدرج التكراري لمحور الاستقدام



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

2- محور أنظمة المحافظة (الأجور، الترقية، الحوافز)

توضح إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بأنظمة المحافظة من أجور، وترقية وحوافز وتفعيلها بمعايير إدارة الجودة الشاملة بتحقيق جودة الخدمة العمومية وبالعودة إلى الجدول (40) نجد أن المتوسط الحسابي المرجع لدرجة الموافقة على عبارات هذا المحور بلغ 44.29 بانحراف

معياري (8.51)، مما يدل على وجود موافقة متوسط حول أنظمة المحافظة جميع عبارات هذا المحور جاءت بدرجات متوسطة

ونلاحظ من خلال الجدول (38) أعلى متوسط حسابي كان للعبارة رقم (30) بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (1.008) أي أن 58 فرد من عينة الدراسة ما يعادل 79.5 موافقون على ان : بأن الحوافز تشجع على الابتكار والإبداع في حين 06 أفراد لا يوافقون على ذلك أي نسبة 08% لا توافق على أن حوافز تشجع على الابتكار والإبداع.

فيما يبقى 09 أفراد من عينة الدراسة مهما يدون وهذا ما يحفز الأهمية البالغة للحوافز في أنظمة المحافظة كوظيفة أساسية تساهم في دفع الموظف للمزيد من الاجتهاد والابتكار وتنهي له إحساس الانتماء للمنظمة

الجدول (51) العبارة 30.

		أفراد العينة	النسبة المئوية
Valide	غير موافق بشدة	2	2,7
	غير موافق	4	5,5
	محايد	9	12,3
	موافق	27	37,0
	موافق بشدة	31	42,5
	المجموع	73	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

كما سجلت العبارة (21) ثاني أعلى متوسط حسابي في هذا المحور بمتوسط حسابي بلغ 04 بانحراف معياري قدره 0.95 أي أن 57 فرداً من عينة الدراسة أي ما يعادل 78.1% موافقون على أن الموظف يحصل على اجر بعيداً جداً عن قدرته الشرائية.

الجدول (52) العبارة 21

		أفراد العينة	النسبة المئوية
Valide	غير موافق بشدة	1	1,4
	غير موافق	6	8,2
	محايد	9	12,3
	موافق	33	45,2
	موافق بشدة	24	32,9
	المجموع	73	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

كما سجلت العبارة (20) متوسط حسابي 3.6 بانحراف معياري قدره 1.06 أي أن 55 فرداً من عينة الدراسة ما يعادل 72.6% يوافقون على أن الموظف يقوم بنشاط زائد دون الحصول ما يقسر السياسات الغير تشجيعية للإدارة.

الجدول (53) العبارة 20

		أفراد العينة	النسبة المئوية
Valide	غير موافق بشدة	2	2,7
	غير موافق	6	8,2
	محايد	12	16,4
	موافق	26	35,6
	موافق بشدة	27	37,0
	المجموع	73	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

في حين حصلت العبارة (25) على أدنى متوسط حسابي ب 1.92 بانحراف معياري قدر ب 1.10 حيث 57 فرداً من عينة الدراسة أي ما يعادل 78.1% غير موافقون على العبارة التي مفادها تحصل على حوافز ومكافئات مقابل ابتكارات وإسهامات إضافية في وظيفتك.

الجدول (54) العبارة 25

		أفراد العينة	النسبة المئوية
Valide	غير موافق بشدة	33	45,2
	غير موافق	24	32,9
	محايد	8	11,0
	موافق	5	6,8
	موافق بشدة	3	4,1
	المجموع	73	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

كما سجلت العبارة (31) متوسط حسابي قدره 2.33 بانحراف معياري قدره 1.13 حيث أفراد عينة الدراسة غير موافقون على هذه العبارة ب 47 فرداً أي بنسبة مقدارها 64.4% حيث يرون أن الترقية تتم بطرق عملية حديثة وتشرف عليها لجنة مختصة ذو كفاءة.

الجدول (55) العبارة رقم 31

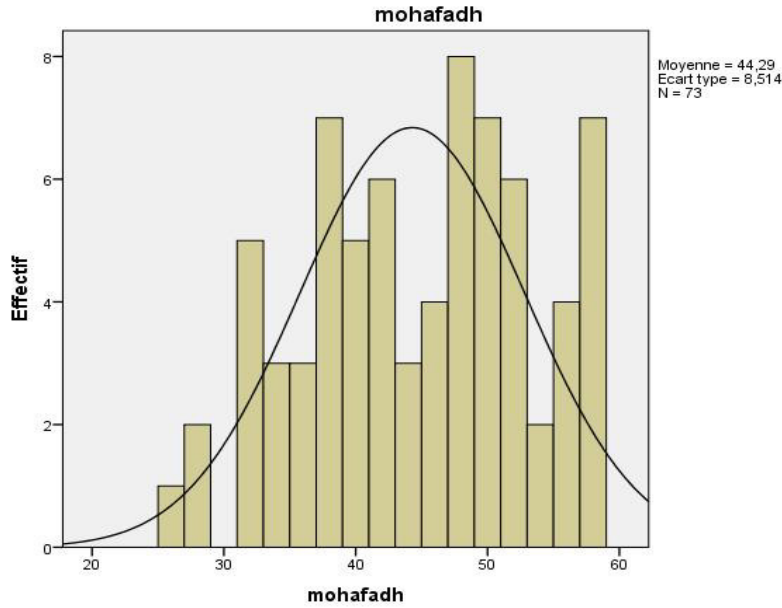
		أفراد العينة	النسبة المئوية
Valide	غير موافق بشدة	18	24,7
	غير موافق	29	39,7
	محايد	14	19,2
	موافق	8	11,0
	موافق بشدة	4	5,5
	المجموع	73	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

ومن خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة 42.5% موافق وبشدة وكذا 37 موافق أي بنسبة 79.5% أي ما يعادل 58 فرد لا أي أكثر من نصف عينة الدراسة من عينة الدراسة بروز أن الحوافز عامل أساسي ويشجع الموظف على الابتكار، وكان أدنى متوسط حسابي للعبارة رقم (25) بمتوسط حسابي (1.92) وانحراف معياري (1.10)، وكان أدنى متوسط حسابي للعبارة رقم (25) تحصل على حوافز ومكافآت مقابل ابتكارات وإسهامات إضافية في وظيفتك بمتوسط حسابي 1.92 وانحراف معياري 1.10، حيث 45.2% غير موافق بشدة وكذا 32.9% غير موافق أي 79.1% بمعدل 57 فرد من عينة الدراسة لا يرى أنه يحصل على حوافز ومكافآت مقابل ابتكارات وإسهامات إضافية في وظيفته، في حين حصلت العبارات (18.19.20.21.22.29) على المتوسطات الحسابية على الترتيب () وانحرافات معيارية على الترتيب، مما يدل على أن مصالح مقرر ولاية باتنة لا تولي اهتمام كبير بنظام المحافظة في بناء أجور وحوافز وترقيات الموظفين.

نجد أن مثلاً أن الترقيات لاتزال تحسب بوسائل تقليدية بالرغم من وجود برامج applicationprogramme تساعد على حساب الترقيات وبدون أخطاء، وكذا كون الحوافز محصورة في نقطة المردودية التي لا تخضع لضوابط حقيقية تعمل على تحفيز وتشجيع الموظف للمزيد من الاجتهاد والابتكار.

الشكل (23) المدرج التكراري لمحور المحافظة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

3- محور برامج التنمية (التدريب، التكوين، وتقييم الأداء) وفق معايير إدارة الجودة الشاملة:

نلاحظ من خلال أجوبة أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة ببرامج التنمية من تدريب وتكوين وتقييم للأداء وفق وبالعودة إلى الجدولين (38-40) نجد أن متوسط الحسابي المرجع لدرجة الموافقة على عبارات هذا المحور بلغ 67.95 بانحراف معياري قدر ب: 16.79، مما يدل على موافقة متوسطة حول برامج التنمية في مصالح مقر ولاية باتنة.

فجميع متوسطة وأعلى عبارات هذا المحور جاءت بدرجات متوسطة وأعلى متوسط حسابي كان للعبارة (50) بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (1.13) ونستنتج من ذلك أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة مرتفعة على أن التدريب الموظفين على الإدارة الإلكترونية يساعد على تقديم خدمة عمومية وبأسرع وقت وبأقل التكاليف

ومن بين أهم الأسباب التي تجعل الإدارة الإلكترونية عامل أساسي لتحقيق جودة الخدمة العمومية؛ مونها لتضمن الوقت والجهد وتخلص الإدارة من القيود التقليدية التي كانت تحول وتحقيق الخدمة العمومية كالبطء والمركزية.

الجدول (56) العبارة 50

		أفراد العينة	النسبة المئوية
Valide	غير موافق بشدة	3	4,1
	غير موافق	8	11,0
	محايد	5	6,8
	موافق	28	38,4
	موافق بشدة	29	39,7
	المجموع	73	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

أدنى متوسط للمحور كان العبارة (39) بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.26)، ونستنتج من ذلك أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على أنه يتم تقييم آدابهم بمعايير موضوعية وعلمية.

الجدول (57) العبارة 39

		أفراد العينة	النسبة المئوية
Valide	غير موافق بشدة	5	6,8
	غير موافق	16	21,9
	محايد	12	16,4
	موافق	22	30,1
	موافق بشدة	18	24,7
	المجموع	73	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

كما كان ثاني أعلى متوسط حسابي قد سجلته العبارة (46) بمتوسط حسابي قدره 3.82 وانحراف معياري قدره 10.05 أين يرى: 52 فردا من عينة الدراسة أي ما يعادل نسبة 71.3% أن الشروط المالية والبشرية والتقنية ضرورية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في جودة العمومية في حين يرفض 07 فردا من العينة ذلك أما باقي أفراد العينة فهم محايدون .

الجدول (58) العبارة رقم 46

		أفراد العينة	النسبة المئوية
Valide	غير موافق بشدة	3	4,1
	غير موافق	4	5,5
	محايد	14	19,2

	موافق	34	46,6
	موافق بشدة	18	24,7
	المجموع	73	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

كما سجلت العبارة (48) متوسط حسابي قدره 3.79 بانحراف معياري 1.15 حيث وافق 49 فردا من عينة الدراسة في حين يرفض 12 فردا من العينة تعد شبكة الاتصالات والمعلومات للإدارة الإلكترونية البنية التحتية الأساسية لتقديم خدمة عمومية ذات جودة.

الجدول (59) العبارة رقم 48

		أفراد العينة	النسبة المئوية
Valide	غير موافق بشدة	3	4,1
	غير موافق	9	12,3
	محايد	12	16,4
	موافق	25	34,2
	موافق بشدة	24	32,9
	المجموع	73	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

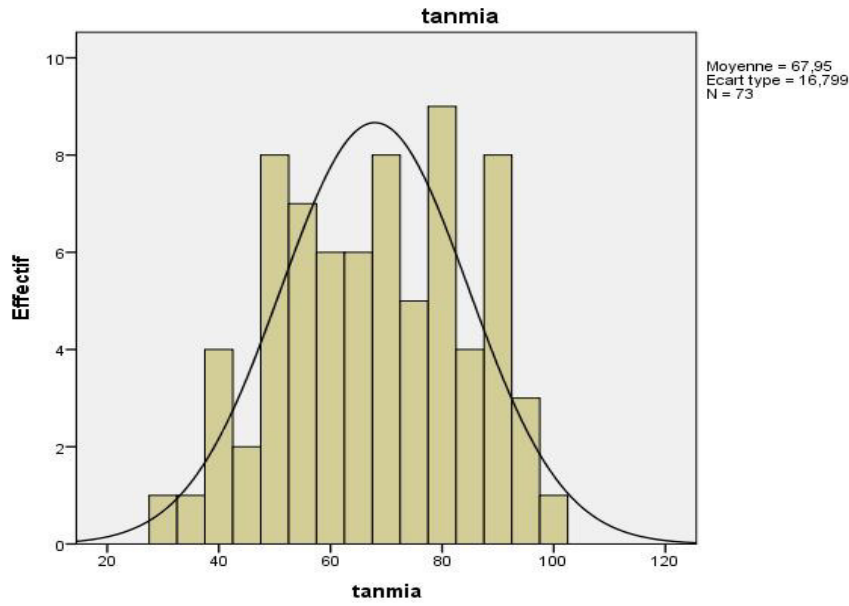
كما سجلت العبارة (41) متوسط حسابي قدره 3.51 بانحراف معياري 1.09 حيث وافق 41 فردا من عينة الدراسة في حين يرفض 16 فردا من العينة أنه : اتخاذ القرارات بناء على تقييم أداء الموظف سلبا أو إيجابا.

الجدول (60) العبارة رقم 41

		أفراد العينة	النسبة المئوية
Valide	غير موافق بشدة	2	2,7
	غير موافق	14	19,2
	محايد	16	21,9
	موافق	27	37,0
	موافق بشدة	14	19,2
	المجموع	73	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

الشكل (24) المدرج التكراري لمحور التنمية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (SPSS)

النتائج:

بالعودة إلى الجدول السابق رقم (40) المتعلق بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور استبيان وظائف إدارة الموارد البشرية نلاحظ أنه يوجد هنالك تقارب بين نتائج المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لوظائف كل محور وظائف إدارة الموارد البشرية وقامت الباحثة بترتيب الوظائف وفقا لهذه النتائج وجد أن المرتبة الأولى احتلتها أنظمة الاستقدام متوسط حسابي 56.05 ينتمي إلى جدول [75-55] أي درجة مرتفعة.

أما المحورين التاليين فقد جاء بدرجة متوسطة فقد سجلت أنظمة المحافظة (الأجور، الترقية، والحوافز) متوسط حسابي بلغ 44.29 ينتمي إلى المجال [48-30] برامج التنمية التي جاءت بدرجة متوسطة حسابي 67.95 ينتمي إلى المجال [77-49].

أنظمة الاستقدام متصدرة الترتيب وفقا للمتغير إدارة الموارد البشرية أي أن إدارة مصالحي ولاية باتنة معتمدة أكثر بعملية التخطيط، والاستقطاب والتوظيف في حين تحتل برامج التنمية المرتبة الثانية حسب الترتيب وفقا للمتوسط الحسابي ويلها أنظمة المحافظة أيضا بدرجة متوسطة

نتائج اختبار الفروض:

قامت الباحثة باختبار فروض الدراسة من خلال تحليل النتائج وقد توصلت الباحثة إلى صحة فروض الدراسة:

- تساهم تفعيل أنظمة الاستقدام بمعايير إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة في تحقيق جودة الخدمة العمومية بدرجة مرتفعة.
- يساهم تفعيل أنظمة المحافظة بمعايير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة العمومية بدرجة متوسطة.
- يساهم تفعيل أنظمة التنمية بمعايير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق جودة الخدمة العمومية بدرجة متوسطة.

التوصيات:

من خلال استعراض الدراسة النظرية اعتماداً على نتائج الدراسة الميدانية تؤكد الدراسة على وجود تأثير إيجابي لدور إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة العمومية بمصالح مقرر ولاية باتنة، لذلك لابد من تحقيق الجودة في وظائف إدارة الموارد البشرية لتعود على جودة الخدمة العمومية في المنظمة

وهذا ما يظهر جلياً في أنظمة الاستقدام التي تساهم بدرجة مرتفعة في تحقيق جودة الخدمة العمومية، أما بالنسبة لأنظمة المحافظة وبرامج التنمية ومساهمتها بدرجة متوسطة قد يعود ذلك إلى نقص ثقافة الجودة التي تعتبر مفهوم جديد دخیل على الذهنيات التي تقام التغيير.

وكذلك قصور الإدارة العليا التي اعتمدت تطبيق الجودة كمفهوم وليس كنظام وعمليات تطبيق وتخضع لرقابة وتقييم.

لذا توصي الباحثة القائمين على إدارة الموارد البشرية لتحقيق جودة الخدمة العمومية الاهتمام بأنظمة المحافظة وبرامج التنمية.

خلاصة:

- من خلال الدراسة الميدانية خلصنا إلى أن إدارة الموارد البشرية في مصالح مقر ولاية باتنة سعت إلى تحسين العلاقة مع الزبون الداخلي (وهو الموظف) والزبون الخارجي (المواطن)؛ لبلوغ الأهداف المسطرة، ومن أجل تحقيق رضا الزبون وهو البيان العام الذي نستجوبه جودة الخدمة العمومية.
- ومن خلال مناقشة التساؤلات التي دارت حولها الدراسة الميدانية تم التوصل إلى الآتي:
- يوجد أثر دال إحصائيا لتفعيل وظائف إدارة الموارد البشرية بمعايير إدارة الجودة الشاملة على تحقيق جودة الخدمة العمومية في مصالح مقر ولاية باتنة.
 - يوجد أثر دال إحصائيا لتفعيل أنظمة الاستقدام في إدارة الموارد البشرية بمعايير إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة على تحقيق جودة الخدمة العمومية في مصالح مقر ولاية باتنة.
 - يوجد أثر دال إحصائيا لتفعيل أنظمة المحافظة في إدارة الموارد البشرية لمعايير إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة على تحقيق جودة الخدمة العمومية في مصالح مقر ولاية باتنة.
 - يوجد أثر دال إحصائيا لتفعيل برامج التنمية في إدارة الموارد البشرية لمعايير إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة على تحقيق جودة الخدمة العمومية في مصالح مقر ولاية باتنة.

٥٥٥

فهرس المصادر

والمراجع

٥٥٥

(أ)

- 1- آمال بن سمشة، الأداء البشري بالإدارة المحلية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ط1، 2018.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط7 (د.ت).
- 3- إبراهيم رمضان الذيب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى، السعودية، 2007 (د.ط).
- 4- إسماعيل شريف، أساسيات التسيير العمومي الجزائر دار قرطبة للنشر والتوزيع 2015.
- 5- أشرف السعيد أحمد محمد، الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بين رؤية ما بعد الحداثة والرؤية الإسلامية، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، مصر، 2008.

(ب)

- 6- بوبكر بوخريسة، عبد الحميد بوقصاص وآخرون ، تسيير وتدبير الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي عمان، الأردن ط1، 2016.
- 7- برانيس عبد القادر، تسويق الخدمات والخدمات العمومية، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، ط1، 2014.
- 8- بوكميش محمد، إدارة الجودة الشاملة، إيزو 9000 دار الراية، عمان، الأردن، 2010.

(ث)

- 9- ثائر شاكر محمود الهيتي، ونزار شاكر محمود، إدارة الجودة في التنمية الحضرية ومجالات تطبيقها، دار الوراق، عمان، الأردن، ط1، 2016.

(ح)

- 10- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- 11- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

(خ)

- 12- خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة عمان الأردن ط2 2007.
- 13- خضير كاظم محمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2007.

(د)

14-ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، : ترجمة سيد محمد عبد المتعالدار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2003.

(ر)

15- رشيد خلوفي، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، كليك للنشر، الجزائر، 2011.
16-رعد حسن الصرن، إدارة الجودة الشاملة في المشروعات الصغيرة، للنشر، دمشق – سوريا – ط2، 2009.

(ز)

17-زواتيني عبد العزيز، تنمية الموارد البشرية في التنظيم، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، 2019.

(س)

18- سعيد مقدم، دروس في تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية وتطبيقاته في الجزائر، G.R.H، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2019.

19-سعيد بوشعير، النظام السياسي الجزائري، ط2، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 1993.

20-سامي جمال الدين، أصول القانون الإداري، منشأة المعارف الإسكندرية، مصر، 2004.

21-سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1995.

-سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث

(ص)

22- صالح بوعبد الله، قياس أبعاد جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على بريد الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد 2010/10 جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

23-صالح فؤاد، مبادئ القانون الإداري الجزائري، دار الكتاب اللبناني، مكتبة المدرسة، بيروت لبنان، الطبعة الأولى 1983.

24-صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مبادئ الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2010.

(ض)

25-الضمور حامد هاني، تسويق الخدمات، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2005.

(ط)

26- طاهر محمود الكلالدة استراتيجية إدارة الموارد البشرية، مكتبة دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010.

27- طارق المجدوب، الإدارة العامة العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، الدار، الجامعة للطباعة والنشر بيروت، 2000.

(ع)

28- عنتر بن مرزوق وآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية مركز الكتاب، عمان، الأردن، ط الأولى 2018.

29- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.

30- عبد الله حسين جوهر، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2011.

31- علي محمد عبد الوهاب، استراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، الأمل للتجهيزات الفنية، القاهرة 2000.

32- العربي فرحاتي وآخرون إصدارات مخبر تطوير نظم الجودة في مؤسسات التعليم العالي والثانوي دارقانة، باتنة، الجزائر، 2011.

33- عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) القاهرة، مصر، ط1، 2011.

34- عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد سالم، أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، بحوث وأوراق عمل ندوة:الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي ، طنجة ، المملكة المغربية، أبريل 2010.

35- عبد العظيم محمد نجم، إدارة الجودة الشاملة أسس و مبادئ وتطبيقات ديمينغ و روبيرت هاغستروم، ترجمة هند رشدي، دار كنوز للنشر والتوزيع، 2009.

36- علي السلمي ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، مصر، 1970.

37- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، الأردن.

38- عبد السلام سليم، المنظور التطبيقي للحوافز بالخدمة المدنية، سلطنة، عمان، مجلة الإداري، السنة14، العدد48، 1992.

39- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة متطلبات التأهيل بالأيزو 9000، مكتبة غريب، القاهرة، 1995.

40- عمر وصفى عقيلى، إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد إستراتيجي، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.

(ف)

- 41- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
42- فوزي حبش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري دار النهضة العربية، بيروت، 1991 .
43- فريدة مزيان، القانون الإداري، مطبعة سخري، الوادي ط1، ج1، 2011 .

(ك)

- 44- كولار مصطفى وآخرون، تسيير إدارة الموارد البشرية، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2019 .
45- كامل بربير إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني الطبعة الأولى 2012 .
46- كمال نور الله، إدارة الموارد البشرية، دار أطلس للدراسات والترجمة، دمشق، سوريا، 1992 .
47- كويك توماس، بناء فريق عمل ناجح، مكتبة جرير، الرياض، السعودية، ط1 1999 .
48- كايز جوزيف، ووسلر لويس، الإدارة العامة، التغيير الإحتماي والإدارة المتكيفة، ترجمة محمود الخطيب، ومحمد قاسم القيرواني، دار البشير، عمان، الأردن 1996 .

(ل)

49- اللجنة الدائمة المكلفة بالقضايا الاقتصادية والمشاريع الاستراتيجية، التدبير المفوض للمرافق العمومية في خدمة المرتفق، تقرير يعده المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، مطبعة سياما، المغرب.

(م)

- 50- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، 2010 .
51- محمود عبد الله إسماعيل، إدارة الأفراد – تنظيم وتدريب وتقييم أداء العاملين، مؤسسة الزوبة، الإسكندرية مصر ط1، 2019 .
52- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993 .
53- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2018-2019 .
54- مريزق عدمان ، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية و الحديثة ط 1 الجزائر جسر للنشر والتوزيع 2015 .

- 55- موسى اللوزي، إدارة الجودة الشاملة المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد 29-27 نوفمبر مصر.
- 57- محمد سرور الحريري، الإدارة العامة، دار النهضة، عمان، الأردن، ط1437، 2016هـ.
- 58- محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009 .
- 59- محمد العزاوي إدارة الجودة الشاملة، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 60- مدحت محمد أبو النصر، استراتيجية كايزن اليابانية،
- 61- محمد فؤاد مهنا، سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها، دار المعارف، مصر، 1967.
- 62- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج إدارة الجودة الشاملة تخصيص إدارة مكتبه طبعه 1429، 228 دار المملكة العربية السعودية، .
- 63- محمد أنس قاسم جعفر، مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقها على التشريع، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر 1984 .
- 64- محمد عبد الغني حسنهلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مصر الجديدة للنشر والتوزيع الطبعة، 02، 2000 .
- 65- محمد منير يوسف العطييات، إدارة التغيير والتحديات العصرية المدير الرؤية معاصرة عبر القرن الحادي والعشرون دار الحامد، عمان، الأردن، 2005.
- 66- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، الأردن، ط3، 2005 .
- 67- محمد عبد الغني حسين هلال، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب، مصر الجديدة للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، ط2، 2000.
- 68- محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2006 .
- 69- ماهوني فرنسيس، كارول جي، ثور ثلاثية إدارة الجودة الشاملة ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخرامي، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2000.
- 70- محمد سرور الحريري، الإدارة العامة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1- 2016.

(ن)

- 71- نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جود، تطوير إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.

72- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، شلف، ط2، 2015.

73- محمد بكرى عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال- إتحاد مكتبات الجامعات، القاهرة مصر، 2007.

(هـ)

74- هولبلورانس، إدارة فرق العمل، ترجمة، موسى يونس، بيت الأفكار الدولية، الرياض، 1999 .

(ي)

75- ياسر مصطفى مهلهل، التدريب الإداري ومعايير الجودة الملتقى الأول للجمعية العلمية السعودية للتدريب و تطوير الموارد البشرية نحو بناء معايير التدريب، معهد الضوء الأخضر، للتدريب، أبريل 2011.

76- يوسف حجيم الطائي والآخرين، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية وللخدمة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.

ثانيا- رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه

(أ)

1-آمال ربحاني، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسات الخدمية دراسة حالة قطاع الاتصالات بالجزائر 2007-2011، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال جامعة البويرة 2014/2015 .

2- إسماعيل فريجات، مكانة الجماعات المحلية في النظام الإداري الجزائري، مذكرة ماجستير في الحقوق، جامعة الوادي، الجزائر، 2014.

3- إدريس تواتي، التسيير التقديري للموارد البشرية حالة الوظيف العمومي الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2001.

(ب)

4- بودالي محمد، دور المورد البشري في الرقابة على جودة المنتج دراسة حالة مؤسسة الصناعات الطبية الجراحية، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011.

(ر)

5- رفاع شريفة، نحو إدماج مفهوم الآراء الخدمية العمومية في الدول النامية نحو تسيير عمومي جدي وفق نظريات الإدارة العمومية الحديثة، رسالة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 1، 2007-2008 .

(س)

5- سميحة لعقابي، ترشيد قطاع الوظيفة العمومية في الجزائر، دكتوراه علوم، تخصص قانون الإدارة العامة، إشراف عمار رزيق، جامعة باتنة 01، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، السنة الجامعية 2016 2017.

6- سليمة مراح، التسيير الحديث والإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001.

(ع)

7- العابد هواري، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين إدارة الكوادر البشرية في الإدارة المحلية مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة بسكرة، 2015.

8- عبد الله بن سعد السويدي، مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التدريب الأمني في الشرطة العسكرية الخاصة للقوات البرية بوزارة الدفاع، رسالة ماجستير جامعة نايف العربية، للعلوم الأمنية رسالة غير مطبوعة، 2013.

(ل)

9- ليلي بن عيسى، أهمية التسيير العمومي دراسة حالة دراسة غير منشورة جامعة بسكرة.

(م)

10- منير لعجال، الحق في الاطلاع على المعلومات في القانون الجزائري ، رسالة ماجستير قسم العلوم القانونية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة أدرار، 2010.

11- مقطف خيرة، تطبيق نظام اللامركزية في الجزائر من 1976 إلى يومنا دراسة نظرية تحليلية، مذكرة ماجستير، فرع إدارة ومالية، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، بن عكنون جامعة الجزائر، 2001-2002.

12- محمد عيسى آدم، دور التخطيط الاستراتيجي في حراسة وتأمين المنشآت العامة بالتطبيق على شركة اواب لهيئة المياه بولاية الخرطوم رسالة دكتوراه في الدراسات الاستراتيجية جامعة الرباط كلية الدراسات العليا والبحث العلمي 2015.

13- مراد بوطيبة، نظام الموظفين من خلال الأمر 03/06 دكتوراه في القانون العام، جامعة الجزائر، يوسف بن خدة، كلية الحقوق، 2016-2017.

14- محمد الكر، سياسة الأجور في الجزائر، واقع وآفاق (1990-2008)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، بقسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، السنة الجامعية 2007-2008.

15-هاني محمود مرزوقة. التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن إشراف عبد الباري إبراهيم درة، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة شرق الأوسط، مارس 2014

ثالثا- المقالات العلمية:

(أ)

1- إسماعيل فريجات، نظام الولاية في القانون الإداري الجزائري، مقال

(ب)

2- بلمقدم فاطمة، إدارة الجودة الشاملة لمدخل لتطوير للتعليم الجامعي في الجزائر، مجلة الدراسات، جامعة الأغواط، العدد 41.

(ج)

3- الجمعي حجام، الخدمة العمومية الإعلامية مساقات التحويل وواقع الممارسة وآليات التحديث، مقال منشور في مجلة العلوم الإنسانية، العدد 08، الجزء 1، ديسمبر 2017، جامعة المسيلة.

(ح)

4- حسن صالح سليمان، أثر تطبيق استراتيجية تطوير الموارد البشرية على تطبيق الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية الخاصة مستشفى الاستقلال بالعاصمة عمان الأردن، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية، العدد 04، 2020.

(د)

5- رجم خالد، تيقاوي العربي، قريشي خير الدين ، تحليل العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد الخامس العدد 01، 2019.

6- رفاع شريفة وقاسمي عائشة، أثر استخدام إدارة العلاقة مع الزبون على جودة الخدمة العمومية دراسة حالة مجموعة من الإدارات العمومية مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير العلوم التجارية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، المجلد 11 العدد 02/2018.

7- رحيم حسين، تسيير المعارف، واستراتيجيات الإبداع في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، جامعة تلمسان، العدد 03 مارس، 2004.

(س)

8- سيد حياة، كلاخي لطيفة، التغييرات المطلوبة في وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير في المنظمات المعاصرة، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، للعدد الاقتصادي، 35، الطبعة 02.

(ش)

9- شاعة محمد، يوسف علاء الدين، مقاربة الحكامة والخدمة العمومية في الجزائر، مجلة صوت القانون، جامعة مسيلة، العدد 01 أبريل 2019.

(ض)

10- ضريفي نادية، حاج جاب الله آمال، الآليات القانونية والمؤسسية لترقية العلاقة بين الإدارة والمواطن في الجزائر، مجلة الاجتهاد القضائي، محضر الاجتهاد القضائي على حركة التشريع، المجلد 12، العدد 01، مارس 2019.

(ط)

11- طلحة مختار، رحمانى أحمد، قياس أثر إصلاحات هياكل الإدارة الجبائية على جودة الخدمة العمومية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 3 جامعة بشار، 2019.

12- طيباوي سعدية، علوطي عاشور، واقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي الجزائري دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، حوليات جامعة الجزائر 1 العدد 33 الجزء الرابع ديسمبر 2019.

13- طرفة محمد، تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 03، جانفي 2020.

(ع)

14- عيسات فطيمة الزهرة، جميل أحمد، التمكين الإداري كمدخل لتحقيق جودة الخدمة العمومية التعليمية في الجامعة الجزائرية -دراسة استطلاعية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد 12 عدد 01/2019 جامعة لبويرة.

15- عبد العالي هبال، إدارة الجودة الشاملة في الجامعات: المزايا و المتطلبات، المجلة الجزائرية للأمناء الإنساني المجلد 04، العدد 02، جويلية 2019.

16- عاصم شحادة علي، تنمية الموارد البشرية في ضوء تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، مجله البحث، الجامعة الإسلامية العالمية، ماليزيا، العدد 2009/2010.

(م)

- 17- محمد ناجي القضاة، فالح عبید الله الخوالدة، مدى تطبيق عناصر الجودة في الخدمات المصرفية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة على المصارف التجارية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية جامعة محمد خيضر بسكرة العدد 12، 2016.
- 18- مهديد يمينه، التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة كآلية لعصرنه المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، جامعہ سيدي بلعباس، المجلة الجزائرية للمالية، العامة العدد، 08 ديسمبر 2018.
- 19- محمد بن علي الزهرة، ومحمد كريم فريحة، دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية لسكيكدة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية الجامعة، العدد 16، 2018.
- 20- محمد زرقون، رشيد مناصرية، دور إدارة المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية الصناعية الأنابيب Alfapipe، جامعة غرداية، الجزائر، مجلة دراسات وأبحاث، مجلد 5 العدد 12.
- 21- محمد صالح قريشي، إدارة الجودة الشاملة وتحدي الموارد البشرية في قطاع التعليم العالي، مجلة الاقتصاد والمجتمع، جامعة قسنطينة، العدد 07، 2011.
- 22- نور عزم الليل بن مارني، دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة، المجلة العربية للنشر العلمي، الإمارات العربية المتحدة، إمارة أبوظبي، العدد 12.

(ي)

- 23- يزيد ذيب عبد الله محمد، دور الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة في المستشفيات الأردنية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية العدد 06، ديسمبر، 2016.
- رابعا- الدساتير والقوانين والمراسيم والأوامر
- 1- الدستور الجزائري المستفتى عليه بتاريخ 28 نوفمبر 1996 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 76 المؤرخة في 08/12/1996.
- 2- القانون رقم 02-03 المؤرخ في 10 أبريل 2002 الجريدة الرسمية رقم 25 المؤرخة في 14 أبريل 2002.
- 3- القانون رقم 08-19 المؤرخ في 15/11/2008 الجريدة الرسمية رقم 63 المؤرخة في 16/11/2008.
- 4- قانون رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثاني 1427 هـ الموافق ل 15 يوليو 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية - العدد 46 الصادر بتاريخ 20 يوليو 2006.

- 5- المرسوم رقم 88-131 المؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1408هـ الموافق ل 4 جويلية 1988، ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن الصادرة في الجريدة الرسمية العدد 27 المؤرخة في 06 جويلية 1988،
- 6- قانون الولاية لسنة 1990 المؤرخ في 7 أبريل 1990، يتعلق بالولاية، الجريدة الرسمية رقم 15، الصادرة بتاريخ 11 أبريل 1990.
- 7- القانون 01/06 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية رقم 14 الصادرة في 08 مارس 2006.
- 8- المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في 27/03/1990 الجريدة الرسمية العدد 13، 9-المرسوم رقم 95-293 المؤرخ في 30 ديسمبر 1995 المعدل بالمرسوم التنفيذي 12-194.
- 9- التعليمات الوزارية المشتركة رقم 08 المؤرخة في 26 ماي 2008 تعدلوتتم التعليمية المشتركة رقم 08 المؤرخة في 16 أكتوبر 2004 المتعلقة بكيفية تنظيم وإجراء المسابقات بالامتحانات الاختبارات المهنية.
- 11-التعليمات رقم 13 المؤرخة في 29 جوان 2004 المتضمنة تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية.
- 12-القرار المؤرخ في 13/08/1997 المتعلق بالمؤسسة العمومية للتكوين المتخصص المؤهلة لتنظيم إجراءات الامتحانات والمسابقات.
- 13- جريدة الخبر الجزائرية، الأربعاء 19 أكتوبر 2005.
- 14-المرسوم الرئاسي 07/304 المؤرخ في 29/09/2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع مرتباتهم الجريدة الرسمية العدد 61 الصادر في 30/09/2007.
- 15-المنشور الوزاري المشترك رقم 01 المؤرخ في 12 / 2 / 2012، يتعلق بتطبيق الأجر الوطني الأدنى المضمون في المؤسسات والإدارات العمومية، الصادرة عن وزارة المالية المديرية العامة للتوظيف العمومية الجزائر.
- 16- القانون رقم 90/11 المعدل والمتمم بالأمر 97/02 المؤرخ في 11/01/1997.
- 16-التعليمات 01 المؤرخة في 16 جوان 1998.
- 18- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 12 7 ربيع الثاني 1433هـ الموافق ل 29 فبراير 2012.
- 19- الأمر (38/69) المؤرخ في 23/05/1969 الجريدة الرسمية رقم 44.
- 20- الجريدة الرسمية، العدد (15) المؤرخة في 11/04/1990.
- 21-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 12 المؤرخة في 23 فبراير 2012.
- 22- القانون (07/12) الجريدة الرسمية العدد 12 المؤرخ في 23/02/2012.

23 القرار الوزاري المشترك بين وزارة الداخلية والجماعات المحلية المديرية العام وللوظيفة العمومية
وزارة المالية.

خامسا- الكتب الأجنبية

1-Abdelwahab Louis communication sur le dispositif statut dans la fonction publique Algérien semi Algérie français hôtel Alger 2005 .

2- Ahmed Rahmani« l'évolution de personnel dans la fonction publique de la notation a l'évaluation de potentiel »revue IDARA N02 1993.

3- Boutalebkouider—les Politique des salaires poursuivi en AlgérieColloque International Algérie: cinquante ans d'expériences de développement Etat-Economie-Société, Alger2012 .

4- Conti betty & Brain H. kleinerhow to increase team work in organization training for qualityvol 5 no 1997.

Foster SThomas managingquality op cite

5-DollingerMarc j EntrepreneurshipStrategies and resources 3rd edition prentice hall Jmc n j 2003.

6-Hamsonned and Amy ZuckermanmanagingqualitycapstonepublishingExford2002 .

7-Hertog, Frisodengroups and teams international encyclopedia of business and management editedbyWarnerMalcolm vol 2Routledgelondon& New York 1996.

8-Herbert J Chruden Arthur w Sherman Jrpersonnel management4 th edition south western publishing co 1972.

9-Hocinecherchabil , le recrutement dans la fonction publique Algérienrêvue IDARA N2 de 1998 .

10-Hocinecherchabil »évolutioninstitutionnelle et adaptation de l'administrationAlgérien Alamo dilation « revue IDARA volume 8 n 1 1998 .

11-Jaques Chevallier le service public de France francel 1^{er}Edition press universitaires 1971.

12-Goran Vukovic et d'autres la fonction des fonctionnaires dans l'administration publique. Slovène. Les questions liées à l'instauration dévaluation des formations revue internationale des sciences administratives I.I.S.A vol 74 .2008 .

13-SidAhmedBenraouane le management des ressources humaines Etude des concepts approches et outils developpes par les entreprises Americaines 2 éme Edition office des publication universitaire 2012.

14-Trafaya N demarche qualitedans l'entreprise des risques Edhouna Alger 2004 .

15-Hofsted, Geert & Gertjan Hofstede culture & organization software of the mind Mc Graw Hill , inc New York 2005 .

16-[https ;//www.cairn.info/revue-international-des sciences-administratives](https://www.cairn.info/revue-international-des-sciences-administratives).2008