



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور - خنشلة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية كإلية لتحسين الخدمة العمومية في ظل الرقمنة

دراسة حالة: الخزينة العمومية - خنشلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

إشراف الأستاذ:

- شرف الدين ملال

إعداد الطالب:

عمزة حيدر

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	الإسم و اللقب
رئيساً	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ التعليم العالي	رفيق مزاهدية
مشرفاً ومقرراً	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ محاضر- ب-	شرف الدين ملال
مناقشاً	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ التعليم العالي	حسين بن الطاهر

دفعة التخرج: 2022

شكر وعرفان

في البرية الشكر والحمد لله جل علاه فإليه ينسب

الفضل كله في إكمال هذا العمل والكمال لله وحده.

وبعد الحمد لله يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص

والتقدير إلى كل من مر لنا يرمي المساعدة وساهم في تزييلنا واجهتنا

من صعوبات ونخص بالذكر:

الأستاذ المشرف شرف الدين سلال الذي لم يبخل علينا

بتوجيهاته وإرشاداته

القيمة التي ساهمت في إثراء موضوع وراستنا في جوانبها المختلفة.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل أساتذتنا



اللاهراء:

الى روح ابي الزكية الطاهرة

والى والدتي العزيزة التي كان لرعايتها اعظم الأثر

في تسيير سفينة البحث حتى ترسو على هذه الصورة

الى زوجتي العزيزة من ساندتني وخطت معي خطواتي،

ويسرت لي الصعاب، وقوتني في هذا المكان

ما كان يحدث لولا تشجيعها المستمر لي

الى فلذات كبيري ولداي الحبيبان والى اخوتي واخواتي

الى اساتذتي واهل الفضل علي اللذين لم يبخلوا علي



فہرس
المجتویات

الشكر والعرفان

إهداء

قائمة الجداول و الأشكال

فهرس المحتويات

مقدمة

أ-ج

الفصل الأول: الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية

02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية
03	المطلب الأول: ادارة الموارد البشرية
05	المطلب الثاني: اهداف واهمية ادارة الموارد البشرية
06	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
08	المبحث الثاني: الموارد البشرية من منظور اقتصادي واجتماعي
08	المطلب الأول: خصائص ادارة الموارد البشرية
10	المطلب الثاني: أهمية التنمية البشرية
12	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية
14	المبحث الثالث: الأدوات والأساليب الحديثة الحديثة في تسيير الموارد البشرية
14	المطلب الأول: تطبيق الإدارة الالكترونية
16	المطلب الثاني: ممارسة الإدارة الاستراتيجية
19	المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية الخضراء
23	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الاطار النظري للخدمة العمومية

25	تمهيد
26	المبحث الأول: ماهية الخدمة العمومية
26	المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية وخصائصها
29	المطلب الثاني: المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية
30	المطلب الثالث: أهمية الخدمة العمومية

32	المبحث الثاني: انواع الخدمة العمومية
32	المطلب الأول: انواع الخدمة العمومية
33	المطلب الثاني: معايير الخدمة العمومية
34	المطلب الثالث: تحديات ومشاكل الخدمة العمومية في الجزائر
36	المبحث الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في تحسين اداء الخدمة العمومية
36	المطلب الأول: دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين أداء المرفق العمومي والبيئة الاقتصادية والاجتماعية
37	المطلب الثاني: دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية
38	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في تحسين أداء الخدمة العمومية

49	تمهيد
50	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
50	المطلب الأول: التعريف بخزينة خنشلة وصلاحياتها
59	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لخزينة ولاية -خنشلة-
60	المبحث الثاني: تحليل واختبار فرضيات الدراسة
60	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
61	المطلب الثاني: الدراسة الميدانية
80	خلاصة الفصل
82	خاتمة
85	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

الصفحة	العنوان	الرقم
61	توزيع العينة حسب الجنس توزيع العينة حسب الجنس	01
62	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	02
63	توزيع العينة حسب السن	03
64	هل لديكم اطلاع بجميع وظائف الموارد البشرية؟	04
65	إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأي منظمة ؟	05
66	من بين اهداف التنمية البشرية بناء انسان يدرك ما هي اهمية الوقت وما هو دوره وكيفية استغلال طاقاته ؟	06
67	من بين التحديات التي تواجه مدير الموارد البشرية التغيرات في اللوائح؟	07
68	تعتبر الادارة الالكترونية من بين الاساليب الحديثة لتسيير الموارد البشرية؟	08
69	ساهمت الادارة الالكترونية بشكل كبير في تحسين سير الموارد البشرية؟	09
70	تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة في سير نشاطها؟	10
71	هل لديكم نظرة عن ادارة الموارد البشرية الخضراء؟	11
72	تعتبر الخدمة العمومية عمل او جهد ببذل لتلبية وسد احتياجات الاخرين؟	12
73	من بين خصائص الخدمة العمومية تحقيق المصلحة العامة؟	13
74	تتمثل مبادئ الخدمة العمومية في	14
75	مستوى الخدمات العمومية المقدمة هو معيار لمدى التنمية في المجتمع؟	15
76	تختلف انواع الخدمة العمومية باختلاف المؤسسات؟	16
77	تواجه الخدمة العمومية في الجزائر عدة مشاكل وتحديات؟	17
78	تساهم الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية؟	18
79	لإدارة الموارد البشرية الخضراء انعكاسات في أداء وعصرنة الخدمة العمومية؟	19
80	معامل الفاكرومباغ	20

الصفحة	العنوان	الرقم
10	خصائص إدارة الموارد البشرية	01
28	مخطط يوضح موقع الخدمة العمومية وبعدها الاستراتيجي	02
58	الهيكل التنظيمي لخزينة ولاية-خنشلة-	03
61	دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(01)	04
62	دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(02)	05
63	دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(03)	06
64	دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول(04)	07
65	دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول(05)	08
66	دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(06)	09
67	دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول(07)	10
68	دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول(08)	11
69	دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول(09)	12
70	دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول(10)	13
71	دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول(11)	14
72	دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول(12)	15
73	دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول(13)	16
74	دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول(14)	17
75	دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول(15)	18
76	دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول(16)	19
77	دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول(17)	20
78	دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول(18)	21

قائمة الجداول والأشكال:.....

79	دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول (19)	22
80	دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول (20)	23

مقررة



ادارة الموارد البشرية شغلت وما تزال تشغل معظم العاملين والمدراء والباحثين في حقول وميادين الادارة. فالادارة الحديثة ركزت على الموارد بشكل عام وعلى الموارد البشرية بشكل خاص واعتبرت ان نجاح الادارة يأتي عن طريق نجاح مواردها البشرية.

تشكل ادارة الموارد البشرية موضوعا مهما ورئيسيا، لا بل حقيقة لدى بعض المؤسسات، وقد لا يرى فيها البعض الاخر من المؤسسات، سوى ثمرات موسمية اخرى، كذلك ذات الطابع الاستخدامي الصرف، قد لا ترغب في اطلاق كلمة(موارد) على الافراد والقوى العاملة لديها، وقد تكتفي باعتبار هؤلاء مستخدمين مؤقتين او شبه دائمين تنتهي عمالتهم بانتهاء الحاجة اليهم. كما أن أغلب المؤسسات اليوم تسعى إلى سير أنشطتها والحفاظة عليها والعمل على تحسين أدائها بصفة منظمة ودورية، لذلك أصبحت تسعى إلى امتلاك أفضل الوسائل والأدوات المناسبة لتحقيق أدائها.

فادارة الموارد البشرية أحدثت عدة اتجاهات حديثة في تسيير الموارد البشرية تركز على الجوانب الاساسية التي يتبناها ويتولاها المدراء في تنمية الجوانب البشرية كما تسعى ادارة الموارد البشرية الى وضع طرق حديثة واستراتيجيات متطورة لاختيار الافراد والموظفين والعاملين وتدريب الافراد والموظفين والعاملين وتنميتهم وتنمية مواهبهم وتطويرهم اداريا وعلميا وثقافيا.

1- إشكالية الدراسة:

تعتبر الموارد البشرية مورد اسراتيجي يساهم في خلق قيمة مضافة، ولتطويره والحفاظ عليه تسهر ادارة الموارد البشرية على قيادته بمهارة. وبالتالي حددت إشكالية الدراسة بالتساؤل التالي:

← ما دور الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية كالية لتحسين الخدمة العمومية في ظل

الرقمنة ؟

ومن هذه الإشكالية الرئيسية نطرح التساؤلات التالية:

- هل توجد أسباب لظهور الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية ؟
- هل تؤثر الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية على الخدمة العمومية؟
- كيف تقوم الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية بتحسين الخدمة العمومية؟

2- فرضيات الدراسة:

على ضوء مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

- هناك أسباب ودوافع لظهور الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية ؛
- تؤثر الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية على الخدمة العمومية ؛

- ضرورة تطبيق خطط تؤثر الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية على الخدمة العمومية.

3- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

مؤسسات القطاع العام تسعى الى تغيير أنماطها التسييرية في ظل التغيرات الجديدة التي تفرض ضرورة تفعيل دورها الاقتصادي والتنموي والاجتماعي، وبالتالي استحداث طرق تسيير تسمح لها بالحفاظ على مواردها من جهة وتحسين الخدمات المقدمة من جهة وتحسين الخدمات المقدمة للمواطن من جهة أخرى.

4- أهداف الدراسة:

تكمن أهداف الدراسة فيما يلي:

- تقديم إطار نظري يعرض مختلف تفاصيل الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية ؛
- تقديم إطار نظري الاطار النظري للخدمة العمومية ؛
- الوصول إلى حقيقة واقع الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

5- دوافع اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الاعتبارات والأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع وهي:

- ارتباط الموضوع بمجال التخصص.
- إثراء المكاتب الجامعية بمثل هذه المواضيع لندرتها.

6- صعوبات الدراسة:

من خلال قيامنا بهذه الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات والعوائق أهمها:
- ندرة البحوث في هذا الموضوع باللغة العربية؛
- ضيق الوقت المخصص لإنجاز البحث.

7- حدود الدراسة:

لقد تمت هذه الدراسة في حدود زمنية ومكانية كما يلي:

- الحدود الزمنية: تمت الدراسة المتعلقة بالإطار النظري (فيفري-أفريل/2022)، والدراسة المتعلقة بالإطار التطبيقي (ماي 2022).

- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في الخزينة العمومية لولاية خنشلة

8- الأدوات المستخدمة والمنهج المتبع في الدراسة:

- الجانب النظري: تم الإعتماد في هذا الجانب على المنهج الوصفي والتحليلي، وهذا من خلال وصف كل مايتعلق بمتغيرات الدراسة، وتحليل البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي؛
- الجانب التطبيقي: تم الإعتماد في هذا الجانب على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الإعتماد على طريقة الاستبيان، وطريقة SPSS لتحليل النتائج.

9- هيكل الدراسة:

في محاولة لمعالجة الإشكالية واختبار الفرضيات والإحاطة بجوانب الموضوع قسمت الدراسة إلى ثلاث فصول:

-الفصل الأول: الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية، حيث تضمن ثلاث مباحث تمثلت في: المبحث الأول لإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية، أما المبحث الثاني تناول الموارد البشرية من منظور اقتصادي واجتماعي، أما المبحث الثالث تناول الأدوات والأساليب الحديثة الحديثة في تسيير الموارد البشرية.

-الفصل الثاني: الاطار النظري للخدمة العمومية، حيث تضمن ثلاث مباحث تمثلت في: المبحث الاول ماهية الخدمة العمومية، المبحث الثاني انواع الخدمة العمومية، في حين أن شمل المبحث الثالث دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في تحسين اداء الخدمة العمومية.

-الفصل الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في تحسين اداء الخدمة العمومية، شمل مبحثين: المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني تمثل في تحليل واختبار نتائج الدراسة.

الفصل الأول: الاتجاهات الحديثة في

تسيير الموارد البشرية

تمهيد:

لقد تميزت ادارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة والحديثة في دور اداري وعلمي هام وذلك في ظل وجود الوظائف التوجيهية والقيادية للموظفين والافراد والعاملين نظرا لاعتبارهم عنصرا هاما في ادارة الموارد البشرية الا ان التطورات العلمية والدراسات الاكاديمية الحديثة ساهمت في تطور وتحديث وتجديد ادارة الموارد البشرية، وذلك بادخال وظائف وتعريف ونظريات ومفاهيم وطرق استراتيجية جديدة في ادارة الموارد البشرية كالتخطيط الاداري في ادارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية وعمليات التدريب الوظيفي والاداري والمهني للموظفين والاداريين.

كما تميزت ادارة الموارد البشرية بالقيام بعمليات التطوير والتدريب والتوظيف العملي والمهني والاداري للموظفين والاداريين بشكل يحقق النمو والتنمية والتطور والرقي للوصول الى المستوى الاداري والتجاري المطلوب على المستوى العالمي.

فادارة الموارد البشرية احدثت عدة اتجاهات حديثة في تسيير الموارد البشرية تركز على الجوانب الاساسية التي يتبناها ويتولاها المدراء في تنمية الجوانب البشرية كما تسعى ادارة الموارد البشرية الى وضع طرق حديثة واستراتيجيات متطورة لاختيار الافراد والموظفين والعاملين وتدريب الافراد والموظفين والعاملين وتنميتهم وتنمية مواهبهم وتطويرهم اداريا وعلميا وثقافيا.

سوف نتطرق من خلال هذا الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية

المبحث الثاني: الموارد البشرية من منظور اقتصادي واجتماعي

المبحث الثالث: الأدوات والأساليب الحديثة والحديثة في تسيير الموارد البشرية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية

مما لا شك فيه ان اي مكان لا يخلو من وجود ادارة الموارد البشرية، حيث انها الادارت الهام لاي شركة او مؤسسة، وتعتبر من بدايات الادارات التي يتم اختيارها عند الشروع في انشاء اي شركة او منظمة، وذلك نظرا للمكانة والاهمية التي تحتلها.

المطلب الاول: ادارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية مورد اسراتيجي يساهم في خلق قيمة مضافة، ولتطويره والحفاظ عليه تسهر ادارة الموارد البشرية على قيادته بمهارة.

أولاً: ماهي الموارد البشرية

لمعرفة ادارة الموارد البشرية، لابد اولاً من التعرف والتطرق الى مفهوم الموارد البشرية والذي سوف نتطرق اليه من خلال الآتي:

- يمكن تعريف الموارد البشرية عموماً على انها اي شخص يؤدي دوراً ولو بسيطاً في المنظمة او الشركة، ويساهم من خلال مهاراته الشخصية في انجاح اعمالها في موقعه مهما كان، وبغض النظر عن طبيعة تعاقدته مع الشركة، والمورد البشري هو ركن من اهم اركان الشركة يليه رأس المال والنفقات وغيرها من الموارد الأخرى، وهو المورد الأكثر حاجة للاهتمام، فالبشر لا يمكن التعامل معهم كجماعة دون وجود تنظيم وحوافز مستمرة، كما ان الشخص المسؤول عن هذا القسم يجب ان يتمتع بمؤهلات على المستوى الشخصي تساعده على التعامل مع الآخرين وحتى مع خلافاتهم.¹

- كما عرفت انما: مجموعة من الافراد المشكلين لادارة القوى العاملة في المنظمة او الشركة او المؤسسة باختلاف نشاطاتها، وهي الجهة المسؤولة في اي منظمة او شركة على اختيار الموظفين، وتنظيم مهاراتهم لتخدم الوظيفة التي يتم اختيارها لاجلها حتى يتم الاستفادة منهم باكثر صورة ممكنة لخدمة هذه المنظمة او القطاع الذين يعملون فيه، ويطلق عليه احياناً رأس المال البشري.²

- وعرفت ايضاً انما: الجهة المنوطة بمساعدة المديرين بابداء الرأي والمشورة وتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب، وايضاً تقييم الاداء للاعمال المنجزة بواسطة الموظفين.³

¹-Susan M, Heathfield, **WHZT IS A Human Resource?**, the balance careers, Retrieved 11/07/2021.

²-اية ناصر، تعريف الموارد البشرية باختصار، مقال تم الاطلاع عليه في 2022/4/6 عبر الرابط <https://mqaall.com>

³-اية ناصر، مرجع سبق ذكره.

نستنتج ان الموارد البشرية هي:

- استخدام القوى العاملة بالمنظمة، وتشمل عمليات التعيين والاستقالات وتقييم الاداء والمراتب وتعويض العمل بشغل الاماكن الخالية.

ثانيا: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تتعدد وتختلف التعاريف حول ادارة الموارد البشرية نظرا لاختلاف الباحثين والكتاب، وسوف نتطرق الى بعض التعاريف التي تناوا ادارة الموارد البشرية من خلال الاقي:

-تعرف على انها: إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية، يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجوه من رأى ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر¹.

-وعرفت كذلك أنها نشاطات أو وظائف تبدأ مع الأفراد منذ دخولهم المنظمة، كما وأن هذه الوظائف هي لتنظيم عمل الأفراد مع المنظمة أكثر من كونها استثمارا للجوانب الإنسانية لهذا العصر، وهذا هو المدخل الوظيفي في مفهوم هذه الإدارة.²

-تعرف ادارة الموارد البشرية انها: مفهوم علمي واسع للادارات البشرية المختصة بادارة الموظفين وبادارة شؤون الموظفين والعاملين والافراد وبادارة الافراد القديمة وتنميتها وتطويرها الى دراسات اكاديمية حديثة في ادارة الموارد البشرية لتصبح ادارة موارد بشرية حديثة باعتبارها نظام هام وفعال في الانظمة الادارية للمنظمات والمنشآت.³

-كما تعرف ايضا انها: استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشمل ذلك على عمليات التعيين وتقديم الأداء والتنمية والتعويض والمراتب وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.⁴

من خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريف شامل لادارة الموارد البشرية:

-هي ادارة تركز على اعداد واختيار الموظفين بطرق علمية وادارية سليمة وفق اليات متطورة وحديثة تواكب التطورات الحديثة في ادارة الموارد البشرية.

¹ - صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والطبع، مصر، 2000، ص18.

² - سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ط2، ص26.

³ -محمد سرور الحريري، ادارة الموارد البشرية، الاكاديمية الدولية الحديثة والمتقدمة، ص10.

⁴ -فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، الأردن، 2007، ص06.

المطلب الثاني: اهداف واهمية ادارة الموارد البشرية

لادارة الموارد البشرية اهمية كبيرة، واهداف تسعى لتحقيقها والتي سوف نتطرق اليها من خلال هذا المطلب.

أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

تمثل اهداف ادارة الموارد البشرية في:¹

- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن؛
- إدارة وضبط عملية"التغيير"للتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف؛
- تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة؛
- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة؛
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة؛
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل؛
- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة.

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تمثل اهمية ادارة الموارد البشرية في النقاط التالية:²

- إن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأي منظمة إلى جانب وظائف أخرى، كالإنتاج والتسويق والإدارة المالية وغيرها من وظائف المنظمة،وعليه ينبغي الاهتمام بهذه الوظيفة ودراستها بهدف تنظيم موارد المنظمة وتوجيهها نحو الإنتاج ومن ثم تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها؛
- تعتبر إدارة الموارد البشرية نشاطا اقتصاديا في المجتمع لأنها تعد القوى العاملة الموجودة في المجتمع، لذلك فإن دراسة هذه الموارد تتيح لنا التعرف على ككيفية استغلالها بشكل صحيح؛
- دراسة هذه الموارد تساعد في كيفية التعرف على النشاطات التي يمارسها مديرو الموارد البشرية، وإن معرفة هذه النشاطات يعد عاملاً أساسياً بالنسبة للمنظمة لأنه يتيح لها بأن يتم اختيار الأفراد العاملين فيها اختياراً مناسباً؛
- إن معظم المواد التي تتوفر في المنظمة هي الموارد البشرية، وهذه المواد تتمثل بالأفراد العاملين في المنظمة وبمختلف المستويات الإدارية من الإدارة العليا وحتى الوسطى إلى الإدارة الدنيا. لذلك من المهم دراسة هذا

¹ - يوسف حجيم الطائي،هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص40.

² - يوسف حجيم الطائي،هاشم فوزي العبادي،مرجع سبق ذكره، ص ص39، 40.

الحقل وإدراك علاقاته مع النشاطات الأخرى في المنظمة والمتغيرات المحيطة بالمنظمة من الخارج لأنها تتيح فرصة الاستغلال الأمثل للموارد البشرية على صعيد كل من المنظمة والمجتمع.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية في:¹

1. تحليل العمل:

أي التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيفها، وتحديد المسؤوليات، وتصميم المهام بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها؛

2. تخطيط القوى العاملة:

أي تحديد احتياج المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد م هو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة؛

3. الاختيار والتعيين:

أي البحث عن العاملين في سوق العمل وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات، والمقابلات الشخصية، وغيرها الأساليب، وذلك لضمان وضع الفرد المناسب في المكان المناسب؛

4. تصميم هيكل الأجور:

أي تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها، وتحديد درجات أجرية للوظائف؛

5. تصميم أنظمة الحوافز:

أي منح مقابل عادل للأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي، أو أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية. وأيضاً هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل؛

6. تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:

تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، واجتماعية، ورياضية، وقانونية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها؛

¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، تانيس، 2004، ص ص 29-30.

7. تقييم الأداء:

تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء؛

8. التدريب:

تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة. وعلى الشركة أن تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب، وأن تستخدم الأساليب والطرق المناسبة، وأن تقييم فعالية هذا التدريب؛

9. تخطيط المسار الوظيفي:

من خلال التخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، وعلى الأخص فيما تمس النقل، والترقية، التدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد، ونقاط الضعف لديه.

المبحث الثاني: الموارد البشرية من منظور اقتصادي واجتماعي

يعتبر المورد البشري يعد أحد أهم العوامل التي تساهم في تحقيق البقاء والاستمرار للمنظمات وهذا من خلال تحقيق ميزة تنافسية نظرا لما يمتلكه من قدرات إبداعية ومهارات ومعارف.

المطلب الأول: خصائص ادارة الموارد البشرية

لادارة الموارد البشرية عدة خصائص وتمثل في:¹

1. هو منتشر:

يغطي تطوير إدارة الموارد البشرية جميع المستويات وجميع فئات الأشخاص ، وموظفي الإدارة والتشغيل. لا يوجد تمييز بين أي مستويات أو فئات. يجب على جميع المدراء تنفيذ إدارة الموارد البشرية. هو منتشر أيضا لأنه مطلوب في كل قسم من أقسام المنظمة. يجب أن تتبع جميع أنواع المؤسسات ، سواء كانت أرباحًا أو غير ربحية ، إدارة الموارد البشرية.

2. إنها عملية مستمرة:

أولا ، إنها عملية حيث أن هناك عددا من الوظائف التي يتعين القيام بها في سلسلة ، بدءا من تخطيط الموارد البشرية إلى التوظيف في الاختيار ، إلى التدريب وتقييم الأداء. على وجه التحديد ، تشمل عملية إدارة الموارد البشرية عمليات الاستحواذ (تخطيط الموارد البشرية ، التوظيف ، الاختيار ، التنسيب ، التنشئة الاجتماعية) ، التطوير (التدريب والتطوير والتطوير الوظيفي) ، الاستخدام (تصميم الوظائف ، التحفيز ، تقييم الأداء ، إدارة المكافآت) ، والصيانة (علاقات العمل ، الانضباط الموظف ، التعامل مع التظلمات ، الرعاية الاجتماعية ، وإنهاء الخدمة). ثانيا ، إنها مستمرة ، لأن إدارة الموارد البشرية هي عملية لا تنتهي أبدا.

3. إدارة الموارد البشرية هي وظيفة خدمة:

إدارة الموارد البشرية ليست مركزا للربح. يخدم جميع الإدارات الفنية الأخرى. لكن المسؤولية الأساسية تقع دائما مع المديرين التنفيذيين. HRM هي وظيفة الموظفين ميسر. يتمتع مدير الموارد البشرية بسلطة خطية فقط داخل إدارته الخاصة ، ولكنه يتمتع بسلطة الموظفين فيما يتعلق بالإدارات الأخرى.

¹ - صلاح عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 24.

4. يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية مناسبة للتنظيم:

يجب إتمام وظيفة إدارة الموارد البشرية بطريقة لا تنتهك الإملاء القانوني. يجب أن تتولى إدارة الموارد البشرية رعاية الفرص المتساوية والمساواة في الأجور للجميع ، وإشراك المجتمعات المحلية في التوظيف ، وإدراج القبيلية (مثل مشاريع بوسكو أو فيدانتا) والمزارعين في منافع حقوق الإنسان وعدم انتهاكها.

5. متعدد التخصصات وتغيير سريع:

وهي تشمل الرفاه والقوى العاملة وإدارة شؤون الموظفين ، وتحافظ على ارتباط وثيق مع علاقات الموظفين والعلاقات الصناعية. هو نشاط متعدد التخصصات يستخدم المعرفة والمدخلات من علم النفس وعلم الاجتماع والاقتصاد ، وما إلى ذلك. فهو يغير نفسه وفقاً للبيئة المتغيرة. وقد انتقلت من استغلال العمال إلى معاملتهم كشركاء متساوين في المهمة.

6. التركيز على النتائج:

إدارة الموارد البشرية هي موجهة نحو الأداء. إنه يركز على النتائج وليس على القواعد. يشجع الناس على تقديم 100 ٪. يحاول الحصول على الأفضل من الناس عن طريق الفوز بالتعاون الكامل. إنها عملية لإحضار الناس والتنظيم معاً حتى يتم تحقيق أهداف كل منها. إنه التزام موجه.

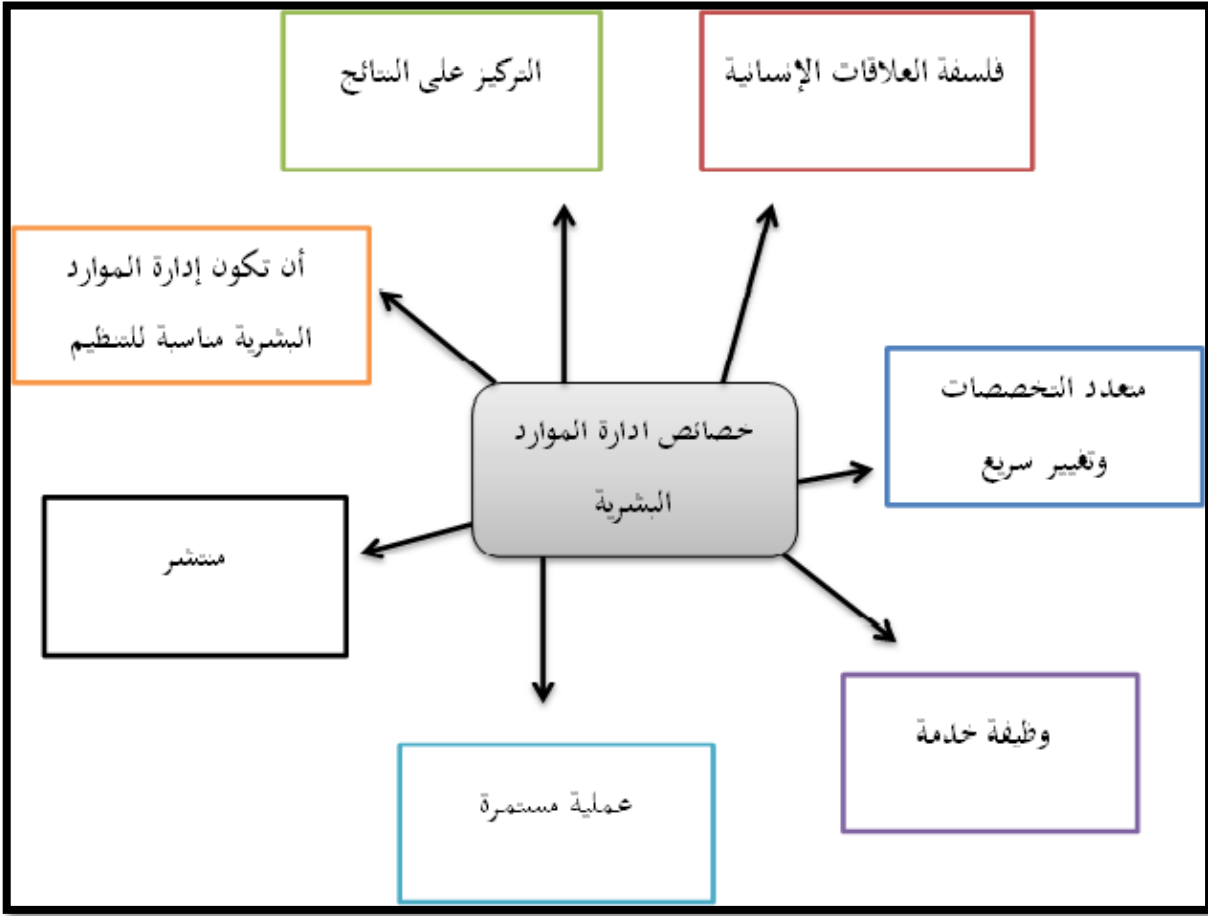
تتولى إدارة الموارد البشرية مسؤولية بناء رأس المال البشري. الناس حيوية لتحقيق الأهداف التنظيمية. يعتمد الأداء التنظيمي على جودة الأفراد والموظفين.

7. فلسفة العلاقات الإنسانية:

إن إدارة الموارد البشرية هي فلسفة والافتراض الأساسي هو أن الموظفين هم بشر وليسوا عاملاً للإنتاج مثل الأرض أو العمل أو رأس المال. HRM تعترف الفردية والاختلافات الفردية. يجب أن يمتلك كل مدير ناجح مهارات اجتماعية لإدارة الأشخاص ذوي الاحتياجات المختلفة.

نلخص خصائص إدارة الموارد البشرية في الشكل التالي:

الشكل رقم(01): خصائص إدارة الموارد البشرية



المصدر: من اعداد الطالب استغلالا للمعلومات السابقة

المطلب الثاني: أهمية التنمية البشرية

تعتبر التنمية البشرية من اهم المواضيع التي اخذت الكثير من الاهتمام في العصر الحالي، والتي سوف نتطرق اليها من خلال هذا المطلب.

أولاً: تعريف التنمية البشرية

نتطرق من خلال هذا الفرع الى تعريف التنمية البشرية من خلال الاتي:

-التنمية البشرية هي عملية الارتقاء والنهوض بالفرد، وذلك في النواحي التعليمية والصحية والثقافية، مع توفير فرص العمل المناسبة التي توفر له دخل جيد، ومن ثم يتحسن مستوى المعيشة، وكل ذلك لا يتأتى الى بالاخذ بأسلوب التنمية والتخطيط المتكامل اقتصاديا واجتماعيا، مع عدم اغفال تخطيط المرافق والبنية الاساسية، كل

ذلك يكون من خلال تعيم جيد، مسوى صحي جيد، مستوى معيشي جيد، دخل مرتفع، خدمات اجتماعية وثقافية.¹

-وعرفت كذلك انما: العملية التي تركز على الانسان وتسعى لتطوير مهاراته، وقدراته حتى تمكنه من الوصول بمجهوده الى الارقاء بمستوى معيشتته، ودخله.²

نستنتج من التعريفين السابقين ان التنمية البشرية هي:

-هي عملية او عمليات تحدث نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل والمدخلات المتعددة والمتنوعة من اجل الوصول الى تحقيق تأثيرات وتشكيلات معينة في حياة الانسان.

ثانيا: اهمية التنمية البشرية

تتمثل اهمية التنمية البشرية في النقاط التالية:³

1. بناء انسان قادر على مواجهة الحياة والتغيرات التي تحدث حوله بشكل ايجابي وفعال؛
2. مساعدة الفرد على التفكير بشكل ايجابي وابداعي وتغيير نظرتة من نظرة سطحية الى نظرة اكثر عمقا وبشكل مختلف للحياة حوله؛
3. محاولة اثناء تواصل الفراجمت مع بشكل اخلاقي مؤثر يعبر فيها الفرد عن نفسه ويتولد شيء من الارتياح بينه وبين اسرته واصدقائه وزملاء العمل وقائديه؛
4. مساعدة الفرد لايجاد الوظيفة المناسبة له وكيفية الحصول عليها وما يحتاجه لذلك من مؤهلات ودورات سمات في الشخصية؛
5. كيفية تعامله مع فريق العمل ومع قائد الفريق ويجب ان نعلم جيدا ان الفرد كالترس سواء كان الترس الرئيسي او الصغير في الماكينة ونرمز بها للمؤسسة او المجتمع بصفة عامة، وحتى ان الترس الصغير بدون له لن يدور الترس الكبير، ولذلك يجب ان يتفهم الفرد انه مهما كان دوره فانه سيكون مؤثرا اذا ما قام به على النحو الامثل وعمل على اظهار ابداعاته الخلاقة به، فهو قائد المهمة التي يقوم بها مهما صغرت؛

¹-علاء وصفي محمود، مفهوم التنمية البشرية واهم مؤشراتهما، كلية الاداب، جامعة القاهرة، كوكب المنى اكبر مكتبة، معرفة بلا حدود،

<https://www.merefa2000.com>.

²-هاجر، ما مفهوم التنمية البشرية، تم الاطلاع على المقال في 2022/4/8 عبر <https://www.almrsl.com>

³-جمعية النهضة للتنمية، ما هي اهمية التنمية البشرية وفوائدها في حياتنا؟، تم الاطلاع على المقال في 2022/6/8 عبر

<https://facebook.com>

6. كيفية التعامل مع المشكلات التي تواجه الفرد بشكا إيجابي، فلا يتعامل مع المشكلة وكأنه مصوب رأسه فوهة مدفع.

7. بناء انسان يدرك ما هي اهمية الوقت وما هو دوره وكيفية استغلال طاقاته ومواهبه ووضع اهداف لحياته.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية

لقد أصبح مدير إدارة الموارد البشرية في العصر الحالي أكثر إماما ومشاركة في كل عمليات التخطيط الاستراتيجي والإدارة في المنظمة، بسبب أن إدارة الموارد البشرية اتسع نشاطها، وأصبح يتعدى الوظائف التقليدية لها، أحد أسباب هذا الاتساع أن بيئات العمل أصبحت أكثر تعقيدا وأكثر تنوعا في قوة العمل الذي يشمل عدة أبعاد مثل الجنس، والديانة، القدرات والسن، وهي تحديات تواجه مدير إدارة الموارد البشرية اليوم، بالإضافة إلى التغيرات التكنولوجية والإدارية، وفيما يلي تفصيل لتلك التحديات:¹

1. التنوع في قوة العمل:

نتيجة وجود شركات متعددة الجنسية وتزايد ظاهرة العمولة التي أنتجت تنوعا في قوة العمل الذي يولد تحديات يجب على مدير الموارد البشرية أن يأخذها بعين الاعتبار، ولكن في نفس الوقت يمكن أن تكون ذات فائدة لما يمكن أن يعطيه التنوع في ثقافات العاملين من ابتكارات في العمل؛ التنوع في قوة العمل يمكن أن يكون في الجنس، أو السن، أو الثقافة أو اللغة، أو القدرات؛

2. التغيرات في اللوائح:

حيث تزايد الاتجاه الحكومي نحو وضع لوائح تنظم العمل، وإجراءات الأمن والسلامة المهنية، وتوفير الحد الأدنى للأجور والتأمينات والمعاشات؛

3. التغيرات الهيكلية في المنظمة:

تمارس منظمات الأعمال اليوم كثيرا من التغيرات الهيكلية التي تمثل تحديات تواجه إدارة الموارد البشرية من بينها : تقليص حجم قوة العمل، عن طريق استبعاد عدد كبير من الإداريين، التعاقد مع مصادر خارجية مثل التعاقد من الباطن مع شركة خارجية لتوفير المتخصصين في نمط معين من العمل، التقييم المستمر للعمل وتحديد متطلباته، إدارة الهندسة من خلال إعادة التفكير وإعادة تصميم خطوات العمل، لإحداث تحسينات جذرية في التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

¹ - محمد فاتح محمود المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، مصر، 2013، ص 33، 34.

4. التغييرات التكنولوجية والإدارية في المنظمة:

حدثت في الفترة الأخيرة تغييرات تكنولوجية وإدارية ألفت مزيداً من التحدي على إدارة الموارد البشرية، فقد ساعد الحاسب الآلي على إنجاز كثير من الوظائف التقليدية، مثل: الحسابات وبرامج العاملين، وبرامج التدريب وتخطيط القوى العاملة، وإدارة الموارد البشرية، وتعيين أفراد جدد، والقيام بأبحاث الأفراد، مما فتح الباب على مصراعيه لما أطلق عليه تمكين العاملين، والتي تعني التحول إلى اللامركزية من خلال إعطاء المرؤوسين سلطة إصدار القرار، والتي أصبحت ذات تأثير على إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: الأدوات والأساليب الحديثة الحديثة في تسيير الموارد البشرية

تعتبر وظيفة الموارد البشرية ركيزة أساسية للإنتاج من خلال المورد البشري الذي يعتبر أهم عوامل الإنتاج والمحرك الرئيسي الذي يحفز ويحرك العوامل الأخرى للإنتاج لكسب مكانة للمؤسسة والمحافظة على استمرارها، كما أنه يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة بين المؤسسات من خلال فعاليته وكفاءته لذلك من الضروري أن تحظى المورد البشري بالاهتمام الكبير ومنحه مكانة مرموقة والمحافظة عليه وتطوير إمكانياته، وذلك من خلال استعماله للأساليب الحديثة في تسيير الموارد البشرية.

المطلب الاول: تطبيق الإدارة الالكترونية

أضحت تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمثابة ثروة حقيقية في الإدارة لما تحدثه من تغير في أسلوب العمل الإداري وكمثال عن ذلك نجد الإدارة الالكترونية.

أولاً: تعريف الإدارة الالكترونية

تختلف التعاريف حول الإدارة الالكترونية نذكر منها:

- تعرف أنها: بحيث عرفها البعض الآخر بأنها مجموعة الأنشطة العمومية التي تعتمد على الانترنت و الاتصالات الإلكترونية عبر جميع طبقات ومستويات الحكومة لتقديم جميع الخدمات و المعاملات للأفراد، و الحصول على المعلومات في شتى المجالات بيسر وسهولة¹.

- تعرف أنها: استخدام وسائل الاتصال التكنولوجية المتنوعة والمعلومات في تيسير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الإلكترونية ذات القيمة والتواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المرفق العام بمزيد من الديمقراطية، من خلال تمكينهم من استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية عبر بوابة واحدة².

- وتعرف كذلك انها: استخدام التكنولوجيا التي تسهل عملية تقديم الخدمات الادارية وتجريد الإدارة من الملفات.³

نستنتج من خلال التعاريف السابقة ان الإدارة الالكترونية:

- إعادة ابتكار الأعمال والإجراءات الحكومية بواسطة طرق جديدة، عن طريق إدماج المعلومات و تكاملها و إمكانية الوصول إليها عن طريق الموقع الإلكتروني.

¹- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006، ص182.

²- هيم الفيلكاوي، الحكومة الإلكترونية، مجلة الحرس الوطني، العدد19، السنة الخامسة، الكويت، 2002 نوفمبر، ص50.

³- محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص17.

ثانيا: اهداف الادارة الالكترونية

تتمثل اهدافها في:¹

-تحسين مستوى الخدمات: تهدف إلى تقديم الخدمات الأفراد بشكل لائق وبمواصفات تتفق وجودة الحكومة الإلكترونية ذاتها؛

-تحقيق الانسيابية والتفاعل وتحسين واجهة التواصل بين الإدارة المركزية واللامركزية؛

-السرعة والمرونة في تقديم الخدمات كونها تستخدم الشبكة العنكبوتية؛

-التقليل من التعقيدات الإدارية؛

-استيعاب عدد أكبر من الزبائن في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات الزبائن تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة.

-تحقيق الإفادة القصوى لعملاء الإدارة الإلكترونية: الأشخاص الذين يتعاملون مع الإدارة الإلكترونية تتحقق لهم الإفادة القصوى من خلال خدمات هذه الإدارة وأولى هذه الخدمات، أن هناك أسلوبا موحدًا لتعامل مع كل من يرغب في الحصول على خدمات هذه الإدارة، وهذه هي الشفافية ذلك أن الشخص الذي يرغب في قضاء طلبه أو مصلحة من الإدارة الإلكترونية فإنه يجب عليه إتباع إجراءات محددة منصوص عليها في نظام هذه الإدارة.

ثالثا: نموذج الإدارة الالكترونية في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر

اصدرت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سبتمبر 2017، بوابة الكترونية تسمح للطلبة الحاصلين على شهادة الماستر، او شهادة اجنبية معادلة او مهندس دولة التسجيل؛تنظيم مسابقات الدكتوراه على مستوى الجامعات وذلك على النحو التالي:

● بوابة الدكتوراه:

تسمح بوابة الدكتوراه التعرف على جميع التكوينات في الدكتوراه التي تضمنها المؤسسات الجامعية سنويا حسب الشعبة.

للولوج الى بوابة الدكتوراه، يمكنك زيارة الموقع الالكتروني لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي التسجيل عبر الخط

في مسابقة الدكتوراه/ <https://www.mesrs.dz>

¹-عشور عبد الكريم، " دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قسنطينة، 2010، ص 29.

- يتم الالتحاق بالدكتوراه على اساس مسابقة بالنسبة للوائحين شهادة الماستر او شهادة اجنبية معترف بمعادلتها؛

- مسابقة الالتحاق بالدكتوراه من قبل المؤسسات الجامعية وفق مرحلتين:

- دراسة ملفات الترشيح وإجراء اختبارات كتابية؛

- التسجيل في مسابقة الدكتوراه يتم عبر الخط عن طريق الأرضية الالكترونية الخاصة؛

- يتم التسجيل بالشعبة جميع تخصصات الشعبة معنية بالتسجيل في المسابقة؛

تجد الم-علومات المتعلقة بمسابقة الدكتوراه على المواقع الالكترونية للمؤسسات الجامعية.

• تنظيم التكوين في الدكتوراه:

- مدة التكوين في الدكتوراه محددة ب3الى55سنوات متتالية؛

- طالب الدكتوراه ملزم بالمصادقة على التكوين التكميلي من خلال دفتر طال الدكتوراه؛

• دفتر طالب الدكتوراه:

يحدد دفتر طالب الدكتوراه المرفق بميثاق الأطروحة، حقوق وواجبات طالب الدكتوراه، المشرف، مدير المخبر،..الخ¹

المطلب الثاني: ممارسة الإدارة الاستراتيجية

إن الإدارة الإستراتيجية تختلف عن غيرها من الإدارات الأخرى، حيث تمثل قمة الهرم في المؤسسة، و يتم على مستواها تحديد المسار الإستراتيجي للمؤسسة.

أولاً: مفهوم الادارة الاستراتيجية

نتطرق من خلال هذا الفرع الى مفهوم الادارة الاستراتيجية من خلال التالي:

-يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها: " فن وعلم تشكيل و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها."²

- كما يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها: "تتعلق بعملية وضع أهداف المؤسسة على المدى البعيد، بالإضافة

إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، و بالتالي فالإدارة الإستراتيجية عملية ديناميكية تسعى إلى

الوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة."³

¹ -موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائري.

² -نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005، ص 06.

³ - محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر ، عمان ، 2004،، ص 107.

نستنتج مما سبق:

- أن الإدارة الإستراتيجية تركز على تحقيق التكامل بين وظائف المؤسسة، من التسويق و التمويل الإنتاج و البحوث و التطوير، و أنظمة معلومات الحاسب الآلي و ذلك بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا: ممارسة الادارة الاستراتيجية

قبل الشروع في توضيح أساليب ممارسة الإدارة الإستراتيجية ، فإنه يجب الإشارة إلى أن القمة الإستراتيجية في المؤسسة تتكون من:¹

1. مجلس الإدارة:

و هو السلطة الشرعية العليا في المؤسسة،و يمثل فيه جميع مديري الإدارة العليا، ومن يعطي القانون الحق في انضمامهم للمجلس و بعض الأعضاء الخارجيين، و عادة ما يطلق على رئيس المجلس: المدير الإستراتيجي، و مجلس الإدارة من وجهة نظر الإستراتيجية ثلاث مهام رئيسية هي:

- البدء و التحديد، حيث يقوم المجلس بتصميم رسالة المنظمة و تحديد البدائل الإستراتيجية؛
- التقويم و التأثير، حيث يقيم المجلس إقتراحات و قرارات و تصرفات الإدارة، و يوافق عليها أو يرفضها، و يقدم النصح و الإرشاد و البدائل؛
- الإطلاع على مختلف التطورات الحاصلة داخل المنظمة و خارجها من خلال لجانه، و بالتالي يثير إنتباه الإدارة إلى أي تطور يمكن أن تغفله.

2. الإدارة العليا:

تتألف الإدارة العليا في المنظمة من المديرين التنفيذيين في قمة المنظمة، أي أنهم يتعاملون مع عدة أنشطة في آن واحد.

مما سبق نجد أن المدراء في الإدارة العليا و مجلس الإدارة يشكلون قيادة الإدارة الإستراتيجية، و ينتج عن عملية التفاعل و التكامل بين مجلس الإدارة العليا في المؤسسة أربعة أساليب من أساليب الإدارة الإستراتيجية، كما يلي:²

¹ - كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية - العولمة و المنافسة - ، دار وائل للنشر، عمان، 2004 ، ص 98.

² - أحمد القطامين ، ، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، در مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان 1996 ، ص 97.

أ/الإدارة الفوضوية:

في هذا الأسلوب يمتنع مجلس الإدارة لسبب أو لآخر عن ممارسة أي دور فعال في إحكام دوره الرقابي، أو لعب دوره المطلوب في الإدارة الإستراتيجية، بينما تنهك الإدارة العليا في إدارة شؤون المؤسسة بأسلوب تقليدي، و بذلك ينعدم الإهتمام الحقيقي بالإدارة الإستراتيجية.

ب/الإدارة التنفيذية:

يتصف هذا الأسلوب الإداري بممارسة الإدارة الإستراتيجية من قبل المدير العام منفردا أو بمساعدة بعض مساعديه، بينما يوافق مجلس الإدارة على كل ما يصله من المدير العام دون تعديل، تاركا كافة الصلاحيات والمسؤوليات للمدير العام ليوجهها إستراتيجيا بالطريقة التي تناسبه.

ج/الإدارة التشريعية:

في هذا الأسلوب يسيطر مجلس الإدارة على المؤسسة سيطرة تامة دون أن يكون لأعضاء الإدارة العليا سيطرة على مجريات التخطيط و الإدارة الإستراتيجية فيها، و هذا عندما تكون الأغلبية الساحقة من أعضاء مجلس الإدارة تمثل كبار المساهمين.

د/الإدارة بالمشاركة:

تعد أكثر أساليب الإدارة الإستراتيجية فاعلية، بحيث يساهم مجلس الإدارة و المدير العام كل بدوره المحدد في عملية الإدارة الإستراتيجية، و في هذه الحالة يعمل المجلس و المدير العام كفريق عمل واحد في صياغة رسالة المنظمة و وضع أهدافها الإستراتيجية و خططها و سياساتها، و يطبق هذا الأسلوب في الشركات العالمية الناجحة .

ثالثا: مزايا الادارة الاستراتيجية

تتمثل مزاياها في النقاط التالية:¹

- تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة في سير نشاطها ، و بالتالي تسيطر نسبيا على مصيرها ، حيث تكمن الميزة الأساسية للإدارة الإستراتيجية في مساعدة المؤسسات على وضع إستراتيجيات أفضل من خلال اتخاذ مداخل أكثر موضوعية و منطقية و نظاما عند الاختيار الإستراتيجي؛

¹ -نادية العارف ، مرجع سبق ذكره، ص 23.

- إن الاتصالات و الحوار و المشاركة هي مفتاح الإدارة الإستراتيجية الناجحة، و من خلال المشاركة في عملية وضع الإستراتيجية يصبح المدبرون و العاملون ملتزمين بمساندة المؤسسة؛
- إن طريقة أداء الإدارة الإستراتيجية ذات أهمية بالغة، لأن الهدف الرئيسي من وراء هذه العملية هو تحقيق و فهم كامل من جانب كل من المدبرين و العاملين و التزامهم بالعملية الإدارية، و يمثل الفهم أهم منفعة للإدارة الإستراتيجية؛
- يليها الالتزام و عادة ما يصبح المدبرون و العاملون أكثر ابتكاراً و إبداعاً عندما يفهمون و يساندون رسالة المنظمة و أهدافها و إستراتيجياتها.

بناءً على ما تقدم يمكن القول أن المنفعة الأساسية التي تتحقق من وراء الإدارة الإستراتيجية هي زيادة إحساس العاملين بالسلطة بحيث يعمل ذلك على تقوية الشعور لديهم بفاعليتهم من خلال تشجيعهم و مكافأتهم على المشاركة في اتخاذ القرار و إبراز قدرتهم على المبادرة و الخيال.

حالياً نجد أن الكثير من المؤسسات اللامركزية تطبق الإدارة الإستراتيجية لقناعتها بأن التخطيط لا بد أن يشمل أيضاً كل من المدبرين في المستويات الأقل، والعاملين، بحيث أصبحت فكرة التخطيط اللامركزي على مستوى المدبرين التنفيذيين تلقى قبولا أكثر من فكرة التخطيط المركزي. و بالرغم من أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية المسؤولة الرئيسية لصاحب المؤسسة و رئيسها، إلا أنه لا بد من مشاركة المدبرين و العاملين في وضع إستراتيجية و تنفيذها و تقييمها فالمشاركة هي مفتاح الإلتزام بتنفيذ التغييرات المطلوبة.

المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية الخضراء

بدأت مؤخراً منظمات الأعمال وعلى المستوى العالمي تسعى إلى تطوير و توسيع إستراتيجياتها المتعلقة بأدوار و وظائف الموارد البشرية بطريقة تصل إلى الاستدامة البيئية، من خلال المبادرات الصديقة للبيئة و تحويلها إلى موارد بشرية خضراء تسعى بدورها إلى البحث في تصميم و تنفيذ سياسات جديدة.

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية الخضراء

- هو مفهوم جديد وأصبح معروفاً في جميع أنحاء العالم ولا يوجد تعريف شامل أو محدد له ويختلف تعريفه من شخص لآخر ويهدف إلى تعزيز توفير الطاقة وتقليل الآثار الضارة من استخدامها وتقليل التأثير السلبي للتلوث الناتج عن الصناعات أو العادات المعيشية العامة وبالتالي التحول إلى بيئة خضراء.¹

¹ - عبد المجيد فحماوي، مفهوم إدارة الموارد البشرية الخضراء، تم الاطلاع على المقال في 2022/4/9 عبر <https://madoo3.com>

يطبق بشكل أساسي على السياسات والأنشطة في مجال إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة ويمتد دوره إلى تعزيز وتحقيق الأهداف المستدامة للمؤسسة، وإشراك جميع المستخدمين في تبني ممارسات مستدامة، وتحسين وعيهم حول أنماط الحياة الصديقة للبيئة، وتعزيز الحفاظ على الطاقة.

ثانيا: ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء:

هناك عدة ممارسات يجب على إدارة الموارد البشرية الخضراء القيام بها كأدوات قوية في التنفيذ العملي لحماية البيئة، وسوف نتطرق إلى عدة ممارسات تم وضعها لإدارة الموارد البشرية الخضراء و هي كما يلي¹:

-التوظيف الأخضر :

يتم تعريفها بأنها الوظيفة التي تسعى المنظمات من خلالها الى تحقيق التنمية المستدامة عن طريق جذب أفراد يهتمون بقضايا الإدارة البيئية، واختيار المرشحين الذين لديهم تجارب متعلقة بالإدارة البيئية، وأن يصبح توظيف الموظفين المدركين للبيئة جزءا من جدول المقابلة إن البحث عن أفضل ممارسات التوظيف الخضراء أمر مهم للمنظمات فهو يتطلب أكثر استباقية وقل من حيث التكلفة من خلال دمج السياسات والاستراتيجيات البيئية مع سياسة التوظيف للمنظمة، وتكفل هذه الممارسات أن يكون المرشحين المختارين ذات سمات شخصية وسلوكيات إبداعية وأفكار مبتكرة فيما يتعلق بالبيئة.

-التدريب والتطوير الأخضر :

يتم تعريفها بأنها الوظيفة التي تسعى إلى إيجاد الوعي البيئي بين القوى العاملة من خلال عقد الندوات وورش العمل على المستوى التنظيمي، وتوفير التعليم البيئي الذي يهدف إلى تغيير سلوك العاملين لتحقيق الأداء البيئي الجيد ويقترح بعض ممارسات التدريب والتطوير الخضراء مثل تدريب الموظفين على إجراء تحليل أخضر لمساحة العمل، وتوفير تدريب محدد على جوانب الإدارة البيئية للسلامة، كفاءة الطاقة، إدارة النفايات إعادة التدوير وتطوير المهارات الشخصية الخضراء.

-تقييم الأداء الأخضر :

يتم تعريفها بأنها الوظيفة المتعلقة بسياسات المنظمة في كيفية قياس معايير ومؤشرات الأداء البيئي المحرزة للعاملين في كافة المستويات الإدارية والحصول على بيانات مفيدة حول الاداء البيئي، وتلعب إدارة تقييم الأداء الأخضر دورا مهما للغاية في فعالية عمل الإدارة الخضراء لأنها توجه أداء الموظفين إلى الأداء البيئي الذي تحتاجه المنظمة

¹ -جمانة بشير ابو رمانة، عبد الرحمان غسان الصديقي، أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف، مجلة دراسات اقتصادية، العدد38، اوت2019، ص47.

من خلال إدراج أهداف الإدارة البيئية في نظام تقييم الأداء وبالتالي ضمان الفعالية الحقيقية والبيئية. وتعمل أنظمة إدارة تقييم الأداء عن طريق ربط تقييمات الأداء مع وصف الوظائف مع ذكراً للأهداف والمهام الخضراء المحددة مما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء البيئي.

ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء:

يؤكد الباحثون الذين يقدمون نظرة ثاقبة حول إدارة الموارد البشرية الخضراء أن الموارد البشرية تساهم بشكل ملحوظ في إنشاء منظمات بيئية، وإلى زيادة مشاركة الموظفين في عملية الابتكارات البيئية، والحد من النفايات البيئية وزيادة كفاءة العمليات، وتخفيض التكاليف بالإضافة إلى تطوير ثقافة مؤسسية مستدامة من خلال مجموعة من القواعد والمبادئ تشجع العاملين على اتباع متطلبات حماية البيئة وتستطيع إدارة الموارد البشرية الخضراء من خلال ممارستها أن تجعل العاملين أكثر وعياً واهتماماً بالموارد الطبيعية، ان أهمية إدارة الموارد البشرية الخضراء لا تقتصر على المستوى التنظيمي ولكن أيضاً على مستوى الفرد الذي يتمتع بحياة خاصة بالإضافة إلى حياة العمل، لذلك لا بد من تسهيل السلوك الصديق للبيئة في كل مجالات الحياة، وبالتالي سيكون التخضير مفيداً بالنسبة للموظف في تقديم مساهمة كبيرة لإدارة منظماتهم بيئياً بنجاح، ولأن يصبح مواطناً صالحاً يساهم مساهمة كبيرة في الاستدامة البيئية.

-الإدارة البيئية:

تزايدت الأعداد السكانية في مختلف دول العالم مما أدى إلى زيادة في استغلال الموارد البيئية واستنزاف مكوّناتها، وان استنزاف أي مورد طبيعي يؤدي إلى التعدي على الموارد الأخرى، لذلك أصبحت مشكلة استغلال الموارد الطبيعية بشكل خاطئ مشكلة عالمية.

-الإدارة البيئية بأنها" مجموعة أنشطة الإدارة التي تحدد سياستها، ممارستها، إجراءاتها، عملياتها، ومواردها المستخدمة في حماية البيئة وإدارة الأمور البيئية.

- كما عرفت البيئية بأنها: منهجية منظمة لإيجاد طرق عملية لتوفير استهلاك المياه والطاقة والمواد، والحد من الآثار البيئية السلبية، وحدد في تقرير لمنظمة الأمم المتحدة مفهوماً للإدارة البيئية على مستوى المؤسسة مفاده وضع التدابير وتنفيذ الإجراءات الرقابية اللازمة للتحكم في استخدامات الموارد في كافة المراحل الإنتاجية،¹

¹ -جمانة بشير ابو رمانة، عبد الرحمن غسان الصديقي، مرجع سبق ذكره، ص48.

انطلاقاً من الحصول على المواد الأولية وصولاً إلى المنتج النهائي، لمنع حدوث التلوث وتقليل مستويات الضياع والتلف في الموارد، سواء في الأمد القصير أو في الأمد الطويل.¹

-أهداف الإدارة البيئية:

تعد الإدارة البيئية محاولة للتحكم في تأثير الإنسان على البيئة والتفاعل معها من أجل الحفاظ على الموارد الطبيعية. وتتركز على تحسين رفاهية الإنسان للأجيال الحالية والمستقبلية، يرى البعض إن للإدارة البيئية برنامج استباقي يهدف إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي²:

1. مساعدة المنظمات على إدارة وتقوم الفعالية البيئية الخاصة بأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها؛
2. تحسين الأداء البيئي العام من خلال ترشيد استخدام الموارد الطبيعية؛
3. وضع الاعتبارات البيئية عند اتخاذ القرارات، واتخاذ تدابير طويلة الأجل للحفاظ على البيئة؛
4. دمج الأهداف البيئية مع الأهداف العامة والخطط المستقبلية.

¹ -E V P A PALLAVI & M V V BHANU (2/4/2016), "GREEN HRM: A WAY FOR CORPORATE SUSTAINABILITY", academia.edu, Retrieved 19/1/2022. Edite

² -جمانة بشير ابو رمانة، عبد الرحمان غسان الصديقي، مرجع سبق ذكره، ص50.

خلاصة الفصل:

نستنتج مما سبق ان موضوع إدارة الموارد البشرية نال اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، لاسيما أن العنصر البشري يعتبر الركيزة الأساسية في جميع المنظمات بغض النظر عن طبيعة نشاطها وأشكالها القانونية وأحجامها، كما تعتبر الموارد البشرية مورد اسراتيجي يساهم في خلق قيمة مضافة، ولتطويره والحفاظ عليه تسهر ادارة الموارد البشرية على قيادته بمهارة، وكل مسؤول اداري رئيس ومشرف على مجموعة افراد مطالب بحياسة هذه المهارات. كما ان من مهامه اتخاذ القرار في شأن هؤلاء الافراد. واتخاذ القرار المناسب بالجودة اللازمة يقتضي الاعتماد على توفر المعلومات الجيدة في الوقت المناسب والاساليب الحديثة في تسييرها، مما يتطلب من المؤسسة الحياسة على نظام معلوماتي للموارد البشرية.

الفصل الثاني: الاطار النظري

للخبرة العمودية

تمهيد:

يعتبر موضوع الخدمات العمومية من الموضوعات الهامة والحيوية التي نالت وما زالت تنال اهتماما من قبل العديد من الاقتصاديين والكتاب المتخصصين في هذا المجال فمما لا شك فيه ان مستوى الرفاهية التي ينعم بها الافراد في اي مجتمع من المجتمعات بغض النظر عن الفلسفة الاقتصادية التي يؤمن بها وبغض النظر عن درجة النمو الاقتصادي، سوف تتوقف على حجم الخدمات العامة المقدمة ومستوى جودة الخدمات والذي يتوقف بدوره على حجم الموارد الاقتصادية المخصصة لذلك ومستوى الاداء داخل هذا القطاع.

المبحث الاول: ماهية الخدمة العمومية

المبحث الثاني: انواع الخدمة العمومية

المبحث الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في تحسين اداء الخدمة العمومية

المبحث الاول: ماهية الخدمة العمومية

إن العلاقة الأساسية التي تربط الدولة بمواطنيها هي أداء الخدمات الأساسية اللازمة لتحقيق المصلحة العامة، وذلك بإشباع الحاجات العامة للمواطن والتي يعجز النشاط الفردي لوحده عن توفيرها كل ذلك بغية تحقيق النفع العام.

وقيام الدولة بأداء الخدمات العامة يتخذ في أغلبه صورة المرفق العام الذي أصبح بمثابة الوظيفة الرئيسية للدولة التي تتسع كلما نقص النشاط الفردي الخاص و تضيق كلما زادت الأنشطة الخاصة للأفراد في الدولة.

المطلب الاول: تعريف الخدمة العمومية وخصائصها

اولا: تعريف الخدمة العمومية

تعدد التعاريف حول الخدمة العمومية وتنتقل الى بعض منها:

-تعرف الخدمة العمومية على أنها: تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة دائمة بواسطة مؤسسة عمومية كاستجابة لحاجة عمومية، ويتطلب توفيرها ان يحترم القائمون على ادارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والملاءمة لتحقيق المصلحة.¹

-تعرف الخدمة العمومية بأنها: جميع انواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها الا في اطار جماعي تتوفر بشكل اجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق، وتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث ادائها ومراقبتها.²

-وكذلك تعرف الخدمة العمومية أنها: هي عمل او جهد يبذل لتلبية وسد احتياجات الاخرين او طلباتهم، وهي انشطة غير ملموسة قد يرتبط استخدامها باستخدام سلع مادية ملموسة.³

- كما عرفت انها: عبارة عن تصرفات او انشطة او اداء يقدم الى طرف اخر، وهذه الانشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عنها نقل ملكية اي شيء، كما ان تقديم الخدمات يكون مرتبط او غير مرتبط بمنتج مادي ملموس.⁴

نستنتج من التعاريف السابقة ان الخدمة العمومية:

¹-المرسى السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة: النظرية والتطبيق، الدار الجامعية،2004،ص29.

²-مصطفى عبد القادر، تسويق السياسة والخدمات، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2002، ص82.

³-عبد الجبار مناديل، اسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص269.

⁴-عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، بيان للطباعة والنشر، القاهرة،1999، ص48.

حصيلة كل نشاط عمومي هدفها تلبية حاجات المواطنين سواء من طرف مؤسسات القطاع العمومي او مؤسسات القطاع الخاص، وهذا في إطار تحقيق المصلحة العمومية، كما تكون هذه الخدمة مباشرة او غير مباشرة من طرف المسؤولين لضمان تحقيق المساوات والاستمرارية في تقديم أنشاط أي خدمة عمومية.

ثانيا: خصائص الخدمة العمومية

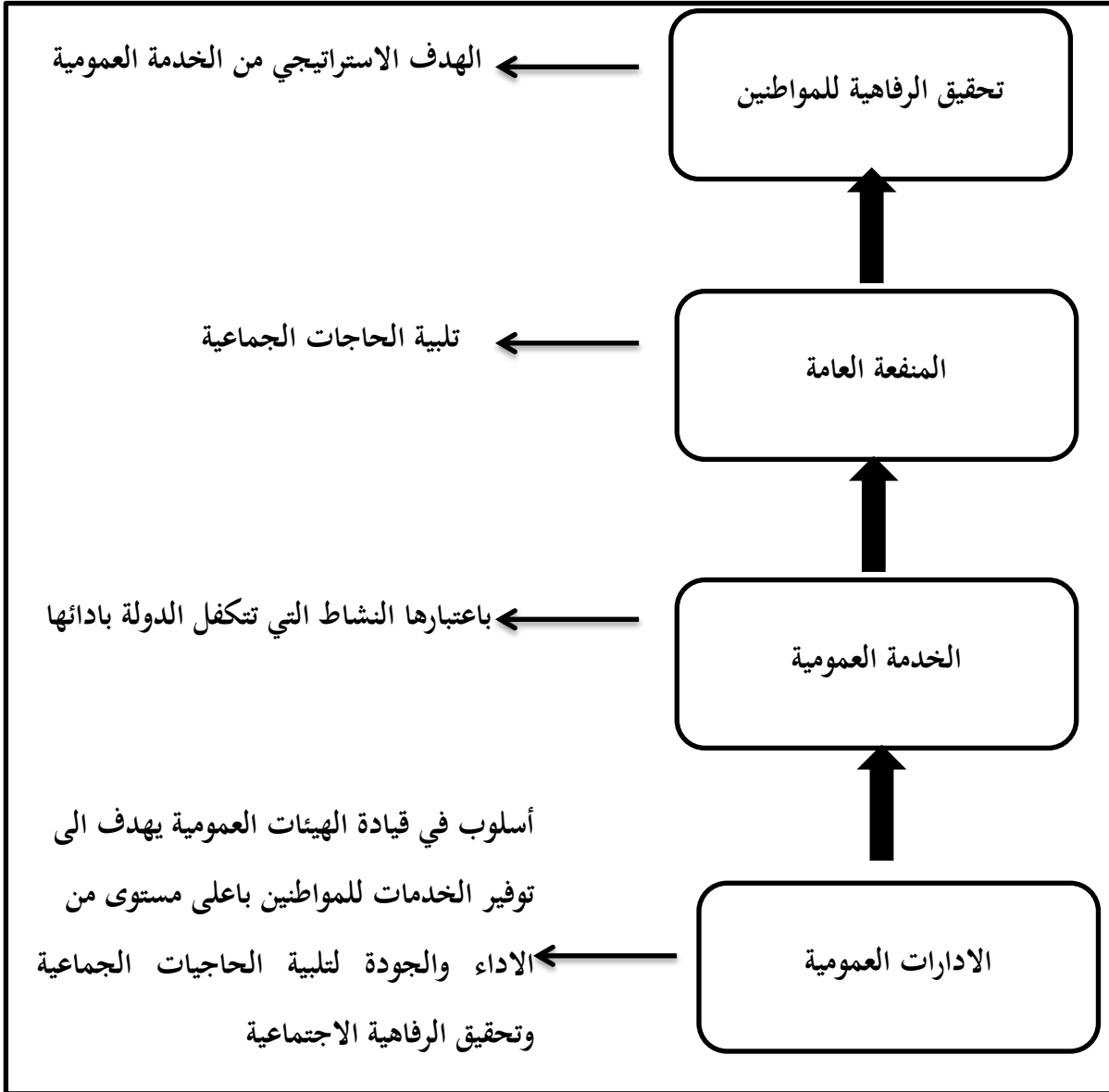
تتميز الخدمة العمومية بمجموعة من الخصائص:¹

- الخدمة العمومية يقابلها بالضرورة حاجة ضرورية، فلولا هذه الاخيرة لما استلزم ذلك انشاء مرافق متعددة تعنى باشباع حاجيات المرتفقين المختلفة؛
- ان الهدف الاسمي لتقديم الخدمة العمومية هو حفظ الانسان وصيانتة وكذا رفع مستوى معيشتة نتيجة التحسين المستمر لنوعية الخدمة المقدمة؛
- يعتبر تحقيق المصلحة العامة هو الباعث الاول لتقديم الخدمة العمومية، لاجل ذلك فان تقديمها ينبغي ان يكون متاحا للجميع دون تمييز وبالكيفية والاجراءات نفسها؛
- تقديم الخدمة العمومية تضمنه هيئات عمومية او من تفوضه بذلك؛
- الخدمات العمومية كباقي الخدمات غير الملموسة، حيث لا يستطيع المستفيد تفحصها او لمسها، وعليه يلجأ الى استخدام طرق اخرى للحكم على جودتها كسؤال اصدقائه او البحث في التجهيزات والاجهزة المستخدمة واساليب الاتصال وطرق التعامل مع الجماهير؛
- الترابط بين الخدمة والاستفادة منها اي يجب ان يكون المستفيد من الخدمة حاضرا وقت انتاجها كي يستفيد منها، وهنا تنشأ عملية الترابط والتلازم بين انتاج الخدمة واستهلاكها؛
- اختلاف جودة الخدمات وهذا مرتبط بعوامل نفسية او اخرى بيئية ترتبط بظروف العمل؛
- اغلب الخدمات العمومية موجودة في وضعية احتكارية اي انها موجودة في سوق الاحتكار الكامل مثل احتكار الكهرباء والغاز في الجزائر من طرف Sonal gaz؛
- الخدمات العمومية ليست متميزة بعلاقات مع زبائن النخبة فقط بل بعلاقات مع زبائن الكثرة؛
- خدمات دائمة ومستمرة وغير متقطعة؛
- خدمات تتناسب واحتياجات ورغبات الجمهور؛
- ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى التقدم والتحضر في كل دولة.

¹-عمار بوضياف، الوجيز في القانون الاداري، ط3، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص399.

يوضح الشكل الاتي موقع الخدمة العمومية وبعدها الاستراتيجي:

الشكل رقم(02): مخطط يوضح موقع الخدمة العمومية وبعدها الاستراتيجي



المصدر: ايناس رغييس، الاتصال العمومي الجوّاري ودوره في تحسين الخدمة العمومية، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل

شهادة دكتوراه، تخصص الاشهار والعلاقات العامة، جامعة سطيف2، 2018/2019، ص164.

المطلب الثاني: المبادئ الاساسية لتقديم الخدمة العمومية

تمثل المبادئ الاساسية للخدمة العمومية في:¹

1. مبدأ المساواة للجميع ازاء الخدمة العمومية:

يعتبر "المساواة" مبدأً أساسياً لتقديم الخدمة العمومية، كما أنه عامل من عوامل الديمقراطية الادارية، هذا المبدأ أنه ينبغي ان يحصل جميع افراد المجتمع على الخدمة العمومية، كما ان هذا المبدأ يتضمن ضرورة توفير الخدمة العمومية بدون عوائق واتاحتها للجميع دون استثناء وبصورة عادلة، دون التمييز بينهم بسبب الجنس او اللون او المركز الاجتماعي، ويتخذ هذا المبدأ بعداً أكثر حدة وطابع القاعدة الملزمة.

2. مبدأ استمرارية الخدمة العمومية:

فالاستمرارية تحمل معنى الديمومة وهي السير والعمل المنتظم والمطر للمرفق العام، باعتبار ان الخدمة العمومية موضوعة لتلبية حاجة غير ضرورية فيجب ان يكون استغلالها مضموناً بصفة منتظمة ومستمرة دون انقطاع. فاذا كانت الخدمة المؤداة حقيقية ذات مصلحة عامة فانه من الضروري ضمان استمراريته وديمومتها، حتى اذا كانت المؤسسة عاجزة نظراً لانه يوجد حقيقية تستوجب الاشباع، لذا لا يمكن للمصالح العمومية هضم حالة الانقطاعات في مسيرة الخدمة وهذا ما يفرض ان يتابع نشاط الخدمة العمومية بصفة دائمة ومستمرة، ومن هنا اعتبرت الاستمرارية من المعايير الاساسية للخدمة العمومية.

3. مبدأ التكيف (الملائمة):

هناك صلة وثيقة بين مبدأ الاستمرارية من جهة ومبدأ قابلية المرفق العام للتطوير والتبدل، بل يدخل في صميم مبدأ الاستمرارية، حيث يعرف على انه: تأقلم نظام تقديم الخدمة العمومية في كل مرة مع تطور الحاجات العامة ومقتضيات المصلحة العامة وهو ما يتحتم ازالة العراقيل القانونية او التنظيمية التي تحول دون تحقيق هذا التأقلم. ويقصد بمبدأ التكيف اذن قابلية الخدمة للتطور والتعديل او التكيف من خلال تلاؤم المرفق العام مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية التي تدخل في الاطار العام للبيئة التي ينشط فيها المرفق العام، والتي تفرضها ضرورات المصلحة العامة من جهة وتطور حاجات الجمهور من جهة ثانية. فالخدمة العمومية يجب ان تؤدي في اطار التلاؤم والانسجام مع رغبات الجمهور، فاذا تغيرت الظروف وتطورت الحاجات فان الخدمة يجب ان تتلائم والمصلحة العمومية، ويجب ان تنسجم بتحسين نوعية وكمية ادائها. لذلك اعتبر مبدأ الملائمة كأساس لمبدأ الاستمرارية وهنا تكمن صعوبة مسألة التعرف على حاجات الجمهور.

¹ - ايناس رغييس، مرجع سبق ذكره، ص172-177.

4. مبدأ الشمولية:

انطلاقاً من كون الخدمة العمومية خدمة اساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولاً لكل المواطنين لانتها تعتبر ضرورية، ومن ثمة فان الخدمة العمومية ينبغي ان تكون في متناول جميع المواطنين والسماح لهم بالوصول اليها بشروط مواتية لقدرات ومستويات معيشتهم. حيث يقترب هذا المبدأ من مبدأ المساواة الا ان يجد مرجعيته في مبدأ التخصص اي لا يمكن تخصيص خدمة معينة لفئة معينة من المواطنين الا وفق الشروط المحددة قانوناً، اي كل من توفرت فيه الشروط ليستفيد من الخدمة دون تحديد مسبق لشخص بعينه او فئة محددة.

5. مبدأ الفعالية:

فالخدمة العمومية هي كل الانشطة التي تثبت عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الاستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن، فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية في مجال النقل والكهرباء والغاز والاتصالات والتعليم والصحة والامن وشق الطرقات في المناطق ذات الكثافة السكانية، يكون محفز في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على استمرارية النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى، من هذا المنطلق تكون الخدمة العمومية ساهمت في توجيه ونقل الفعالية بشكل عادل عبر كامل مناطق التراب الوطني.

6. مبدأ التضامن:

ويتجسد هذا المبدأ في محاربة الفقر والحرمان من خلال مراعاة الفوارق بين المواطنين سواء كانت الفوارق معنوية او مادية، وبالتالي خلق ما يسمه الانسجام الاجتماعي وتشجيع الاستعمال الامثل الفعال والعاقل للموارد المشتركة.

المطلب الثالث: اهمية الخدمة العمومية

يعتبر موضوع الخدمة العمومية من الموضوعات الهامة والحيوية التي نالت ومازالت تنال اهتماماً من قبل العديد من الاقتصاديين والكتاب المتخصصين في هذا المجال فمما لا شك فيه ان مستوى الرفاهية التي ينعم بها الافراد في اي مجتمع من المجتمعات بغض النظر عن الفلسفة الاقتصادية التي يؤمن بها وبغض النظر عن درجة نموه الاقتصادي، سوف تتوقف على حجم الخدمات العامة المقدمة ومستوى جودة تلك الخدمات والذي يتوقف بدوره على حجم درجة الموارد الاقتصادية المخصصة لذلك ومستوى الاداء داخل هذا القطاع. ولا شك ان العمل على تحسين حجم وجودة هذه الخدمات سوف يساهم مساهمة فعالة في زيادة معدل النمو الاقتصادي ورضا المواطن وتعلقه بقيادته، ولكي يتم ذلك يجب تطبيق وظائف الادارة العامة بفعالية في مجال

الخدمات العمومية بهدف توفير الخدمة المطلوبة في المكان والوقت المناسبين ومراعاة مدى حاجة المواطن لها. ولذلك فان اهمية الخدمة العمومية تتلخص في ما يلي:¹

❖ ان الخدمات العمومية هي جوهر الحياة بالنسبة للمواطن ومرتكزات التقدم للمجتمع:

فالفرد يحتاج الى الصحة، التعليم، الماء، الكهرباء، والسكن، محيط نظيف... الخ لكي يكون انسان ذو تأثير ايجابي في المجتمع، حيث كلما توفرت هذه الخدمات في المجتمع بالكمية والنوعية المناسبة كلما دل ذلك على مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبشرية حيث تعتبر جوانب حيوية للتنمية الشاملة.

❖ الخدمات العمومية تدعم موقف الحكومة او القائم على تقديمها اذا كانت تقدم بطريقة ترضي

المواطن:

حيث ان الحكومات سواء على المستوى المركزي او المحلي تلتزم ببعض الانجازات والمشروعات التي تمثل متطلبات المواطنين وكلما جسدت هذه الاخيرة كان هناك وفاء للالتزامات من قبل الحكومة وينعكس ذلك على كسب ثقة الجمهور.

❖ تحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي والسياسي:

ان الاستقرار بكل اشكاله له تأثير على نمو وتطور المجتمعات فهو يوفر المناخ الملائم للعمل والانتاج ويسهم في تسريع الانجاز التنموي في كافة ابعاده، والسلطة في اي مجتمع من خلال فعالية ادوارها الوظيفية هي التي تمسك بالحد الادنى والمطلوب من الاجراءات لتحقيق هذا الاستقرار وتتجلى اهم محددات الاستقرار في تأمين الخدمات العمومية: العمل، السكن، الرفاه الاجتماعي، الأمن بكل ابعاده، بالاضافة الى العدالة الاجتماعية والتوزيعية واستمراريتها في تقديمها لعموم المجتمع.

❖ مستوى الخدمات العمومية المقدمة هو معيار لمدى التنمية في المجتمع:

كانت مؤشرات التنمية الاقتصادية والاجتماعية سابقا ما تركز على مستوى الدخل والناجح القومي ومعدل دخل الفرد، واصبحت اليوم مؤشرات جديدة هي التي يتم بها قياس مدى تقدم المجتمعات وهي مؤشرات التنمية البشرية من صحة، تعليم، سكن... الخ.

¹ -حرنان نجوى، محاضرات في التحليل المعاصر للادارة العمومية، جامعة عباس لغرور، تخصص تسيير عمومي، حنشلة، 2021/2020،

المبحث الثاني: انواع الخدمة العمومية

مع التقدم السريع للعالم الاقتصادي، أصبح قطاع الخدمات يشغل اهتمام العديد من المنظمات نظرا للدور الذي يلعبه في دعم الاقتصاد كونه مورد هام لدخل الدولة، و تعتبر الخدمة العامة من خصوصيات السياق العمومي، هذا الأخير الذي أصبح يحظى باهتمام الباحثين والدارسين، وذلك لاختلاف وتعدد انواعه.

المطلب الاول: انواع الخدمة العمومية

هناك تقسيمات مختلفة للخدمات العمومية إلا أن جميعها يشترك في كثير من المحاور، و من بين هذه التقسيمات نجد التقسيم التالي:¹

○ خدمات ضرورية لبقاء المجتمع و سلامته و تقدمه مثل الخدمات التعليمية و الصحية و هي خدمات يفترض أن تقدمها و توفرها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها.

الخدمات الضرورية لأفراد المجتمع باختلاف قطاعاته و مستوياته (خدمات لا يمكن الإستغناء عنها) مثل التموين بالماء، الكهرباء، الغاز و النقل... إلخ، و ما يلاحظ على هذا النوع من الخدمات أنها لم تعد حكرا على الدولة أو المشروعات العامة وإنما أصبحت قابلة للتقديم من طرف المشروعات الخاصة و تتم إدارتها على أسس تجارية حيث تطبق عليها معايير الربحية التجارية.

○ خدمات ذات منفعة اجتماعية و ثقافية يستفيد منها أفراد المجتمع، إلا أن هذه الخدمات قد لا تكون ذات أهمية بالنسبة لبعض الأفراد أو المجتمعات و من بين هذه الخدمات نذكر مثلا: المكتبات العامة، المتاحف و المنتزهات العامة.

○ خدمات ذات طبيعة اجتماعية، يمكن للأفراد أن يؤدوها بأنفسهم عن طريق إمكانياتهم الخاصة، إلا أن القصور في تأدية هذا النوع من الخدمات على أكمل وجه قد يؤثر على المجتمع، و هو ما يستدعي تدخل السلطات العمومية في أداء و توفير هذه الخدمات و من بين هذه الخدمات نذكر بصورة أساسية الإسكان مثلا.

○ خدمات رأسمالية مكلفة لا تقتصر منفعتها على الجيل الحالي و إنما تمتد إلى الأجيال المقبلة، مثل: بناء المدارس، المستشفيات، الجامعات و غيرها. و قياسا على التقسيم الفرنسي للخدمة العمومية نستطيع تمييز ثلاثة أنواع لهذه الأخيرة لا تختلف عن التقسيم السابق و إنما هو تقسيم أكثر اختصارا، حيث نجد:

● خدمات عامة ترتبط بسيادة الدولة:

¹- عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 62.

و هي خدمات مرتبطة أساسا بالدور التقليدي للدولة، وذلك في مجال العدالة ، الأمن الدفاع الوطني و المالية العامة...إلخ.

• خدمات اجتماعية و ثقافية:

و التي تطورت بصورة ملحوظة منذ منتصف القرن التاسع عشر، و التي تشمل عموما التعليم، الصحة، المساعدات الإجتماعية. إلخ.

○ الخدمات ذات الطابع الإقتصادي:

و التي يطلق عليها عموما خدمات عامة صناعية أو تجارية، ظهرت هذه الخدمات بشكلها المذكور في القرن العشرين مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الإقتصادية و في تحقيق رفاهية المواطن في مجال احتياجاته الأساسية في مجال النقل، الاتصالات الطاقة...إلخ.

المطلب الثاني : معايير الخدمة العمومية

للخدمة العمومية معايير تستمد منها شرعيتها وصفاتها، والمتمثلة في المعايير التالية:¹

✦ معيار المساواة:

يعبر هذا المعيار عن عدم التمييز بين المواطنين على اساس الاصل او المعتقد او اللون او الانتماء الحزبي...إلخ فهذا المعيار يفرض المساواة بين المستفيدين في حالة وجودهم في وضعيات متماثلة.

✦ معيار الاستمرارية:

هذا المعيار يتطلب الاداء الدائم للخدمة العمومية لضمان استمرارية الرفاهية الاجتماعية والرقى العام للمواطنين من خلال توفير الحاجات المشتركة الضرورية لهم، وهذا ما يتعين على الدولة من حالات الاضراب الشرعي لعمال القطاع العمومي، الالتزام بالحفاظ على الحد الادنى في اداء بعض نشاطات الخدمات العمومية.

✦ معيار التطور:

هذا المعيار يسمح بتكيف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة واحتياجات المستفيدي من جهة اخرى، مثلا ادخال البطاقات البيومترية في الحالة المدنية ومعالجة العمليات الجارية الحسائية بالنظم الالية الحديثة، وتحديث وسائل النقل الجماعي كالمطرو الطرام والقطار الكهربائي..إلخ.

✦ معيار المجانية النسبية:

¹- ساخري محمد، ماهية الخدمة العمومية، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية

امتدادا لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة ما اذا كانت وضعياتهم متباينة (من حيث مستوى الدخل)، يتم اعتماد سلم يبين هذا التباين بحيث يدرج في اعلى هذا السلم الخدمات العمومية التي يكون الوصول اليها مجانيا للجميع، مثلا خدمة الصحة والامن... الخ، ثم ترتيب الخدمات تنازليا حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل المستفيد، بحيث تتعدد التسعيرات وتندرج الى غاية اسفل السلم، اين يقتضي معيار المساواة في التعامل، بالحصول على الخدمة العمومية بمقابل، مثل اغلبية الخدمات العمومية ذات الصفة الصناعية والتجارية، كالسكن، التأمين، السياحة والترفيه... الخ ويكون هذا التسعير خاضعا لثمن تقريبي قابل للمراجعة دوريا.

✦ معيار الشمولية:

انطلاقا من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة اساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولا لكل المواطنين، لانها تعتبر ضرورية في اغلب الاحيان، ومن ثم فان هذه الخدمة ينبغي ان تكون في متناول جميع المواطنين، والسماح لهم بالوصول اليها بشروط مواتية لقدراتهم ومستويات معيشتهم.

✦ معيار الفعالية:

الخدمة العمومية هي كل الانشطة التي تثبت فيها عجز السوق في التصحيح الذي يحصل في حالات الاستغلال غير المتوازن بين مناطق الوطن (خلق الفوارق الجهوية)، فتوفير بعض الخدمات العمومية الجوارية في مجال النقل و الكهرباء والغاز والاتصالات والتعليم والصحة والامن وشق الطرق في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة، يسهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على مزاوله النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى، وعليه فان مثل هذه الخدمات تجعل تهيئة وتنمية هذه المناطق اكثر فعالية.

المطلب الثالث: تحديات ومشاكل الخدمة العمومية في الجزائر

تجمع كل الدراسات النظرية التي تناولت الخدمة العمومية في الجزائر على وجود ازمة حقيقية على مستوى المرفق العام، وبالتالي انعكست على الخدمة العمومية المقدمة، حيث ان هذه الازمة لا تقتصر على رداءة الخدمة المقدمة على مستوى الاداء. وعليه يمكن تحديد اهم التحديات والمشاكل التي تواجه الخدمة العمومية في ما يلي:¹

✓ رداءة الخدمات المقدمة التي تبقى دون المستوى المطلوب ودون مستوى طموحات وتوقعات المواطنين وهو

ما يوسع الهوة بين الدولة والمواطن لا سيما مع استفحال ظاهرة البيروقراطية؛

✓ البطء في أداء الخدمة بسبب طول وتعقيد الاجراءات والعمليات البيروقراطية اللازمة لانتاج وتقديم

الخدمة؛

¹ -عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الادارة، ط2، دار البصائر، الجزائر، ص214.

- ✓ التميز في اداء الخدمة: وهي احد الاسباب التي ساهمت في تعميق الفجوة بين المواطن والادارة وفقدانه للثقة في الجهاز البيروقراطي، وكذا التمييز في تطبيق نفس الاجراءات بين المواطنين، فمن جهة يستفيد مواطن من خدمة معينة بكل سهولة وبدون تعقيد، نجد ان مواطن اخر تفرض عليه مجموعة من التعقيدات للحصول على نفس الخدمة، وهذا عائد الى تفشي ظاهرة الوساطة والمحسوبية والرشوة، حتى وصل الأمر الى ترسخ قناعات لدى عامة المواطنين بأن الحصول على الخدمة العمومية يحتم المرور على احد الطرق المذكورة؛
- ✓ ضخمة المنظومة التشريعية وتعدد اللوائح وتعارضها احيانا فيما بينها والتسرع أحيانا في اصدارها وهذا ما يبرز من خلال كثرة التعديلات على النصوص القانونية، وعدم تنفيذ العديد من القواعد التشريعية بسبب عدم صدور النصوص التنظيمية التي تطبعها؛
- ✓ التضخم التنظيمي والهيكلية: وهو يظهر على عدة مستويات، فعلى المستوى المركزي من خلال احداث وزارات متعددة ومديرات وكتابات دولة ووزارات منتدبة، كما يظهر هذا المشكل من خلال التوسع في عمليات التوظيف دون ان ينعكس ذلك في مستوى تحسين الخدمة العمومية، حيث نلمس وجود عدد من الموظفين أكثر من حاجات الهيئات العمومية في اطار سياسة البطالة المقنعة المنتهجة من طرف العديد من دول العالم الثالث لشراء السلم الاجتماعي، من خلال توظيف الافراد ومنحهم رواتب منتظمة دون مراعاة الفعالية او النجاعة المالية؛
- ✓ الافتقار للابتكار والتطور الناتج عن السياسات المخططة والمدروسة للتغيير في عمليات واجراءات انتاج وتقديم الخدمة العمومية للمواطن؛
- ✓ عدم تفعيل النصوص القانونية؛
- ✓ ضعف أنظمة المراقبة والمتابعة؛
- ✓ نقص التأطير والتكوين؛
- ✓ غياب الاتصال بين منظمات الخدمة العمومية وبين طالبي الخدمة، مما خلق فجوة بين ما تقدمه هذه الهيئات وتطلعات المواطنين.

المبحث الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في تحسين اداء الخدمة العمومية
نتيجة لزيادة التغيرات في البيئة المحيطة وزيادة المنافسة واعتمادها بشكل اساسي على جودة الخدمات والمنتجات، ظهرت مفاهيم حديثة منها: الادارة الاستراتيجية، الادارة الالكترونية، إدارة الموارد البشرية الخضراء، جميعها ساهمت في تحسين اداء الخدمة العمومية.
المطلب الاول: دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين أداء المرفق العمومي والبيئة الاقتصادية والاجتماعية.

تتمثل أهمية الادارة الالكترونية في ترقية الخدمة العمومية في:1

- الحاجة الى تبسيط إجراءات وخدمات الإدارات الحكومية، وجعلها أكثر سلاسة ومرونة وتسهيل تقديمها للمواطنين؛
- حاجة الادارة الحكومية الى مزيد من الثقة المتبادلة بينها وبين المراجعين لها، ورغبتها في تهيئة أجواء من الشفافية في دوائر العمل الحكومية، مما يدعو تلك الادارات الى التوجه الى الادارة الالكترونية بوصفها نمط جديدا، فيها من الحياد والموضوعية والانضباط ما يعين على تغيير وجهة النظر السائدة لدى المواطن وتعديل الصورة القديمة للإدارة الحكومية؛
- حرص الجهات الحكومية على تنمية كوادرها الوطنية وتأهيلها بعلوم التقنية الحديثة للاعتماد عليها في ادارة برامج التنمية وخططها المستقبلية للدولة التي ينبغي ان تقف على قدم المساواة مع خطط التنمية وبرامجها في دول العالم، ولن يتم ذلك الا بتوفير البنية الاساسية التقنية لتلك الكوادر الوطنية من شبكات وقواعد معلومات، ودعم كل ما يدفع في خط الاستثماري التقنية، مما يتيح الفرص امام المشروعات التقنية التي ينبغي ان تكون بيئة تنشا فيها تلك الكوادر؛
- حاجة الاقتصاد الوطني الى الدعم ومد يد العون اليه، وليس اقدر من التقنية وتعميم تطبيقاتها على دوائر القطاع العام للإسهام بفعالية في حل كثير من الصعوبات التي تعترض حركة كثير من الصادرات الدولية، بما يتاح لها في ظل الادارة الالكترونية من فرص التواصل مع الاسواق العالمية ومعرفة احتياجاتهم في حالة التصدير و معرفة اهم واجود منتجاتهم في حالة الاستيراد؛

1- حسين محمد الحسن، "الادارة الالكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط 1، 2011. ص65.

- تختصر الإدارة الالكترونية وقت تنفيذ المعاملات الادارية المختلفة وتسهل الاتصال بين ادارات الاجهزة الحكومية ومنظمتها، وتوفر الدقة والوضوح في العمليات الادارية، وترشد استخدام الاوراق في المعاملات مما يوفر التبعية المخازن اللازمة لتخزين هذه الاطنان من الاوراق وتجميع البيانات والمعلومات من مصادرها الاصلية اضافة الى دعم الثقة التنظيمية لدى العاملين كافة وزيادة الترابط بين الادارة العليا والوسطى والعاملين وتوفير البيانات للمراجعين والمستفيدين عامة بصورة فورية، والحد من هذه المعوقات في اتخاذ القرار؛

المطلب الثاني: دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية

أصبحت الإدارة الالكترونية تمثل عصب المجتمعات الحديثة، وضرورة حتمية يجب السعي لتطبيقها في كل المؤسسات، من أجل مواكبة التقدم التكنولوجي والمعلوماتي، وقد كان للإدارة الالكترونية دورا هاما في تحسين أداء الموارد البشرية في القطاع العام من خلال السرعة في الانجاز وتوفير وقت وجهد الموظفين، بالاضافة الى تسهيل عمليات الاتصال بين الموظفين ومختلف مستويات الإدارة.¹

¹-ولهي نور الدين، دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية، جامعة المسيلة، 2018، ص5.

خلاصة الفصل:

نستنتج مما سبق ان الإدارة شهدت فكرا وممارسة وتطورا ملحوظا بواسطة التغيرات والتطورات الحديثة في تقنية المعمومات إذ أن التحولات السريعة التي شهدها القرن الحالي إنما هي نتائج التراكمات الحاصلة في الماضي، وتعد الإدارة على هذا النحو هدفا متحركا يصعب التنبؤ بمستقره وحركته إلا أن الإدارة اليوم أصبحت تسير على هدف ومعطيات .

وتشمل الإدارة الالكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا انها تتميز بقدرتها على تحقيق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. وذلك باستخدامها اتجاهات حديثة للموارد البشرية بغية تحسين الخدمة العمومية والتي تطرقنا اليها سابقا.



الفصل الثالث: دور الاتجاهات

الحديثة لتسيير الموارد البشرية في

تحسين أداء الخدمة العمومية

الفصل الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في تحسين أداء الخدمة العمومية

تمهيد:

بعدها تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية والخدمة العمومية، وكذا تحديد العلاقة بينهما، سنحاول في الجانب الميداني (الجزء العملي للدراسة) تبيان العلاقة بينهما تطبيقيا، انطلاقا من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك من خلال بعض الأدوات الكيفية والكمية التي تتمثل في الاستمارة، ومن ثم محاولة تفسير النتائج، ولقد تمت هذه الدراسة الخزينة العمومية "ولاية خنشلة".

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: تحليل واختبار نتائج الدراسة

الفصل الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في

تحسين أداء الخدمة العمومية

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

لاستكمال الدراسة النظرية تم اختيار الخزينة العمومية، والتي تم فيها الجزء العملي من الدراسة وسنحاول التعرف عليه من خلال هذا المبحث الذي تطرقنا فيه إلى بعض المعلومات حول هاته المؤسسة، وتحليل نتائج الاستبيان.

المطلب الأول: التعريف بخزينة خنشلة وصلحياتها

سنتطرق من خلال هذا المطلب الى نشأة الخزينة العمومية والتعريف بالخزينة العمومية لولاية خنشلة، ومحاولة التطرق الى صلاحياتها.

اولا: نشأة المديرية الجهوية للخزينة

1. نشأة المديرية الجهوية للخزينة

أنشأت المديرية الجهوية للخزينة بولاية خنشلة امتدادا لمديرية تنسيق المصالح الخارجية لوزارة المالية سنة 1985 اثر التقسيم الإداري وإعلان خنشلة كولاية، وطيلة هذه الفترة تضم هذه المديرية باسم مديرية التنسيق المالي: -المديرية الجهوية للخزينة بكل الخزائن الولائية التابعة لها بالإضافة الى مديرية مسح الأراضي ومديرية الضرائب ومديرية أملاك الدولة والمراقب المالي الة غاية سنة 1991، حين تم فصلها الى مديريات ولائية، أنشأت كل منها على حدى بموجب تطبيق المرسوم 90/90، وطبقا للمرسوم رقم: 129/91 المؤرخ في 11 ماي 1991 المحدد لكيفية تحديد القرار وتنظيم وتوزيع واحترام هيئات المديريات الجهوية للخزينة والخزينة المركزية والرئيسية للولاية ان المرسوم المشار إليه أعلاه يحدد إنشاء المديريات الجهوية للخزينة التي حددت 13 مديرية جهوية للخزينة عبر التراب الوطني كما حددها المرسوم، وعلى هذا الأساس أصبحت المديرية الجهوية للخزينة بخنشلة تشرف على أربعة خزائن ولائية وهي: خزينة ولاية خنشلة، ولاية باتنة، ولاية تبسة، ولاية أم البواقي.

2. تعريف خزينة خنشلة

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري كما نص عليها المرسوم رقم 99/90 المؤرخ في 27/03/1990، انما هيئة مالية تابعة لوزارة المالية توجد على مستوى إقليم الولاية يديرها أمين الخزينة ويساعده في ذلك وكيلين مفوضين.

الفصل الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في

تحسين أداء الخدمة العمومية

- يعتبر أمين الخزينة كأمر بالصرف أو النفقة، فمن ميزانية الدولة تقوم الخزينة بدفع النفقات للمشاريع و الإعانات المالية فالولاية لديها عدة مؤسسات عمومية وتعليمية تابعة لها مثل مؤسسات التعليم الثانوي والمتوسط، تقوم الخزينة بتمويلها وتدعيمها.

- تحتوي ميزانية الخزينة على جانبين جانب المدین الذي يعتبر إيرادات للخزينة والدائن الذي يعتبر نفقات، كما تعمل عمل البنك، فهناك من يقوم بفتح حسابات في الخزينة، تراعي في نظامها المحاسبي قوانين المحاسبة العمومية.

3. دور المديرية الجهوية للخزينة و خزينة ولاية خنشلة

طبقا لقرار رقم: 1909 المؤرخ في : 3 أوت 1999 تشرف المديرية الجهوية للخزينة على خزائن الولاية والبلدية وخزائن القطاعات الصحية المتواجدة بالولايات: باتنة، خنشلة، تبسة، أم البواقي، كما تهتم بتسيير الشؤون الإدارية لموظفي الخزينة للولايات التابعة لها، بالإضافة إلى مهامها من حيث المراقبة للحسابات وميزانيات المؤسسات العمومية على نطاق الولايات التابعة لها وتقوم بتحويل كل التقارير للمديرية العامة للمحاسبة بوزارة المالية التي تعتبر الهيئة الوصية لها.

1.3. دور المديرية الجهوية للخزينة:

وطبقا للمواد 09/08/07/06/05/04 من المرسوم 33/06 المؤرخ في 2006/05/21 ، يدير مهام المديرية الجهوية للخزينة مدير جهوي يعين بمرسوم رئاسي وثلاث مكلفين بالدراسات يقومون بمساعدة المدير الجهوي في مهامه وخمسة مديرين فرعيين حيث يتم اقتراحهم من قبل المدير الجهوي ويتم تعيينهم من قبل المديرية العامة للمحاسبة ويتمثل دورها عامة في:

- ✓ العمليات المالية الخاصة بالدولة.
- ✓ تهتم بكل الأنشطة الخاصة على مستوى الخزينة.
- ✓ التدخل في كل العمليات والأنشطة العمومية.
- ✓ الاقتراحات وكل الأنشطة على مستوى الخزينة أو الوزارة المالية.
- ✓ اقتراح الوسائل التحسينية.
- ✓ المشاركة والسهر وتوثيق العلاقة المباشرة بالمصالح المركزية ومديري الخزائن وتوجيههم إلى تحسين التسيير.
- ✓ ضمان وفحص البرنامج التطبيقي المطبق من طرف المديرية المركزية.

الفصل الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في

تحسين أداء الخدمة العمومية

2.3. دور خزينة الولاية:

ان الخزينة هي مؤسسة عمومية ذات طابع غير ربحي تعتمد في نشاطها المحاسبي على المحاسبة العمومية ، فعلى المستوى الوطني هناك 48 ولاية، كل ولاية لديها خزينة خاصة بها ، وفي كل مقرر ولاية هناك خزينة يدير خزينة الولاية أمين الخزينة ويساعده

في ذلك وكيلين مفوضين ، و يتمثل دوهما في:

- تنفيذ كل العمليات الخاصة بالنفقات و الإيرادات؛
- تنفيذ ميزانية الدولة والحسابات الخاصة بالخبزينة والميزانية الخاصة بالخبزينة بالولاية و النفقات العمومية؛
- فحص و تفتيش النفقات الممنوحة مسبقا؛
- التأكد من تمرکز العمليات من طرف مصالحها الداخلية و الحسابات المطبقة من محاسبيها العموميين.
- متابعة و التأكد من دخول كل الإيرادات الى الخزينة و الحفاظ على أوراق الثبوتية؛
- السهر و التأكد من وصول كل التحويلات المرسله من طرف خزينة الولاية الى الأماكن المعنية بها؛
- فكل القوانين المطبقة في خزينة الولاية تكون مدرجة في الجريدة الرسمية الديمقراطية الشعبية الجزائرية.

ثانيا: تنظيم خزينة الولاية وصلاحياتها

وطبقا للقرار الصادر بتاريخ 07 سبتمبر 2005، المحدد لتنظيم خزينة الولاية و صلاحياتها، تتكون خزينة

الولاية من ثمانية مكاتب وهي:

- مكتب النفقات العمومية؛
- مكتب الحافظة والمحاسبة؛
- مكتب التسديد والتحصيل؛
- مكتب المراقبة والتدقيق؛
- مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف؛
- مكتب تسوية عمليات الخزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية؛

- مكتب مراقبة البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الإستشفائية الجامعية و مكتب الإعلام الآلي و كل مكتب من هذه المكاتب يتكون من أقسام فرعية مكلفة بمجموعة من المهام محددة في القرار السابق الذكر.

الفصل الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في

تحسين أداء الخدمة العمومية

يتمثل الهيكل التنظيمي للمديرية في توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة، و يخضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة لمعيار مطبق، وهو المعيار الهرمي الذي من خلاله يتم تسييرها.

1. مهام وأقسام مكتب النفقات العمومية

- استلام حوالات الدفع الصادرة عن حساب ميزانيات الدولة وميزانيات المؤسسات ذات الطابع الإداري التي يكون المكتب محاسبها المؤهل وعن الحسابات الخاصة للخزينة لأجل التكفل بها وقبولها كنفقات؛

- إعداد الإحصائيات الخاصة بإصدار ورفض حوالات الدفع؛

- السهر على تطبيق التنظيم الذي يسير نفقات التجهيز المتعلقة بالعقود المبرمة في إطار الصفقات العمومية؛

- السهر على مسك الملفات الخاصة بعمليات التجهيز العمومي.

- أقسام مكتب النفقات العمومية:

- القسم الفرعي لميزانية التسيير والحسابات الخاصة؛

- القسم الفرعي لميزانية التجهيز؛

- القسم الفرعي لميزانية الولاية والمؤسسات العمومية.

2. مهام وأقسام مكتب الحافظة والمحاسبة:

- ضمان مسك حسابات الأموال الخاصة وحسابات أموال الهيئات العمومية والموثقين والمحضرين القضائيين وتسييرها؛

- ضمان مسك المحاسبة الخاصة بالصكوك والقيم والسندات؛

- ضمان سير الافتراضات؛

- تنفيذ عمليات الإيداع الإدارية والقضائية؛

- تنفيذ قرارات العدالة وقرارات التحكيم على الصعيد المالي؛

- ضمان تسديد المنح؛

- ضمان عمليات الإيداع و الصرف والحفاظ على الأموال ومسك محاسبية بذلك؛

- ضمان مسك الدفاتر اللازمة المفتوحة لتقيد العمليات المذكورة أعلاه؛

- ضمان مسك المحاسبة بهذه الصفة يقوم بما يلي:

الفصل الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في

تحسين أداء الخدمة العمومية

- مركزة العمليات المحاسبية للخرينة وكذا القيود المحاسبية المتعلقة بالإيرادات والنفقات التي ينجزها قابضو الوكالات المالية؛

- محاسبة ومتابعة عمليات الحسابات المتاحة وحسابات التحويل والحسابات المتعلقة بالعمليات الواجب تصنيفها وترتيبها؛

- إعداد وإرسال الوثائق والكشوف المحاسبية الدورية في الآجال المحددة إلى العون المحاسبي المركزي وإلى المصالح المعنية قانونا وكذا حسابات التسيير السنوية إلى مجلس المحاسبة.

- أقسام مكتب الحافظة والمحاسبة

- القسم الفرعي للمحاسبة العامة؛

- القسم الفرعي للحافظة؛

- القسم الفرعي لحسابات التسيير والأرشفة؛

- القسم الفرعي للمنح.

3. مهام وأقسام مكتب التحصيل والتسديد:

- ضمان مركزة جميع أوامر وحوالات الدفع الصادرة والمقبولة كنفقات من ميزانية الدولة والولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي يكون أمين خزينتها عوناً محاسباً وكذا الحسابات الخاصة للخرينة من أجل تسويتها؛

- ضمان مسك محاسبة الاعتمادات لميزانية الدولة والحسابات الخاصة؛

- ضمان التكفل بالمعارضات الإدارية والقضائية وتنفيذها وتصنيفها؛

- ضمان مسك محاسبة قروض ميزانية الولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي يكون المكتب محاسبها المؤهل ومتابعة وضعية الخزائن؛

- التحقيق قبل تسديد أي حوالة من توفر الاعتمادات والأموال وكذا المبالغ القصوى للتخصصات المرخص بها؛

- تحرير صكوك التحويل وتأشيرها سندات الدفع المباشر؛

- ضمان تفيد المبالغ المعاد تخصيصها ضمن الحسابات وتسويتها وتصنيفها؛

- ضمان تفيد المبالغ المعاد تخصيصها ضمن الحسابات وتسويتها وتصنيفها؛

الفصل الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في

تحسين أداء الخدمة العمومية

- ضمان مسك الدفاتر الضرورية المفتوحة لتقيد كل عملية من العمليات المذكورة أعلاه؛
- ضمان التكفل بأوامر الإيرادات وقرارات إقفال الحسابات الدائنة وتصفياتها؛
- مباشرة المتابعات القضائية في إطار التنظيم الساري المفعول؛
- ضمان متابعة ومحاسبة الأموال والقيم الخاصة بالولاية والمؤسسات العمومية التي يكون أمين خزينتها محاسبها المؤهل.
- إعداد كشوف وخصومات المبالغ المتبقية الواجب تحصيلها.
- ضمان مسك الدفاتر لأجل تقيد عمليات التكفل وتحصيل المبالغ المتبقية الواجب تحصيلها وتصفية أوامر الإيرادات.

- مهام مكتب التحصيل والتسديد

- القسم الفرعي للمعارضات .
- القسم الفرعي للاعتمادات والأموال المتوفرة.
- القسم الفرعي للتسديد.
- القسم الفرعي لمحاسبة التسديدات .
- القسم الفرعي للتحصيل.

4. مهام وأقسام مكتب المراقبة والتحقيق

- إعداد وتنفيذ البرنامج السنوي للتحقيق؛
- ضمان مراقبة وفحص التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ومؤسسات التعليم الوطني المتواجدة ههنا مستوى الولاية؛
- ضمان مسك محاسبة خاصة بقسائم الإيرادات؛
- ضمان مسك محاسبة الإيرادات و تصديق الأوراق النقدية التي كلف بها؛
- متابعة تنفيذ تسوية المحاسبين والمراقبة؛
- إعداد تقارير التحقيق ومذكرات تلخيصه وكذا تقريرا سنويا لتحليل شروط تنفيذ برنامج التحقيق.
- أقسام مكتب المراقبة والتحقيق:
- يتكون مكتب المراقبة والتحقيق من:

الفصل الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية هي

تحسين أداء الخدمة العمومية

- القسم الفرعي للمراقبة والتحقيق من أربع فرق إلى ستة فرق وتوضع كل واحدة منها تحت سلطة رئيس فرقة.

1.4. مهام أقسام مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف:

- دراسة واقتراح كل تدابير بتعلق بأمن المركز؛
- ضمان سير وصيانة الأملاك والعقارية للخزينة؛
- السهر على حفظ الأرشيف؛
- مسك المحاسبة وجرد المركز المحاسبي متابعة التسيير الإداري الوظيفي المركز المحاسبي؛
- متابعة أنظمة الإعلام الآلي واستغلالها؛
- القيام بتنظيم سير العمل على مستوى الخزينة
- أقسام مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف:
 - القسم الفرعي للموظفين والوثائق والتكوين؛
 - القسم الفرعي للوسائل والصيانة والأمن وحفظ الأرشيف؛

2.4. مهام وأقسام مكتب تصفية عمليات خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المركز

الاستشفائية الجامعية:

- مراقبة التكفل بأوامر الإيرادات المتعلقة بالحقوق الضريبية وحقوق الأملاك والتي يوكل تحصلها قانونيا الى خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية؛
- مراقبة المحاضر والوضعيات التي يعدها أمناء خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية خلال الحسابات الظرفية او النهائية لنهاية التسيير؛
- مراقبة الحسابات وتأثيرها عند تغيير المحاسبين والسهر على انجاز العمليات المرتبطة بها؛
- مراقبة وضعية تحصيل الإيرادات البلدية والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية بصفة عامة وتحديد الإجراءات الكفيلة بتداركها وإزالتها؛
- السهر على حماية مصالح الخزينة خلال الصفقات التي تسجلها مكاتب التوثيق والسهر على التنفيذ السريع لإشعارات الغير المبلغة للأشخاص الحائرين المعنيين بهذه الصفقة؛
- السهر على تصفية حسابات التسيير المالي والمحاسبي للبلديات والقطاعات الحية والمراكز الاستشفائية الجامعية والمؤسسات العمومية المحلية التي يقدمها أمناء الخزائن المسيرون؛

الفصل الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في

تحسين أداء الخدمة العمومية

● مركز المعطيات الإحصائية التي تعدها خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية.

- أقسام مكتب تصفية عمليات خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية وهي:

- القسم الفرعي لمتابعة المراقبة؛

- القسم الفرعي لتصفية الحسابات.

3.4. مهام وأقسام مكتب مراقبة ميزانيات البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية:

● مراقبة الميزانيات الابتدائية والإضافية ورخص فتح الاعتماد للبلديات والمؤسسات العمومية المحلية التي تضمن تسييرها المالي للخزائن الموزعة عبر الولايات؛

● مراقبة تنفيذ الإيرادات المتوقعة ضمن ميزانيات هذه البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية والمؤسسات العمومية المحلية؛

● التقييم الدوري لوضعية التحصيل لكل إيراد قابل لذلك على مستوى كل خزينة وتحليل النقائص في التصفية والتأخيرات الملاحظة في تنفيذ وتحديد أسبابها واقتراح الإجراءات التي تهدف إلى تقويم الوضعية.

- أقسام مكتب مراقبة ميزانيات البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية:

- القسم الفرعي لمتابعة عمليات الميزانية؛

- القسم الفرعي لمتابعة عمليات التحصيل؛

من فرقة الى فرقتين للتحقيق توضع كل واحدة تحت سلطة رئيس فرقة.

4.4. مهام وأقسام مكتب الإعلام الآلي:

■ وضع التطبيقات واستغلالها؛

■ ضمان امن المعطيات والتجهيزات؛

■ تبليغ المعطيات المحاسبية؛

■ السهر على حسن سير النظام وتوفير المعلومات الخاصة بتشغيل النظام.

أقسام مكتب الإعلام الآلي:

الفصل الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في تحسين أداء الخدمة العمومية

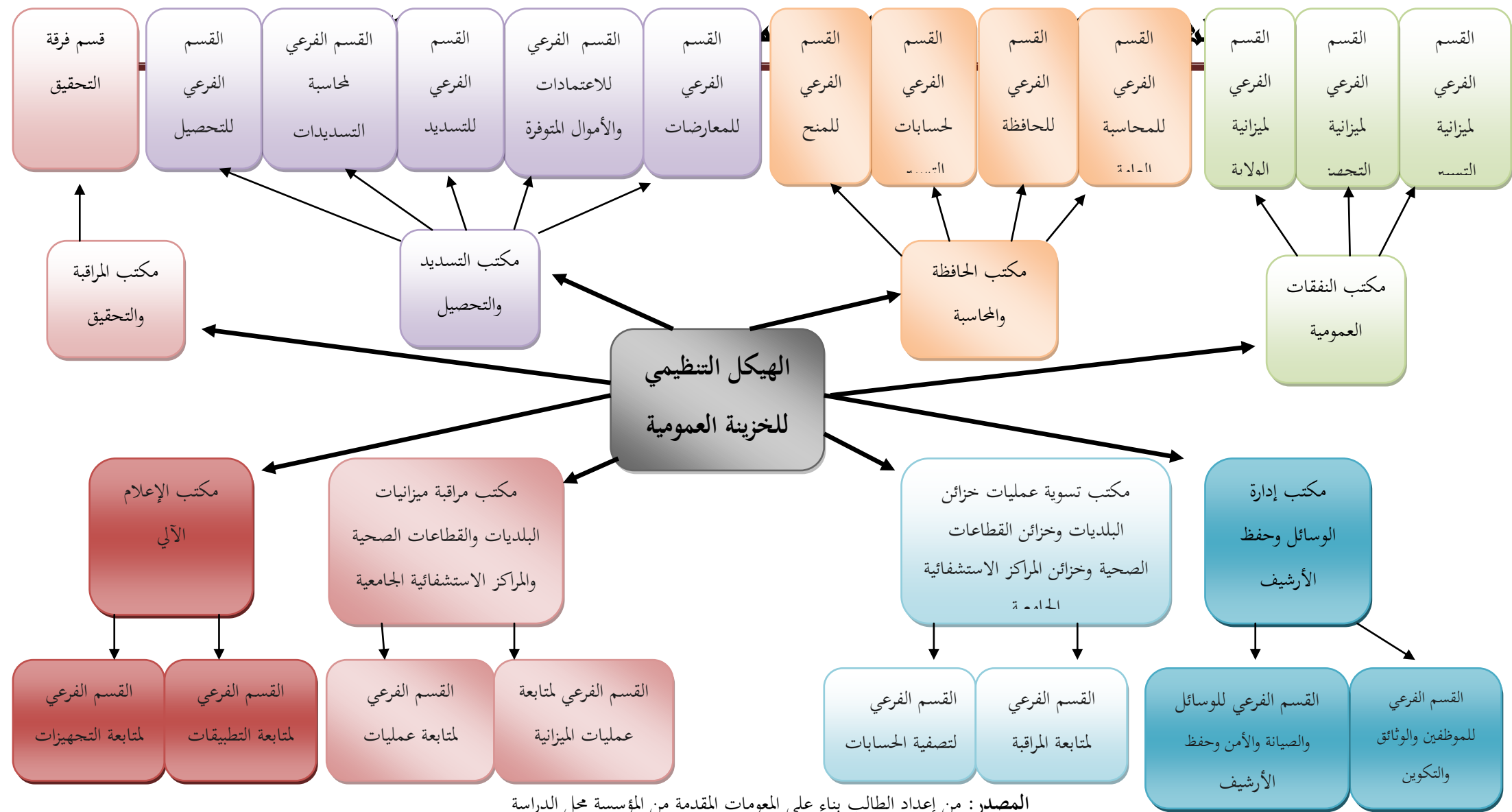
-القسم الفرعي لمتابعة التطبيقات؛

-القسم الفرعي لمتابعة التجهيزات.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لخزينة ولاية -خنشلة-

الشكل الأتي يوضح الهيكل التنظيمي لخزينة ولاية-خنشلة-:

الشكل رقم(03): الهيكل التنظيمي لخزينة ولاية-خنشلة-



الفصل الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في تحسين

إداء الخدمة العمومية

المبحث الثاني: تحليل واختبار فرضيات الدراسة

بعدما تم تصميم إستمارة الإستبيان في شكلها النهائي سيتم توزيعها على عينة الدراسة وإعادة جمعها لإخضاعها لتحليل و الاختبار، في هذا المبحث سيتم تحليل نتائج الإستبيان ، حيث سيتم تقديم خصائص أفراد العينة من خلال مجموعة من الأسئلة الشخصية، اضافة الى تحليل نتائج الأسئلة المرتبطة بمشكلة الدراسة ليتسنى لنا اختبار صحة الفرضيات الموضوعية وتأكيد صحتها.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

هذا المطلب سنتناول كل من منهج وعينة الدراسة، والأدوات المستعملة فيها.

أولاً: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث أن المنهج الوصفي يتمثل في وصف السياق النظري، أما المنهج التحليلي فسيتم إجراء دراسة ميدانية بالاعتماد على الاستبانة المعدة لذلك مع تحليل كافة البيانات باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وذلك من أجل محاولة إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على أرض الواقع.

ثانياً: عينة الدراسة:

إن اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية، والمهمة في بداية العمل الميداني، وبناء على أهداف الدراسة تم تحديد عينة أخذت عشوائياً من المؤسسة محل الدراسة، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على كل من يعمل ضمن الوظيفة الصحية بالمؤسسة المذكورة، وقد تم توزيع 30 إستبانة تم استردادها كلها صالحة للتحليل، وبالتالي فإن نسبة الاستجابة بلغت 100% ، وهي نسبة جيدة لأغراض البحث العلمي.

ثالثاً: الأدوات المستعملة في الدراسة:

قمنا باستخدام الاستبيان الذي يعتبر نموذج ، حيث تم تصميم هذا الاستبيان بالإعتماد على دراسات سابقة تتعلق بمواضيع تتشابه مع موضوع البحث، قمنا بتوجيه الاستبيان للأستاذ المشرف من أجل التدقيق أكثر وبعد تصحيح الاستبيان وإعطاء الملاحظات بعين الاعتبار، بعدها تم صياغة الاستبيان بشكله النهائي وتوجيهه للعينة المختارة في المؤسسة محل الدراسة.

رابعاً: أساليب التحليل المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان

-عرض البيانات في جداول ودوائر نسبية أعمدة بيانية؛

-استخدام الإحصاء كالتكرارات والنسب المئوية.

الفصل الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في تحسين

إداء الخدمة العمومية

المطلب الثاني: الدراسة الميدانية:

في هذا الإطار قمنا بتصميم مجموعة من الجداول لتفريغ إجابات الأسئلة بالأرقام والنسب المئوية والأعمدة حيث استعملنا في التفريغ الطريقة اليدوي، والنسب المئوية والأعمدة البيانية لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.

أولاً: البيانات الشخصية

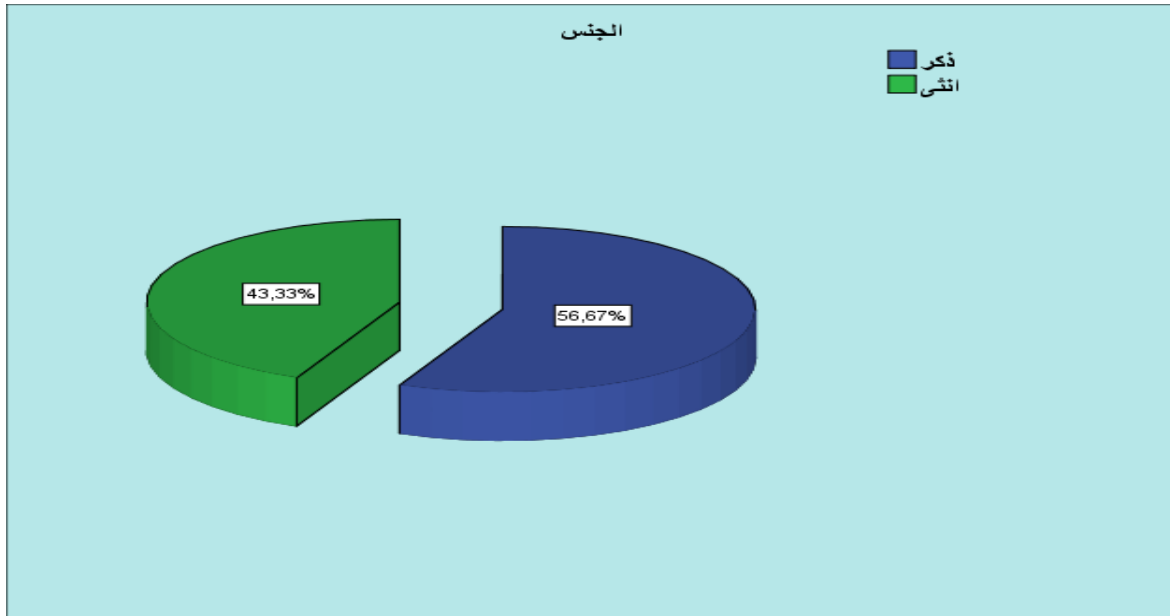
1-الجنس: كانت النتائج كالتالي :

الجدول رقم(01): توزيع العينة حسب الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	17	56,7	56,7	56,7
انثى	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS

الشكل رقم(04): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(01)



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم(01)

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أغلبية العينة المدروسة بنسبة 56.67% ذكور اما 43.33% فمثلت نسبة الاناث.

الفصل الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في تحسين

إداء الخدمة العمومية

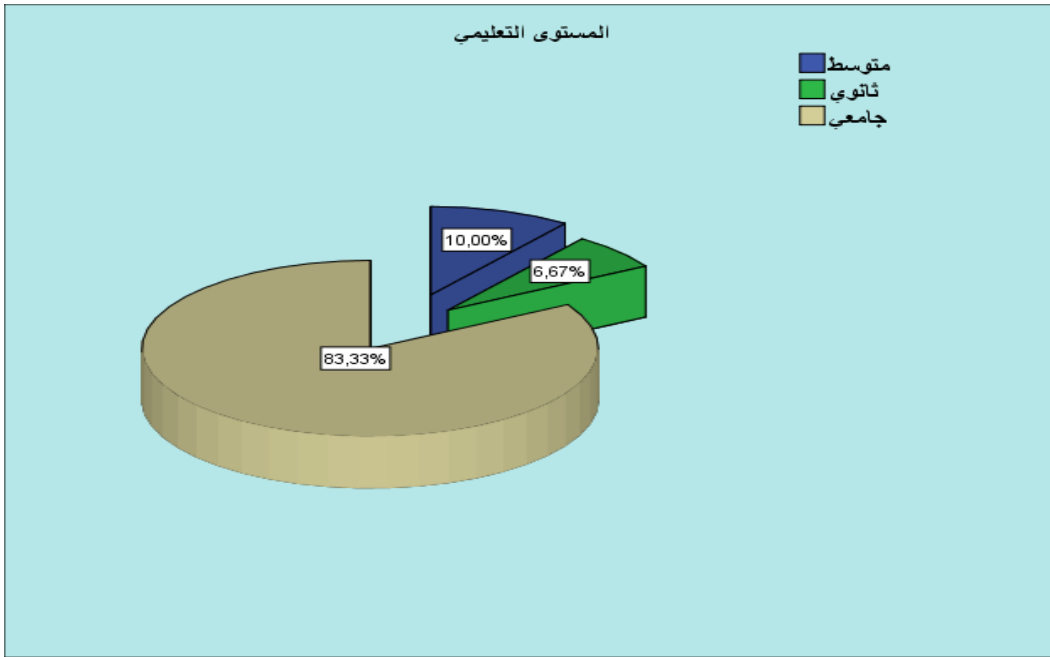
2-المستوى التعليمي: كانت النتائج كالتالي

الجدول رقم(02): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متوسط	3	10,0	10,0	10,0
ثانوي	2	6,7	6,7	16,7
جامعي	25	83,3	83,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS

الشكل رقم(05): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(02)



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم(02)

نلاحظ من الجدول والشكل أن أكثر المبحوثين هم حاملون لشهادات جامعية حيث تقدر نسبتهم 63.33% كما أن نسبة 10% ممن شملتهم الدراسة كانوا من المتحصليين على المستوى المتوسط، في حين مثلت نسبة المستوى الثانوي 6.67%.

ويلاحظ من النتائج أن أغلبية الأفراد لهم مستوى جامعي وهو المستوى المطلوب لتأدية العمل بشكل صحيح وذلك كون التعامل يتم مع المناصب الحساسة.

الفصل الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في تحسين

إداء الخدمة العمومية

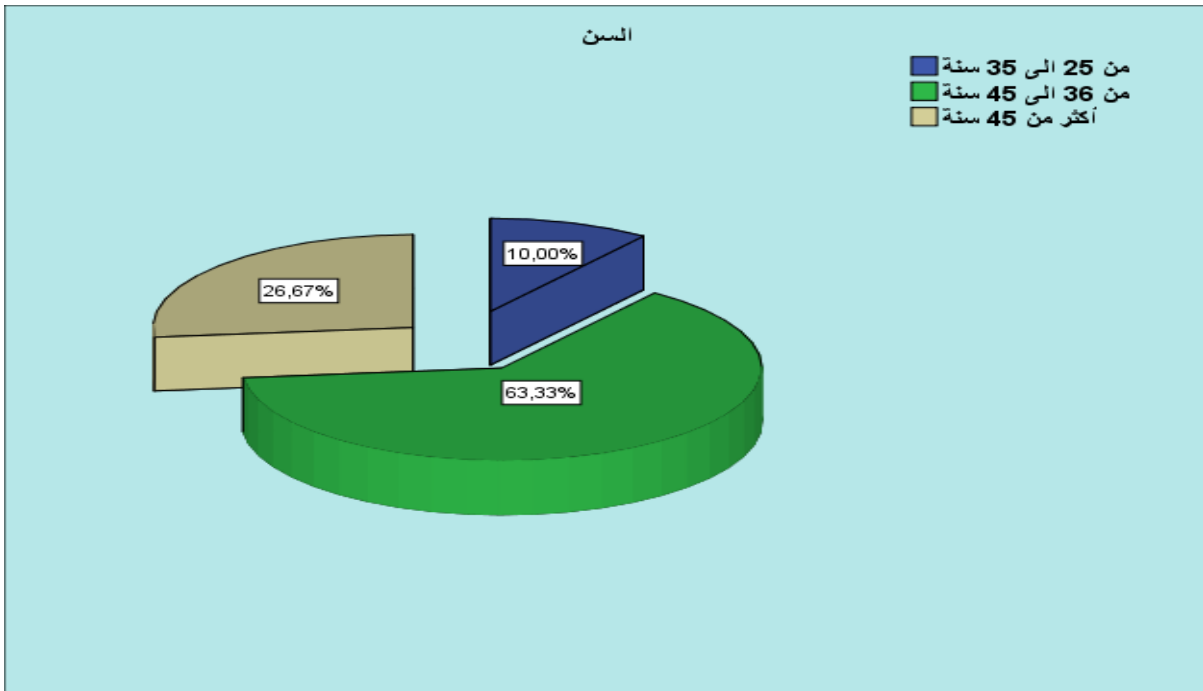
3-العمر : كانت النتائج كالتالي:

جدول رقم(03): توزيع العينة حسب السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 25 الى 35 سنة	3	10,0	10,0	10,0
من 36 الى 45 سنة	19	63,3	63,3	73,3
أكثر من 45 سنة	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS

الشكل رقم(06): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(03)



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم(03)

من نتائج الجدول والشكل نلاحظ أن الفئة العمرية (36-45) سنة تمثل نسبة 63.33% تمثل حصة الأسد في المؤسسة وهي فئة تتمتع بالحيوية والخبرة ، بحيث أن الفئة العمرية (45 فما فوق) سنة تمثل نسبة 26.67% وتمثل الحصة الثانية. وان الفئة العمرية (25-35) مثلت نسبة 10% في المؤسسة ، وهذا دلالة على أن أكثر نسبة في المؤسسة هي فئة (36-45) التي تمتلك أكبر خبرة تساعد في القيام بمهامها بصورة ممتازة.

الفصل الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في تحسين

إداء الخدمة العمومية

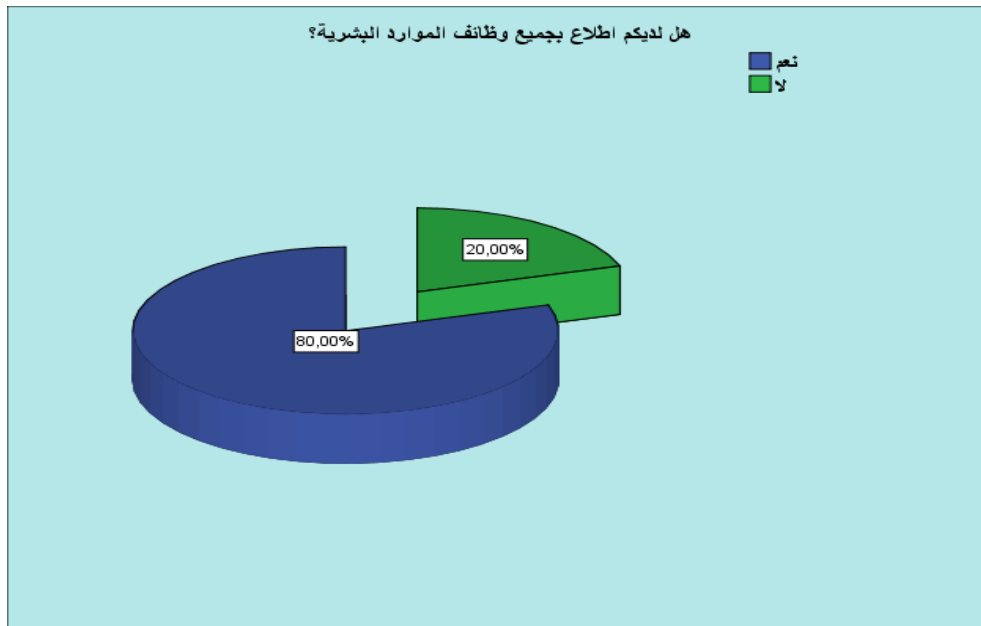
ثانيا: معلومات البحث

الجدول رقم(04): هل لديكم اطلاع بجميع وظائف الموارد البشرية؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	24	80,0	80,0	80,0
لا	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS

الشكل رقم(07): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(04)



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم(04)

نلاحظ من الجدول والشكل أن 80 % من العينة المدروسة موافق على صحة العبارة ، كما أن نسبة 20 % غير موافق على هذه الأخيرة وهذا دال على أنه هناك اطلاع بجميع وظائف الموارد البشرية من قبل أغلبية العينة المدروسة.

الفصل الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في تحسين

إداء الخدمة العمومية

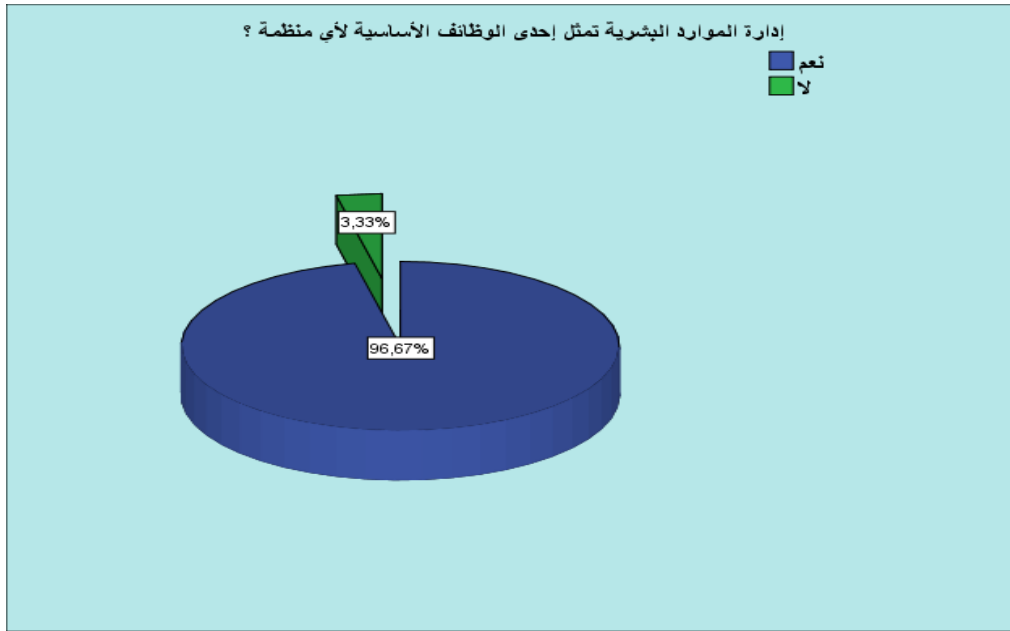
الجدول رقم(05): إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأي

منظمة ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	29	96,7	96,7	96,7
لا	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS

الشكل رقم(08): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(05)



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم(05)

نلاحظ من الجدول والشكل أن 96.67 % من العينة المدروسة موافق على صحة العبارة ان ادارة الموارد البشرية تمثل احدى الوظائف الأساسية لأي منظمة ، كما أن نسبة 3.33 % معارضون على هذه الآخيرة وهذا دال على أن ادارة الموارد البشرية تمثل احدى الوظائف الأساسية لأي منظمة.

الفصل الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في تحسين

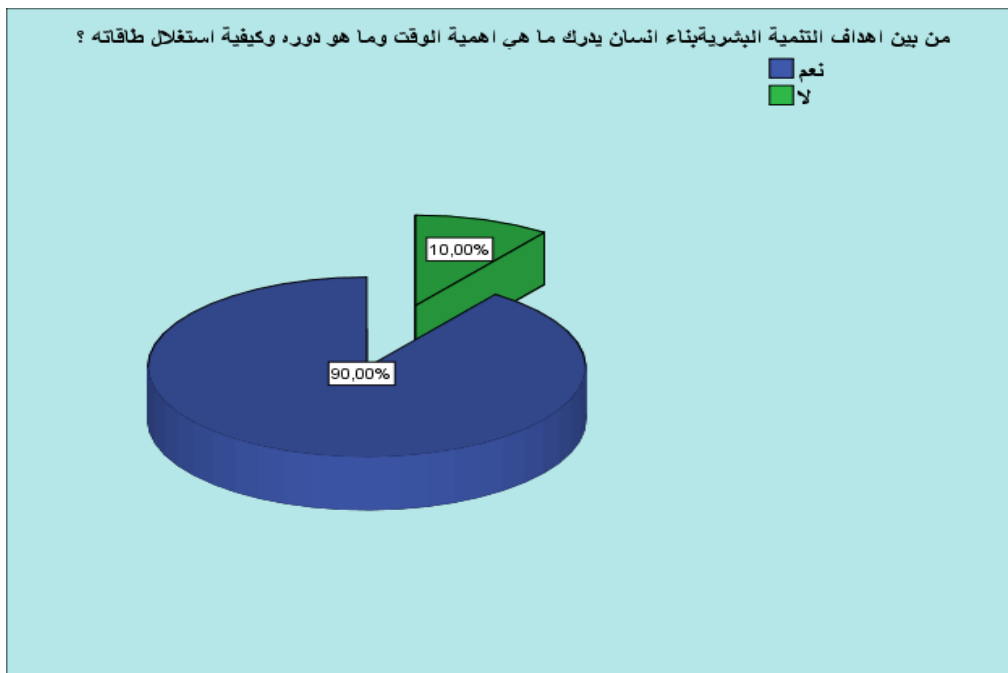
إداء الخدمة العمومية

الجدول رقم(06): من بين اهداف التنمية البشريةبناء انسان يدرك ما هي اهمية الوقت وما هو دوره وكيفية استغلال طاقاته ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	27	90,0	90,0	90,0
لا	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS

الشكل رقم(09): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(06)



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم(06)

نلاحظ من الجدول والشكل أن 90 % من العينة المدروسة موافق على صحة العبارة ان من بين اهداف التنمية البشرية بناء انسان يدرك ما هي اهمية الوقت وما هو دوره وكيفية استغلال طاقاته، كما أن نسبة 10 % معارضون على هذه الأخيرة وهذا دال على أن من بين اهداف التنمية البشريةبناء انسان يدرك ما هي اهمية الوقت وما هو دوره وكيفية استغلال طاقاته.

الفصل الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في تحسين

إداء الخدمة العمومية

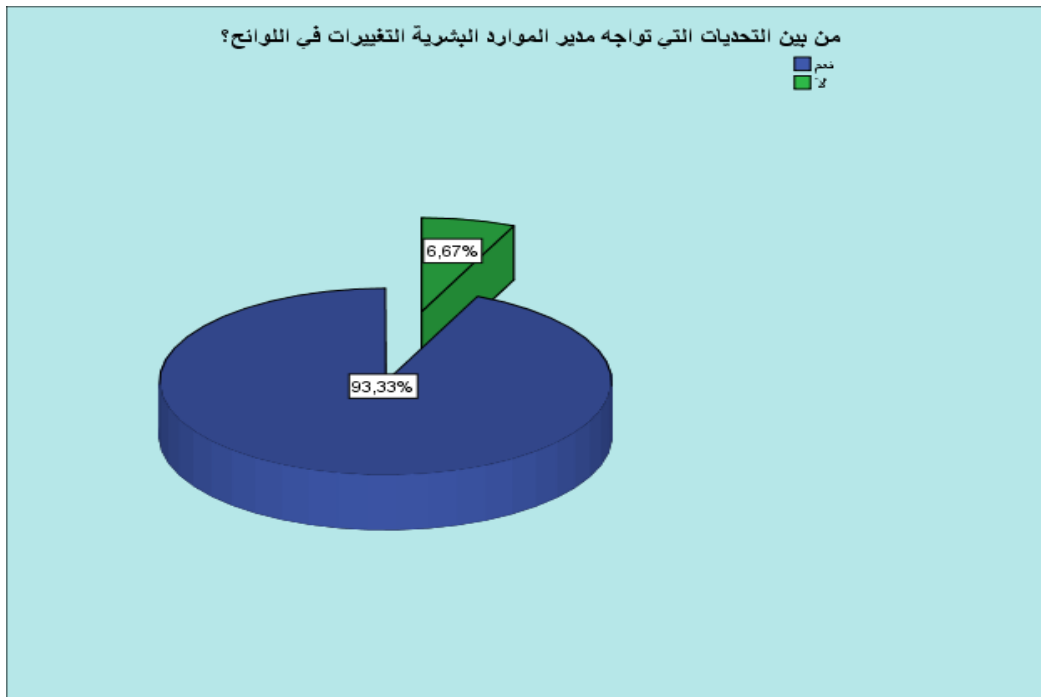
الجدول رقم(07): من بين التحديات التي تواجه مدير الموارد البشرية

التغييرات في اللوائح؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	28	93,3	93,3	93,3
لا	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS

الشكل رقم(10): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(07)



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم(07)

نلاحظ من الجدول والشكل أن 93.33 % من العينة المدروسة موافق على صحة العبارة ان من بين التحديات التي تواجه مدير الموارد البشرية التغييرات في اللوائح ، كما أن نسبة 6.67 % معارضون على هذه الأخيرة وهذا دال ويؤكد على من بين التحديات التي تواجه مدير الموارد البشرية التغييرات في اللوائح.

الفصل الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في تحسين

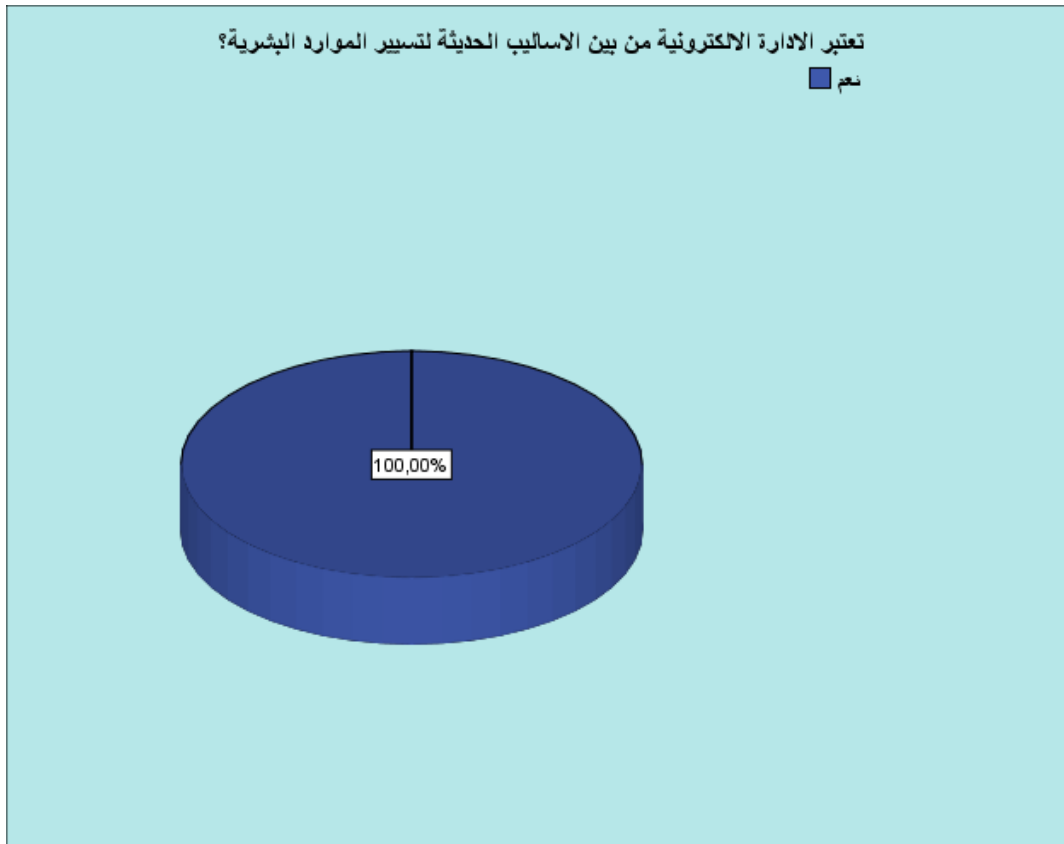
إداء الخدمة العمومية

الجدول رقم(08): تعتبر الادارة الالكترونية من بين الاساليب الحديثة لتسيير الموارد البشرية؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	30	100,0	100,0	100,0

المصدر: برنامج SPSS

الشكل رقم(11): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(08)



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم(08)

نلاحظ من الجدول والشكل أن جميع العينة المدروسة تؤكد وتوافق على أن الادارة الالكترونية تعتبر من بين الاساليب الحديثة لتسيير الموارد البشرية.

الفصل الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في تحسين

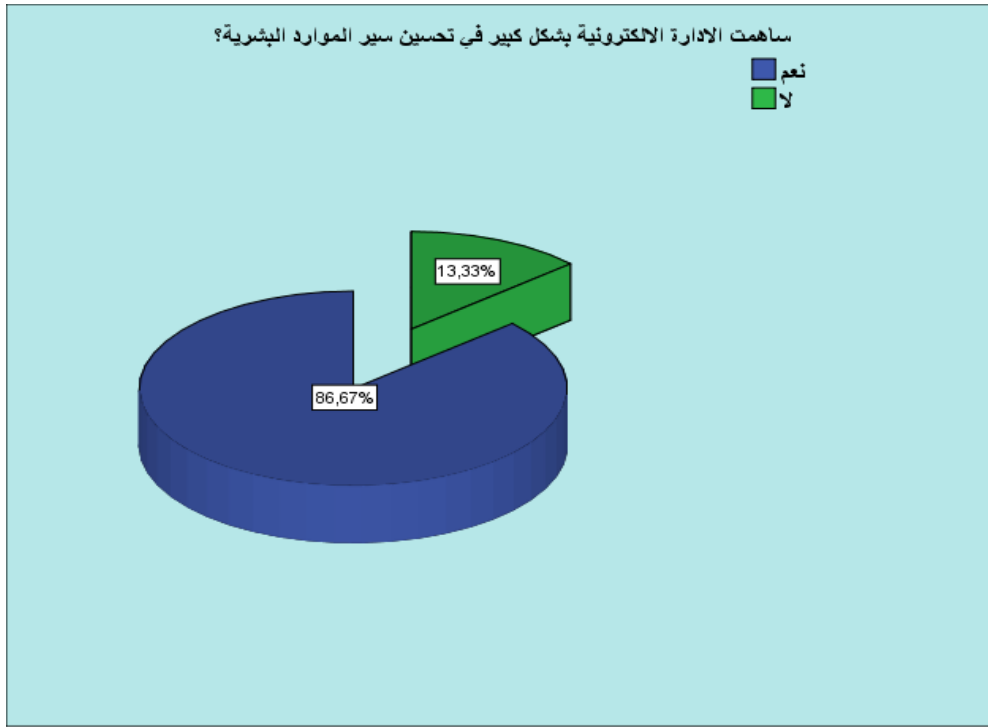
إداء الخدمة العمومية

الجدول رقم(09): ساهمت الادارة الالكترونية بشكل كبير في تحسين سير الموارد البشرية؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	26	86,7	86,7	86,7
لا	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS

الشكل رقم(12): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(09)



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم(09)

نلاحظ من الجدول والشكل أن 86.67 % من العينة المدروسة موافق على صحة العبارة ، كما أن نسبة 13.33% معارضون على أن الادارة الالكترونية ساهمت بشكل كبير في تحسين سير الموارد البشرية هذه الأخيرة وهذا دال ويؤكد على من بين التحديات التي تواجه مدير الموارد البشرية التغييرات في اللوائح.

الفصل الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في تحسين

إداء الخدمة العمومية

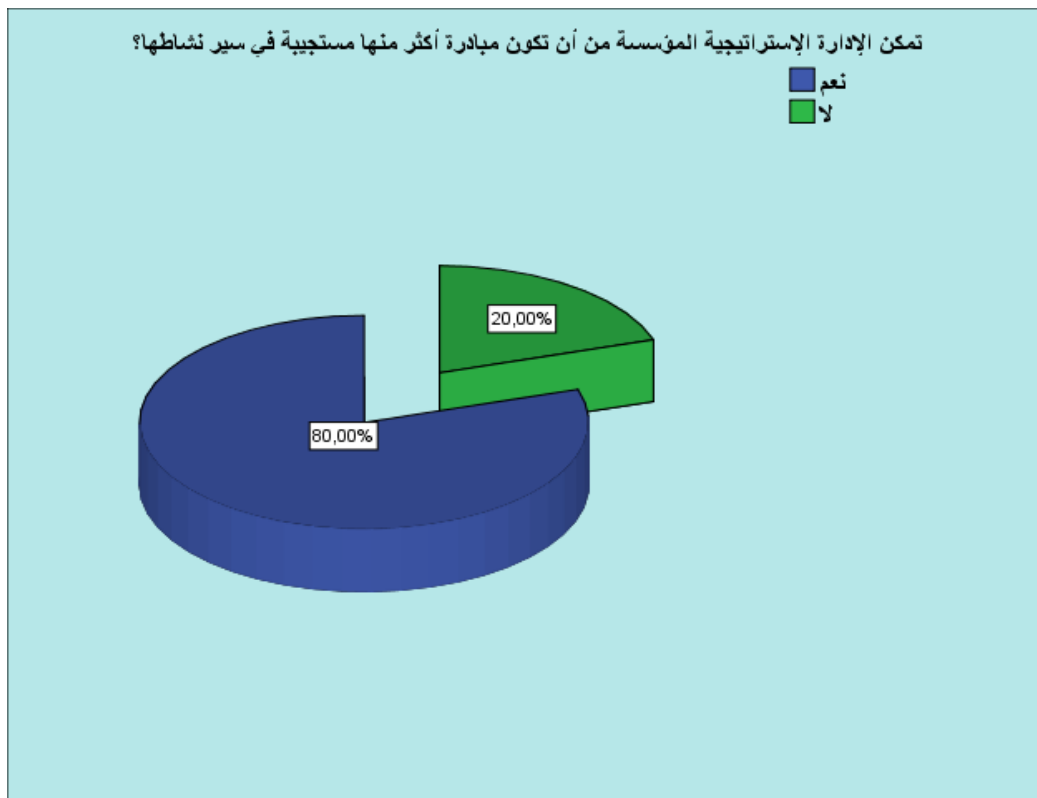
الجدول رقم(10): تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من أن تكون مبادرة

أكثر منها مستجيبة في سير نشاطها؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	24	80,0	80,0	80,0
لا	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS

الشكل رقم(13): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(10)



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم(10)

نلاحظ من الجدول والشكل أن 80 % من العينة المدروسة موافق على صحة العبارة ان الادارة الاستراتيجية تمكن المؤسسة من أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة في سير نشاطها، كما أن نسبة 20 % معارضون على هذه الأخيرة وهذا دال ويؤكد على أن أغلبية العينة المدروسة تأيد فكرة أن ان الادارة الاستراتيجية تمكن المؤسسة من أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة في سير نشاطها المؤسسة من أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة في

الفصل الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في تحسين

إداء الخدمة العمومية

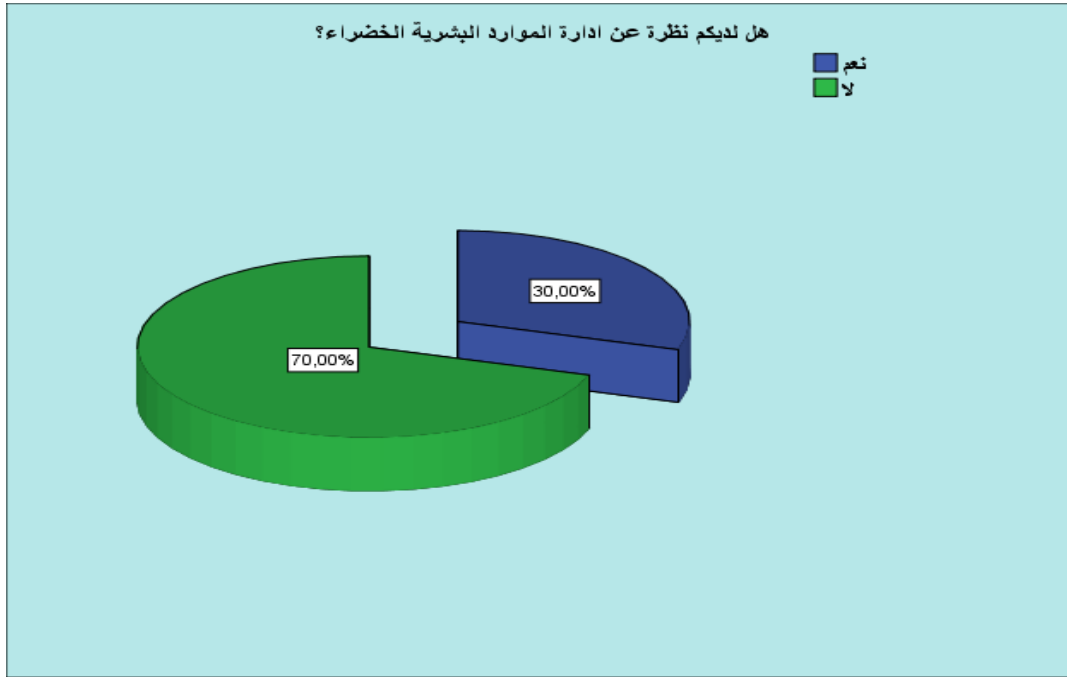
سير نشاطها المؤسسة من أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة في سير نشاطها المؤسسة من أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة في سير نشاطها.

الجدول رقم(11): هل لديكم نظرة عن ادارة الموارد البشرية الخضراء؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	9	30,0	30,0	30,0
لا	21	70,0	70,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS

الشكل رقم(14): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(11)



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم(11)

نلاحظ من الجدول والشكل أن 70 % من العينة المدروسة معارضون على صحة العبارة ، كما أن نسبة 30 %موافقون على هذه الأخيرة وهذا دال ويؤكد على أن أغلبية العينة المدروسة ليس لديها نظرة عن ادارة الموارد البشرية الخضراء.

الفصل الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في تحسين

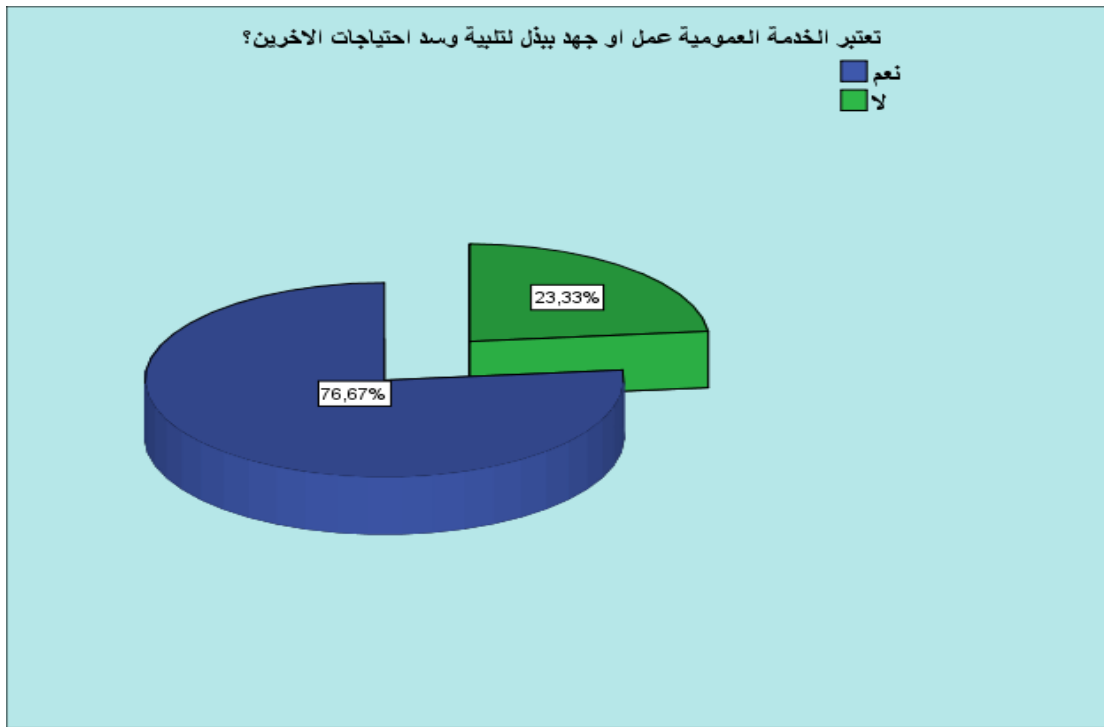
إداء الخدمة العمومية

الجدول رقم (12) تعتبر الخدمة العمومية عمل او جهد يبذل لتلبية وسد احتياجات الاخرين؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	23	76,7	76,7	76,7
لا	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS

الشكل رقم (15): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم (12)



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (12)

نلاحظ من الجدول والشكل أن 76.67% من العينة المدروسة موافقون على صحة العبارة أن الخدمة العمومية عمل او جهد يبذل لتلبية وسد احتياجات الاخرين ، كما أن نسبة 23.33% معارضون على هذه الأخيرة وهذا دال ويؤكد على أن أغلبية العينة المدروسة تعتبر أن الخدمة العمومية عمل او جهد يبذل لتلبية وسد احتياجات الاخرين.

الفصل الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في تحسين

إداء الخدمة العمومية

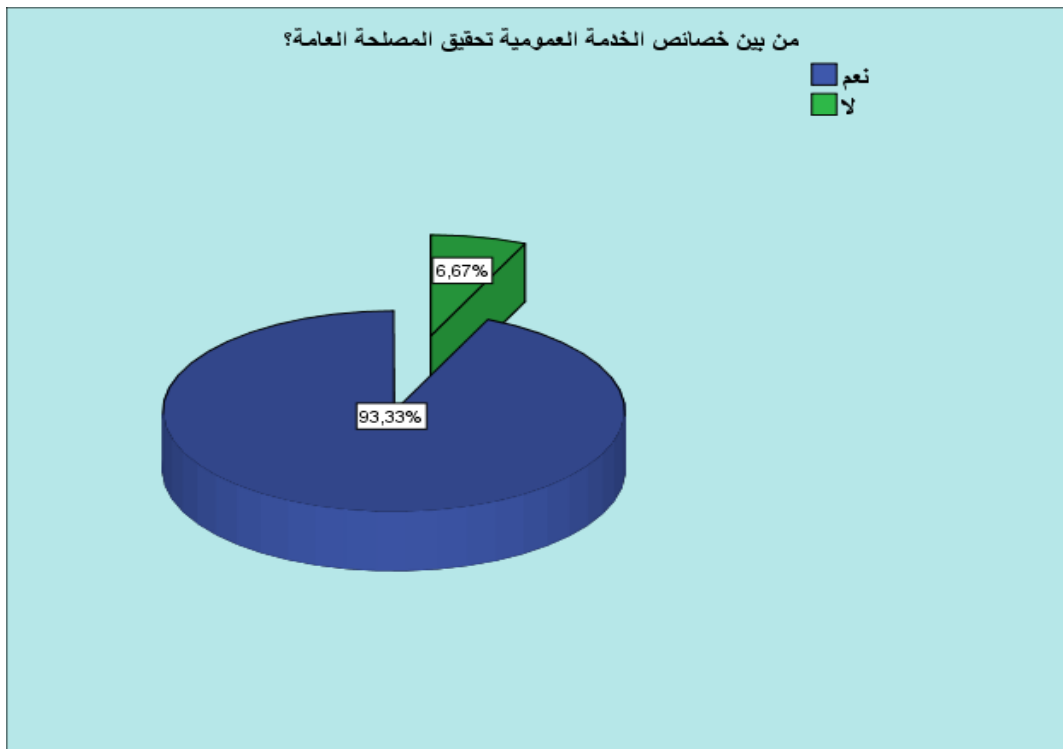
الجدول رقم(13): من بين خصائص الخدمة العمومية تحقيق المصلحة

العامّة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	28	93,3	93,3	93,3
لا	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS

الشكل رقم(16): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(13)



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم(13)

نلاحظ من الجدول والشكل أن 93.33 % من العينة المدروسة موافقون على صحة العبارة أن من بين خصائص الخدمة العمومية تحقيق المصلحة العامة ، كما أن نسبة 6.67% معارضون على هذه الأخيرة وهذا دال ويؤكد على أن أغلبية العينة المدروسة تعتبر أن من خصائص الخدمة العمومية تحقيق المصلحة العامة.

الفصل الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في تحسين

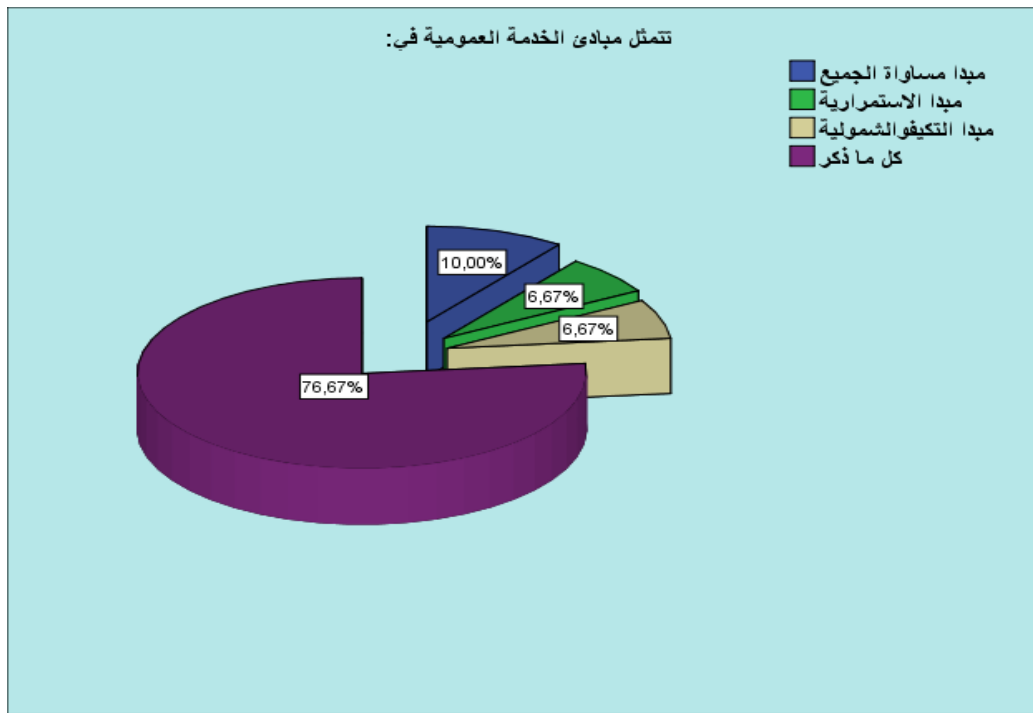
إداء الخدمة العمومية

الجدول رقم(14): تتمثل مبادئ الخدمة العمومية في:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مبدأ مساواة الجميع	3	10,0	10,0	10,0
مبدأ الاستمرارية	2	6,7	6,7	16,7
مبدأ التكيف والشمولية	2	6,7	6,7	23,3
كل ما ذكر	23	76,7	76,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS

الشكل رقم(17): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(14)



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم(14)

نلاحظ من الجدول والشكل أن 76.67% من العينة المدروسة موافقون على صحة العبارة أن مبادئ الخدمة العمومية جميع ما تم ذكره، أما أن نسبة 10% كان رأيهم أن مبادئ الخدمة العمومية مبدأ المساواة للجميع، في حين 6.67% يرون، مبادئ الخدمة العمومية تتمثل في الاستمرارية، أما نسبة 6.67% اعتبرت أن مبادئ الخدمة العمومية هي التكيف والشمولية، وهذا دليل على أن أغلبية العينة المدروسة يرون أن مبادئ الخدمة العمومية هي: مبدأ المساواة للجميع، الاستمرارية، التكيف والشمولية.

الفصل الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في تحسين

إداء الخدمة العمومية

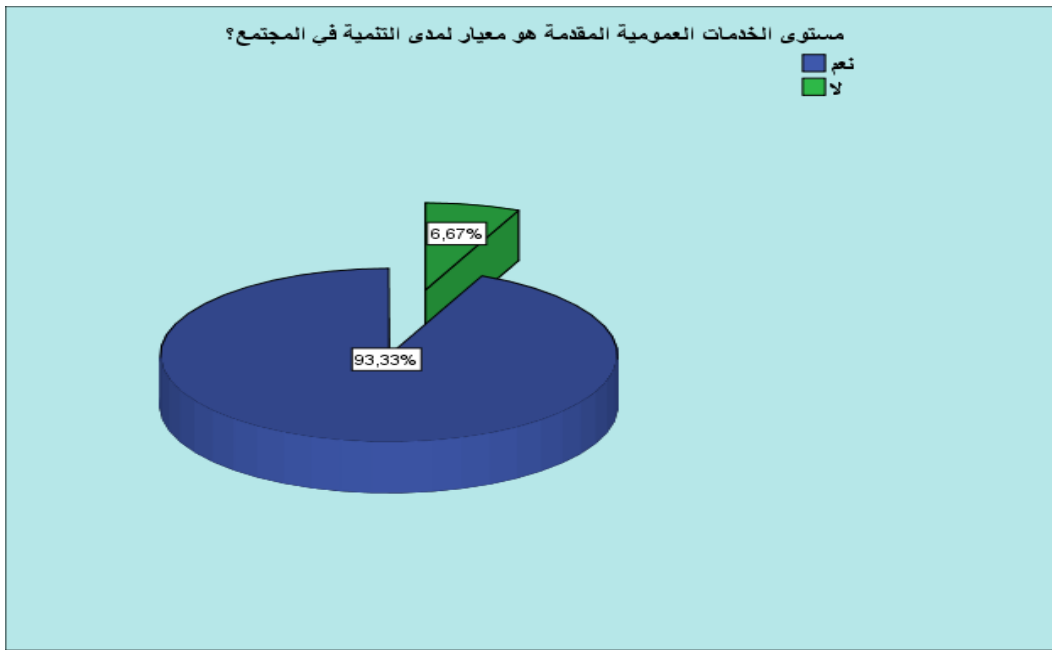
الجدول رقم(15): مستوى الخدمات العمومية المقدمة هو معيار لمدى

التنمية في المجتمع؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	28	93,3	93,3	93,3
لا	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS

الشكل رقم(18): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(15)



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم(15)

نلاحظ من الجدول والشكل أن 93.33 % من العينة المدروسة موافقون على صحة العبارة أن مستوى الخدمات العمومية المقدمة هو معيار لمدى التنمية في المجتمع ، كما أن نسبة 6.67% معارضون على هذه الأخيرة وهذا دال ويؤكد على أن مستوى الخدمات العمومية المقدمة هو معيار لمدى التنمية في المجتمع.

الفصل الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في تحسين

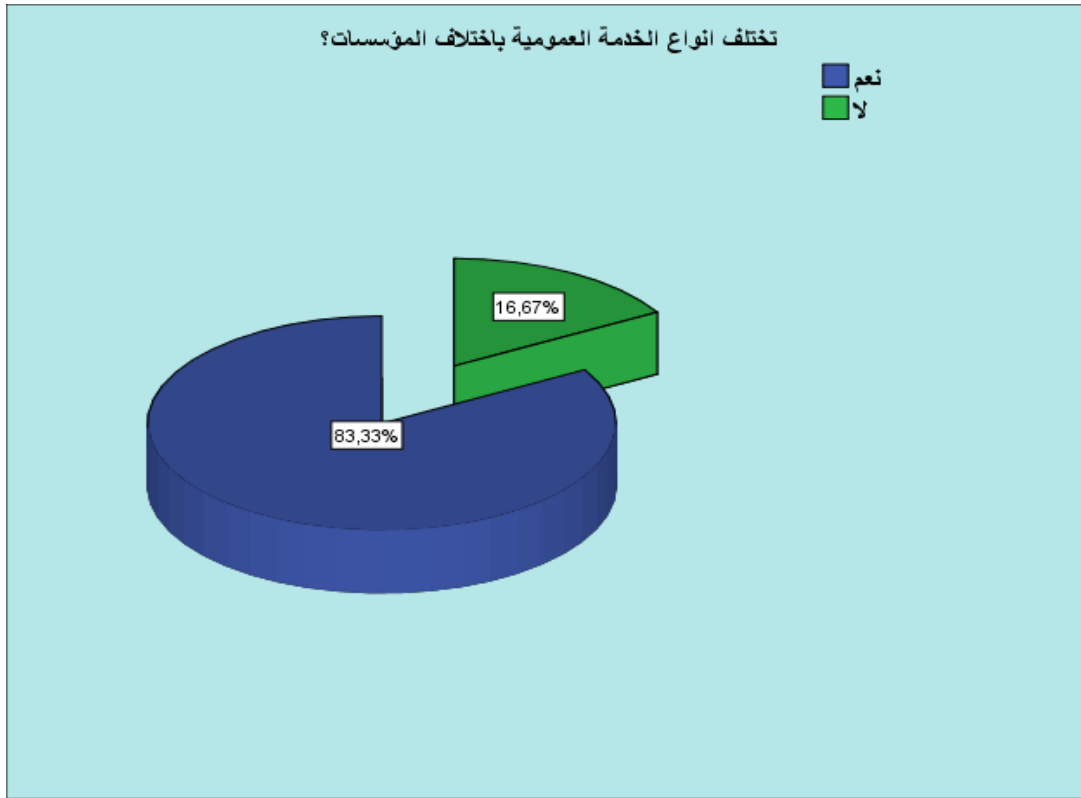
إداء الخدمة العمومية

الجدول رقم(16): تختلف انواع الخدمة العمومية باختلاف المؤسسات؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	25	83,3	83,3	83,3
لا	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS

الشكل رقم(19): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(16)



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم(16)

نلاحظ من الجدول والشكل أن 83.33% من العينة المدروسة موافقون على صحة العبارة أن أنواع الخدمة العمومية تختلف باختلاف المؤسسات، كما أن نسبة 16.67% معارضون على هذه الأخيرة وهذا دال ويؤكد على أن أنواع الخدمة العمومية تختلف باختلاف المؤسسات.

الفصل الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في تحسين

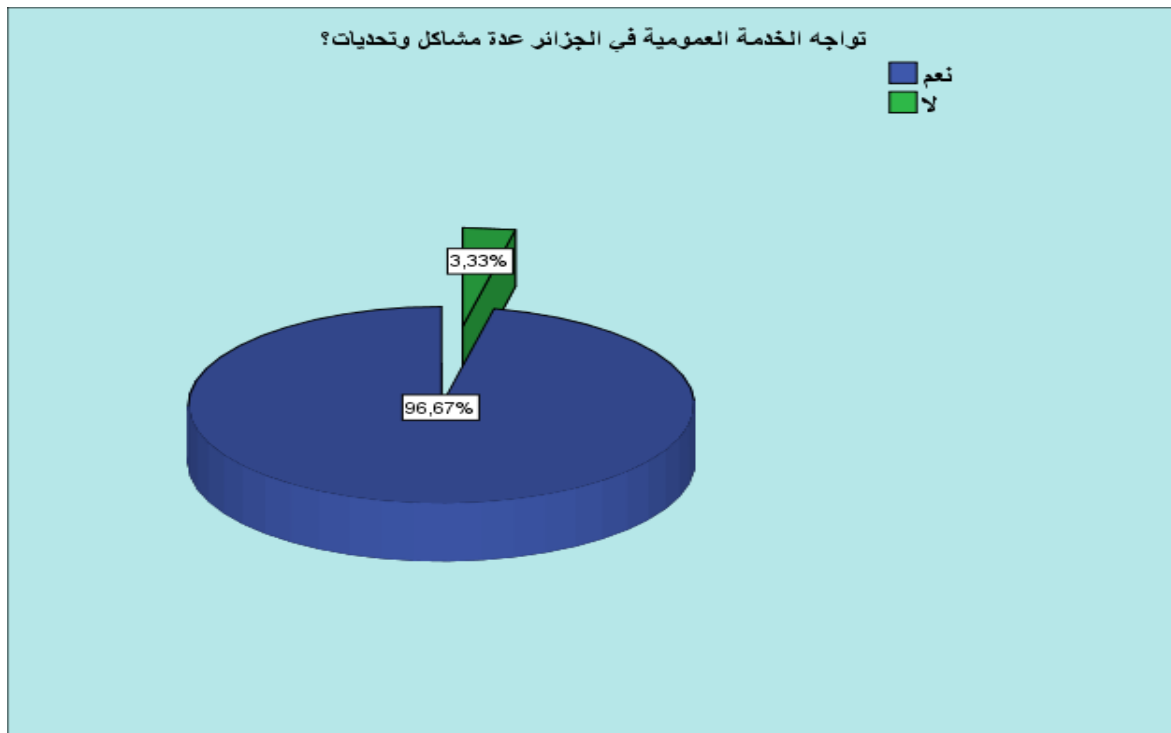
إداء الخدمة العمومية

الجدول رقم(17)تواجه الخدمة العمومية في الجزائر عدة مشاكل وتحديات؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	29	96,7	96,7	96,7
لا	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS

الشكل رقم(20): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(17)



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم(17)

نلاحظ من الجدول والشكل أن 96.67 % من العينة المدروسة موافقون على صحة العبارة أن الخدمة العمومية في الجزائر تواجه عدة مشاكل وتحديات ، كما أن نسبة 3.33 % معارضون على هذه الأخيرة وهذا دال ويؤكد على أن الخدمة العمومية في الجزائر تواجه عدة مشاكل وتحديات.

الفصل الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في تحسين

أداء الخدمة العمومية

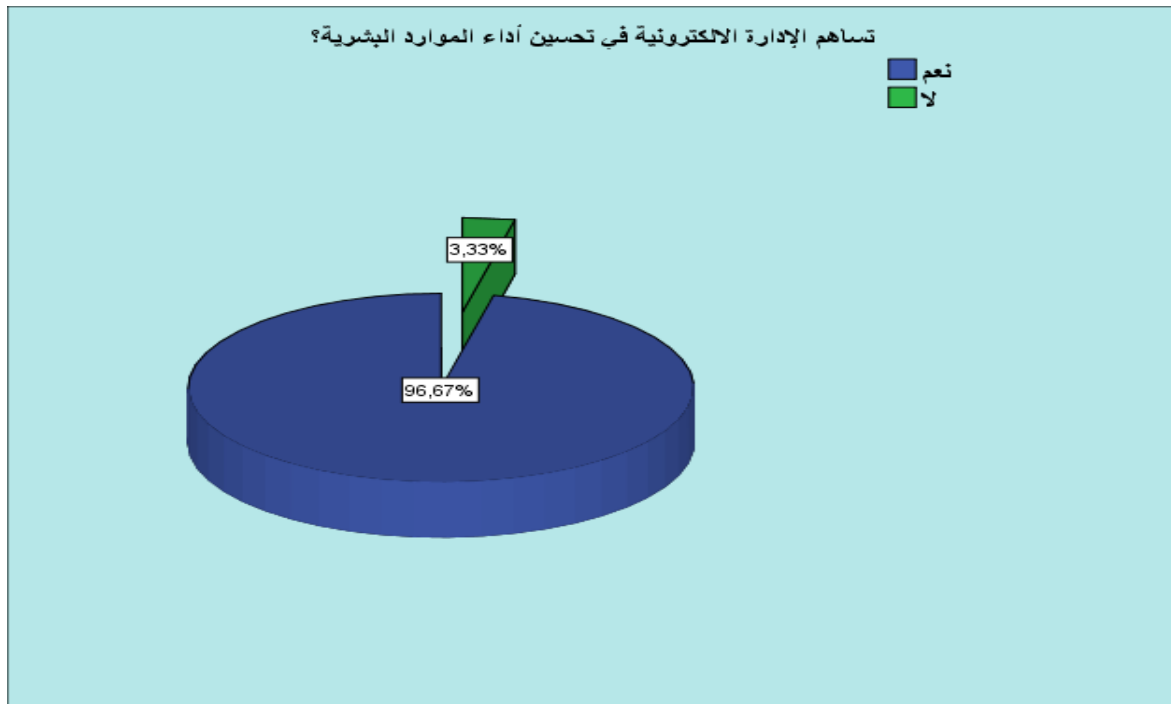
الجدول رقم(18): تساهم الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد

البشرية؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	29	96,7	96,7	96,7
لا	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS

الشكل رقم(21): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم(18)



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم(18)

نلاحظ من الجدول والشكل أن 96.67 % من العينة المدروسة موافقون أن الادارة الالكترونية تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية ، كما أن نسبة 3.33 % معارضون على هذه الآخيرة وهذا دال ويؤكد على أن تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية.

الفصل الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في تحسين

إداء الخدمة العمومية

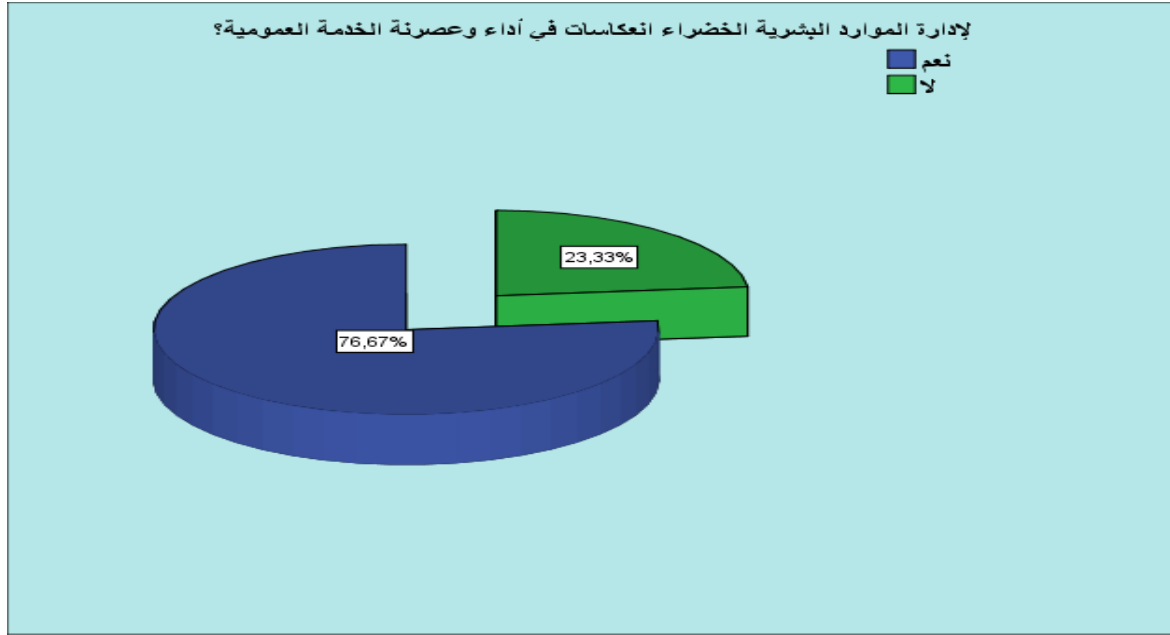
الجدول رقم (19): لإدارة الموارد البشرية الخضراء انعكاسات في أداء

وعصرنة الخدمة العمومية؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	23	76,7	76,7	76,7
لا	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المصدر: برنامج SPSS

الشكل رقم (22): دائرة نسبية تمثل نتائج الجدول رقم (19)



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم (19)

نلاحظ من الجدول والشكل أن 76.67 % من العينة المدروسة موافقة على صحة العبارة، كما أن نسبة 23.33 % معارضون على هذه الأخيرة وهذا دال أن لإدارة الموارد البشرية الخضراء انعكاسات في أداء وعصرنة الخدمة العمومية.

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100,0
Exclus ^a	0	,0

الفصل الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في تحسين

أداء الخدمة العمومية

Total	30	100,0
-------	----	-------

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,755	15

بلغ معامل الفا كرومباغ 0.75% وهذا دلالة على ثبات مقياس الدراسة.

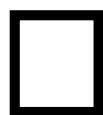
الفصل الثالث: دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في تحسين

أداء الخدمة العمومية

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التطرق إلى وصف لمنهج الدراسة، وكذا تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى الاداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الإستبيان وطريقة إعدادده ، ثم تحليله، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي تم اعتمادها في تحليل الدراسة واختبار الفرضيات وقد تم التبين ان الخزينة العمومية لولاية خنشلة تستعمل الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية كالية لتحسين الخدمة العمومية في ظل الرقمنة.

خاتمة



لقد أثبت تحليل القوى المختلفة المؤثرة على كفاءة المنظمة حقيقة هامة، وهي أن أهم تلك القوى وأعظمها أثرا في تشكيل حركة المنظمة هو العنصر البشري المتمثل في الأفراد والجماعات المتعاملين مع المنظمة المعنية والذين يتخذون من القرارات ما قد يهيئ لها فرضا للانطلاق والنجاح أو يسبب مشكلات ونقاط احتناق تنتج عنها خسائر أو احتمالات للفشل والانهيار.

يتضح من خلال ما تم عرضه بأن الدور المتنامي للموارد البشرية يمثل أحد الركائز الأساسية في تحقيق التميز والريادة في المؤسسة الحديثة، ويظهر أيضا الدور الفعال لها من خلال استحداثها اتجاهات حديثها تساعدها في أداء مهامها وتسهيل مهام الخدمة العمومية.

يعتبر موضوع الخدمات العمومية من الموضوعات الهامة والحيوية التي نالت وما زالت تنال اهتماما من قبل العديد من الاقتصاديين والكتاب المتخصصين في هذا المجال فمما لا شك فيه ان مستوى الرفاهية التي ينعم بها الافراد في اي مجتمع من المجتمعات بغض النظر عن الفلسفة الاقتصادية التي يؤمن بها وبغض النظر عن درجة النمو الاقتصادي، سوف تتوقف على حجم الخدمات العامة المقدمة ومستوى جودة الخدمات والذي يتوقف بدوره على حجم الموارد الاقتصادية المخصصة لذلك ومستوى الاداء داخل هذا القطاع.

• نتائج الدراسة:

الذي توصلنا من خلاله إلى العديد من الاستنتاجات والتوصيات، أهمها :
-أهمية الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في ظل عصر السرعة والرقمنة؛
-لا يمكن بأي حال من الأحوال التخلي أو تقليص الخدمات العمومية، وذلك بالنظر إلى الأعباء والمهام القديمة والجديدة الملقاة على عاتق القطاع العام والمنظمات العمومية، باعتبارها أداة رئيسية لتحقيق الضبط والتوازنات الاقتصادية والاجتماعية؛
- تعاني المنظمات العمومية وبالأخص في الجزائر والدول العربية من مشاكل جمة ساهمت بشكل كبير في ضعف أدائها، والتي نذكر من بينها:

* تخلف النظم التسييرية والإدارية وعدم قدرتها على مواكبة متطلبات العصر والمرحلة؛

* تضخم أعداد العاملين، واتساع الهياكل التنظيمية، وتعدد المراكز؛

*ضبابية السياسات والاستراتيجيات أو حتى غيابها؛

* شح الموارد المالية وخصوصا مع أزمات انخفاض أسعار النفط ومشتقاته، واتجاه العديد من الدول ومن بينها الجزائر جراء ذلك إلى التقشف ومحاولة التخفيف من ضغط الموازنة العامة .


التوصيات والإقتراحات:

- بعد الدراسة التي قمنا بها توصلنا الى مجموعة من الاقتراحات والمتمثلة في:
- ضرورة تفعيل دور الاتجاهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية في الادارات الجزائرية؛
- التوجه نحو الادارة الالكترونية ؛
- ضرورة أخذ القطاع العمومي بآليات جديدة في تقديم الخدمة العمومية؛
- أخذ الادارات الجزائرية بعين الاعتبار بعض ادارة الموارد البشرية الخضراء.

اختبار الفرضيات:

لقد بينت لنا الدراسة صحة فرضياتنا التي قدمناها في بداية بحثنا هذا، أن هناك أسباب ودوافع لظهور الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية.

- كما أكدت صحة الفرضية الثانية تؤثر الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية على الخدمة العمومية، كما
- أكدت صحة وأيدت صحة الفرضية الثالثة أن ضرورة تطبيق خطط تؤثر الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية على الخدمة العمومية.



قائمة المصادر
والمرجع

أولاً: باللغة العربية

I. الكتب:

1. أحمد القطامين ، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، در مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان 1996.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، تانيس، 2004،
3. حسين محمد الحسن، "الإدارة الالكترونية: المفاهيم، الخصائص، المتطلبات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط 1، 2011.
4. ساخري محمد، ماهية الخدمة العمومية، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية.
5. سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ط2،
6. صلاح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والطبع، مصر، 2000.
7. عبد الجبار مناديل، اسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2005،
8. عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001
9. عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الادارة، ط2، دار البصائر، الجزائر،
10. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، بيروت، دار الغرب الإسلامي، 2006.
11. عمار بوضياف، الوجيز في القانون الاداري، ط3، جصور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013،
12. عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، بيان للطباعة والنشر، القاهرة، 1999،
13. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، الأردن، 2007.
14. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية - العولمة و المنافسة - ، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
15. محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر ، عمان ، 2004.
16. محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
17. محمد سرور الحريري، ادارة الموارد البشرية، الاكاديمية الدولية الحديثة والمتقدمة،
18. محمد فاتح محمود المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، مصر، 2013.

قائمة المصادر والمراجع:

19. المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة: النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، 2004،
20. مصطفى عبد القادر، تسويق السياسة والخدمات، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2002،
21. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
22. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015،

II. الأطروحات والرسائل:

23. عشور عبد الكريم، " دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قسنطينة، 2010.

III. المقالات:

24. علاء وصفي محمود، مفهوم التنمية البشرية واهم مؤشراتها، كلية الاداب، جامعة القاهرة، كوكب المنى اكبر مكتبة، معرفة بلا حدود.
25. هاجر، ما مفهوم التنمية البشرية، تم الاطلاع على المقال في 2022/4/8
26. جمعية النهضة للتنمية، ما هي اهمية التنمية البشرية وفوائدها في حياتنا؟، تم الاطلاع على المقال في 2022/6/8 .
27. موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائري.
28. عبد المجيد فحماوي، مفهوم ادارة الموارد البشرية الخضراء، تم الاطلاع على المقال في 2022/4/9.
29. اية ناصر، تعريف الموارد البشرية باختصار، مقال تم الاطلاع عليه في 2022/4/6.

IV. المجلات:

30. هيم الفيلكاوي، الحكومة الإلكترونية، مجلة الحرس الوطني، العدد 19، السنة الخامسة، الكويت، 2002 نوفمبر.
31. جمانة بشير ابو رمانة، عبد الرحمان غسان الصديقي، أثر تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحسين تطبيق الإدارة البيئية في جامعة الطائف، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 38، اوت 2019،

قائمة المصادر والمراجع:

V. المواقع الالكترونية:

32. <https://www.merefa2000.com>.

33. <https://www.almrsal.com>

34. <https://facebook.com>

35. <https://mqaall.com>

36. <https://madoo3.com>

VI. المحاضرات:

37. حرنان نجوى، محاضرات في التحليل المعاصر للإدارة العمومية، جامعة عباس لغرور، تخصص تسيير عمومي، حنشلة، 2021/2020.

38. ولهي نور الدين، دور الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية، محاضرات، جامعة المسيلة، 2018.

ثانياً: باللغة الفرنسية

39. E V P A PALLAVI & M V V BHANU (2/4/2016), "GREEN HRM: A

40. WAY FOR CORPORATE SUSTAINABILITY", academia.edu, Retrieved 19/1/2022. Edite

41. Susan M, Heathfield, **WHZT IS A Human Resource?**, the balance careers, Retrieved 11/07/2021.

الملاحق



استمارة استبيان



يشكل هذا الاستبيان جزء من الدراسة التي سنجرىها في اطار اعداد مذكرة تخرج للحصول على شهادة ماستر تخصص "تسيير عمومي" بعنوان: " الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية كالية لتحسين الخدمة العمومية في ظل الرقمنة"

وسوف تزودونا بالمعلومات التي تدلون بها في تحقيق أهداف هذا البحث، لذا نلتمس منكم الاجابة على الاسئلة المطروحة في هذا استبيان بكل دقة وموضوعية، علما ان اجابتكم ستعامل بسرية، ولن تستخدم الا لاغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الطالب :حمزة حيمر

الأستاذ : شرف الدين ملال

ضع علامة X امام الإجابة المناسبة:

البيانات الشخصية:

1.الجنس:

ذكر انثى

2.المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

3.السن:

من 25الى35 سنة من 36الى45 سنة أكثرمن 45

المحور الاول: الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية

1-هل لديكم اطلاع بجميع وظائف الموارد البشرية؟

نعم لا

الملاحق:

2- إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأي منظمة ؟

نعم لا

3- من بين اهداف التنمية البشرية بناء انسان يدرك ما هي اهمية الوقت وما هو دوره وكيفية استغلال طاقاته ؟

نعم لا

4- من بين التحديات التي تواجه مدير الموارد البشرية التغييرات في اللوائح؟

نعم لا

5- تعتبر الادارة الالكترونية من بين الاساليب الحديثة لتسيير الموارد البشرية؟

نعم لا

6- ساهمت الادارة الالكترونية بشكل كبير في تحسين سير الموارد البشرية؟

نعم لا

7- تمكن الإدارة الإستراتيجية المؤسسة من أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة في سير نشاطها؟

نعم لا

8- هل لديكم نظرة عن ادارة الموارد البشرية الخضراء؟

نعم لا

المحور الثاني: الاطار النظري للخدمة العمومية

1- تعتبر الخدمة العمومية عمل او جهد ببذل لتلبية وسد احتياجات الاخرين؟

نعم لا

2- من بين خصائص الخدمة العمومية تحقيق المصلحة العامة؟

نعم لا

3- تتمثل مبادئ الخدمة العمومية في:

- مبدأ مساواة الجميع
- مبدأ الاستمرارية
- مبدأ التكيف والشمولية
- مبدأ الفعالية والتضامن
- كل ما ذكر

4- مستوى الخدمات العمومية المقدمة هو معيار لمدى التنمية في المجتمع؟

- نعم لا

5- تختلف انواع الخدمة العمومية باختلاف المؤسسات؟

- نعم لا

6- تواجه الخدمة العمومية في الجزائر عدة مشاكل وتحديات؟

- نعم لا

7- تساهم الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية؟

- نعم لا

8- لإدارة الموارد البشرية الخضراء انعكاسات في أداء وعصرنة الخدمة العمومية؟

- نعم لا



Université Abbes Laghrou - Khanchela

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion

خنشلة في :

إلى السيد: أمين خزينة ولاية خنشلة

تسهيل مهمة

سعيًا لاستكمال البرنامج الدراسي ، المقرر للحصول على شهادة ماستر نظام ل م د في علوم التسيير و العلوم التجارية ، ومن أجل تجسيد

المفاهيم النظرية للطلبة . يشرفنا أن أطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلاب:

الاسم و اللقب : حيمر حمزة

تاريخ الميلاد: 1982/05/28

مكان الميلاد: خنشلة

رقم التسجيل:

التخصص: تسيير عمومي

عنوان المذكرة : الإتجاهات في تسيير الموارد البشرية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في ظل الرقمنة

*وذلك من أجل إجراء تربيص تطبيقي لدى مؤسستكم .

بسميد الكلية
جباري عبد الجليل
مهميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير بالنيابة



جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم: 480 ك ع ا ت / ق ع ت ع ت / 2022



Université Abbes Laghrour - Khanchela
Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences gestion

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et De la Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم: 480 / ك ع ا ت ع ت / ق ع ت ع ت / 2022

استمارة تقييم المتربص (ة)

الإسم و اللقب : حيمر حمزة

تاريخ الميلاد: 1982/05/28

رقم التسجيل:

مكان الميلاد: خنشلة

التخصص: تسيير عمومي

عنوان المذكرة: الإتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في ظل الرقمنة - دراسة حالة

مكان التربص: الخزينة العمومية لولاية خنشلة

فترة التربص من:

إلى:

ملاحظة	العلامة	عناصر المواظبة
	04/...04/...	المواظبة
	04/...04/...	المبادرة
	04/...04/...	المعارف التطبيقية
	04/...04/...	قدرة العمل
	04/...04/...	العلاقة مع العمال
	04/...04/...	العلامة النهائية
	20/...20/.....	

ملاحظات أخرى:

ممثل المؤسسة

عميد الكلية جباري عبد الجليل
عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير بالتياب



ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز ما دور الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية كالية لتحسين الخدمة العمومية في ظل الرقمنة دراسة حالة الخزينة العمومية لولاية خنشلة ، حيث سعت الدراسة من خلال تحليل الاستبيان إلى إبراز مدى مساهمة الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية كالية لتحسين الخدمة العمومية في ظل الرقمنة في المؤسسة محل الدراسة، وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، كما قمنا بالاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة عن إشكالية الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانته على 30 موظف لغرض جمع البيانات من أفراد العينة ثم استردادها كلياً، وبعد تحليل البيانات باستخدام SPSS توصلنا إلى جملة من النتائج من أهمها مساهمة الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية كالية لتحسين الخدمة العمومية في ظل الرقمنة.

الكلمات المفتاحية: ادارة الموارد البشرية، الخدمة العمومية.

Résumé :

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle des tendances récentes dans la gestion des ressources humaines comme mécanisme d'amélioration du service public à la lumière de la numérisation. Une étude de cas du trésor public de l'État de Khenchela. La numérisation dans l'institution à l'étude. Dans ce étude, nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive et l'approche analytique. Nous avons également effectué les tests statistiques nécessaires pour répondre à la problématique de l'étude, et pour atteindre les objectifs de l'étude, un questionnaire a été distribué à 30 salariés dans le but de collecter des données auprès des membres de l'échantillon puis de les récupérer intégralement dans le public. la lumière de la numérisation.

Mots clés : gestion des ressources humaines, service public.