

## المناجنت العمومي

الأستاذ : د/ شنوفي نورالدين/  
الجمهور المستهدف : الموظفون المرشحون لرتبة المتصرف

### الهدف من دراسة المناجنت العمومي

يعتبر القطاع العام جسرا هاما في تفعيل النشاط الإقتصادي على المستوى الوطني والدولي ، إلا أنه يواجه صعوبات كبيرة نتيجة التطور الحاصل في محيطه ، والذي يدفع به نحو القيام بتحديثات عميقة في بنيته ، خاصة في أسلوب إدارته ( تسييره ) ، لكي تتاح له عدة فرص توظيف لصالح الشبان القادة والذين يتميزون بكفاءة وفعالية أداء عالية وكذلك بنظرة جديدة للخدمات العمومية ، يتمكن من خلالها القطاع العمومي من الإرتقاء بالأداء إلى المستوى الذي يحقق رفاهية المجتمع .

### الهدف العام :

كي يتمكن الطالب من الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي :

بتكويني هذا وبمواصفتي كمسير في رتبة المتصرف ، كيف أعمل في مجال وظيفتي بالقطاع العمومي ، من أجل المساهمة في تطوير المردودية المؤسساتية والإرتقاء بمؤشرات جودة أداء خدمات المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية إلى مستوى المقاييس الدولية ؟

### الأهداف النوعية :

إن هذا التكوين أهداف متعددة نذكر أهمها :

- كسب مهارة النقاش الجاد ، ومهارة جمع وتحليل وعرض المعلومات بإستخدام الأسلوب العلمي في ذلك
- ضبط الصورة الحالية الحقيقية للقطاع العام من حيث ، الدور ، الموقع وكفاءة الأداء وتطور العلاقة بين القطاع العام والخاص
- مواجهة العواقب المترتبة عن عملية التسيير ( الفرص و التهديدات الإقتصادية ، القانونية ، الإجتماعية، الثقافية ، السياسية )
- مواجهة الحاجات والتطلع للمجالات الإدارية ( التسييرية ) " الوقوف على حقيقة المفاهيم وطرق التسيير ، الإستراتيجية ، الموارد البشرية ، الأداء ، الإتصال ، الرقابة... الخ"
- التعرف على رسالة المنظمات العمومية وما يميزها عن المنظمات الخاصة
- التعرف على المناجنت العمومي وعلاقته بالعلوم الأخرى
- دراسة مختلف مراحل التحديث لأساليب التسيير الحالية والوسائل المستعملة فيها ، حفاظا على أهمية ودور القطاع العام في خلق التوازن الإقتصادي والإجتماعي، من خلال التعرف على مراحل تطور الفكر الإداري لغاية الوصول إلى نظرية المناجنت العمومي الجديد ، مروراً بالإصلاح الإداري والحكم الراشد " الحوكمة "
- التعرف على مراحل العملية الإدارية من تخطيط ، تنظيم ، تنسيق ، توجيه ورقابة
- التعرف على ركائز ودعامات العملية الإدارية من قيادة ، تحفيز ، إتصالات ، وإتخاذ قرارات ....

## بطاقة المقطع ( 1 )

– عنوان الدرس الأول :

أسس المناجنت العمومي

– عنوان المقطع :

الخدمة العمومية : مفهومها ، أنواعها ومعاييرها

– الكفاءات والأهداف التي يرمي إليها المقطع :

يتناول المتكون من خلال هذا المقطع العناصر الأساسية للدرس ، والتي تمكنه من التعرف الأهداف الإستراتيجية من وراء إنشاء المؤسسات وإدارات العمومية والرسالة الموكلة لهم والأطراف الفاعلة في تحقيق هذه الأهداف الداعية إلى الوصول بالمجتمع إلى أعلى درجة من الرفاهية ، ومن ثم فإن مضمون هاذ المقطع يحوم حول الخدمة العمومية ، كونها تمهيدا لممارسة المناجنت العمومي في المؤسسات والإدارات العمومية .  
المحاور الواردة في هذا المقطع :

- التعريف بمفهوم الخدمة العمومية
- التعريف بمختلف أنواع التصنيفات للخدمات العمومية
- التعريف بأهم المعايير التي تتميز بها الخدمات العمومية

– مقدمة :

في إطار ممارسة الدولة لوظيفتها، تتكفل بتقديم الخدمات العمومية ، خاصة الأساسية منها لجميع المواطنين دون تمييز ولا إستثناء ، كخدمة التعليم والصحة والأمن والحماية والرعاية ... الخ ، وكذلك خلق المناخ الملائم في تسيير وتحسين الحياة اليومية للمواطن، تجسيدا لسياسة التضامن الإجتماعي في رعاية الدولة لمواطنيها .

تعريف الخدمة العمومية

هي جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن إستغلالها إلا في إطار جماعي، تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة والتي ينص عليها القانون ، ويكون من الضروري إستغلالها بمعزل عن قواعد السوق، تتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها، من حيث أدائها ومراقبتها .

أنواع الخدمات العمومية

تضم الخدمة العمومية مجموعة كبيرة وغير متجانسة للخدمات الجماعية ، المنظمة من طرف الدولة يمكن حصرها في مجموعة الخدمات التالية :  
الخدمات الإدارية : مثلا خدمة الحالة المدنية بالبلديات ،...  
الخدمات الإجتماعية والثقافية : مثلا خدمة التمرس الإلزامي ، الخدمات الصحية ، ...

الخدمات الصناعية والتجارية : مثلا خدمة مؤسسة المياه ، خدمة مؤسسة الكهرباء والغاز ، ....  
ومن ثم فإننا يمكن أن نميز من ناحية ثانية بين ثلاثة أنواع من الخدمات العمومية وفق التصنيفات التالية :

- من حيث طبيعة الخدمة المقدمة : نجد صنفان ، خدمة فردية وخدمة جماعية.
  - من حيث طبيعة إستهلاك الخدمة : نجد صنفان ، خدمة ذات إستهلاك إجباري وخدمة ذات إستهلاك اختياري
  - من حيث طريقة تحمل تكلفة الخدمة : نجد في هذه الحالة ثلاثة أصناف من الخدمات :
- 1- خدمة مجانية : ( تقدم دون مقابل ، تتحمل تكلفتها كليا الخزينة العمومية للدولة )  
مثلا حملات التلقيح ، الأمن العمومي ، الإنارة العمومية ...الخ

2- خدمة بالمقابل : ( يتحمل تكلفتها كليا وبشكل مباشر المستفيد منها ) مثلا الكهرباء المنزلية ، الهاتف العمومي ، الماء الشروب ...الخ

3- خدمة مدعمة : ( يتحمل تكلفتها جزئيا المستفيد منها والباقي دعم حكومي لها )  
مثلا النقل العمومي ، السكن ، السلع الإستهلاكية الأساسية كمادة الحليب والخبز ... الخ  
كما يذهب البعض إلى تصنيف الخدمة العمومية إلى صنفين وفق المعيار التسويقي :

### الصنف الأول :

يتمثل في الخدمات غير المسوقة *non marchand* المقدمة والمفروضة على الجميع ( مواطنين ومقيمين) ، من قبل القوة العمومية ، والحصول عليها مجاني ، وإنتاجها يمول بواسطة أموال عمومية مغذاة من الإيرادات العامة للدولة (من الحصيلة الجبائية خصوصا ) .  
مثلا: الأمن ، الدفاع ، خدمات البلدية ، الإنارة العمومية ، النظافة العمومية ، حماية البيئة...الخ

### الصنف الثاني:

يتمثل في الخدمات المسوقة والمقدمة للأفراد بشكل اختياري، وطريقة الحصول عليها بمقابل يغطي إجمالي تكلفة الخدمة المقدمة ( مثلا: الكهرباء، الغاز، الماء...الخ ) ، أو تكون مدعمة جزئيا من الخزينة العمومية ( مثلا: نقل عمومي، سلع وخدمات، تذكرة الدخول للمتحف والملاعب...الخ)

### أهم المعايير التي تتميز بها الخدمة العمومية:

من خلال نتائج الأعمال والدراسات التي خلص إليها معظم العلماء الباحثين في مجال المناجمنت العمومي ( علم الإدارة العمومي ) ، أكدوا أن كل عملية التسيير لنشاطات الخدمة العمومية ينبغي عليها أن تستخدم قواعد مشتركة، تعد بمثابة قيم تستمد منها شرعيتها وصفاتها، والمتمثلة في المعايير التالية :

- معيار المساواة
- معيار الإستمرارية
- معيار التطور
- معيار المجانية النسبية
- معيار الشمولية
- معيار الإحتكار الطبيعي

- معيار الفعالية
- معيار التضامن

### معيار المساواة :

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

### معيار الاستمرارية :

هذا المعيار يتطلب الأداء الدائم للخدمة العمومية لضمان إستمرارية الرفاهية الاجتماعية والرقي العام للمواطنين من خلال توفير الحاجات المشتركة الضرورية لهم ، وهذا ما يتعين على الدولة حماية المؤسسات والإدارات العمومية من حالات الفشل والإفلاس ، كما يستوجب كذلك في حالات الإضراب الشرعي لعمال القطاع العمومي، الإلتزام بالحفاظ على الحد الأدنى في أداء بعض نشاطات الخدمات العمومية .

### معيار التطور :

هذا المعيار يسمح بتكيف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى، مثلا إدخال البطاقات البيومترية في الحالة المدنية ومعالجة العمليات الجارية الحاسوبية بالنظم الآلية الحديثة ، وتحديث وسائل النقل الجماعي كالمطرو الطرام والقطار الكهربائي... إلخ

### معيار المجانية النسبية :

إمتدادا لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة ما إذا كانت وضعياتهم متباينة ( من حيث مستوى الدخل )، يتم اعتماد سلم يبين هذا التباين بحيث يدرج في أعلى هذا السلم الخدمات العمومية التي يكون الوصول إليها مجانيا للجميع، مثلا خدمة الصحة والأمن... إلخ ، ثم ترتيب الخدمات تنازليا حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل المستفيد، بحيث تتعدد التسعيرات وتندرج إلى غاية أسفل السلم، أين يقتضي معيار المساواة في التعامل، بالحصول على الخدمة العمومية بمقابل، مثل أغلبية الخدمات العمومية ذات الصفة الصناعية والتجارية، كالسكن، التأمين، السياحة والترفيه.... إلخ . ويكون هذا التسعير خاضعا لثمن تقريبي قابل للمراجعة دوريا.

### معيار الشمولية :

إنطلاقا من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولا لكل المواطنين، لأنها تعتبر ضرورية في أغلب الأحيان، ومن ثم فإن هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين، والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم ومستويات معيشتهم

## معيار الفعالية :

الخدمة العمومية هي كل الأنشطة 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 و التعليم والصحة والأمن وشق الطرق في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة ، يسهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على مزاولة النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى، وعليه فإن مثل هذه الخدمات تجعل تهيئة وتنمية هذه المناطق أكثر فعالية

## معيار التضامن :

الخدمة العمومية ما هي إلا تعبيراً عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادته وتجسيده ميدانيا ، من خلال محاربة ظاهرة الفقر والحرمان ، بالمساهمة في تقليص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل أو الإعاقة الصحية والمادية ، لذا فالخدمة العمومية تصنف مهامها إلى ثلاثة أصناف وفق معيار التضامن الاجتماعي والمتمثلة في :

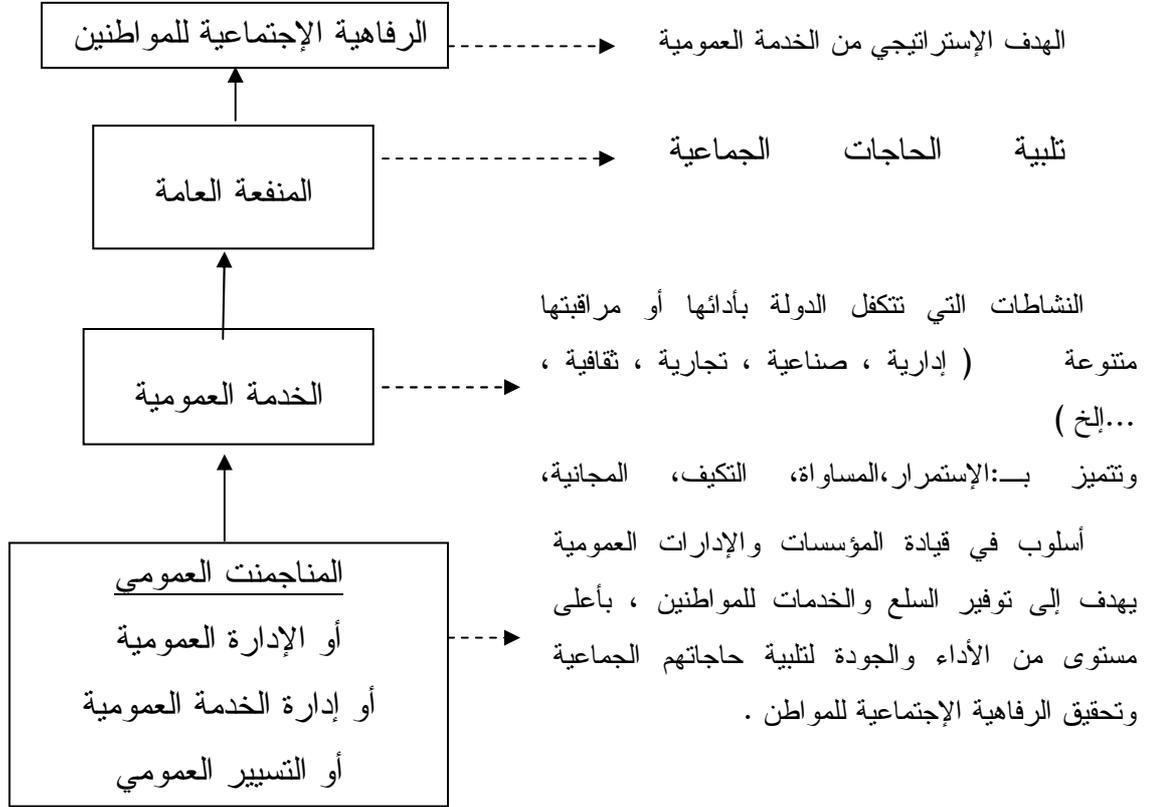
1 - مهام تهدف إلى جعل الخدمة العمومية مادية ومالية في متناول المواطنين المهتمين بالفقر والتهميش ( الفئات المعوزة )

2 - مهام تهدف إلى المحافظة على الانسجام الاجتماعي والشعور بالمواطنة

3 - مهام تهدف إلى المساهمة في تشجيع الاستعمال الفعال والعادل للموارد المشتركة

## وثائق مكملة إلى الدرس

### مخطط يلخص : مفهوم الخدمة العمومية وبعدها الإستراتيجي



## بطاقة المقطع ( 2 )

1 – عنوان الدرس الأول :

أسس المناجنت العمومي

2 – عنوان المقطع (2) :

المناجنت العمومي : مفهومه، أصوله، مجالاته ، مميزاته وصعوباته

3 – الكفاءات والأهداف التي يرمي إليها المقطع (2) :

لاشك أن الأعمال شئ والإدارة شئ آخر، كما أن الأعمال التي هي في الأساس تعبيراً عن وظائف المنظمة ( وظيفة الإنتاج ، وظيفة التسويق ، وظيفة التمويل ، وظيفة تسيير الموارد البشرية ووظيفة التمويين... الخ ) . فهي وظائف سابقة عن ظهور الإدارة أو الحاجة إليها .

فعندما إتسع حجم الأعمال بدأت تظهر الحاجة إلى الإدارة ( المناجنت – Mangement ) بشقيها إدارة الأعمال والإدارة العمومية ، وعندما تعقدت هذه الأعمال نتيجة التغيرات المتسارعة في مختلف المجالات ( الإقتصادية ، الإجتماعية ، الثقافية ، السياسية ، التكنولوجية وحتى الإيكولوجية وغيرها .. ) والتي كانت لها صلة تأثير متبادل بالأعمال الإدارية ، زادت الحاجة إلى فنون ومهارات تنفيذها . غير أن هذه الأعمال عرفت زيادة في التعقيد لكبر حجمها وزيادة التحديات والظروف الداخلية والخارجية التي أصبحت تواجهها ، جاءت الحاجة إلى علمية الإدارة . أي أن تصبح الإدارة ( المناجنت) علماً مستقلاً له أصوله ومبادئه ونظرياته .

فمن خلال هذا المقطع يتمكن المتكون من الإلمام بماهية المناجنت عموماً والمناجنت العمومي خصوصاً ، من خلال الوقوف على مفهوم الإدارة وأصولها ودورها ومجالاتها ، علاقتها بالدولة وإطار تطبيقها ، وكذلك مميزاتها والصعوبات التي تواجهها في الوقت الحالي . ومن ثم يستطيع المتكون من الإجابة على جملة التساؤلات التالية :

– هل الإدارة العمومية علم أو فن ؟

– هل الإدارة العمومية مهنة أم وظيفة ؟

– هل الإدارة العمومية متغيرة أم ساكنة ؟

هذه التساؤلات وغيرها تسمح للمتكون من الإطلاع على الأسلوب العلمي الذي ينبغي أن يتحلى به في ممارسة وظيفته بأخلاقيات مهنية عالية بدافع الإلتزام وليس بدافع الإلزام ، كي يحقق بذلك أعلى مستوى في أدائه لوظيفته ، وهذا ما يكسب المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية الميزة التنافسية على المستوى الوطني أو الدولي .

### ماهية الإدارة العمومية Management public

يعد هذا النشاط موضوع الدرس لهذا المقطع ، فهو يتضمن على جملة معلومات تعطي للمتكون القدرة على إكتساب الكفاءات اللازمة لإدارة وظيفته ( كمتصرف ) بمهارة عالية ، وتتعلق هذه المعلومات بما يلي :

– التعريف بمبرادفات المناجنت العمومي

– ماهية الإدارة

– تعريف الإدارة

- أهمية الإدارة
- دور الإدارة
- مفهوم الإدارة
- الأصول العلمية للمناجنت العمومي
- مجالات الإدارة
- الإطار تطبيق للمناجنت العمومي
- علاقة المناجنت العمومي بالدولة
- مميزات المناجنت العمومي
- الصعوبات التي تواجه المناجنت العمومي

## ماهية الإدارة العمومية

### — التعريف بمرادفات المناجنت العمومي

يأخذ مصطلح المناجنت العمومي عدة مرادفات له ، منها

- الإدارة العمومية
- التسيير العمومي
- إدارة الخدمة العمومية

في الكثير من الكتابات في مجال المناجنت العمومي ، يستعمل مصطلح " الإدارة " Management كدلالة على إدارة الأعمال والإدارة العمومية . كما يمكن أن نصادف معنى الإدارة مرادفا لكلمة Administration أو لكلمة Management وكثيرا ما تحمل نفس المعنى الذي نعنيه بالإدارة .

### ماهية الإدارة

لقد كانت ولا زالت الإدارة هي العنصر الفاعل في نجاح المؤسسات والدول، فتحقيق النمو والاستقرار مرهون بها، فهي التي تمكن من التوزيع الأمثل للموارد والتوفيق بينها وتسييرها التسيير الفعال بما يخدم الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد والمجتمع، ومن هنا فإن موضوع الإدارة يعتبر من أهم المواضيع التي يجب الإهتمام بها ومعالجتها بما يوازي التطورات الحادثة في عصر العولمة.

### تعريف الإدارة :

لقد اختلفت تعاريف الإدارة اختلافا واضحا، وبرجع ذلك إلى تباين وجهات نظر المفكرين من جهة واختلاف العصور التي تم فيها تقديم هذه التعاريف، إذ أن تعريف الإدارة في العصور القديمة ليس نفسه العصر الحديث وهذا لما شاهدهته الإدارة من تطور، سواء من حيث تطور الفكر الإداري أو من حيث تطور التكنولوجيا المستخدمة.

فقد عرفها فريدريك تايلور في كتابه مبادئ الإدارة العلمية على أنها " المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكيد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها " وعرفها أستاذ الإدارة بيتر دراكر بما يلي " أن الإدارة عنصر متعدد الوظائف فهو يدير العمل والمديرين وبدبر العمال "

ومن ثم تبين بأنه لم يستقر تعريف المناجنت العمومي على مفهوم واحد، لذلك نلاحظ وجود عدة تعاريف لها أهمها :

1 – الإدارة : هي علم استخدام كافة الموارد المتاحة لتعظيم الفائدة وتحقيق قيمة تنافسية عالية ( محليا، إقليميا ودوليا ) من خلال خطة زمنية لتحقيق أهداف عامة وتفصيلية

2 – الإدارة : تستعمل إما للتعبير عن عملية يمكن عن طريقها الجمع بين الموارد المحدودة لتحقيق غايات معينة أو للدلالة على تنفيذ العمل بواسطة جهود الآخرين

3 – الإدارة : هي نشاط اقتصادي يهدف إلى تحقيق أهداف إنتاجية أو اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية من خلال تجميع وتوجيه الموارد المادية والبشرية المتاحة وتنمية موارد جديدة ووضعها موضع الإستغلال المثمر

4 – الإدارة : هي مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفاء و الإستخدام الفعال للموارد وذلك لغرض تحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف

5 – الإدارة :عبارة عن مجموعة من الأعمال والنشاطات والقواعد التي تهدف إلى الحصول على الغايات و الأهداف المطلوبة والمخطط لها ، من خلال العمل والجهد الجماعي للقوى العاملة ضمن الوظائف الإدارية التي تضمنت تحقيق الأهداف والتي تلبي رغبة الإدارة في الإنتاجية الفعالة

ومن خلال عرضنا لجملة من التعاريف السابقة يمكن إعطاء التعريف الذي ذكره الأستاذ كسنة أمحمد كملخص لجملة التعاريف السابقة الذكر :

#### الإدارة ( المناجمنت ) :

هي علم وفن إدارة كل الموارد المتاحة واستغلالها الإستغلال الأمثل بما يخدم الأهداف التنظيمية والأفراد من جهة وأهداف المجتمع من جهة أخرى وفق أسلوب علمي وعملي يضمن ذلك .

#### أهمية الإدارة

لاشك أن للإدارة أهمية كبرى للمؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها ، وهذا لما تضمنه لها من تسيير حسن للموارد واستشراف للمستقبل، وترجع أهمية الإدارة للأسباب التالية :

- إن الزيادة الهائلة في السكان وما يقابلها من شح في الموارد الطبيعية ألزم ضرورة الإستخدام الأمثل لتلك الموارد والتخطيط لها وإدارتها إدارة علمية مسلحة بفنون المعرفة

- اتساع حجم المنظمات وضرورة استخدام أعداد هائلة من القوى العاملة وبروز مشكلات نتيجة هذا الإستخدام الكبير قد جعل الحاجة ملحة لإدارة تستطيع التعامل مع هذه المشكلات التي لم يألّفها المجتمع الإنساني

- إن بروز التشكيلات الثقافية التي تقودها قيادات فاعلة و إدارات مدربة ، اتخذت طريق العلم في ممارستها فاعتمدت على الحجة العلمية في منطقتها ، وتعلمت كيف تصل إلى أهدافها ولتواجه مؤسسات لها إدارات تستطيع التعامل معها وهي مزودة بكل فنون التفاوض، ولديها من المعلومات والحقائق والحجج التي تدعمها

- التنسيق بين عوامل الإنتاج وقيادتها وزيادة فعاليتها، إذ ليس ندرة عناصر الإنتاج لوحدها تحتاج إلى إدارة قادرة على التوزيع الأمثل للموارد بل إن الإدارة ضرورة ملحة لإدارة عناصر الإنتاج والتنسيق بينهما وزيادة كفاءتهم حتى ولو توافرت تلك العناصر

- شدة التنافس المحلي والدولي : لقد تطور الإنتاج وأصبح يميل لسد حاجات مقبلة، حاجات تحددتها سوق محلية واسعة، تشتد فيها المنافسة ، ولذا أصبحت الحاجة ملحة لإجراء دراسات تسويقية واقتصادية، تقوم بها إدارات متخصصة تستطيع الوقوف في وجه هذه التحديات وتقوم بإجراء الدراسات والأبحاث

- التطور الفني والتكنولوجي : إن صناعة اليوم صناعة متطورة تلاحق كل جديد وتسعى إلى تطوير إطاراتها لتواكب المنطلقات الفنية والتكنولوجية الجديدة، ويقف في صدارة واجباتها العاملين في الإدارة التي تريدها صناعة اليوم، إدارة قادرة على الوصول بقدرات العاملين للمستوى الذي ينطبق والتقدم الفني والتكنولوجي الذي هو إحدى خصائص الصناعة الحديثة

### دور الإدارة :

إن دور المديرين الأساس هو توجيه المنظمات نحو تحقيق أهدافها، فجميع المنشآت يتم إنشائها من أجل غرض أو هدف وتقع على المديرين مسؤولية تجميع واستعمال الموارد التنظيمية في المنظمة لضمان قيام المنظمات بتحقيق غرضها، تقوم الإدارة بتسيير المنظمات نحو أغراضها أو أهدافها لتحديد النشاطات التي يقوم الأفراد بإنجازها إذا تم تصميم النشاطات بفاعلية فإن إنتاج كل فرد عامل في المنظمة يمثل مساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية لها، تسعى الإدارة إلى تشجيع النشاط الفردي الذي يعوق الهدف التنظيمي، ليس هناك أي فكرة مهما كانت أكثر أهمية للإدارة من الأهداف إذ لا معنى للإدارة بعيدا عن أهدافها إذ على الإدارة أن تحتفظ بالأهداف التنظيمية في ذاكرتها في كل الأوقات .

### مفهوم الإدارة :

الإدارة هل هي فن أم علم ؟ art or science .

يمكن القول مفهوم الإدارة يقوم على الجانبين الفني والعلمي معا باعتبار العمل الإداري كمارسة فنية وعلمية في آن واحد .

### (1) مفهوم الإدارة كمارسة: Management as a préoces.

الإدارة هنا هي الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف.

ويتضمن هذا المفهوم على العناصر التالية :

- الموارد البشرية : الأفراد الذين يعملون في المنظمة.
- الموارد المادية : كل ما يوجد في المنظمة من مباني وأجهزة وآلات..
- الموارد المالية : كل المبالغ من المال التي تستخدم لتسيير الأعمال الجارية

والاستثمارات الطويلة الأجل.

- المعلومات والأفكار: تشمل الأرقام والحقائق والبيانات والقوانين والأنظمة.
- الوقت: الزمن المتاح لإنجاز العمل.
- العمليات الإدارية: ويقصد بها وظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (سيتم تناولها لاحقاً).

- الفاعلية : effective ويقصد بها مدى تحقيق أهداف المنظمة
- الكفاءة : Efficiency ويقصد بها الاستخدام الاقتصادي للموارد ( أي الاقتصاد في استخدام الموارد المتاحة ) وحسن الاستفادة منها، والشكل أدناه يبين علاقة الموارد والعملية الإدارية والأهداف ببعضها

## 2 ) مفهوم الإدارة كعلم : Management as a science

الإدارة هنا هو ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية ، والسلوك الإنساني الذي يجري في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.

- هل يمكن اعتبار الإدارة علم أم فن ؟

مما سبق ذكره يمكن القول بأن :

الإدارة علم من حيث أنها تعتمد على خطط البحث العلمي في بعض مجالاتها الهامة التي يفيد فيها البحث المتعمق للمادة التجريبية استخلاص نتائج يمكن قياسها، وبذلك يتبين أن الإدارة علم تحكمه القوانين توصله إليها عن طريق البحث والتجربة ثم الإلتزام بها ومن ناحية أخرى يمكن تعريف الإدارة كفن توصل الطرق المستخدمة إلى نتائج معينة عن طريق استخدام الخبرة والمهارة فنجد تبسيط إجراءات واختصار الخطوات وعملية التنسيق وتوزيع الوظائف والواجبات يقع في مجال الفن الإداري بهدف زيادة الكفاءة في الأداء ومن الممكن أيضا وصف الإدارة على أنها فن تعمل في إطار ظروف وعوامل اجتماعية وحضارية معينة من خلال الإهتمام بالعنصر البشري في التنظيم وهذا بدوره تحكمه عادات وتقاليد مختلفة وسلوك وتصرفات مختلفة مما يتطلب أحيانا طرق غير علمية وغير موضوعية التعامل ، ومن ثم تتطلب فنا خاصا ومعرفة ذكية لفهمها والتجاوب معها . وبالتالي فالمدير الفنان هو الذي يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات والمبادئ الإدارية بطريقة ذكية ولبقة تعكس الخبرة والتجربة والممارسة.

الإدارة علم لأنها تبني قراراتها الإستراتيجية والتشغيلية والتنفيذية على حقائق وتجارب ميدانية ، كما أنها تدرس في الجامعات كونها أصبحت خاضعة لمجموعة نظريات ومبادئ وأفكار إدارية . وبذلك يمكن القول أن الإدارة هي فن وعلم في نفس الوقت.

## الأصول العلمية للمناجمنت العمومي

باعتبار المناجمنت العمومي كعلم وفن ، فإن أصوله العلمية تعود إلى مجموعة مكونات علمية أهمها :

- القانون العمومي
- العلوم السياسية والإدارية

- علم إجتماع المنظمات
- علوم التسيير
- الإقتصاد العمومي

فالشخص الممارس للمناجمنت العمومي ينبغي عليه الإلمام بهذه العلوم ، ذات الصلة بمجال المناجمنت العمومي الحديث .

#### - مجالات الإدارة Fields Management

هناك مجالات متعددة تطبق فيها الإدارة أهمها :

- تطبق في مجال مؤسسات وإدارات القطاع العام Public-Sector ويطلق عليها في هذه الحالة:

الإدارة العمومية : public - administration ( Management – public ) .

فهي الإدارة التي لا تهدف في أغلب الأحيان إلى تحقيق الربحية ، بل تهدف إلى توفير الخدمات العمومية للمواطنين من جهة ، وكذلك تتولى إدارة النشاطات المتعلقة بتنفيذ السياسة العامة للدولة .

- تطبق في مجال مؤسسات وإدارات القطاع الاقتصادي economic - sector خاصة منه القطاع الخاص ، وتسمى في هذه الحالة :

إدارة الأعمال : Business - administration ( Management des affaire ) .

فهي الإدارة التي تهدف إلى تحقيق الربحية ، سواء كانت خدمية أو صناعية أو تجارية .

كما يمكن أن نلاحظ أن هناك مجالات أخرى يطبق فيها لفظ الإدارة ، كما هو الحال بالنسبة لإدارة المستشفيات وهي الإدارة التي تطبق في المستشفيات، وإدارة الفنادق وهي الإدارة التي تطبق في الفنادق وإدارة تسمى إدارة المساجد وهي الإدارة التي تطبق في المساجد.... الخ وهكذا نلاحظ أن الإدارة تكتسب اسم المجال الذي تطبق فيه . ، ويعتبر تقسيم الإدارة إلى إدارة عمومية وإدارة أعمال من أهم التقسيمات وبالتالي فسنحاول توضيح أهم الفوارق بينهما من خلال الجدول التالي:

#### جوانب التفرقة بين الإدارة العمومية وإدارة أعمال

إن التمييز بين المناجمنت العمومي وإدارة الأعمال يعود بالدرجة الأولى إلى معيار مجال التطبيق للمناجمنت (الإدارة) فإذا تم تطبيقها في مجال القطاع العام، يطلق عليها في هذه الحالة بالمناجمنت العمومي ( الإدارة العمومية)، أما إذا تم تطبيقها في مجال القطاع الاقتصادي، يطلق عليها في هذه الحالة إدارة الأعمال.

وبالتالي يمكن أن نميز بينهما من خلال عدة جوانب نلخصها في الجدول التالي :

معايير التفرقة	إدارة الأعمال	المناجمت العمومي ( الإدارة العمومية )
الهدف	تحقيق ربح	تقديم خدمة عمومية
الحجم	أصغر	عادة كبيرة
مجال التطبيق	القطاع الاقتصادي وبالذات القطاع الخاص	القطاع الاقتصادي وبالذات القطاع العام
إطار العمل	مجلس الإدارة	السياسة العامة للدولة
شكل التنظيم	شركات أموال، شركات أشخاص، أفراد	مرفق عمومي : مؤسسات وإدارات عمومية وطنية ، هيئة وزارية ، مصلحة
الجهة الرقابية	المساهمون	الدولة ممثلة في أجهزتها الرقابية
مقياس الأداء	تعظيم الربح	مدى توفر جودة الخدمة
درجة ونطاق الاهتمام	غير مهتمة بالرفاهية المتعاملين معها والمستفيدين من إنتاجها إلا بقدر ما يحقق لها : من سمعة وربحية	مهمة برفاهية مواطنيها تعطي الأولوية للمصلحة العامة للمجتمع عن المصلحة الخاصة
طبيعة الزبائن	عملاء ومنافسون محدودين في العدد لكل مؤسسة ، سوق خلفي تشتري منه وسوق أمامي تبيع له	عدد غير محدود من المواطنين ( من دافعي الضرائب ومن المستفيدين من الخدمات العمومية )
المسؤولية	مسؤولية أداء مهني واجتماعي وأخلاقي	الموظف يخضع للمساءلة وعمله يخضع للشفافية أمام الجهات المعنية

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن هذه الفروقات قد بدأت في التلاشي والانكماش شيئاً فشيئاً ، نتيجة التغيير الذي يحدث في نمط التسيير للمؤسسات والإدارات العمومية تماثياً مع متطلبات المعايير الدولية في التسيير الإداري عامة والعمومي خاصة ( المناجمت العمومي ).

### الإطار تطبيق للمناجمت العمومي:

لقد أصبح اليوم المناجمت العمومي يجد تطبيقاته في القطاع العام والخاص على السواء، مع بعض الإختلافات البسيطة كونه يعتمد على العديد من العلوم ( السياسة، القانون، الإقتصاد، الإجتماع... إلخ) لإنجاز المهام، إلى جانب اعتمادها على مبادئ علوم التسيير الأساسية ( التخطيط، التنظيم، توجيهه، الرقابة... إلخ) فإدارة المنظمات العمومية الإنتاجية منها والخدمية تعمل ضمن إطار بيئي يتميز بوجود:

- ارتباط وثيق بين المنظمات العمومية والبناء السياسي والدستوري للدولة
- تأثير مختلف الفعاليات والقوى السياسية على عمل هذه المنظمات العمومية
- كبر حجم المنظمات العمومية

## - تنوع نطاق أنشطة المنظمات العمومية

إن هذا التميز ينعكس على الأسلوب والنمط الذي تمارس به المنظمات العمومية أنشطتها، ويكون لها الأثر النسبي على مستوى رفاهية المجتمع

حيث يرى الكثير من الباحثين في مجال المناجمنت ، أن عملية التمييز بين مجال تطبيق المناجمنت في القطاعين العام والخاص هي في طريقها نحو الزوال نتيجة التطورات التي تحدث في المحيط الاقتصادي والاجتماعي والسياسي من ارتفاع مستويات الندرة والضغوط السياسية والاجتماعية ، وما يترتب عن ذلك من زيادة الوعي الاجتماعي والنفوذ وقوة الرأي العام في المجتمعات قد أثر ذلك على ممارسات كل من المنظمات العمومية والخاصة على السواء.

**علاقة المناجمنت العمومي بالدولة :**

يمثل المناجمنت العمومي العمل الحكومي باعتباره أداة تنفيذ السياسات العامة للدولة، فهي تتعامل دائماً على أساس شخص عام وليس خاص، ويحكم المناجمنت العمومي القانون العام ويعمل الموظف العمومي بصفته الرسمية وليس بصفته الشخصية، ويخضع المناجمنت العمومي لسلطة الدولة ولمؤسساتها الرسمية، واعمل ضمن السياسة العامة للدولة التي يحددها القانون.

وتعد المناجمنت العمومي أداة لتحقيق وظائف الدولة من خلال مؤسساتها التي تعكس السياسات العامة للدولة إلى أهداف قابلة للتنفيذ ومن هنا كان التلازم بين السلطة السياسية والمناجمنت العمومي أي بين سلطة الحكم وأداة التنفيذ.

وبالتالي يمكن القول بأن المناجمنت العمومي يعد الطريقة التي تتحول بها السياسات العامة للدولة إلى أهداف قابلة للتنفيذ ومن هنا كان التلازم بين السلطة السياسية ( الدولة ) والمناجمنت العمومي يعد الطريقة التي تتحول بها السياسات العامة للدولة إلى واقع يؤثر في حياة المواطنين ومن أمثلة ذلك الكيفية التي تقرر بها السلطة السياسية، الموارد المالية والفنية والبشرية الضرورية لأغراض التنفيذ، وسبل الإفادة من مزايا التطور التكنولوجي للحصول على أعلى مستوى كفاءة الأداء بأقل تكلفة وأفضل جودة.

## مميزات المناجمنت العمومي

يتميز المناجمنت العمومي بمجموعة خصائص ينفرد بها عن أساليب التسيير الأخرى :

- تسيير تأملي : بمعنى ينبغي التفكير في الأهداف، وفي كيفية تحقيقها وقابلية المحيط لها ( المواطنين)
- تسيير علاقات : بمعنى أن المنظمات العمومية ينبغي أن تقدم خدمات مرتبطة بالثقة أكثر منها بيع المنتجات مع المستفيدين
- تسيير سلطوي: بمعنى أن المنظمات العمومية تحتاج إلى تسيير سياسي بجسد سلطة الدولة ويعكس برامجها السياسية ميدانياً

## الصعوبات التي تواجه المناجمنت العمومي

إن تعقيد بيئة المنظمات العمومية ليؤثر في تطوير المناجمنت العمومي، بسبب عدم تواجد السوق كمعيار للضبط كما هو الحال بالنسبة للقطاع الخاص الذي يظهر فيه معيار الربح مدى تحقيق كل من الأداء والفعالية. أما بالنسبة للمنظمات العمومية ينبغي على الدولة أن تعوض نظام الأسعار

بتحديد الأهداف الإنتاجية الخاصة بكل منظمة عمومية، بشرط أن يؤدي تجسيد هذه الأهداف إلى تأقلم مستمر مع المتغيرات التي تحصل في المحيط والقيم والقوانين لأن هذه التغيرات لها تأثير في الحكم على مستوى الأداء العمومي من الصعوبات التي أدت إلى عدم تحقيق الأداء المطلوب والتي قام بتحديدتها الباحثان " فيري، فيرياطو " ( Viriato, Verrier ) في خمسة أشكال :

1 - تبني المنظمات العمومية أهداف خارجية محددة ويلزمها القانون في صورة الصالح العام مثلا : الأمن الوطني، التعليم، الصحة، مستوى المعيشة،... إلخ لهذا لا يمكن لمستشفى عمومي انتهاج إستراتيجية الفندقية كما ينتهجها مستشفى خاص.

2 - غياب مردودية رأس المال، فالمنظمات العمومية لا تأخذ في اعتبارها القيمة المضافة رأس المال المستثمر معيارا لتحليل المشاريع المنجزة، لذلك نجد معظم المنظمات العمومية ذات أرصدة سالبة . مثلا : انجاز مشروع بناء المستشفى بمول عن طريق الموازنة العامة ولا يحدد تكلفته على أساس سعر السوق.

فالخدمات العمومية أكثر كلفة مقارنة بمثيلاتها عند الخواص، ففي الحقيقة المواطن يتحمل تكلفة مباشرة باعتباره مستفيد وتكلفة غير مباشرة باعتباره مساهم

3 - انعدام المنافسة بفعل القوانين واللوائح في تحقيق أنشطة الخدمات العمومية وترسيخ الظاهرة الاحتكارية ، مما جعلت المنظمات العمومية غير قادرة على التأقلم مع معطيات المحيط ، وبالتالي استفحال ظاهرة الإدارة البيروقراطية ، باعتبار المنظمات العمومية محتكرة لبعض الخدمات فهي ليست مضطرة إلى استخدام سياسة التسويق العام المرتكز على الحوار والتشاور والإقناع، بل على المواطن الذهاب إلى المنظمات العمومية وبذل الجهود لفهم لغتها والشبكات التي تستخدمها أو يمنع من الاستتفاع من تلك الخدمات، مع عدم إمكانية تلبيتها بطرق بديلة، وبهذا الشكل تأخذ المنظمات العمومية صفة الديكتاتورية وعدم الإنسانية والبيروقراطية بعكس الخواص اللذين ينظرون إلى المستفيد من خدماتهم باعتبار ملك، يطمحون إلى كسب رضاه .

4- تعتقد وعدم تجانس المهام الموكلة للمنظمات العمومية، مثلا : تقوم البلدية بتسيير النفايات والأمن العمومي وبناء المنشآت والمساحات الخضراء وحماية البيئة والثقافة والتعليم والعكس... إلخ

5 - خضوع المنظمات العمومية التام لسياسة الدولة كنتيجة حتمية لدولة القانون، بخضوعها للقرارات السياسية، مثلا : في المناسبات الانتخابية كثيرا ما تستعمل المنظمات العمومية كورقة لتحقيق قيمة انتخابية مضافة.

## المناجمت العمومي: مفهومه، أصوله، مجالاته ، مميزاته وصعوباته

### مفهوم المهنة ومرادفاتها

مفهوم المهنة :

لغة : العمل ، والعمل يحتاج إلى خبرة ومهارة

واصطلاحاً: مجموعة من الأعمال تتطلب مهارات معينة يؤديها الفرد من خلال ممارسات تدريبية.

مفهوم الحرفة :

لغة : من الاحتراف ، وهو الكسب

واصطلاحاً : عمل يمارسه الإنسان يحتاج إلى تدريب قصير.

مفهوم الوظيفة :

لغة : ما يقدر من عمل أو طعام أو رزق وغير ذلك في زمن معين ، وتأتي بمعنى الخدمة المعيّنة

واصطلاحاً : وحدة من وحدات العمل تتكون من عدة أنشطة مجتمعة مع بعضها في المضمون والشكل ، ويمكن أن يقوم بها موظف واحد أو أكثر .

أوهي كيان نظامي يتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات توجب على شاغلها التزامات معينة ، مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية

تعريف الموظف العمومي :

الموظف العمومي هو " الشخص الطبيعي الذي يشغل إحدى الوظائف العامة الخاضعة لنظام الخدمة العمومية المدنية أو أحد الأنظمة الوظيفية الخاصة كنظام الوزراء ونظام القضاء ... وغيرها بالشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل أي من تلك الوظائف"

مفهوم العمل :

لغة : المهنة ، والفعل عن قصد

واصطلاحاً: هو ما يقوم به الإنسان من نشاط إنتاجي في وظيفة أو مهنة أو حرفة

وهذا يبين لنا ركني العمل الأساسيين : النشاط ، والإنتاج ؛ فالنشاط هو لبُّ العمل ، سواء كان نشاطاً جسدياً أو ذهنياً ..

ولذا فإن الإسلام لا يحدّد الحصول على المكاسب دون نشاط ، ولهذا حرّم الإسلام القمار ؛ لأنه وسيلة للقعود والكسل ، إذ عن طريقه يحصل الرجل على المال دون جهد أو نشاط ، فإنه يبذل المال ليبدّل له أكثر منه .

والركن الثاني للعمل هو هدفه ، وهو الإنتاج ، سواء كان إنتاجاً مادياً كصناعة شيء ما ، أو استخراجه من كنوز الأرض ، أو معنوياً كالوظائف الكتابية ، أو الحراسة التي يكون مردودها على إنتاج الدولة أو المؤسسة أو الشركة .

ويعرف بعضهم العمل بأنه " مجموعة محددة من الواجبات والمسؤوليات يلزم للقيام بها توافر اشتراطات معينة في شاكلها تتفق مع نوعها وأهميتها وتسمح بتحقيق الهدف من إيجادها"

### تقييم الأداء في الإدارة العمومية

يمكن هذا النشاط المتكون من تعميق و توسيع دائرة معارفه في مجال أداء وظيفته ، وتكون لديه الثقة في النفس التي تعطيه القدرة على مواجهة التغيير بأسلوب إيجابي يمكن المنظمة من مواجهة التحديات التي تقف في سبيلها نحو التطور والتنمية .

ويتضمن هذا النشاط على المحاور التالية :

- المحور الأول : ما هي الإدارة العمومية ؟
- المحور الثاني : محددات كفاءة الإدارة العمومية
- المحور الثالث : سلبيات الإدارة العمومية
- المحور الرابع : الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي و الجودة في الإدارة العمومية ودورها في تحسين أداء منظماتها .

### الإدارة العمومية

تعريف الإدارة في اللغة أو المصطلح :

يعني العلاقات المباشرة بالمجتمعات البشرية حيث أن ما يميز المجتمعات البشرية هو تواجدها في كيانات ذات تراكيب اجتماعية فهي بطبيعتها تحتاج بشكل تلقائي إلى تنظيم وترتيب وتنسيق وتوجيه وتخطيط ومراقبه كل ما يتعلق بإمكاناتها وذلك لتحقيق رغبتها وحاجاتها بما يضمن لها البقاء والاستمرارية وخاصة في عصرنا الحديث هذا.

وكما يقول سيدنبرج "Seidenberg" . علي الإنسان الحديث يتعلم أن يكيف نفسه مع عالم يزداد فيه التنظيم توسعا وأهمية في حياة الأفراد والجماعات والدول. ولذلك فإن تراكيب المجتمع تتكون من مجموعة أنظمة فرعية كالنظام السياسي و الاجتماعي والنظام الإداري وغيرها. وما يهمنا هنا هو الحديث عن النظام الإداري في المجتمع والذي من خلاله سنتحدث عن مفهوم الإدارة .

فإذا قمنا بتحليل النظام الإداري لأي مجتمع نجدة ينقسم إلى قسمين رئيسيين هما:-

#### الأول: النظام الإداري العام

والمتمثل في الإدارة العمومية ( العامة ) لتنظيمات و مؤسسات الدولة بكافة أنواعها ومستوياتها .

#### الثاني: النظام الإداري الخاص

والمتمثل في إدارة القطاع الخاص "إدارة الأعمال".

فكلاهما يسير الأعمال والأنشطة لتحقيق وإشباع رغباته ومن هنا يمكننا القول أن مهمة النظام الإداري في المجتمع هو تنسيق وتجميع ومراقبه الجهود البشرية بمختلف أنواعها وأطرافها ومستوياتها لتحقيق أهدافها المحددة .

ومن هذا المنطلق يمكن تعريف علم الإدارة بمعناه العام:-

(هو توفير التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من اجل تحقيق هدف معين) .

فمن خلال التعريف لا نكون بصدد الإدارة إلا إذا توافرت العناصر الأساسية الآتية:-

- جهود بشرية منظمة ومخططة تمارس نشاط محدد.
- وجود آلية للتعاون والتنسيق والتوجيه والرقابة .
- أهداف محددة قام من اجلها التنظيم.

\* الإدارة العمومية وإدارة الأعمال:-

في الحقيقة هناك فوارق أساسية وجوهرية بين الإدارتين كما إن هناك نقاط تلاقي كثيرة بينهما أهمهما أنهما يتطابقان في التعريف العام والعناصر الأساسية لكل منها.

- إدارة الأعمال :

هي التنظيمات و الجهود المشتركة التي تسعى إلى تحقيق مصالح وأهداف خاصة .

- الإدارة العمومية :

هي إدارة الدولة التي تسعى لتحقيق وتطبيق سياسات وأهداف وطموحات الدولة من خلال تنظيماتها ومؤسساتها العامة .

وما يهمننا في هذه الدراسة هي الإدارة العامة في الجماهيرية والتي سوف نتحدث عنها بشيء من التفصيل .

إذا ما يميز الإدارة العمومية (العامة) هو تبعية تنظيماتها المختلفة للدولة , وان جميع أنشطتها وجهودها تتعلق بتطبيق سياسات الدولة وإشباع الرغبات ذات العلاقة بالمصلحة العامة .

- فالحقيقة هناك خلط في المفاهيم بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال في سوق العمل وعند العامة وحتى بعض المتقنين فنجد إن الرؤية لديهم موحدة للآثنين وخاصاً في مجال التطبيق فنجد إن خرجي إدارة الأعمال يتم تعيينهم في أجهزة الدولة في حين أن تخصصهم في مجال الإدارة الخاصة وكذلك عدم وجود أقسام متخصصة لدراسة الإدارة العامة والشعبية , نجد كثير من اللوم يقع غلي تخصص إدارة الأعمال مما اثر سلبياً علي كلتا الإدارتين .

وعلي هذا الأساس يمكن تعريف الإدارة العامة :-

"هي مجموعه الهيئات والمنظمات التي تنشؤها الدولة لتتولي وظيفة تنفيذ السياسة العامة التي تتخذها وتقررها السلطة التشريعية وتسيير المرافق العامة من اجل إشباع الحاجات التي تقتضيها المصلحة العامة ."

من هذا المنطلق يمكن النظر إلى الإدارة العمومية بأنها التأكيد علي استمرارية الدولة بوحدها وتنظيماتها المختلفة .

ولهذا فان الإدارة العامة هي ترجمة السياسة العامة للدولة إلى أعمال تنفيذية وهذا يعني إن الإطار العام لها هو الصالح العام ووفقاً للإدارة العامة للشعب .

## - لماذا الإدارة العمومية ؟

الإدارة العامة ( العمومية ) هي المرآة التي تعكس النظام السياسي للدولة فهي ترسم ملامح وصفات ومميزات النظام السياسي في أي دولة من خلال تنظيماته ومؤسساته وهيئاته المختلفة من هذا المنطلق فان مفهوم الإدارة العمومية ، كإدارة عامة للدولة هو انعكاس وتعبير عن إرتباط النظام السياسي بمواطنيه ، حيث إن سلطة هذا النظام ديموقراطية وشعبية تمارس من جميع أفراد المجتمع الراشدين دون تمييز والتي يفوض لها الشعب السلطة والحكم والرقابة عن طريق صناديق الإنتخابات بشكل مباشر وتقوم بتسيير شؤون الدولة والمجتمع بإصدار التشريعات واتخاذ القرارات بكافة أنواعها وأشكالها ومستوياتها التي تنظم حياتها وبارادتها الحرة .

## محددات كفاءة الإدارة العمومية

لقد أصبح تقدم الدول يقاس بكفاءة الجهاز الإداري المنفذ للسياسة العامة للدولة ، فمع افتراض أي مستوي من الكفاءة للسياسة العامة تصبح هذه الكفاءة متوقفة في التطبيق العملي على كفاءة تحقيقها أي على الجهاز الإداري .

وهذه العلاقة بين السياسة العامة من ناحية و الإدارة العامة من ناحية أخرى هي التي تؤكد الصفة الاجتماعية للعملية الإدارية في الجهاز الإداري.

وتهتم معظم الدول في الوقت الحاضر بدراسة المشاكل الإدارية بأجهزتها العامة بهدف رفع كفاءتها الإنتاجية ، و لا شك أن المجهودات الدولية المستمرة في هذا المجال تعمل على توسيع عملية الإدارة العامة وتقدم الدراسات و المتعلقة به وذلك عن طريق إجراء الدراسات و الأبحاث العلمية و العملية و تبادل الخبرات و المعلومات بين الدول المختلفة ، وأن الاتساع الذي حدث في النشاط الحكومي خلال القرن الحالي أدى إلى تعقد المشكلة الإدارية ، لدخول الدولة في ميادين نشاطات جديدة نتيجة للتغيرات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية التي حدثت في معظم دول العالم أدى هذا إلى زيادة عدد وحداتها وتضخم حجمها مما أدى بدوره إلى زيادة عدد العاملين فيها ، ولذلك فإن رفع كفاءتها الإنتاجية يتطلب اتخاذ سياسات رشيدة في عملية اختيارهم وتوجيههم بحيث يوضع كل فرد في العمل الذي يلائمه وتشغل كل وظيفة بالفرد الذي يناسبها ، كما يتطلب تطبيق سياسات تدريبية موضوعة على أسس علمية ووضع التصميم اللازم لتنسيق جهودهم حتى لا تتضارب مع بعضها مما يؤدي إلى بقاء أو تعطل الأعمال ، وتزداد أهمية المنظمات العامة في عصرنا الحديث في عصر الإقلال من تدخل الدولة في جميع النشاطات و المجالات .

وأن كفاءة وفعالية الإدارية في أي منظمة هما من أهم العوامل اللازمة للنجاح و النمو وينطبق هذا بطبيعة الحال على إدارة شؤون الدولة فالدولة لها وظائف أساسية من أهمها تقديم الخدمات العامة لأفراد المجتمع وسن التشريعات و القوانين التي تنظم العلاقات في المجتمع إلي جانب توفير البنية الأساسية في الدولة .

وحيث أن الدولة لا تستطيع القيام بأنشطتها ووظائفها بأقل تكلفة وأفضل وسيلة ما لم يكن هناك إدارة فاعلة و ذات كفاءة ، ذلك لأن الإدارة الغير كفؤة تنتج خدمات متدنية الجودة و مرتفعة التكلفة وبذلك يتم إهدار موارد المجتمع .

وأصبح الاهتمام كبير في الآونة الأخيرة بإنتاجية البرامج الحكومية ، وان الإنتاجية و الجهود المتعلقة بتحقيقها يرجعان إلي الاهتمام بالكفاءة في الأجهزة الحكومية و الذهاب إلى إبعاد أوسع من

المواصفات التقليدية للكفاءة ، وتأتي الكفاءة من الجهود المبذولة لتحديد الأهداف الأساسية للبرامج و لقياس مدى التقدم نحو انجاز الأهداف

### هدف الإدارة العامة :

يعتبر ودورو ولسون من الرواد الذين حاولوا دراسة علم الإدارة العامة فقد عرفها في عام 1887 م بأنها العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر مقدار من الكفاءة وبما يحقق الرضا لإفراد الشعب

كما عرفها ليونارد وايت بأنها جميع العمليات التي من شأنها تنفيذ السياسة العامة وتحقيق أهدافها .

ويتمثل هدف الإدارة العامة في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتجنب أسباب الضياع و الإسراف و المحافظة على الاستخدام الفعال للموارد وأن الاهتمام بميدان الإدارة العامة و التعامل معه كحقل دراسي متخصص هو التعرف على كيفية ترشيد و تحسين ورفع كفاءة منظمات الأجهزة العامة ،حيث أيقن الدارسون إن تحسين ورفع كفاءة أداء المنظمات العامة لا يمكن أن يتم في إطار منظور ضيق يركز على الهدف وحدة ، و اتجهت الدراسات نحو فهم المؤثرات و العوامل التي تعمل في إطارها منظمات الجهاز العام للدولة وفي نطاق ابعده و أوسع من إبعاد العمليات الإدارية بجوانبها الإجرائية و القواعد و الضوابط القانونية المنظمة لعملها و أنشطتها أي الجوانب الحركية التي تتعلق بعمل المنظمات التنفيذية للدولة وتحليل إبعادها السلوكية مع الأخذ في الاعتبار كل ما يحيط ببيئة هذه الإدارة من أنماط ثقافية و حضارية.

### مفهوم الفاعلية وقياسها

#### أولاً : مفهوم الفاعلية :

يعد مفهوم فاعلية المنظمة من المؤشرات المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً أو تكيفها مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة وقد تعرض مفهوم فاعلية المنظمة ( مثل غيره من المفاهيم الإدارية ) إلي التفاوت في وجهات النظر الفكرية من حيث تحديد معناه الشامل و الدقيق فقد عرف بارنرد ( Barnard , 1976 ) الفاعلية : على أنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها .

وأشار الفار ( alvar , 1976 ) إلى إن الفاعلية تعني قدرة المنظمة علي البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها ، فالمنظمة تتعامل في إطار بلوغ أهدافها مع أوساط بيئية غير مستقره تجعل التكيف البيئي وخلق التوازن المتحرك معه من مستلزمات وجودها . كما يظهر هنا إعطاء مفهوم الفاعلية بعداً اشمل وأكثر اتساعاً من معني تحقيق الأهداف ويستمد هذا المنطلق قبوله من خلال واقع المنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتعامل مع بيئة متغيره تنطوي علي العديد من الجوانب الغير مستقره ( أو الغير مؤكده ) .

وان الفاعلية بموجب هذا المفهوم تكمن في تحقيق ما يلي :-

- أ - قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها
- ب - قدرة المنظمة علي التكيف مع البيئة و الاستمرار البقاء عاملة فيها
- ج - قدره المنظمة علي النمو و التطور والاستمرار

كما إن مقياس الفاعلية يمثل مقدار ما نستطيع إنجازه من الأهداف دون الإشارة إلي الكلفة ، فالفاعلية تمثل العلاقة بين المخرجات المتوقعة والمخرجات الحقيقية ، أي إن الفاعلية تعني العلاقة بين السلع والخدمات المنتجة مقارنة مع المستويات المخطط لها مسبقاً فالفاعلة ليست قياس كمي الخدمات الناتجة بتكلفة معينة بل هي قياس نوعية الخدمة المنجزة.

وتعرف الفاعلية بأنها القدرة علي إتباع الغايات ، إذ لا يكفي تحقيق الأهداف بل يجب تحقيقها بطريقة تحقق أقصى إشباع للغايات .

وان الفاعلية الإدارية في تفكيرنا الإداري المعاصر هي قدرة الظاهرة الإدارية علي أداء الأعمال الصحيحة والتوصل إلي تحقيق النتائج المطلوبة في حدود التكلفة المناسبة ، وان فعالية الإدارة هي محصلة لتفاعل عدد من العوامل التنظيمية والإدارية أهمها ما يلي :-

- درجة التكامل بين إدارات وأجزاء التنظيم الإداري .
- درجة الوضوح والتحديد في نظام اتخاذ القرارات بالتنظيم وموضوعية المعايير المستخدمة في الوصول إلي القرارات
- درجة الاستقلال وحرية الحركة التي يتمتع بها التنظيم الإداري في مواجهة المناخ المحيط ومصادر السلطة أو التنفيذ والرقابة فيه .

وتتوقف الفعالية الإدارية علي عوامل متعددة يلعب كل منها دوراً مختلفاً في أهميته وتأثير علي المستوي العام للفاعلية ومنها:-

المعرفة والإدراك الصحيح لمفاهيم وأساليب الإدارة العلمية الحديثة ، المناخ الاقتصادي والاجتماعي و السياسي السائد في المجتمع ، أنواع وكميات الوارد المادية والبشرية المتاحة.

## ثانياً . قياس الفاعلية

هي تحديد نوع الأهداف وقياس تحقيقها

هناك نوعان من الأهداف في مجال قياس فاعلية المنظمة :

- أولهما الأهداف الرسمية التي يمكن معرفتها الاطلاع عليها من خلال الوثائق الرسمية للمنظمة

- أما النوع الثاني فيتمثل في الأهداف العملية أو الفعلية التي تتمثل بمؤشرات الإنتاج والإنتاجية وكمية ونوعيه وحجم المخرجات السلعية أو الخدمية التي تقدمها وذلك خلال مده زمنية معينة . ويمكن إن تعطي هذا المؤشرات بنوعيتها وخاصة بعد إخضاعها للتحليل صورة حقيقية عن مدي تحقيق المنظمة لأهدافها .

## أساسيات المناجمنت العمومي

المناجمنت العمومي : وظائف ودعائم التسيير ، صفات ومهارات المدير القائد ، وعملية إتخاذ القرار

### 3 - الكفاءات التي يرمي إليها المقطع ( 3 )

لقد تبين لنا من دراستنا للمقطع الثاني من الدرس الأول بأن الإدارة هي الوسيلة الرئيسية للسيطرة على مجموعة الأعمال وتوجيهها وأدائها بشكل جيد لتحقيق أهدافها ، والأعمال تؤدي بواسطة الأفراد من خلال منظمات الأعمال العمومية أو الخاصة ، التي تتكون لتحقيق أهداف محددة ، من أجلها تكونت تلك المنظمة . والإدارة ( المناجمنت ) هي التي تستطيع أن تنسق بين جهود هؤلاء الأفراد داخل المنظمة وبين الأعمال التي يؤديها ، ومن ثم تحقيق الأهداف المحددة بأفضل الطرق ، لأن الإدارة هي حسن إستخدام جهود الأفراد وموارد المنظمة المتاحة ككل . إن توافر الموارد بالكيف والكم المناسبين شيء ضروري ومهم ، ولكن نمط التسيير ( المناجمنت ) عنصر أهم لحسن إستخدام هذه الموارد المتاحة .

فإستخدام هذه الموارد يحتاج إلى قدرة إدارية من أجل القيام بوظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، لمختلف أنشطة ووظائف المنظمة ، ومن هنا تظهر العلاقة بين وظائف المنظمة ووظائف المدير التي هي وظائف الإدارة . ومن هنا يمكن القول بأن المناجمنت أصبحت مطلوبة وضرورية لإدارة كل جهد جماعي تشترك في أداء أعمال معينة لتحقيق أهداف محددة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف .

ومن هذا التقديم يمكن القول بأن الكفاءات التي يرمي إليها هذا المقطع تتمحور أساسا حول الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما المقصود بالقدرة الإدارية ؟ وما عناصرها أو مكوناتها؟ وكيف تتوافر لدى المدير القائد ؟ وذلك حتى نتعرف على دور المدير القائد ووظائفه ومواصفاته أو عناصر المدير القائد الناجح .

- ما هي الوظائف الأساسية لتسيير المؤسسات والإدارات العمومية ؟
- ما هي الصفات التي يجب أن يتوفر عليها المدير القائد ؟
- لمن تمنح السلطة والمسؤولية ؟

### وظائف تسيير المؤسسات العمومية

#### - الهدف من الدرس

يطلب من المتكون من خلال هذا النشاط الإمام بوظائف الإدارة التي تعد محور نشاط كل المسيرين في المؤسسات والإدارات العمومية ، الذين يتصفون بجملة من الصفات والمهارات التي تمكنهم من أداء مهامهم على أحسن ما يرام ، وبالتالي تكون لهم كامل القدرة على التحكم في المواقف بإتخاذ القرارات الملائمة لكل موقف في الوقت المناسب الذي يؤمن للمنظمة الوصول إلى أهدافها المحددة بجودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة .

## مقدمة :

تتمثل وظائف تسيير المؤسسات العمومية في الرباعية المكونة للأنشطة الإدارية الأساسية للمؤسسة والتي أجمع عليها العديد من كتاب الإدارة ، على أن الوظائف الإدارية تنحصر في أربع مجموعات رئيسية تقودها عملية اتخاذ القرار التي تعد من سلطة ومسؤولية المدير و المتمثلة فيما يلي

### 1 – وظيفة التخطيط :

تتعلق هذه الوظيفة بجمع كافة المعلومات عن الأنشطة ذات الصلة بالمؤسسة والتي لها علاقة بالإعداد للمستقبل من خلال التنبؤ ، و تحديد الأهداف و اختيار وسائل بلوغها وتحديد آليات العمل ( وضع إستراتيجيات وسياسات وخطط زمنية وميزانيات وبرامج... الخ ) ، وكذلك الوقوف على الطرق والأساليب والموارد المالية والبشرية الضرورية لبلوغ أهداف محددة في زمن معين. ويعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة فيتم من خلاله تحديد الأهداف التنظيمية مع تحديد الوسائل اللازمة وتوزيع الموارد توزيعاً يتلاءم مع ذلك وفق خطة عمل مناسبة، وهو أول الوظائف من حيث الترتيب المنطقي لعملية الإدارة التي تعرف على أنها اتخاذ مجموعة من القرارات الهادفة إلى التنبؤ بالمستقبل والتعامل مع تغيراته واختيار البدائل من الخيارات المطروحة أمام المدراء ، وهو عملية مستمرة تحاول دائماً الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ماذا نريد أن نفعل ؟
  - أين نحن من ذلك الهدف الآن ؟
  - ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الأهداف ؟
  - ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف ؟ وما هو البديل الأفضل ؟
- ويمكن تصنيف التخطيط من حيث الهدف منه أو اتساعه ، إلى ثلاث فئات مختلفة هي :

#### أ) التخطيط الإستراتيجي :

تحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة . ويبدأ التخطيط الإستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع مستويات الإدارة يجب أن تشارك فيه وغاية التخطيط الإستراتيجي تتلخص فيما يلي :

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل
- إيجاد المشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية
- تطوير المنظمة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض

#### ب) التكتيكي :

يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الإستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى

#### ج) التخطيط التنفيذي :

يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات على مستوى الإدارة الدنيا.

### 2 – وظيفة التنظيم :

تتعلق هذه الوظيفة بتقسيم العمل وتوزيع المهام وتحديد نطاق الإشراف وتفويض السلطة وتحديد المسؤولية وضمان التناسق والتكامل والتعاون فيما بين مختلف الأقسام والوحدات والمستويات الإدارية ، وينبثق عنها الخريطة التنظيمية المعبر عنها بالهيكل التنظيمي الذي يضمن التعاون والتضامن من

خلال العمل الجماعي البناء .كما يعكس الهيكل التنظيمي توصيف وتحليل وتصميم الوظائف ، وتجسيد وحدة الأمر.

ويعتبر التنظيم الوظيفية الثانية من وظائف الإدارة إذ يتم فيه تحديد المهام واختيار الأفراد المناسبين لإدارة هذه المهام مع توضيح بعلاقات السلطة وفق هيكل تنظيمي معين . فقد عرفه " وارين بلنكت " و " ريموند انتر " في كتابهم " مقدمة الإدارة " بأنه عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات إذا فالتنظيم من خلاله تتم عملية تحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة لنفسها عن طريق إيجاد هياكل تنظيمية تقوم بذلك وعلى المؤسسة أن تقرر أي نوع من أنواع التنظيم الذي يناسب كل ظرف من الظروف التي تمر بها المؤسسة خلال حياتها وهناك أربع أنشطة بارزة في التنظيم :

- تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية
- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية
- تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة
- تصميم مستويات اتخاذ القرارات

### 3 - وظيفة التوجيه :

تتعلق هذه الوظيفة بالجهود الموجهة نحو تشكيل السلوك الإنساني في العمل لكونها تهتم برفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا للعاملين من خلال ممارسة الأنظمة التالية :

- نظام الاتصالات والمعلومات
- نظام الدافعية والتحفيز والرضا الوظيفي
- نظام التوظيف والتعيين والإثراء الوظيفي
- نظام القيادة وتفويض السلطة
- نظام التكوين ونقل التكنولوجيا ... الخ

تصادف هذه الوظيفة مرحلة التنفيذ من خلال توجيه الموظفين لتنفيذ العمليات المبرمجة .وكذلك التنشيط والتحفيز لخلق الديناميكية والحماس لدى كل الموظفين والفاعلين. إلى جانب عمليات الاتصال والتبليغ باعتماد الحوار و التحسيس لتجنيد العاملين وتوعيتهم بدورهم وأهمية مشاركتهم في حياة المؤسسة والسهر على تكوين وتوجيه الشركاء والموظفين لرفع مستواهم المهني الذي يضمن تحقيق أحسن النتائج في المؤسسة

التوجيه يعتبر الوظيفة الثالثة من وظائف الإدارة، إذ يرتبط ارتباطا وثيقا بالطاقات البشرية ومحاولة استغلالها الإستغلال الأمثل عن طريق إرشادها وتحفيزها من جهة وتفعيل عملية الإتصال بينها من جهة أخرى، فالتوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى ، لأنه ببساطة مكان تمركز معظم جهود العاملين في المؤسسة بإعتباره مرحلة الإنطلاق في تنفيذ الخطة بعد مرحلة التحضير التي تؤدي فيها كلا من وظيفة التخطيط والتنظيم ، وترتبط فعالية التوجيه بجملة من المتغيرات كنمط القيادة ( دكتاتوري، ديمقراطي ، ... ) وطريقة اتخاذ القرار ( بصورة فردية ، بالمشاركة ، ... )

#### 4 - وظيفة الرقابة والتقييم :

تعتبر هذه الوظيفة بمثابة صمام الأمان الذي يضمن ويحمي العملية الإدارية من الإنحرافات ، حتى تستمر المؤسسة في متابعة مسارها الصحيح ، لمنع حدوث الفشل والوقوف على مدى قدرتها في تحقيق أهدافها بنجاح .

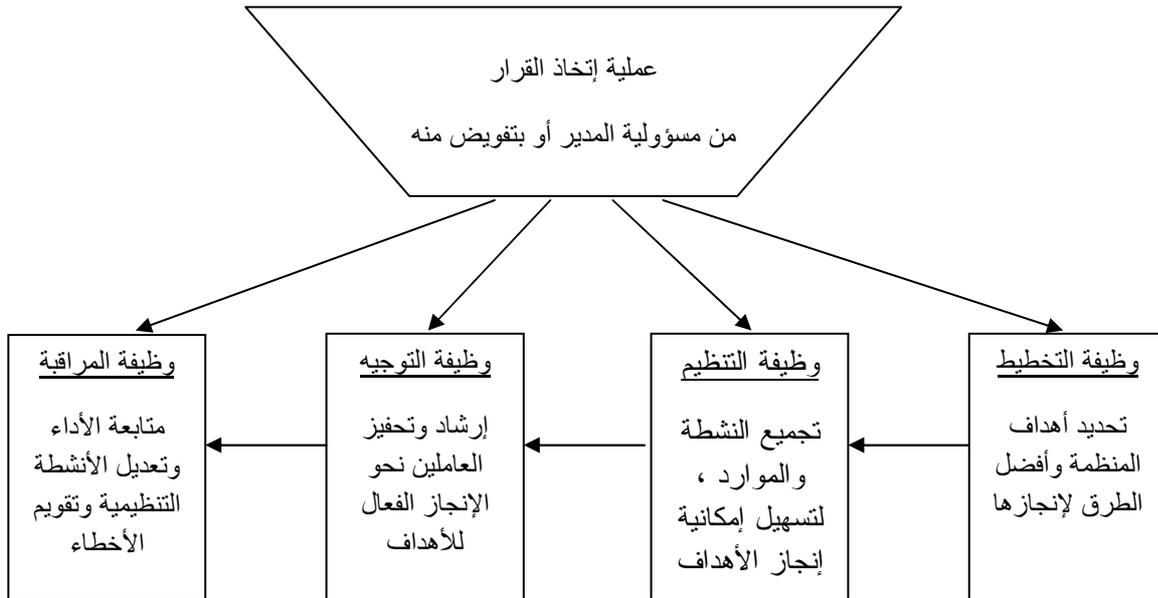
كما تتعلق هذه الوظيفة بعمليات تحصيل المعلومات التي يستند عليها المدير في اتخاذ القرارات و تعد البعد الجوهري للإدارة ، كونها مرتبطة بالوظائف والأنشطة المختلفة بالمؤسسة ، ومسايرة لعملية ارتداد المعلومات التصحيحية ، وتحديد مدى بلوغ الأهداف المخططة وتمكن من القيام بعملية التشخيص والمراجعة والتقييم التي تعني تامين مستوى أداء المؤسسة ، بمتابعة العمليات وتقويم نتائجها قصد تعزيز مواطن القوة وعلاج مواطن الضعف

وتعد الرقابة الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة ويتم من خلالها القيام بعملية المقارنة ما بين الأهداف الموضوعية وبين مستوى الأداء الفعلي ( النتائج المحققة ) ليتم تصحيح الإنحرافات والقيام بالإصلاح الإداري الملائم لذلك .

#### عملية إتخاذ القرار :

هي عملية متغلغلة في جميع الوظائف الإدارية يقوم بها المدير بإعتباره المسؤول الأول عن أداء مجموعة مرؤوسيه في قيادته لمجموع الوظائف الإدارية ، من خلال إتخاذ القرارات المتعلقة في تسيير الوظائف الإدارية والتحكم في الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية من اجل تحقيق الأهداف التي سبق إعدادها للمنظمة .

#### المخطط التالي يبين تغلغل عملية إتخاذ القرار في جميع الوظائف الإدارية



## تعريف المدير القائد leadership

المدير هو المسؤول عن أعمال وانجازات عدد من العاملين وعن المنظمة ، وتختلف هذه المسؤولية حسب الرتبة والموقع والمهام وغالبا ما يتم المزج بين تعريف القائد والمدير وهذا ليس بصحيح فالمدير هو شخص معين لديه سلطة قانونية تمنحه القدرة على معاقبة أو مكافأة الآخرين أما القائد ليس بالضرورة أن يكون معين ممكن أن يبرر من وسط مجموعة ، وبإستطاعته التأثير على عمل وأداء الآخرين بشكل يتخطى نطاق صلاحياته الإدارية . وإذا ما توفرت الصفتان في شخص واحد نطلق عليه لفظ المدير القائد .

لقد أثبتت التجارب الحديثة بأن المدير القائد أصبح المتغير الذي يميز بين مستوى أداء المؤسسات فهو يعبر عن كل ما تمتلكه المؤسسات من قيادات لديها الموهبة والعلم والقدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق ووضعها موضع التنفيذ بنجاح وفعالية ،

فالمدير القائد هو ذلك الشخص الذي تمنحه وظيفته في المؤسسة موقع السلطة والنفوذ ( مثلا مدير مؤسسة أو رئيس بلدية ) . يمكن ان يكون رئيسا على رأس الهرم الإداري ، يستمد السلطة في إتخاذ القرار من قوة خارجية عن الجماعة ، النظام الرسمي ( قد لا يكون له تأثير قوي على الجماعة ) .

كما يمكن أن يكون المدير قائدا يستمد سلطة نفوذه في التسيير والتوجيه والتأثير على أداء أو مشاعر أو سلوك الجماعة في إتخاذ القرار من قوة شخصيته في التأثير على الجماعة ، باعتراف تلقائي من أعضاء الجماعة .

## دعائم الوظائف الإدارية

يمكن اعتبار كلا من السلطة الإدارية والمسؤولية الدعائم الأساسية لأداء الوظائف الإدارية .

### 1 - السلطة الإدارية :

حق إتخاذ القرارات والتفويض وإصدار الأوامر إلى الآخرين وإجبارهم على إطاعة هذه الأوامر وتنفيذها . وحق التصرف أو عدم التصرف بأسلوب الذي يعتقده من يملك السلطة أنه لصالح أهداف المنظمة أو أهداف أقسامها .

ويرى بعض العلماء، أنه يوجد في كل مجتمع من المجتمعات، بعض الموارد البشرية التي تتميز باستعداد فطري لتولي القيادة ، ويبقى بعد ذلك للكثرة الغالبة من الموارد البشرية أن تطيع ما يلقي إليها من أوامر وتوجيهات.

ومن ثم نجد في كل مجتمع قيادة يتحمل عبئها قلة مميزة، وطاعة من الكثرة الغالبة، وبهذا تنتظم الجهود الجماعية حال توجيهها لتحقيق غرض مشترك.

القيادة إذن قدرة يتميز بها فريق من الناس، ومن مقتضياتها أن تكون للمدير القائد ولاية على من يتبعه، وتعرف هذه الولاية بتعبير اصطلاحي ، يقال له " سلطة " ويرى بعض أساتذة إدارة الأعمال، أن السلطة حق وقدرة على ممارسة هذا الحق.

والسلطة في إدارة الأعمال والإدارة العمومية هي ولاية للرئيس على مرؤوسيه، ومن أهم مظاهرها أن يكون للرئيس على المرؤوس جملة حقوق وهي :

- حق الإشراف بقصد التوجيه، قبل التنفيذ.
- حق تقدير العمل بعد انجازه، بالإقرار أو بالتعديل أو بالإلغاء.
- حق الحلول والإحلال، فالرئيس أن يولي تنفيذ العمل الذي كان مسندا من قبل إلى أحد مرؤوسيه إلى مرؤوس آخر، وله أيضا أن يجرى تنقلات بين العاملين بحيث يحل بعضهم مكان بعض.

- حق التفويض ، كما نوجه النظر إلى أن التطبيق السليم للسلطة يتطلب حسن تفويضها .. وتوزيع المهام والواجبات على المرؤوسين ، وليكن واضحا لنا جميعا .. أنه من وجهة النظر التنظيمية، فإن مشكلة تفويض السلطة ليست في منحها إنما المسألة في الإشكالية التالية : ما هو القدر من السلطة الذي يمكن تفويضه للمرؤوسين في مختلف المراحل التنظيمية ؟

## 2 - المسؤولية :

المسؤولية هي التعهد بتحقيق الأهداف والالتزام بإنجاز عمل ما ، وتتبع المسؤولية كما يقول " كونتر وأودونل " من العلاقة بين الرئيس والمرؤوس *followership* ، والرئيس في هذه الحالة وهو المدير القائد *leadership* ، يكون له الحق في أن يطلب خدمات معينة من شخص آخر. وينبغي أن يكون واضحا أن المسؤولية هنا واجب .. ومن هذا المنطق فإن المسؤولية لا تفوض ويترتب على ممارسة السلطة إذن أن يكون صاحبها مسؤولا. والمسؤولية رهينة بالسلطة وقرينة لها ، وفي كل تنظيم راشد تتناسب المسؤولية مع السلطة ، فالمسؤولية عبارة عن التزام المرؤوس بأداء واجباته وفقا لما يريده الرئيس. وبما أن المسؤولية هي التزام المرؤوس بأداء الواجبات المفوضة إليه .. فإنه يعتبر بمثابة مدين بأداء هذا الالتزام إلى الرئيس الذي فوضه به .. ومن هنا نكرر الحقيقة التي ينبغي أن تكون واضحة وهي أن الرئيس هو وحده الذي يعتبر مسؤولا أمام رؤسائه دون أن يكون له الحق في أن يعتذر بأنه فوض أحدا في الجوانب التي قد يكون فيها بعض الإهمال، وذلك لأن من سلطة الرئيس حسن إختيار من يوزع عليهم المهام والواجبات المختلفة.

وهناك من يضيف إلى جانب مفهوم المسؤولية ، مفهوم آخر هو مفهوم المساءلة ومن بنهم مثلا " بريك *brech* " الذي يقول " تبدأ العملية الإدارية عندما يفوض احدهم الآخر في تحمل مسؤولية بعض أعماله ، ويتعرض للمساءلة عن النتائج " .

أي أن المسؤولية تبدأ أولا من تفويض السلطة من الرئيس لأحد المرؤوسين ز يفوضه بأداء مهام معينة ، على وجه معين ن و قبول المرؤوس لهذه المهام وموافقته على أدائها بالأسلوب الذي قرره الرئيس ، يعتبر موافقة على تحمل مسؤولية أداء هذا العمل بالأسلوب الذي طلب منه أداءه وبدون أن يقبل المرؤوس تحمل هذه المسؤولية ، لا يمكن أن يكون هناك تفويض للسلطة ، فينبغي ان يكون هناك تناسب بين السلطة والمسؤولية ، بل أنهما مرتبطتان ببعضهما إرتباطا تاما .

## - صفات المدير القائد :

إن الصفات المطلوبة في المدير القائد يمكن إدراجها فيما يلي :

- القدرة على التفكير الإبتكاري والخلق
- القدرة على مواجهة وحل المشاكل
- القدرة على التحليل المنطقي
- القدرة على حسن الإستفادة بوقته وإدارته بفاعلية
- سعة العلم والمعرفة بما يدور حوله
- سعة الأفق والنظرة الكلية للأمور
- سلامة المنطق وصفاء الذهن
- سرعة البديهة
- الذكاء الفطري

- التحرر من قيود العادات والتجارب الخاطئة
- البصيرة النافذة ، والإلهام الموفق
- حسن الظن بقدراته والثقة في نفسه وفي مرؤوسيه
- التفاؤل ودوام التوكل على الله والإيمان به
- فن التعامل مع الآخرين، والقدرة على التأثير فيهم
- الإلمام الفني العام بطبيعة ما يؤديه من عمل
- قوة الإرادة وشدة العزيمة ....الخ

### — المهارات الإدارية الواجب توافرها في المدير القائد : *Management Skills*

يجب أن تتوفر في المدير القائد الفعال جملة من المهارات التي تساعده على تأدية المهام المطلوبة منه، وتقسم هذه المهارات عادة إلى ثلاث مهارات، مهارات إنسانية ، مهارات فنية ، مهارات فكرية ، يتطلب من أي مدير قائد أن يتمتع بمثل هذه المهارات بنسب متفاوتة .

لقد اجمع علماء الإدارة على أن نجاح العمل الإداري مشروط بتوفر هذه المهارات الثلاث بدرجات متفاوتة عند كل مستوى من المستويات الإدارية : المهارات الإنسانية (السلوكية ) المهارات الفكرية ( العلمية ) المهارات الفنية ( العملية ) .

### 1- مهارات فكرية *Conceptuel Skills*

وتتمثل في النظرة الشاملة للأمر الذي يتحلى بها الشخص القادر على الربط بين العناصر المختلفة وينسق بين القرارات العديدة ، كالقدرة على الرؤية الشمولية للمنظمة ككل، وربط أجزاء الموضوع ببعضها البعض... الخ. وهذه المهارة مطلوبة أكثر في الإدارة العليا.

فالمهارة الفكرية تعني القدرات العلمية التي تسمح للفرد بتوفر النظرة الشاملة والثاقبة للمؤسسة ككل ، التي تحقق للقادة معرفة كيف تعمل الأجزاء والوظائف في خدمة الكل وكيف تساهم في تحقيق الهدف العام للمؤسسة وهي بمثابة معرفة علمية ، تعبر عن قدرة ويقظة وذكاء الفرد المسير ،على رؤية المؤسسة كوحدة متكاملة ، وفهم وإدراك كل الجوانب المعقدة بالمؤسسة الناشئة عن احتكاكها بالبيئة الخارجية في تقدير الموقف ويتطلب من صاحب المهارة الفكرية ما يلي :

- \* أن يتمتع بالروح التخطيطية والتنبؤ للمستقبل والاهتمام به.
- \* أن يكون قادراً على تحديد الأهداف الأساسية بعيدة المدى.
- \* أن يكون محباً للدقة والنظام.
- \* أن يتوفر على ملكات التخيل والذهن المتيقظ والإدراك الشمولي لكسب القدرة على التحليل والإقناع .
- . والتعرف على العلاقات المتداخلة المؤثرة في موقف إتخاذ القرار المعين .

### 2 - مهارات إنسانية *Humann Skills*

وتعني باختصار القدرة على التعامل مع الآخرين، وهي مطلوبة بشكل متساوي في جميع المستويات الإدارية. وتتمثل في السلوك الفردي والعلاقة بالآخرين وأسلوب التعامل ،سلوك الإتصال والتواصل والقيادة والتفاعل مع الآخرين في المواقف الجماعية المختلفة

وتعتبر المهارات الإنسانية عن قدرة الفرد على التعامل مع الآخرين في تحقيق التعاون بين مجموعات العمل وفهم دوافع سلوك الآخرين ، بتحقيق الإتصال الفعال وتنمية الفهم المشترك للأفكار وللتغيرات التي يمكن أن تطرأ عليها إلى جانب هذا تتميز المهارات الإنسانية بالصفات التالية :

- \* الحرص على الاحترام المتبادل مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء منطلقا من احترام الذات وإتقان العمل الشخصي.
  - \* عدم المس والتشهير بمن سبقه.
  - \* الاهتمام بالروح المعنوية للمرؤوسين وأوضاعهم المادية.
  - \* المشورة والروح الديمقراطية في المناقشة أي احترام الرأي المخالف .
  - \* تشجيع العمل وروح المبادرة.
  - \* تنمية روح الوئام بين الموظفين.
  - \* احترام النفس أو الذات.
  - \* الالتزام والنزاهة.
  - \* الذكاء وسرعة البديهة.
  - \* التواضع والبعد عن الغرور والتعالي.
  - \* الموضوعية بخلاف الذاتية أو الانفعالية والمزاجية
- إلى جانب ذلك ينبغي أن يتوافر له قسط كاف من المعرفة في مبادئ الإدارة وأن تكون له شخصية واعية تفهم الاتجاهات المختلفة للسلوك والتصرفات الإنسانية والنفسية ليستطيع تحريك الجماعات ودفعها للتجاوب مع البرنامج المخطط.

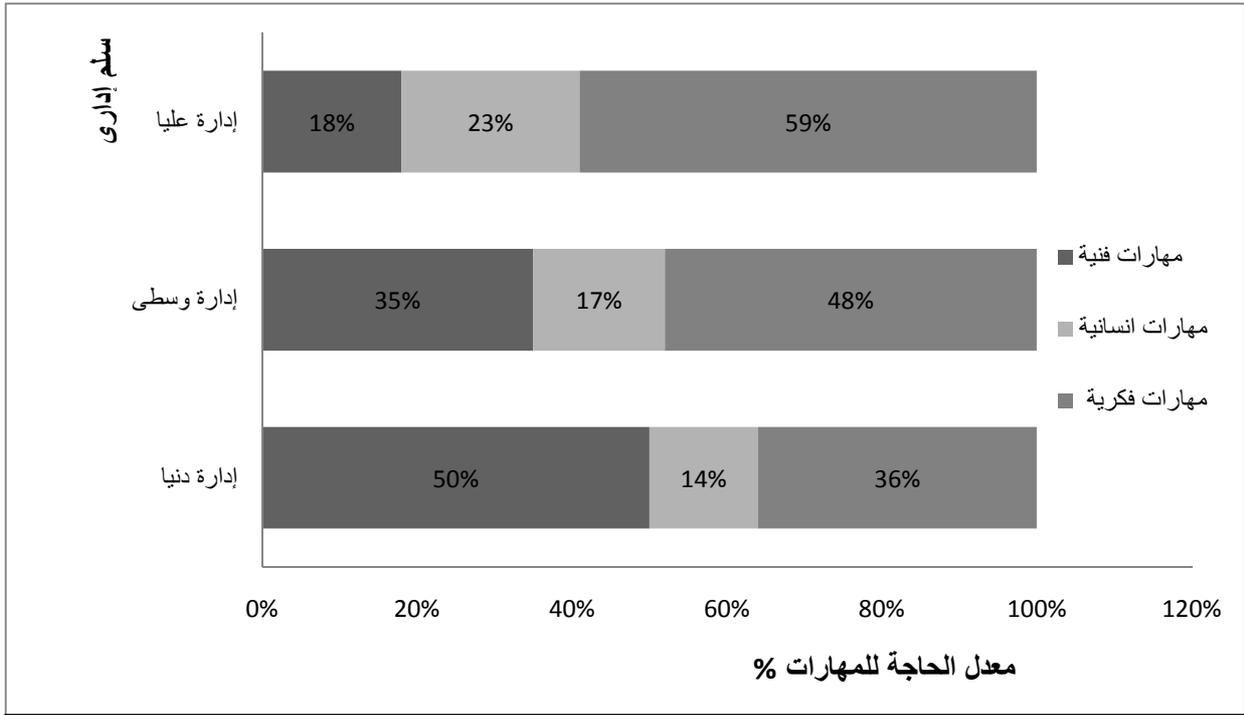
### 3- مهارات فنية *Technical Skills*

وتتمثل في المعلومات الفنية المطلوبة للقيام بالعمل ، كإكتساب مهارة اللغة والمحاسبة، واستخدام الحاسوب وهي مطلوبة أكثر في المستويات الإدارية الدنيا.

تعني المهارات الفنية التمكين و الإلمام شبه الكامل للفرد في القيام بنشاط ما ، عادة ما يتكون هذا النشاط من معرفة متخصصة وقدرة متميزة في أدائه ، وبالتالي فهي بمثابة مهارات عملية تركز على التخصص في أداء العمل الميداني، وتعتبر عن قدرة الفرد على التعامل مع الأشياء حسب اختصاصه من تكنولوجيا وغيرها في تأدية مهمة معينة تنفيذا لسياسات المؤسسة ، التي تمكن من تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية المحددة ، في التجسيد الميداني لمجموعة القرارات والقواعد التنظيمية والتعليمات والإجراءات، والخطط، والبرامج والميزانيات والاتفاقيات وجداول القيادة...إلخ.

#### مخطط بياني يشير إلى التوزيع النسبي للمهارات الأساسية للمدير القائد

وقد ثبت ذلك من خلال نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث *R.L.Katz* في دراسة له شملت 300 رئيسا من 50 مؤسسة ، حيث أكد بأن الإدارة الفعالة تركز على ثلاث مهارات رئيسية بسبب متفاوتة ينبغي توافرها للمدير القائد الفعال كما يحددها المخطط التالي :



— المحور العمودي يشير إلى السلم الإداري ( إدارة دنيا، إدارة وسطى وإدارة عليا )  
 — المحور الأفقي يشير إلى معدل الحاجة للمهارات ( الفكرية، الإنسانية، الفنية )

#### التعليق :

كلما اتجهنا لأعلى السلم الإداري تزداد الحاجة إلى المهارات الفكرية وتقل الحاجة إلى المهارات الفنية، بينما تكاد تكون الحاجة للمهارات الإنسانية ثابتة تقريبا في جميع المستويات .

#### الاستنتاج :

تتنفق معظم النظريات على أن المهارة الفكرية ( العمل الفكري ) لقيادة المؤسسة هو حجر الزاوية في عملية صياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

### مناهج الفكر الإداري

#### أولا: مفهوم الإدارة :

تقتضي المعالجة العلمية لأي موضوع من الموضوعات العناية بتحديد مسميات الألفاظ والمفاهيم المستخدمة، ولالإدارة معنيان: أحدهما لغوي ، والآخر فني (اصطلاحي).

#### معنى الإدارة Administration في اللغة:

تقديم الخدمة للغير ، وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية *minister tad* المكونة من مقطعين ، أي تقديم العون للآخرين.

كما تعني الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهدافاً معينة، كما تعني الإدارة النظام أو الانتظام ، فالإدارة الناجحة سر نجاح الدول في كل مكان وزمان ، وما سادت الحضارات إلا بالإدارة فكراً وتطبيقاً، وما بادت إلا بالفوضى، وهذا نقيض للإدارة لأن الإدارة تعني النظام أو الانتظام. وفي المجالات الإسلامية تعني الإدارة : الولاية أو الرعاية أو الأمانة ، وكلها ألفاظ تحمل معنى المسؤولية ، وأداء الواجب ، قال عليه الصلاة والسلام: كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته.

### معنى الإدارة في الاصطلاح الفني :

تعريف الإدارة من الأمور التي ليس هناك إجماع على تحديدها ، ويتضح ذلك جلياً من خلال استعراض عدد من التعريفات ، ذلك لأن الإدارة من العلوم الاجتماعية ، ولأن مفهومها واسع ، ولأنها ليست مجرد مصطلح ، وإنما هي علم له أهميته ، وذو ارتباط بنظام المؤسسة ككل في جوانبه المختلفة ليشمل أهدافها ، وفلسفتها، والعاملين فيها، وطرق العمل المتبعة، والإشراف على الأنشطة، والفعاليات ، وتوطيد العلاقات بين المؤسسة والبيئة المحلية. واستناداً لهذا العرض المجلد لطبيعة مفهوم الإدارة ، يتم عرض عدداً محدداً من التعريف العام لهذا المفهوم.

حيث عرف **فينفر** في كتابه "التنظيم الإداري" الإدارة بأنها: تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة.

ويتفق **مدني علاقي** في كتابه "الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات " مع **فينفر**، وقد عرف الإدارة بأنها: العملية الخاصة بتنسيق وتوحيد جهود العناصر المادية والبشرية في المنظمة ، من مواد ومعدات وأفراد وأموال عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة هذه الجهود من أجل تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة.

كما عرفها **بيرس بوراب** على أنها: الوسيلة لإيجاد التعاون المستمر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

في حين ركز كلا من الباحثين في مجال الإدارة : **تيد** ، و**سيد الهواري** في تعريفهما للإدارة على أهمية العنصر البشري ، حيث يرى :  
تيد أن الإدارة هي عملية تكامل الجهود الإنسانية في الوصول إلى هدف مشترك ،

بينما يرى **سيد الهواري** في كتابه " الإدارة العامة " أن الإدارة عبارة عن تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تنفيذ وتنظيم وتوجيه ومراقبة مجهوداتهم.

تلقت هذه التعاريف كونها تنظر إلى الإدارة من خلال العمليات الإجرائية التي تمر بها ، فهي تعني تحديد الأهداف كخطوة أولى، يترتب عليها تحديد الوظائف التي تحقق الأهداف.

أما **محمود عساف** فيعرفها في كتابه " الأصول الإدارية" — مسترشداً بقوله تعالى " نحن قسمنا معيشتهم بينهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضاً سخرياً " — إن الإدارة هي : الهيمنة على آخرين لجعلهم يعملون بكفاءة تحقيقاً لهدف منشود.

ونخلص من التعاريف السابقة إلى أن هناك مجموعة اعتبارات هامة تفسر حقيقة معنى الإدارة ، وهذه الاعتبارات هي :—

- إن النشاط الإداري هو نشاط متميز، يختلف عن نظائره من الأنشطة المختلفة الأخرى.
- إن النشاط الإداري ينصب إجمالاً وتفصيلاً على النشاطات الجماعية لا الفردية.
- إن العناصر الرئيسية للعملية الإدارية علمياً تشتمل على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- إن الإدارة ما هي إلا وسيلة وأداة علمية يستطيع بها ومن خلالها أن يحقق المسئولون الأغراض المستهدفة والمحددة سلفاً .

ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة والاعتبارات المستخلصة منها، يمكن وضع تعريفاً إجرائياً للإدارة:

" الإدارة هي جملة عمليات وظيفية تشمل التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة – تمارس بغرض تنفيذ مهام بواسطة آخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة "

### ثانياً: نشأة الفكر الإداري وتطوره:

عرفت الإدارة منذ وجدت المجتمعات الإنسانية على هذه البسيطة، ذلك أن الإنسان منذ وجد على هذه الأرض فرضت عليه ظروف الحياة أن يعيش مع غيره ، ولا يستطيع أن يعيش في عزله ، لذا أخذ يتعاون وينسق الجهود مع الآخرين لتوفير مطالب الحياة.

وتظهر العمليات الإدارية في أبسط صورها في الأسرة بحكم تكوينها وطبيعة الروابط التي تربط بين أعضائها ، حيث تبرز في إطار النظام الأسري كثير من العمليات الإدارية التي يهتم بدراستها علماء الإدارة المتخصصين كتنظيم العمل ، التخصص ، توزيع الأدوار ، القيادة ، التشاور ، الضبط، وقد أكد مارشل ديموك في كتابه : " تاريخ الإدارة العامة" على أن الإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية ، حيث كانت موضع اهتمام الحضارات القديمة المصرية ، والإغريقية ، والصينية ، تدل على ذلك السجلات القديمة التي أمكن العثور عليها .

وقد كان ذلك الاهتمام نابعا من إدراك الإنسان أن الإدارة عنصر أساس ، وموجه رئيس في كافة شؤون الحياة.

### 1- الإدارة في الحضارة القديمة:

لقد كان لمصر القديمة نصيب كبير في بزوغ العمليات الإدارية المعروفة في الوقت الحالي ، وفي ظهور الفكر الإداري والتنظيمي الذي مازال يعتبر معينا لا ينضب لكثير من النظريات الإدارية المعاصرة ، فالمجتمع المصري الفرعوني كان على جانب كبير من التنظيم الهرمي الذي هو رمز التنظيم الإداري على مر الزمن ، ففي قمة الهرم فرعون ملك مصر ، وتحت هذه القمة كان ينتظم في تسلسل تنازلي أخذ في الاتساع النبلاء ثم كبار موظفي الدولة ثم الكتاب والحرفين ثم العمال غير المهرة ثم الفلاحون. وهناك ثلاثة أقسام لإدارة شؤون الدولة ، أولها إدارة الشؤون المدنية ، وكان يشرف عليها الوزير ، والثاني مخصص لإدارة شؤون المعابد الدينية ، يشرف عليها كبار رجال الدين ، وقسم لإدارة شؤون الحرب والجيش .

كما كان اهتمام مصر القديمة باختيار أفضل العناصر الإدارية لتوجيه دفة حياة المجتمع في جميع الظروف.

أما الصين القديمة فقد عرفت أقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف العامة على أساس عقد اختبارات للمتقدمين لدخول الخدمة واختيار الأصلح من بينهم.

## 2 - عصر صدر الإسلام:

جاء الإسلام ليرسي قواعد الأفكار والعمليات الإدارية التي تدعو إليها نظريات الإدارة المعاصرة.

فمبدأ الشورى أحد مبادئ الإسلام، وأصل من أصول علاقات العمل ، جاء الإسلام يحث على الشورى ، وينهى عن الاستبداد بالرأي قبل أن تعرف أوربا الشورى بمئات السنين، وفي ذلك يقول سبحانه وتعالى " وشاورهم في الأمر " ، ويقول أيضا " وأمرهم شورى بينهم " وجاء في الحديث الشريف " واستعينوا على أموركم بالمشاورة " وقد كان عليه الصلاة والسلام من أكثر الناس مشورة لأصحابه . والمبدأ الثاني الذي أرسى قواعد الإسلام هو العدل الكامل ، فينظر إلى العاملين وأصحاب العمل نظرة واحدة ، لا فرق بين سيد ومسود ، ومقياس التفاضل هو التقوى ، وتطبيقا لذلك المبدأ حرص الإسلام على تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات ، فالعاملون متساوون ، وكل حق يقابله واجب . كما أرسى الإسلام مبدأ الحوافز في محيط العمل ، فالعاملون وإن كانوا متساويين بحسب خلقهم الأول ، إلا أنهم يتفاوتون فيما بينهم على أساس تفاوتهم في الكفاية والعلم والأعمال ، ولذلك أوجب الإسلام إعطاء كل عامل حسب كفايته ، يقول الله تعالى " ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون" وهدف الإسلام من ذلك دفع الناس إلى الكد والعمل.

وقد أرسى الإسلام قواعد الطاعة ، وهو مبدأ من مبادئ الإدارة ، لا يمكن بدونه أن تستقيم أمور الجماعات والمنظمات ، وفي ذلك يقول تعالى " أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم " والطاعة هنا مشروطة بشرط جوهرى لأولي الأمر بحيث لا تكون طاعة في معصية الله. ولعل أبرز الأفكار والعمليات الإدارية التي استخدمها الرسول صلى الله عليه وسلم تفويض السلطة ، حيث كان يقوم بإرسال الصحابة إلى القبائل لتفقيهم في أمور الدين الإسلامي ، كما أن عمر يعتبر أول من وضع لبنة التنظيم الإداري بإدخاله نظام الدواوين ، فكان هناك ديوان البريد و المظالم. كما كان لذلك الفكر الإسلامي رواد نذكر منهم على سبيل المثال:

- **الموردي** : حيث ترك فكريا إداريا سياسيا لا غنى للدارسين والعلماء عنه.

- **ابن تيمية** : ترك فكريا إصلاحيا.

- **الفلقشندي** : حفظ في كتابه صبح الأعشى كل ما نريد معرفته في إدارة المكتبات ، وهناك كثير من الشواهد العينية التي تفيد أن علم الإدارة له جذوره عند المسلمين ، تدل على ذلك الوثائق التي أرسلها الخلفاء إلى ولايتهم في الأمصار.

## 3 - الإدارة في الحضارة الغربية :

ورثت الحضارة الغربية ضمن ما ورثت عن الحضارات القديمة المعرفة بأصول الإدارة وعملياتها ، ولكنها لم تقف عند هذا الحد ، بل اجتهدت في بلورة الأفكار الإدارية القديمة و صقلها ، وعملت على ضم البعض منها وصياغتها في نظريات جديدة كان لها أثر كبير في دفع الفكر الإداري وشحذه ، ولم يكن الفكر الإداري الغربي في بدايته مهتما بنفس القيم والأخلاقيات التي شغلت الفكر الإداري في العصور السابقة بقدر اهتمامه بالقيم المادية التي سيطرت على الفكر والحضارة الغربية بوجه عام ، وكان لعلماء الإدارة في غرب أوروبا وأمريكا دور بارز في تنشيط الفكر الإداري وفلسفته ، فظهرت الإدارة كعلم له أصوله وقوانينه ومبادئه ونظرياته في نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين ، حيث وضع العالم **ماكس فيبر** نظريته " البيروقراطية في صورتها المثالية ، ثم تلي ذلك دراسات العالم الأمريكي **فريدريك تيلور** عن الإدارة العلمية ، وفي أثناء تلك الفترة الزمنية ظهرت دراسات العالم الفرنسي **هنري فايول** ، ومن ثم ظهرت دراسات عرفت حينذاك بالمدرسة السلوكية ، ومن أبرز روادها **جورج التون مايو** ، وكانت تلك الفترة حافلة بالدراسات على مستوى الإدارة بوجه عام ،

والإدارة العامة على وجه الخصوص ، حيث ظهر الاهتمام بعلم النفس الإداري ، ويبدو ذلك واضحا في دراسات ماسلو واتجاهات هيرزبرج ، وكونت هذه الدراسات ما يسمى بمدارس الفكر الإداري .

ومن الأسباب التي أدت إلى ظهور علم الإدارة وتطوره هي :

- التطور التكنولوجي الحديث.
- الثورة الصناعية : إذ كانت معظم محاولات المؤسسات الصناعية سواء في أمريكا أو أوروبا تهدف إلى إيجاد أساليب متطورة لزيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة ، حيث نجد أن لكبار المستشارين في المؤسسات والشركات الدور الأساسي في وضع قواعد أساسية لتلك الوسائل التي تعتبر النواة للإدارة
- زيادة مجال النشاطات البشرية واتساعها.
- الاتجاه نحو مزيد من التخصص والتنوع في المجتمعات الحديثة.

ثالثا : مدارس الفكر الإداري :

## 1 - المدرسة العلمية ( 1910 - 1935 )

يعتبر فردريك تاييلور المؤسس الأول لحركة الإدارة العلمية ، و يهمننا في حياة العالم فردريك تاييلور العملية أن كان في البداية عاملا في مصنع ، ثم تدرج في السلم الوظيفي حتى أصبح مهندسا ، ثم أصبح على قمة الهرم الوظيفي للاستشاريين من المهندسين في احد المصانع الأمريكية ن وكان حجر الأساس في مبادئ تاييلور العلمية هو تحقيق أقصى كفاية إنتاجية للأفراد والآلات المستخدمة في الإنتاج من خلال ما يعرف بدراسة الزمن والحركة . ويحدد تاييلور مبادئه في الإدارة العلمية على النحو التالي:

أ- إحلال الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلا من أسلوب الحدس والتقدير ، وذلك من خلال تعريف طبيعة العمل تعريفا دقيقا ، واختبار أفضل طرق الأداء ، وأهم الشروط للعمل من حيث المستوى ، والمدة الزمنية المطلوبة لتحقيقه.

ب - إحلال الأسلوب العلمي في اختيار وتدريب الأفراد لتحسين الكفاءة الإنتاجية .

ج - تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من اجل تحقيق الأهداف.

د - تحديد المسؤولية بين المديرين والعمال ، بحيث تتولى الإدارة التخطيط والتنظيم ، ويتولى العمال التنفيذ.

هـ - ربط تأدية أو نجاح الفرد في عمله بالأجر أو المكافآت لرفع الكفاءة الإنتاجية .

و - إحكام الإشراف والرقابة على العاملين في المستوى الأدنى لأنهم يفتقدون المقدرة والمسئولية في القدرة على التوجيه الذاتي.

وفي الوقت نفسه نجد أن هناك دراسات أخرى حول أهمية المدخل العلمي للإدارة في حل المشكلات الإدارية ، ففي الوقت الذي كان فيه تاييلور ينادي بالإدارة العلمية في أمريكا ، كان هنري فايول ينادي بمبادئ الإدارة في فرنسا ، ويهمننا في حياة العامل هنري فايول العملية أن كان في البداية

مهندسا في شركة تعدين ، ثم تدرج في السلم الوظيفي حتى أصبح مديرا تنفيذيا ، ثم أصبح على قمة الهرم ( مديرا ) لذلك نجده يركز أبحاثه حول إدارة الموظفين باعتبارهم المفتاح السحري للنجاح وتطبيقها في مختلف المستويات الإدارية مكونا بذلك الأساس للنظرية الإدارية وهي :

- 1- تقسيم العمل :  
وهو مبدأ التخصص وتقسيم أوجه النشاط سواء كان ذلك في مختلف العمليات أو العملية الواحدة.
- 2- مبدأ السلطة والمسئولية :  
والسلطة كما يراها فايول تتكون من عنصرين : السلطة التي يستمدّها الفرد من وظيفته، والسلطة الشخصية التي يستمدّها من قوة ذكائه وخبرته وخلقه.
- 3- مبدأ النظام والتأديب :  
أي ضروري احترام النظم واللوائح ، وعدم الإخلال بالأوامر.
- 4- مبدأ وحدة الأمر :  
أي يجب أن يحصل الموظف على أوامره من رئيس أو مشرف واحد.
- 5- مبدأ وحدة التوجيه :  
رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من النشاطات التي تتماثل في الهدف .
- 6- مبدأ المصلحة العامة :  
أي خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- 7- المكافأة :  
أي تعويض الأفراد المستخدمين تعويضا عادلا باستخدام المكافآت .
- 8- مبدأ المركزية :  
ويقضي بتركيز السلطة في شخص معين ، ثم تفويضها حسبما تقتضي الظروف.
- 9- مبدأ تدرج السلطة :  
أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها.
- 10- مبدأ الترتيب والنظام :  
أي أن يكون هناك مكان معين لكل شيء ولكل شخص ، كما يجب أن يكون كل شيء وكل شخص في مكانه الخاص به.
- 11- مبدأ المساواة :  
وهو خاص بحصول الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل.
- 12- استقرار العاملين :  
أي شعور العاملين بالراحة والاستقرار في عملهم ، وكذلك الاطمئنان على مستقبلهم ، والتأمين ضد ما قد يتعرضون له من الطرد والعقوبة بدون مبرر.
- 13- مبدأ المبادأة :  
أي البدء في رسم الخطط وتنفيذها ، وعلى الرؤساء إيجاد روح المبادأة بين المرؤوسين.
- 14- مبدأ روح التعاون :  
تشجيع روح الفريق والعمل الجماعي.

ومن أهم ما كتب فايول " عناصر الإدارة " أو ما يسمى بنظرية " التقسيمات الإدارية " واعتبرها فايول وظائف الإدارة ، ويرى أن عناصر الإدارة خمسة وهي:

## (1) التخطيط :

ويقصد به التنبؤ ، ووضع الخطة ، وخطة العمل هي في نفس الوقت تحديد الوقت ، والنتائج المرجوة ، والطريق الذي يجب أن يتبع ، وخطوات العمل.

## (2) التنظيم :

إمداد المشروع بكل ما يساعده على تأدية وظيفته مثل المواد الأولية ، رأس المال ، والمستخدمين.

## (3) إصدار الأوامر :

إشارة البدء بالعمل والتنفيذ.

## (4) التنسيق :

لم ينجح فايول في فصل عنصر التنسيق عن وظيفتي التخطيط والتنظيم ، فيرى أن التنسيق هو ترتيب وتنظيم الجهود من أجل الوصول إلى الهدف ، وفي حقيقة الأمر أن كل عملية الإدارة — التخطيط — التنظيم — التوجيه ما هي إلا تطبيق لمفهوم التنسيق.

## (5) الرقابة:

عملية الكشف عما إذا كان كل شيء يسير حسب الخطة الموضوعة والإرشادات والأوامر الصادرة والمبادئ والأصول المقررة.

ولقد اتفق مع فايول علماء كثيرون في تحديد وظائف الإدارة ، وأضافوا عناصر أخرى لتطوير النظرية الإدارية لتصبح (7) سبع وظائف مثل لوثر جوليك ، وكذلك لندل أوريك ، وهي : التخطيط ، التنظيم ، التوظيف ، التوجيه ، التنسيق ، التسجيل ، وضع الميزانية. ومن خلال العناصر الإدارية نلاحظ أن أهم ثلاثة عناصر أشار إليها جوليك موجودة عند فايول وهي : التخطيط — التنظيم — التنسيق ، وأن عنصر الرقابة عند فايول قد شمل التسجيل ووضع الميزانية عند جوليك. وفي سبيل الوصول إلى الكفاءة وزيادة الإنتاج ، ووضع معايير جديدة لنظرية التقسيم الإداري نجد عددا من العلماء قد اهتموا بدراسة التخطيط — التنظيم — الرقابة مثل هربرت سيمون وهوايت.

## الفرق بين أفكار تايلور وأفكار فايول :

من خلال أفكارهما يمكننا الخروج بحقيقة أساسية وهي :

أن تايلور اهتم بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ ، أما فايول فقد اهتم بالإطار العام لموضوع الإدارة دون الدخول في التفاصيل ، وتعتبر أفكارهما مكملتا لبعضهما باعتبارهما يركزان على الكفاءة في المشروعات.

اهتم تايلور بالمستوى الأدنى من الإدارة في الصناعة ( العاملين ) ، في حين اهتم فايول بالمستوى الأعلى ، وكان اهتمامه منصبا على المدير .

أكد تايلور على تنميط مبادئ الإدارة العلمية وتطبيقها المتشدد ، في حين يرى فايول أن المدراء لا بد أن يتمتعوا بالشعور والانسجام والمرونة حتى يستطيعوا تكيف مبادئهم حسب المواقف المتجددة.

## الانتقادات الموجهة للنظرية العلمية

لقد أصبحت الإدارة العلمية حركة عالمية بعد عقد أول مؤتمر للإدارة في براغ عام 1924م إلا أنها واجهت فيما بعد نقدا شديدا وأخذت عليها بعض المآخذ من أهمها:

نظر أصحاب هذه المدرسة إلى الفرد على أنه مخلوق رشيد ، يلتزم بالقوانين والأنظمة ، وأنه إنسان مادي سلبي ، وغير محب للعمل بطبعه ، ولكن يمكن استثارته وحفزه بواسطة المادة. تجاهلت أهمية التنظيم غير الرسمي بين الجهاز الإداري والعاملين ، وبين العاملين وبعضهم البعض ، وبين العاملين والسلطة.

لم تهتم بالحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية للفرد والعامل ، ونظرت إليه نظرة مادية بحثه كأداة من أدوات الإنتاج.

ركزت على السلطة والقوانين الرسمية ، ولم تدع مجالاً لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وغيرها.

وعلى الرغم من النقد الذي وجه للإدارة العلمية إلا أنها هيأت لميادين العمل كثيرا من النجاح، كما كان لها تأثير قوي على الفكر الإداري ، والممارسة الصناعية ، ومن محاسنها أنها لم تتحيز لأي من العمال أو أصحاب العمل ، وأيضا ، إحلال الأسلوب العلمي في الإدارة بدلاً من الاعتماد على الحدس والتخمين.

## 2 - المدرسة السلوكية ( 1935 — 1950 ) .

تعتبر هذه المدرسة تحدياً للمدرسة الإدارية ورد فعل للإدارة العلمية ، حيث ترى هذه المدرسة أن الفرد كائن اجتماعي يتفاعل مع البيئة الاجتماعية ، ويتأثر بأفرادها سلوكاً ، وأن شعور الفرد وإحساسه بانتمائه لهذه المجموعة هو الأساس الذي يدفعه ويحفزه للعمل والعطاء ، حيث ركزت على سلوك الإنسان ، وحاجاته النفسية والاجتماعية ، واهتمت بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم ، وبالتنظيم غيرا لرسمي للمنظمات.

وتعتبر ماري باركر أول ما اهتمت بدراسة العلاقات الإنسانية في الإدارة وأولت اهتماما كبيرا بالجانب السيكولوجي فيما يتعلق بالمبادئ الأساسية للتنظيم الإداري.

بيد أن حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة ترتبط أكثر ما ترتبط بجورج إلتون مايو ، حيث قام إلتون وزملاؤه بتجاربهم في مصنع هوثورن في إحدى شركات الكهرباء الغربية في الولايات المتحدة الأمريكية ، وكانت الدراسة تنصب حول : فهم السلوك الإنساني في المنظمة ن العلاقات الإنسانية ، الصلات بين الأفراد ، الاتجاهات النفسية ودوافعها ، وقد بدأت الدراسة بالتركيز على : ظروف العمل والإجهاد ، والعمل الرتيب ( الروتين) والتكرار فيما يختص بالعاملين ، وكانت الدراسة تهدف إلى الوصول إلى معرفة واضحة عن هذه العلاقات بتقييم موقف تجريبي يمكن قياس أثر المتغيرات مثل الحرارة والرطوبة وساعات العمل منفصلة عن أثر ظروف العمل المفروضة على العاملين ، أي معرفة أثر كل عامل من عوامل ظروف العمل ذاته ، وأجريت الدراسة الأولى على ثلاثة أقسام في المصنع ، وكان الضوء يزداد ويخف في هذه الأقسام ، غير أنه لم تتبين أي علاقة للضوء بالإنتاج ، ثم اختبر أحد الأقسام لتجارب أعمق من ذلك، وقسم العاملون في هذا القسم إلى جماعة تجريبية وجماعة ضابطة ، كل منهما في مبنى مختلف ، وترك العمل على طبيعته في المجموعة الضابطة ، بينما كانت ظروفه تتغير مع المجموعة التجريبية ، فكانت الإنتاجية تزيد مع هذه المجموعة كلما زاد الضوء ، ولكن الأمر الغريب أن الإنتاجية زادت بنفس القدر مع المجموعة الضابطة وأعيدت التجربة مع مجموعتين أخريين ، إحداهما تجريبية والثانية ضابطة، واحتفظ بمستوى الضوء في المجموعة الضابطة بصفة مستمرة ، بينما خفض في المجموعة التجريبية ولكن لمجرد

إحساس أعضائها بأنهم محل اختبار ، وعلى ذلك أمكن استنتاج أثر العامل المعنوي على زيادة الإنتاج ، وكان أهم ما أثبتته هذه الدراسات:

- أ - وجود علاقة بين ظروف العمل المادية وبين إنتاج العاملين ، وتأثرها بالمتغيرات وكذلك الظروف الاجتماعية وبخاصة الرضا النفسي للعاملين.
  - ب - أظهرت جوانب متصلة بالعملية الإدارية : الروح المعنوية ، ديناميكية الجماعة ، الإشراف الديمقراطي ، العلاقات الشخصية.
  - ج - تؤكد أهمية الظروف الاجتماعية والنفسية لتحفيز العاملين لرفع معنوياتهم وزيادة حجم الإنتاج.
  - د - ارتباط الجو الإشرافي بنجاح المؤسسة.
  - هـ - أهمية الاتصالات بين الأفراد.
  - و - أهمية تطوير مهارات العاملين.
  - ز - النواحي المادية ليس لها أهمية إلى جانب النواحي المعنوية والاجتماعية .
- وقد ظهر على أثر ذلك دراسات هامة في مجال علم النفس الإداري ، كان من أهمها دراسة ماسلو الذي وضع سلما هرميا للحاجات الفردية ، وقد ظهرت اتجاهات هذه المدرسة في نظريتين:

### - نظرية التنظيم غير الرسمي - نظرية العلاقات الإنسانية

ويقوم التنظيم غير الرسمي بدراسة العلاقات والتفاعلات بين أعضاء المنظمة بعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة.

أما العلاقات الإنسانية فتعرف بأنها الدراسة التي تعني بالظروف الاجتماعية والاقتصادية والسلوكية للعاملين، بهدف تحقيق الأهداف العامة للإدارة والخاصة بالعاملين ، إلا أن بعض البحوث الأخيرة أثبتت أن العلاقات الإنسانية وإن كانت عاملا مهما في الإدارة إلا أنها ليست كافية ، ومن ثم بدأ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يقل ن ويتركز الاهتمام حول ما يسمى بالنظرية في الإدارة ، بل إن الحملة ضد العلاقات الإنسانية بلغت ذروتها على يد مالكولم ماكير ، حيث قام في الستينات بهجوم واسع على انتشار العلاقات الإنسانية في مقالة له ، وأبدى قلقه تجاه الاهتمام الزائد بالعلاقات الإنسانية على حساب أداء العمل وإتقانه.

وقد أخذ على هذه المدرسة مأخذ منها:

- أنها اتجهت اتجاها متطرفا نحو الاهتمام بالجانب الإنساني على حساب التنظيم الرسمي والجانب العملي للمنظمة.
- أغفلت تأثير البيئة الخارجية على سلوك المنظمة ، ومن ثم أخذت المنظمة كوحدة مستقلة ومنعزلة لا كجزء من نظام اجتماعي متكامل.
- أهملت مشكلة التخطيط والتنسيق.

ورغم ما يقوله النقاد فلا يزال لهذه المدرسة مزاياها، فهي أول من كشف النقاب عن الروابط الدقيقة التي ترتبط بين الظاهرة الاجتماعية والمستويات التنظيمية ، وبين الفرد والجماعة ، كما أنها شكل من التنظيم الذي يسمح للأفراد بتحقيق الذات ، ويحرك فيهم من داخلهم كل دوافع الاهتمام بعملهم.

### 3 - المدرسة الحديثة في التنظيم.

ظهرت هذه المدرسة كنتيجة للنقد الذي وجه لكل من النظريات التقليدية الكلاسيكية ( العلمية ) ، والعلاقات الإنسانية ، وكانت تهدف إلى إيجاد نظرية تنحى منحى متوسطا بين المدرسة العلمية والعلاقات الإنسانية ، ومن أهم نظريات هذه المدرسة:-

- نظرية التوازن الوظيفي.

- النظرية السلوكية التحليلية

تدعو نظرية التوازن الوظيفي إلى محاولة تحقيق التوازن بين مصلحة الأفراد والمصلحة الخاصة بالمنظمة ، فهي تهتم بالعمل والعاملين في آن واحد ، ويعتبر شستر برنارد ، وهربرت سيمون في مقدمة رواد هذه المدرسة.

أما النظرية السلوكية التحليلية فإنها قامت على نقد الاتجاه المتطرف في التركيز على الناحية الإنسانية للأفراد العاملين ، ونادت بعد المبالغة في ذلك ، ومن ثم فهي تهتم بالجانب العملي في الوقت الذي تهتم فيه أيضا بمراعاة الجوانب الإنسانية ، وكانت نتائج التجارب التي قام بها ليكرت والتي أكدت عدم وجود علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاج عاملا فاعلا في ظهور تلك النظرية.

## الأطراف الفاعلة في المناجنت العمومي وأدوات تسيير وتحسين الأداء العمومي

### 2 - الكفاءات التي يرمي إليها الدرس الثاني، والتي ينبغي على المتكون الإمام بإظهارها المرجعي التالي :

لقد تم وضع هذا الإطار المرجعي وفق رؤية تحديثية للجودة بالمصالح الإدارية العمومية، رؤية تشمل كل جوانب العمل الإداري من حيث المسارات الضرورية من تنظيم وإجراءات ووسائل و من حيث العناصر الفاعلة من قيادات إدارية وأعاون ومستفيدين ومن حيث الخدمات الإدارية المسداة. ويعتمد هذا الإطار على المواصفات الدولية مما يكسب نظام الجودة اعترافا دوليا يسهم في تعزيز القدرة التنافسية الإجمالية للبلاد. ويراعي خصوصيات الإدارة الجزائرية وأهدافها خلال العشرية المقبلة مما يسمح الارتقاء بمستوى أداء المصالح الإدارية بما يستجيب لتطلعات المواطن والمستثمر ويعزز الجهد التنموي.

من خلال هذا الدرس يتمكن المتكون من الوقوف على طبيعة المهام المرجوة بين مختلف الأطراف الفاعلة في المناجنت ، والمتمثلة في مشاركة جميع الأطراف الفاعلة في عملية التحسين المستمر . تحسين العلاقة المباشرة بالمواطن والمؤسسات والإدارات العمومية من خلال تحسين الاستقبال وتطوير الإرشاد وتقليص مدة الانتظار واختصار آجال الرد والحد من عدد الوثائق الإدارية . ويتم في هذه المرحلة قياس النتائج التي حققها الهيكل فيما يتعلق بنوعية الخدمة المسداة دون النظر في جدوى المسارات التي انتهجها .

وإن مثل هذه المهام يتطلب أدائها إكتساب مهارات في المناجنت العمومي لكونها تطلعه على كيفية :  
1- إعداد وثيقة توضح مهام الهيكل ومشمولاته ( حسب الوثائق الرسمية) ووضعها على ذمة الأعوان للتقيد بها عند الإرشاد وإنجاز الخدمة

2 - إعداد دليل مبسط يضبط الخدمات التي يقدمها الهيكل ويحدد الوثائق والأجال اللازمة لإسداء الخدمة، ووضعها على ذمة المواطن داخل المصالح الإدارية وعلى الخط.

3 - وضع لوحة قيادة تحدد أهداف المنظمة ، ووضع مؤشرات لمتابعة تنفيذ تلك الأهداف وتطور النتائج ( نوعية الاستقبال، نوعية وثائق الإرشاد ... ) وقياس مدى رضا المتعاملين مع الإدارة مما يسمح بمقارنة نتائج الأداء بين مختلف الهياكل وإذكاء روح المنافسة بينها.

4 - وضع نظام تحفيزي لفائدة الأعوان والهيكل.

5 - وضع تصور للتجديد والابتكار من أجل التحكم في الكلفة وتحسين نجاعة الأداء

6 - وضع رؤية ورسالة ومهام تحدد أهداف الهيكل بما يلبي الأهداف الوطنية لمخطط التنمية في مجال جودة الإدارة العمومية و ضمان إمام الأعوان بالأهداف وانخراطهم في تحقيقها بترجمة الرؤية إلى خطط وبرامج ومشاريع.

7 - إعداد تصور لتحسين المسارات الداخلية وأساليب التصرف والإنتاج : التصرف حسب الأهداف، التصرف في الموارد البشرية، التصرف في المعلومات، الاتصال الداخلي، التقييم ، تهيئة الفضاءات الإدارية.

### المؤثرات المحددة لنجاح عملية تحسين الأداء العمومي

### 3 - الكفاءات المعنية بالمقطع (1) :

على الرغم من الجدل المثير الذي سعي إلى تقليص دور الدولة ، أثبتت الدراسات الميدانية الحديثة أن المواطنين يرغبون في وجود مؤسسات تابعة للدولة تتسم بالديمقراطية والكفاءة في استخدام الموارد العامة ، كما تتسم بالفعالية في توفير السلع والخدمات العمومية ، لكنها تتسم أيضا بالقوة والقدرة على التصدي للقوى العالمية الكبرى، ويرغب المواطنون في أن تتصرف الدولة من خلال مؤسساتها وإدارتها العمومية ، كعامل محفز إجتماعي وإقتصادي قادر على كفاءة توزيع الفرص بشكل

عادل ، وتحقيق إدارة مستدامة للموارد ، والإستفادة من الفرص بشكل عادل من الناحية السياسية ، والإقتصادية ، والإجتماعية ، والثقافية .

وفي السنوات الأخيرة يرى الكثيرون أن إدارة القطاع العام ليست فقط عبارة عن تحديث للمؤسسات والإدارات العمومية وتقليل تكاليف الخدمات العمومية، ولكنها أيضا عبارة عن آلية لدعم الشركات الفعالة مع المجتمع المدني والقطاع الخاص من أجل تحسين جودة تقديم الخدمة ودعم المسؤوليات الإجتماعية وضمان مشاركة أعداد كبيرة من المواطنين في عملية صنع القرار و الإسهام بأرائهم بشأن أداء الخدمة العمومية .

يثير هذا المقطع مجموعة أفكار يتزود بها المتكون لتساعده على تحسين مستوى أدائه لوظيفته وتتعلق بما يلي :

- وضع رؤية مشتركة للمؤسسات والإدارات العمومية
- مساعدة المسؤولين من مديرين ومشرفين وموظفين وأعوان ، على إيضاح أفكارهم فيما يتعلق بطبيعة عمل المنظمة العمومية . وتركيز إهتمامهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية
- إثارة إحساس الموظفين والأعوان بالإنتماء للمنظمة العمومية
- تدعيم إقامة مجتمع مترابط متناغم قائم على إحترام المواطنين ومراعاتهم والإهتمام بهم
- معرفة كيفية التعامل مع الزبائن الخارجيين " المواطنين " والداخليين ط الموظفين "، بطريقة عادلة وأمنة ، والإلتزام بمعايير عالية من الحرفية والنزاهة والأخلاق
- التأكيد على بذل قصارى الجهود في مساعدة المواطنين وتلبية إحتياجاتهم

### المؤثرات المحددة لنجاح عملية تحسين الأداء العمومي

#### المكونات الأساسية لعملية تحسين الأداء العمومي

إن تحسين مستوى كفاءة وفعالية الأداء العمومي لضمان نجاح المؤسسات والإدارات العمومية ، يحتم بالضرورة السيطرة على مختلف الأطراف الفاعلة في المناجمنت العمومي ، والتي تشكل المؤثرات والعوامل المحددة لنجاعة الخدمة العمومية التي تعكس مستوى الأداء العمومي ، وتتمثل هذه المؤثرات أساسا فيما يلي :

#### 1\_ تحديد الأدوات القانونية والسياسية

إن أي برنامج يوضع في إطار تسيير الإدارة العمومية يجب أن يكون مدعوماً بأمر أو دعم رسمي يعكس طبيعة وأبعاد المشكلة أو المشاكل المراد معالجتها وحلها ، إلى جانب سلطة أو سلطات قانونية مخوله لتنفيذ البرنامج والسياسات المحددة لها . و يتطلب هذا الأمر إمتلاك الموظفين العموميين لحقل واسع من المعرفة والخبرة التي تعكس طبيعة كل وظيفة على حدى . باختصار ينبغي على الدولة أو النظام السياسي أن يحدد برنامجاً عاماً مدعوماً بقانون من أجل إضفاء الشرعية على نشاطات واختصاصات الموظفين العموميين ..

#### 2\_ تحديد الأهداف والمخططات

يجب علي الأجهزة والمنظمات البيروقراطية العامة تحديد الأهداف المراد القيام بها ووضع برامج وخطط مستقبلية قابلة للتنفيذ ، وإن عدم وجود أهداف واضحة ومحددة إلى جانب غياب البرامج والخطط اللازمة لتنفيذ الأهداف المنشودة ، يعني بالضرورة وجود خلل واضح في الأجهزة الإدارية العمومية ولا يمكن نقاديه أو تداركه إلا عن طريق تحديد الأهداف و برنامج للتخطيط ..

### 3- تحديد الهيكل الإداري والتنظيمي للمؤسسات والإدارات العمومية

ضرورة وجود هيكل تنظيمي يمكن عن طريقه تحديد الأهداف العامة للنظام أو النظم السياسية بعد مراعاة ثلاثة أنواع من العلاقات ذات الإطار الخارجي والداخلي والمتداخل ، فالعلاقات الخارجية ذات الصلة بالسياسة العامة وما يتصل بها من برامج وخطط عامه تتعلق بعملية التشريع ودور الجماعات غير الرسمية والموظفين العموميين والأفراد الذين تتعامل معهم المنظمات العمومية . أما العلاقات الداخلية فإنها تنصب على نوعيه العلاقات الرأسيّة والأفقية داخل المنظمات الإدارية العمومية . وأخيرا وليس أخرا فان علاقات التداخل تتمثل في ذلك النوع من العلاقات بين الجهاز المركزي الإداري على مستوى الدولة وبقية الفروع التابعة له على مستوى الولايات أو المقاطعات الإدارية .

### 4\_ تحديد الموارد المالية والمادية

ضرورة توفير موارد مادية كافية لتحقيق أهداف السياسة العامة للدولة ، فتوفر الموارد المالية ذات الصلة بالميزانية العامة والمراجعة والقدرة الشرائية ، تعتبر متطلبات رئيسية لتحقيق الأهداف السياسية ، وان فعالية نشاط المنظمات العمومية يتوقف إلى حد كبير على حجم الإمكانيات المالية والمادية المخصصة لها لمزاولة أوجه نشاطها ، لان نقص توفير الموارد وانخفاض القدرة على تمويل النفقات العامة يؤثر سلبيا على مستوى العوائد المتاحة للموظفين والأعوان العاملين وبالتالي على كفاءة أدائهم خاصة وأداء المنظمات العمومية عامة .

### 5\_ تحديد الموارد البشرية

ضرورة توفير موارد بشرية مؤهلة ومدربة ولديها القدرة على القيام بواجباتها ومهامها علي أفضل وأحسن وجه ، فالموارد البشرية المؤهلة مثلها في ذلك مثل توفر الموارد المالية تساعد وتعمل على تحقيق الأهداف العامة للدولة ، وبالتالي فان عدم توفر هذه الأنواع من الموارد المادية والفنية والبشرية فإن ذلك قد يفشل أو يعرقل نسبيا من تنفيذ الخطط العامة للدولة . بل أن البعض يذهب إلى القول بان وجود الموارد المالية الكافية أو الزائدة عن الحاجة قد لا يحقق لوحده أهداف السياسة العامة ما لم تتوفر الكوادر الإدارية المؤهلة التي تحسن استخدام الموارد المالية المتاحة أفضل استخدام ، فالكثير من دول العالم الثالث لم تتمكن من تضييق فجوة التخلف ليس بسبب إفتقارها إلى الموارد المالية ولكن بسبب إفتقارها إلى الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على ترشيد الموارد المادية لتحقيق الأهداف المنشودة للسياسة العامة ..

### 6\_ تحديد القيادة الإدارية

ضرورة الحاجة الماسة إلى وجود عامل القيادة القادرة على رسم توجهات وخطط عمل واضحة تمكن المنظمات العمومية من تحقيق أهداف السياسة العامة في أفضل صورة ممكنة . والتأكيد على أهمية وجود القيادة الكفوة التي تملك القدرة العالية على معرفة التغيرات البيئية والتنبؤ بها وإمكانية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية والتي تتسجم مع المتطلبات البيئية ، فالقيادة في الإدارة العمومية عامل حاسم وحيوي في تمكين الأجهزة البيروقراطية من رفع مستوى كفاءتها وفعاليتها ..

### 7\_ تحديد أساليب الإشراف

حتمية العمل على إرساء و تدعيم أساليب إشراف واضحة المعالم في مستوي التسلسل البيروقراطي بقصد العمل على رفع مستوي كفاءة وفعالية منظمات الإدارة العمومية . كما تعتبر الحاجة ماسة جداً لخلق جو أو مناخ حماسي ملائم في المستويات التنظيمية الدنيا حتى يمكن ضمان تحقيق أساليب الإشراف للأهداف المرسومة لها ، والمتمثلة في دعم كفاءة وفعالية المنظمات العمومية .

ضرورة وجود نظام متكامل للإشراف الداخلي على المستويات التنظيمية العليا والوسطى والدنيا بقصد تحديد أفضل أنواع البرامج والخطط التي تحقق الأهداف المنشودة للسياسة العامة في ظل ترشيد الموارد المادية والفنية والبشرية المتاحة.

#### 8\_ تعميم اللامركزية وتفويض السلطة

إن كفاءة وفعالية المنظمات العمومية يتوقف على مدى مرونة النظم السياسية تجاه قضية اللامركزية وتفويض السلطات فلجوء النظم السياسية إلى تدعيم قضية اللامركزية الإدارية وتفويض السلطات وتنسيق الجهود بقصد تحقيق أكبر قدر ممكن من الانسجام والتعاون بين الأجهزة العامة يدعم في واقع الأمر من كفاءة وفعالية المنظمات العمومية التي قد يصبح بإمكانها في مثل هذه الحالة ترشيد استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهداف السياسة العامة .

#### 9 - توطين مبدأ التعاون

يجب العمل على تحقيق وتأمين جانب التعاون بين أعضاء المنظمات العمومية من جهة وبينهم وبين المتعاملين مع المنظمات العمومية من جهة أخرى . كما أن التعاون يجب أن يمتد أيضا ليشمل العلاقات بين المركز والفروع وبين الإداريين والمتخصصين وبين جماعات المصالح والمشرعين . فالتعاون في إطار المنظمات العمومية يعتبر ركنا أساسيا وعاملا حاسما في دفع الأجهزة البيروقراطية إلى تحقيق أهداف السياسة العامة .

#### 10 - إبراز دور العلاقات العامة

ضرورة العمل على إبراز وتأكيد دور العلاقات العامة في تمكين منظمات الإدارة العمومية من القيام بواجباتها على أكمل وجه . إن تمكن المنظمات العمومية من بناء والاستمرار في علاقات متينة مع الأفراد المستفيدين من خدماتها يعتبر ركنا أساسيا وهاما في تقييم فعالية أجهزة الإدارة العمومية التي يتوقف نجاحها أو فشلها في الكثير من الأحيان على مدى وطبيعة علاقاتها مع المواطنين .

#### 11 - الديمقراطية والقيم الأخلاقية

إن تأكيد منظمات الإدارة العمومية على مسؤوليتها المتعلقة بجميع الأعمال التي تقوم بها بقصد تحقيق أهداف السياسة العامة وإرضاء الجمهور والتزامها بنظم القيم الأخلاقية و الديمقراطية يعتبر دعامة وركنا هاما في تدعيم كفاءة وفعالية المنظمات العمومية التي قد تعمل في إطار ظروف بيئية معاكسة تماما لمثل هذه الأهداف والمبادئ .

#### 12 - توفر نظام جيد للاتصال والمعلومات

بالإضافة إلى هذه العوامل المؤثرة في إنجاح كفاءة المناجمنت العمومي في المنظمات العمومية والتي أشار إليها ( ديموك ) " Dimoock " . يمكن إضافة مؤثرات أخرى محددة لمستوى تحسين أداء المنظمات العمومية عامة والجزائرية خاصة .

ومن هنا نرى أن أهمية وجود نظام جيد للاتصال والمعلومات الكافية والدقيقة من شأنه أن يؤدي إلى ترشيد عملية انتقال القرارات وترشيد استخدام الموارد والأموال العامة ، كما يؤدي إلى ارتفاع مستوى جودة الخدمة العمومية ويساعد على التكيف البيئي مع التغيرات المستمرة والسريعة .

#### 13 - متابعة التطور التكنولوجي والفني

هذا إلى جانب التأكيد على متابعة التطور التكنولوجي والفني السريع واستخدام أساليب تقنية حديثة تساهم في تطوير كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف ولا يمكن إغفال التأثير المباشر والغير مباشر للبيئة الخارجية للمنظمة ( العامة ، الخاصة ) على الأنشطة التي تمارسها وعلى استراتيجيات المنظمات العمومية وبالتالي على كفاءتها وفعاليتها . فمثلا نجد أن التغيرات الاقتصادية والتي تتمثل في ندرة أو وفرة المواد الأولية والموارد البشرية المتخصصة ، وهيكل المنافسة وطبيعة وخصائص الأسواق والأسعار وحركة العرض والطلب من العوامل المؤثرة في فعالية المنظمة العمومية .

#### 14 - الإستماع للمواطنين

إن البناء الاجتماعي والقيم والتقاليد والأطر الأخلاقية تؤثر من جهة على الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة العمومية من المجتمع وكذلك على قدرتها التسويقية من جهة أخرى ، وبالتالي على مستوى أداء المنظمة العمومية ، ومن الضرورة تحقيق الرضا العام لجمهور المواطنين لأن التوسع في نشاط الجهاز الإداري للدولة يصبح وسيلة لضياع وهدر الموارد الوطنية أو عدم استغلالها اقتصاديا بدون الرضا العام للمواطنين المستفيدين من الخدمة أو السلعة وبالتالي تفقد المنظمات العمومية الثقة في أدائها وكفاءتها .

#### 15- الحرص على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

وان الموارد بأنواعها البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية باعتبارها تمثل مدخلات العملية الإدارية والإنتاجية لها تأثير بالغ على كفاءة وفعالية منظمات الإدارة العمومية ويعتبر العنصر البشري أهمها تأثيراً باعتبار أنه المحددات المؤثرة على كفاءة المنظمات العمومية من حيث تطبيقها سياسات واضحة للاختيار والتعيين المبنية على أساس وجود وصف وتوصيف للوظائف التي بموجبه يتم توضيح مسؤوليات وواجبات كل وظيفة ومواصفات شاغل هذه الوظيفة ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب واعتماد سياسات تدريبية علمية ومخططة تؤدي لوصول الأداء البشري في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة . واستخدام مجموعة أساليب تحفيزية وعادلة وأجور مناسبة لإشباع رغباتهم وزيادة أدائهم لتحقيق أهداف العمل واستخدام قدرات العاملين وطاقاتهم أفضل استخدام .

#### 16 - اعتماد نظام عادل للتحفيز

إن الاهتمام بمعنويات ودوافع واتجاهات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية وانعكاساتها الايجابية على أدائهم وإنتاجيتهم وبالتالي على كفاءة المنظمات العمومية .

والتأكيد على أهمية وجود القيادة الكفؤة التي تملك القدرة العالية على معرفة التغيرات البيئية والتنبؤ بها وإمكانية اتخاذ القرارات التشغيلية والإستراتيجية التي تتسجم مع المتطلبات البيئية ، وان فعالية نشاط المنظمات العمومية يتوقف إلى حد كبير على حجم الإمكانيات المالية والمادية المخصصة لها لمزاولة أوجه نشاطها ، لأن نقص توفير الموارد وانخفاض القدرة على تمويل النفقات العامة يؤثر سلبيا على مستوى العوائد المتاحة للموظفين والأعوان العاملين وبالتالي على كفاءة أدائهم خاصة وأداء المنظمات العمومية عامة .

#### 17 - تحديد دورا لسلطة العمومية

إن الارتباط الإيديولوجي و الارتباط العضوي و الارتباط الوظيفي بين الإدارة العمومية و السلطة العمومية يؤكدان على التركيز على المبدأ الديمقراطي للنظام الجمهوري والشعبي الذي يمارس فيه الشعب سلطته الشعبية ، وحيث أن المجالس الشعبية تمثل كياناً إدارياً بممارسة الوظائف الإدارية ذاتياً بواسطة مجموع جمهور المواطنين المقيمين في نطاقها الجغرافي وحيث أنها تمثل أساس وجوهر

السلطة الشعبية التي تعنى باختيار العنصر القيادي الكفؤ وإتخاذ القرارات الجماعية لممارسة نشاطات الإدارة العمومية .

### دور السلطة في التأثير على مستوى الأداء العمومي

حتى تتمكن الإدارة العمومية من تأدية دورها وممارسة إختصاصاتها المحددة في داخل حدودها الجغرافية بكفاءة وفاعلية لابد من السلطة العمومية من مراعاة وتنظيم بعض الجوانب التي تمثل عوامل ومحددات لها تأثير مباشر على مستوى كفاءة وفعالية الأداء العمومي والمتمثلة في :

- اختيار القيادة الإدارية وتحديد دورها وعلاقتها بالزبائن الداخليين والخارجيين للمؤسسات والإدارات العمومية.

- الاختيار الرشيد للوظائف القيادية والمنبثق من القبول العام لجمهور المواطنين و ليس الاختيار الذي يعبر على مجموعة معينة.

- التأكيد على الوظائف القيادية فيمن تتوفر فيهم صفات الولاء الوطني و الالتزام الخلفي وان يكون الاختيار على أساس المؤهلات و الخبرة في مجال العمل.

- مراعاة اختيار وشغل الوظائف التنفيذية والإشرافية على أساس وصف وتوصيف محدد لاختصاصات وواجبات وصلاحيات كل وظيفة.

- العمل على إعداد برامج تدريبية علمية و مخططة لتنمية مهارات الأفراد العاملين و الرفع من قدراتهم و أدائهم في العمل .

- ضرورة الاهتمام بشكاوى وتظلمات جمهور المواطنين والاستماع لهم والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم للوقوف على نقاط الضعف في أداء الخدمات.

- العمل على أساس العدل و المساواة في معاملة جمهور المواطنين وحقوقهم.

- التأكيد على ضرورة تنفيذ الخطط و البرامج الموضوعة داخل نطاق الأطر القانونية بالمتابعة الجادة و المستمرة.

- تفعيل دور المتابعة والرقابة للأعمال و المشروعات داخل حدود المنطقة.

- العمل كفريق عمل واحد لتحقيق هدف محدد يتمثل في تحقيق الصالح العام و إنجاح الإدارة العمومية.

- اتخاذ القرارات بصفة جماعية والسماح للموظفين والأعوان العاملين بالمؤسسات والإدارات العمومية بالمشاركة بأرائهم ومقترحاتهم وحضور الاجتماعات.

- ضرورة تعميم أسلوب الشفافية بين جمهور المواطنين والموظفين والأعوان العاملين بالمؤسسات والإدارات العمومية عن طريق وسائل الإعلام و الإتصال المختلفة

- تطوير الممارسة الإدارية بالإدارة العمومية وإحداث التغيير والتطوير التنظيمي لزيادة الفاعلية التنظيمية.

- تأهيل ورفع كفاءة العاملين في مجال القيادات فيما يتعلق بتبني الإصلاحات الإدارية، بإعتماد برامج التخطيط الاستراتيجي العمومي وتعميم نظام الجودة الشاملة في القطاع العام .

## الأطراف الفاعلة الأساسية في المناجمنت العمومي

### 3 – الكفاءات التي يجب على المتكون الوصول إليها من خلال هذا المقطع :

يهدف هذا المقطع من الدرس الثاني إلى تعريف المتكون بالأطراف الأساسية الفاعلة في المناجمنت العمومي والتي غالبا ما يكون لها تأثير بالغ على مستوى أداء المؤسسات والإدارات العمومية ، والمتمثلة في أربع فئات :

- فئة المستفيدين من الخدمات العمومية
- فئة المشرفين على أداء الخدمة العمومية
- فئة الراعين للخدمة العمومية
- فئة الداعمين للخدمة العمومية

إن معرفة الدور الذي تقوم به هذه الفئات في المناجمنت العمومي ليعد ضروري بالنسبة إلى المتكون في مجال الإدارة والتسيير، كما هو الشأن بالنسبة إلى المتصرف ، الذي هو في حاجة إلى معرفة الأطراف الفاعلة ومدى تأثيرها وتأثرها في المناجمنت العمومي ، وبالتالي يمكنها هذا من القدرة على التحكم أكثر في تحسن مستوى أداء الخدمة العمومية .

لقد أصبحت اليوم جودة أداء المنظمة العمومية تكتسي بعدا إستراتيجيا في السياسة العامة للدولة الجزائرية من خلال التأكيد المستمر عليها في مختلف المناسبات والبرامج التنموية التي تدعوا جميعها إلى ضرورة تسريع نسق تحديث الإدارة والإرتقاء بها إلى دور الشريك الفاعل في عملية التنمية ، حتى تكون في خدمة المواطن وتساهم في دعم القدرة التنافسية والتشغيلية للمؤسسات والإدارات العمومية .

ينبغي على الطالب أن يسعى من خلال دراسته لهذا الدرس إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مختلف الأطراف الفاعلة في المناجمنت العمومي .
  - 2- التعرف على تأثير كل طرف في المناجمنت العمومي .
  - 3- التمييز بين مختلف مستويات التأثير للأطراف الفاعلة في المناجمنت العمومي .
  - 4- إكتساب القدرة على التعامل مع مختلف الأطراف الفاعلة في المناجمنت العمومي .
- إن جملة المعارف المقترح دراستها من خلال متابعة الدرس الثاني ، يتوقع أن يكون المتكون قادرا على إكتساب جملة مهارات نتيجة وصوله وإدراكه للكفاءات التالية :
- كفاءة إدراكه لطبيعة وسلوك الأطراف الفاعلة في المناجمنت العمومي
  - كفاءة إدراكه لمختلف الآثار المحتمل ظهورها عند ممارسة المناجمنت العمومي
  - كفاءة إدراكه في مواجهة مختلف التطورات التي تحدث من قبل الأطراف الفاعلة في المناجمنت العمومي ، بإتخاذ الإجراءات التصحيحية والعلاجية المناسبة لكل تطور في الوقت المناسب .

## الزبائن الخارجيين والداخليين للمؤسسات والإدارات العمومية

### – مقدمة :

أولت الإدارة الجزائرية مكانة محورية لنوعية الخدمة العمومية وشرعت منذ عدة سنوات في تطبيق عدة مداخل لتحسين جودة الخدمات الإدارية . إلا أن دخول الجزائر مرحلة جديدة من التنمية ومواجهتها لجملة من التحديات التي تتطلب العمل أكثر وبموارد أقل في بيئة شديدة التنافسية، إلى جانب تطور وتنامي حاجيات المواطن وتطلعات المتعاملين مع الإدارة عموما، يقتضي تركيز جهود الإطارات القيادية على نظام الجودة بالمصالح الإدارية العمومية والإسراع بتعميمه ، نظرا لما تكتسبه نوعية الخدمة العمومية من أهمية بالغة في تحسين صورة المرفق العمومي وقياس مدى قدرة البلاد على المنافسة .

ويهدف نظام الجودة إلى الارتقاء بأداء الإدارة العمومية وتحسين نوعية الخدمات المسداة إلى المواطن والتقليص من كلفة غياب الجودة . كما يمكن نظام الجودة من تطوير المناخ الإداري للأعمال، مما يساهم في تعزيز مردودية أداء المؤسسات والإدارات العمومية وتحسين جاذبية الجزائر لمزيد استقطاب الاستثمار الخارجي وتسريع نسق النمو الاقتصادي. والتقدم في إرساء برنامج الجودة بالمصالح الإدارية العمومية يعتمد المواصفات الدولية ويأخذ في الاعتبار الخصوصيات الوطنية فيما يتعلق ببرنامج التطبيق بالإدارة العمومية باعتباره أحد بنود البرنامج الرئاسي هي " تعميم نظام الجودة بالمصالح الإدارية العمومية "

لتحسين جودة خدمات الإدارة العمومية ، ينبغي ضبط أهداف مباشرة وأخرى غير مباشرة ضمن برنامج وطني للجودة

#### - الأهداف المباشرة :

- تحسين جودة الخدمات المسداة إلى المواطن
- رصد تطلعات المتعاملين مع المؤسسات والإدارات العمومية والاستجابة لها، وإعطاء الأولوية للمجالات التي لها أثر مباشر على تيسير قضاء شؤون المواطن كالأستقبال و الإرشاد و آجال الانتظار و آجال الرد و تقليص عدد الوثائق المطلوبة توفير خدمات أكثر استجابة لحاجيات المواطنين
- التحكم في كلفة الخدمات العمومية من أجل تمكين المواطن من الحصول على الخدمات بأسعار مناسبة ، من خلال تقليص عملية إهدار الموارد المتاحة وترشيد المنظومات الإدارية، وهو عنصر هام للتحكم في النفقات العمومية وحسن التصرف في الموارد المتاحة.
- الارتقاء بمؤشرات جودة الخدمات الإدارية إلى مستوى الالتقاء مع المؤشرات الدولية في مجال تحسين جودة الإدارة العمومية ومواكبة التطورات على الصعيد الدولي وبالتالي تيسير التعاون الدولي مع العالم الخارجي.

#### - الأهداف غير المباشرة :

- للاستثمار في الجودة أثر هام على المواطن و المؤسسات والإدارات العمومية ،كما يساهم تحسين الجودة في خلق بيئة الظروف الملائمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الوطنية ، وهي مزيد الارتقاء بالبلاد وتحسين نوعية حياة المواطن وتعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني وتحسين مستوى رفاهية المواطن ، وذلك من خلال:
- تسريع نسق النمو ، إذ يساهم تحسين جودة أداء المؤسسات والإدارات العمومية في الرفع من مستوى الناتج الداخلي الخام .
- تحسين المناخ الإداري للأعمال من خلال تطوير الخدمات الموجهة إلى المؤسسات والإدارات العمومية وتيسير شروط الحصول على الخدمة و تبسيط الإجراءات واختصار الآجال.
- تدعيم شفافية المعاملات بين المواطن و الإدارة .
- كسب الاعتراف الدولي فيما يتعلق بمستوى جودة الخدمات التي بلغتها المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية ، وذلك من خلال الاعتماد على المناهج والمرجعيات المتداولة والمعترف بها . بالإضافة إلى ذلك يساعد استخدام معايير معترف بها دوليا لقياس الجودة في استقطاب المؤسسات الأجنبية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات والإدارات العمومية الوطنية.

## الأطراف الفاعلة في المناجنت العمومي

إن عملية التسيير العمومي تتداخل عندها عوامل متعددة ومتداخلة ، يمكن حصرها في أربع فئات

### 1- فئة المشرفين على الخدمات العمومية

تتصدر هذه المجموعة القيادات الإدارية التي تعد العقل الفكر والمدير في تسيير المؤسسات والإدارات العمومية وإتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تدفع بالمؤسسات والإدارات العمومية نحو التنمية المستدامة .

#### القيادة الإدارية

هي التي تساهم في توضيح أهداف الهيكل وتوحيدها وبيئة المناخ الملائم لتحقيق الامتياز، وهي التي تعطي التوجه الواضح للهيكل وتضبط المهام والرؤى وتبثّ القيم التي تضمن نجاح المؤسسة على المدى البعيد . والقيادة العليا هي التي تحدد نظام التصرف وتتولى مراقبة الأداء ومتابعة النتائج، وهي التي تتحمل مسؤولية تحسين الأداء والإعداد للمستقبل وذلك بإدخال التعديلات الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة . ويتفرع نشاط القيادة الإدارية إلى أربعة مجالات :

- إعطاء التوجه الواضح للهيكل من خلال ضبط مهامه وتوضيح الرؤية وبتّ القيم الخاصة به.
- تطوير نظام ناجع لإدارة الهيكل وتحسين الأداء وإدارة عملية التغيير.
- تحفيز الموظفين ومساندتهم وإعطاء القدوة.
- إدارة العلاقات مع الدوائر السياسية وبقية الأطراف المتدخلة لضمان التقاسم الأمثل للمسؤوليات

### - مهام القيادة الإدارية

#### 1- إعطاء توجه واضح للهيكل واختيار القيم والإعلان عنها من خلال :

- إعداد وثيقة تتضمن وصف المهام الموكولة لكل مصلحة من مصالح المؤسسات والإدارات العمومية حسب المراجع التنظيمية والقانونية الرسمية ووضعها على ذمة الموظفين والأعوان
- بلورة مهام المصلحة وتوضيح الأهداف والرؤية والمستوى المرتقب ، بتحديد المهام وضبط الأهداف المرغوب بلوغها بإشراك الأطراف الفاعلة المتدخلة ( المواطن والعون والمؤسسات).
- ترجمة المهام إلى أهداف إستراتيجية على المدى الطويل والمتوسط وإلى أنشطة وأهداف دقيقة ومؤشرات عملية قابلة للتنفيذ على المدى القصير. ومراجعتها بصفة دورية . وضبط هذه الأهداف لتكون قابلة للقياس بصفة ملموسة على كل المستويات الإدارية ، وملائمة للتغييرات الحاصلة على مستوى المحيط الخارجي

- إرساء إطار لإدراج مبادئ الشفافية والسلوك الحسن وميثاق لخدمة المواطن.
- دعم علاقات الثقة والاحترام المتبادل بين المؤطرين والأعوان و ضبط طرق ومقاييس التأطير الناجع

- إرساء علاقات للتواصل كتبليغ الأهداف والبرامج والإجراءات للأعوان ولكلّ الأطراف المتعاملة معها.

- التصرف في تضارب المصالح و النزاعات ، بتشخيص مصادرها وأسبابها وتلقين الموظفين والأعوان توجهات سلوكية معينة.

- تحديد مستويات التأطير التسلسل الإداري- الوظائف والمسؤوليات والكفاءات ووضع نظام للتصرف في المسارات.
- ضبط أهداف تتعلق بالخدمة و المنتوج مع تحقيق التوازن بين حاجات وانتظارات مختلف الأطراف.
- وضع نظام إعلامي يخول التمكّن من عمليات المراقبة الدورية. والتدقيق الداخلي.
- إرساء إطار العمل الجماعي بإستعمال جداول قيادة تبيين وضعية الأهداف الإستراتيجية ولمتابعة تحقيق الأهداف وتطوير وسائل لقياس الأداء
- تبليغ مبادرات التجديد والتغيير وأسبابها ومبرراتها إلى الأعوان وكل الأطراف المتدخلة

## 2 - تحفيز و مساندة الموظفين و التعامل معهم بطريقة مثالية من خلال القيام بما يلي :

- التصرف المثالي و إظهار الإرادة الذاتية للتغيير، مع الأخذ في الإعتبار النقد البناء مع الإصغاء لمقترحات التحسين الصادرة عن الأعوان ، مع دعم ثقافة التجديد بمساعدة الأعوان على بلورة إصلاحات للتحسين والتجديد وحثهم على التفاعل الإيجابي مع الوظائف الموكولة إليهم
- وضع نظام لإعلام الأعوان بصفة منتظمة بكل المواضيع الهامة المتعلقة بمصالح المؤسسات والإدارات العمومية.
- إيجاد المناخ الملائم لتفويض الصلاحيات والمسؤوليات والمساءلة
- اتخاذ إجراءات لمكافأة الكفاءات والجهد الجماعي
- الاحترام والمعالجة المناسبة للحاجات الشخصية والوضعية الخاصة للأعوان.

## 3 - إرساء علاقات مع الطبقة السياسية :

- تكون هذه العلاقة مبنية على الشفافية و ضمان تقسيم عادل للمسؤوليات من خلال العمل على :
- إرساء علاقات تفاعلية ومنتظمة مع السلطة السياسية بالآليات التشريعية والتنفيذية الملائمة.
- التأكد من انصهار أهداف ومصالح المؤسسات والإدارات العمومية بالسياسات العامة.
- دعم الشراكة مع الأطراف المتدخلة عبر شبكات مباشرة مع المواطن والمؤسسة والمجتمع المدني والسلطة العمومية
- إشراك السلطة السياسية وكلّ الأطراف في تحديد نوعية المنتوج أو الخدمة المطلوبة
- الحرص على تحسين صورة وسمعة المؤسسات والإدارات العمومية والاعتراف الجماعي بالخدمات التي تسديها
- بلورة استراتيجية لتطوير الإعلام حول المنتوج أو الخدمات التي تستهدفها الأطراف المتدخلة.
- المساهمة في الأنشطة التي تقوم بها الجمعيات المهنية والمنظمات الممثلة لمختلف الهياكل ذات المصلحة المشتركة

## 2 - فئة القائمين على الخدمات العمومية

- تنصدر هذه المجموعة الموارد البشرية من موظفين وأعوان تحكم وأعوان تنفيذ وغيرهم من الزبائن الداخليين في المؤسسات والإدارات العمومية ، الذين تتوقف عليهم بالدرجة الأولى مهمة تنفيذ إستراتيجية المؤسسات والإدارات العمومية ، لذلك ينبغي التخطيط و التصرف في الموارد البشرية بشفافية تماشياً مع الإستراتيجية المرسومة بإعتبارهم من الأطراف الفاعلة الأساسية في المناجمنت العمومي ، وهذا من خلال :
- التعرف المبكر على الكفاءات واستخدامها الاستخدام الأمثل وتطوير مؤهلات المنظورين بما يحقق الانسجام بين الأهداف الفردية والأهداف العامة للهيكلي.
- تحقيق انخراط الموظفين و الأعوان من خلال تعزيز الحوار والتمكين وتفويض المسؤولية.

- بلورة سياسة للتصرف في الموارد البشرية تركز على التخطيط والإعلان عنها في مواعدها من خلال التحليل بصفة منتظمة و دورية للحاجات الآنية والمستقبلية من الموارد البشرية ، بما يتماشى مع متطلبات وتطلعات الأطراف المتعاملة مع المؤسسات والإدارات العمومية
- التخطيط بشفافية لإدارة الموارد البشرية وتطويرها قدر ما يتلاءم مع الأهداف الإستراتيجية
- التأكد من توفر الموارد البشرية اللازمة لإنجاح الإصلاحات وتحقيق التوازن (انتدابات- تطوير الكفاءة وإعادة التوزيع..).

- تأمين متابعة خاصة للموارد البشرية التي إلتزمت بتطوير التقنيات الحديثة للإدارة الإلكترونية
- إرساء سياسة تشاركية تقوم على مقاييس موضوعية في مجال الانتداب والترقية المهنية والمكافأة وإسناد الخطط الوظيفية والامتيازات

- توفير ظروف عمل ملائمة و مرضية في محيط العمل (قواعد النظافة والسلامة والأمن).
- إحكام التصرف في الانتدابات والترقيات المهنية بالحرص على ضمان تكافؤ الفرص للحصول على العمل والتدرج المهني والردع ( تجنب كل أشكال التمييز الجنسي أو العمري أو العنصري أو الديني )

- توفير الظروف الملائمة للموظفين والأعوان للتوفيق بين الحياة المهنية والحياة الأسرية
- إعطاء العناية اللازمة للأشخاص ذات الحاجات الخصوصية ( المسنين والمعاقين والمعوزين ).
- تنمية القدرات على التصرف والقيادة والكفاءات في مجال علاقة التصرف لدى الموظفين والأعوان تجاه مختلف الشركاء خاصة منهم المواطنين المستعملين للخدمة العمومية
- مساندة ومساعدة الأعوان الجدد باستعمال تقنيات مشخصة كالتدريب
- تنمية والنهوض بتقنيات التكوين الحديثة ( التكوين متعدد الوسائط والتلقين عن بعد ) ، وتنمية تقنيات الإتصال بمجالات التصرف في المخاطر ونزاعات المصلحة والسلوكيات العامة .

### 3 - فئة الداعمين للخدمات العمومية

- تتصدر هذه المجموعة كل من المتعاملين والمتعاونين مع المؤسسات والإدارات العمومية من هيئات تمويل وخبراء تقنيين ومستشارين ونقابات وغيرهم .ولهذا ينبغي العمل على :

- 1 - النهوض بثقافة الانفتاح والاتصال والحوار والتشجيع على العمل الجماعي والتعاوني
- 2 - المساءلة المستمرة للمعاونين للتعرف على أفكارهم واقتراحاتهم ووضع آليات لهذا الغرض ( نظام قبول الاقتراحات، فريق عمل، حصة تفكير )
- 3 - تحديد الشركاء الاستراتيجيين الهامين وطبيعة علاقتهم (مثال: المشترون- الموردون...)
- 4 - إرساء اتفاقيات شراكة ملائمة مع الأخذ بعين الاعتبار لطبيعة العلاقة ( مورد - زبون ) والاشتراك في التصنيع وإسداء الخدمات على الخط
- 5 - تحديد المسؤوليات في التصرف في عملية الشراكة بما في ذلك المراقبة الدورية وتقييم المسارات والنائج وسبل الشراكة.
- 6 - التشجيع وتنظيم عملية الشراكة مع الأطراف الخارجية وفق مبدأ تبادل المصالح ، والقيام بمشاريع مشتركة تتماشى والبعد الإستراتيجي لمؤسسات القطاع العام.

### 4 - فئة المستفيدين من الخدمات العمومية

- تتصدر هذه المجموعة كل من المواطنين والمقيمين المستفيدين من الخدمات العمومية الصادرة عن المؤسسات والإدارات العمومية ، وتعتبر هذه الفئة عن الحاجات العمومية للمجتمع والتي تنتقل إلى إشباعها من الخدمات العمومية ، ولكي يتحقق ذلك ينبغي العمل على :

- 1- تشجيع عملية تشريك المواطنين في المواضيع المتعلقة بالمناجمنت العمومي وفي مسار القرار السياسي باعتماد الاستجواب وسبر الآراء و اعتماد نظام حلقات الجودة

- 2- الإصغاء لاقتراحات و شكاوى المواطن بإعداد هياكل إنصات والقيام ببحوث ميدانية و إستجواب المواطن .
- 3 - وضع سياسة إعلامية تفاعلية مع الكفاءات ومختلف السلطات العمومية.
- 4 - ضمان شفافية المؤسسات والإدارات العمومية وقراراتها وتطويرها بنشر التقارير السنوية وتنظيم المؤتمرات الصحفية ونشر المعلومات على شبكة الأنترنت .
- 5- تشجيع المواطنين على الإنتظام في جمعيات قانونية للتعبير عن حاجياتهم وانتظاراتهم ومساندة الجمعيات الممثلة لهم. والمدافعة عن مصالحهم ومطالبهم بطريقة حضرية .

## 5 - فئة الراعين للخدمات العمومية

- تتصدر هذه المجموعة السلطة العمومية من إدارة مركزية و جهوية ومحلية ، التي يعود إليها حق الملكية والتصرف في المرفق العام ، وبالتالي تمتلك سلطة إتخاذ القرار في رسم السياسة العامة للمؤسسات والإدارات العمومية ، أو الحق في تفويضها للفئة المشرفة على أداء الخدمة ، وبالتالي تتولى هذه الفئة :
- 1 - قياس درجة الوعي لدى المجتمع بانجازات المصلحة وأثرها على نوعية الحياة بالنسبة للمواطن.
  - 2 - تشخيص صورة المؤسسات والإدارات العمومية كمشغل وكمساهم في التنمية المحلية والوطنية.
  - 3 - قياس المردود الاقتصادي للمؤسسات والإدارات العمومية على المستويات المحلية والجهوية والوطنية والدولية.
  - 4 - التحكم في مدى تأثير البيئة على المجتمع على المستويات المحلية والجهوية والوطنية والعالمية ( الحماية ضد الضجيج والتلوث، ... )
  - 5 - متابعة ومراقبة تأثير التنمية المستدامة على المجتمع على المستويات المحلية والجهوية والوطنية والعالمية.
  - 7- التأثير على المجتمع باعتبار جودة مشاركة المواطنين في الحياة الديمقراطية المحلية والجهوية والوطنية والعالمية.
  - 8 - توجيه المشاريع التنموية نحو تحقيق العدالة الإجتماعية ورفاهية المجتمع .
  - 9- قياس مدى مساندة المؤسسات والإدارات العمومية في الالتزام المدني ( مواطن ومتدخل )
  - 10- نجاعة تبادل المعارف والمعلومات مع الأطراف الفاعلة الأخرى.
  - 11- تشجيع وضع برامج الوقاية من المخاطر الصحية والحوادث لفائدة المواطنين والمرؤوسين.
  - 12 - مراقبة ومتابعة نشاطات المصلحة الرامية إلى الحفاظ على الموارد مثال : نسبة مطابقة المواصفات البيئية واستعمال المواد المرسكلة واللجوء إلى وسائل نقل ملائمة لحماية البيئة وتقليص الاضطرابات والاقتصاد في استهلاك الماء والكهرباء والغاز
  - 13 - السهر على تحقيق رضا الموظف ( العون ) وتمكينه من المشاركة في رسم السياسات المتعلقة بالمنظمة العمومية التي ينتمي إليها ، يعد ذلك عامل هام لضمان الالتزام الداخلي وتحقيق الانخراط في عملية تحسين جودة الأداء للخدمة العمومية .

## قواعد سلوك الأعوان العموميين

### - الاحترافية

1. يجب على الأعوان العموميين تأدية مهامهم وواجباتهم باحترافية وفعالية.
2. يتعين على الأعوان العموميين التعامل بأسلوب حضاري ولباقة في علاقاتهم مع مستعملي المرفق العام.
3. يجب على الأعوان العموميين التصرف بمسؤولية واحترام رؤسائهم وزملائهم ومرؤوسيهـم.

### - أخلاقيات وآداب المهنة

1. يجب على الأعوان العموميين التحلي بالنزاهة والالتزام التام بالقيم الأخلاقية وآداب المهنة.
2. لا يجوز للأعوان العموميين طلب أو قبول أو اشتراط أو استلام، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، أي دفع مالي أو هبة أو هدية أو أي امتياز ، مقابل أدائهم لواجباتهم.
3. يجب على الأعوان العموميين ألا يستعملوا بأي حال من الأحوال وظائفهم أو مسؤولياتهم لتحقيق مآرب سياسية أو حزبية .ويتعين عليهم التصرف في آل الأحوال بإخلاص ودون تحيز.

### - حالات تضارب المصالح

1. لا يجوز للأعوان العموميين بأي حال من الأحوال، التدخل في وضعيات يمكن أن يكون لهم فيها مصلحة تخل بعدم تحيزهم أو تمس سمعة الإدارة.
2. يحظر على الأعوان العموميين شغل أية وظيفة أو وضعية أو إبرام صفقة أو حيازة مصالح مالية أو تجارية أو مادية تتنافى مع وظائفهم أو مهامهم أو واجباتهم.
3. يتعين على كل عون عمومي احترام سرية الوثائق والمعلومات والوقائع التي حازها أو اطلع عليها في إطار وظائفه.
4. يجب على آل عون عمومي عُنِي في منصب مسؤولية الامتناع، بعد مغادرة وظيفته، ولمدة تحدد عن طريق التشريع أو التنظيم، عن الاستفادة بغير وجه حق من تلك الوظيفة

### - محاربة الرشوة

1. يجب على الدول الأطراف أن تتزوّد بالهيآل والوسائل الضرورية لمحاربة الرشوة.
2. تقوم الإدارة بصفة دائمة بتوعية الأعوان العموميين والمواطنين بمساوئ الرشوة وأدوات مكافحتها.

### - التصريح بالامتلاكات

- قصد ضمان شفافية الحياة العامة والحفاظ على ممتلكات المجموعة الوطنية، يتعين على الأعوان العموميين المخولة لهم بعض المسؤوليات، التصريح بممتلكاتهم في بداية ونهاية مهامهم.

### - ضمانات وحقوق الأعوان العموميين

#### - المساواة بين الأعوان العموميين

- يجب على الإدارة ضمان المساواة بين أعوانها .ولا يجوز لها أن تقيم أي تمييز بينهم على أساس الأصل أو العرق أو الجنس أو الإعاقة أو أو الآراء السياسية أو أي اعتبار آخر.

#### - حرية التعبير وتكوين الجمعيات

1. حرية الرأي والتعبير مكفولة للأعوان العموميين في حدود واجب التحفظ الواقع على عائقهم.

2. للأعوان العموميين الحق في تكوين الجمعيات والنقابات أو أي تجمع آخر والانتماء إليها قصد الدفاع عن حقوقهم وترقيتها.
3. يجب ألا يؤثر الانتماء أو عدم الانتماء إلى حزب سياسي على المسار المهني للعون العمومي، دون المساس بالقوانين الوطنية السارية المفعول.
4. يمارس الأعوان العموميون الحق النقابي وحق الإضراب ضمن الشروط المنصوص عليها في القوانين الوطنية السارية المفعول. ويُمارس حق الإضراب في إطار احترام مبدأ استمرارية المرفق العام.
5. تجب حماية الممثلين النقابيين من أية معاملة تمييزية أو إجراء من شأنه أن يضرّ بهم، بسبب نشاطاتهم النقابية.
6. تعمل الإدارة على ترقية علاقات عمل تشجع على الحوار والتشاور.
7. يجب أن تتضمن التشريعات الوطنية إجراءات وآليات لتسوية نزاعات العمل.

#### - ظروف العمل والراتب

1. يجب أن يتوفر الأعوان العموميين على محيط عمل مناسب يسهل لهم تأدية مهامهم ويراعي راحتهم المادية والمعنوية.
2. تجب حماية الأعوان العموميين من أي نوع من التهديد أو الشتم أو التشهير أو الاعتداء من أي نوع كان وكذا كل أشكال التحرش بما في ذلك التحرش الجنسي، أثناء أو بمناسبة تأدية مهامهم.
3. للأعوان العموميين الحق في إطار نظام منسجم ومتناسق في راتب عادل ومنصف يتناسب مع المؤهلات والمسؤوليات والأداء.

#### - الحقوق الاجتماعية

للعون العمومي الحق في العطل والحماية الاجتماعية والتقاعد.

#### - تسيير الموارد البشرية وتنميتها

##### - التوظيف

- 1- يجب على الإدارة أن تخطط للاحتياجات الضرورية لحسن سيرها في إطار تسيير تقديري لمواردها البشرية.
- 2- يخضع توظيف الأعوان العموميين إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية.
- 3- ينبغي أن تركز إجراءات الانتقاء والتوظيف في الوظائف العمومية على مبادئ المنافسة والاستحقاق والمساواة والشفافية.

##### - تقييم الأعوان العموميين

1. يجب على الإدارة ترقية الاستحقاق والامتياز وروح الابتكار بين أعوانها.
2. يخضع الأعوان العموميون إلى نظام لتقييم الأداء قائم على معايير واضحة وأهداف قابلة للقياس.
3. يجب على الإدارة القيام بتقييم دوري لمردودية أعوانها قصد ضمان ترقيتهم المهنية.

##### - التكوين

1. تلتزم الدول الأطراف بوضع نظام تكوين مستمر في إطار تحسين فعالية الإدارة وتطوير أداء أعوانها.
2. تنشئ الدول الأطراف لتحقيق تلك الأهداف، شبكة لمؤسسات التكوين وتسهر على تطوير قدراتها ووسائلها.

### - الحركة المهنية

1. تركز الإدارة مبدأ الحركة المهنية في تسيير المسار المهني للأعوان العموميين.
2. يجب أن تراعي حركات النقل ضرورات المصلحة و طموحات الأعوان العموميين.

### أشكال التسيير العمومي

#### 3 - الكفاءات التي يجب على المتكون الوصول إليها

تعد عملية التسيير العمومي نشاط كوني فنقطة إنطلاقه هي التفكير التصرفي / أو التدبيري " المناجريالي" في اتجاه النشاط " المناجريالي" ، المعبر عنه بالتغيير الإستراتيجي المتجلي في مجالات الأهداف ، التي يتعين بلوغها من خلال النشاط المخطط والمراقب ، بغية تحقيق أداء كفاء وفعال .

إننا في إتصال يومي بالمنظمات العمومية والخاصة الكبيرة والمعقدة كالمستشفيات والمؤسسات التربوية والتعليمية لكل المستويات وكذا المنشآت ذات الطابع التجاري والصناعي التي نتعامل معها . تعمل جميعها على خدمتنا بالإستجابة لحاجاتنا المتنوعة والمتعددة والمستمرة ، لقد مكنتنا هذه المعاشية مع مختلف المنظمات من التمييز فيما بينها وإدراك مختلف مقاربات تنظيمها .

لقد أدركنا بأن المنظمة هي كيان يمارس فيه الإنسان سلوك معين يعطي للمنظمة النشاط والحيوية ، مما يمكن القول بأن المنظمة كائنا حيا يلعب فيه العامل البشري دور المؤثر لتلك المنظمة ( الموظفين ، الزبائن ) ومن ثم فإن دراسة المنظمات العمومية لا تعدو أن تكون دراسة للمكون البشري المنبعث منها ، فإن المنظمة العمومية هي قطاع إجتماعي مشكل إداريا بغية تنسيق أنشطة العنصر البشري المنشغل ببلوغ نفس الأهداف التي وجدت المنظمة العمومية من أجلها .

تقوم الدولة بدور المنظم للحياة الإقتصادية و الإجتماعية وغيرها بكونها تمثل مصدر الخدمات العمومية الأساسية من خلال القيام بدورها الدفاعي والأمني والقضائي إلى جانب ما تقدمه للمواطنين في مجالات الثقافة والتعليم والصحة والنقل والمواصلات وإنشاء وتعمير المدن وشق الطرق وبناء السدود والجسور والصرف الصحي وغيرها من الخدمات العمومية ، والأصل في هذه الخدمات أنها خدمات إدارية لا يقدر عليها سوى الدولة ، بما لها من قدرة وسيادة في تنفيذ مثل هذه الخدمات ، التي تتصف كونها تقدم عادة إما مجانا أو شبه مجانا أي بمقابل رمزي . كما توم الدولة بالإنفاق في سبيل تأدية هذه الخدمات العمومية عن طريق مالها من سيادة تمكنها من تحصيل موارد سيادية كالضرائب والرسوم بالإضافة إلى إيرادات بعض القطاعات على رأسها قطاع المحروقات .

ما توكل مهمة تقديم الخدمة العمومية إلى الحكومة إلا أن هذه الأخيرة كثيرا تسند هذه المهمة بموجب تفويض عام إلى المؤسسات والأفراد أو التنازل عنها كلياً أو جزئياً بموجب قانون الخصوصية ، حيث سيقصر دور الدولة هنا على ما لا يمكن لسواها تقديمه من خدمات عمومية كالدفاع والأمن والقضاء مع الإستبقاء على بعض من الخدمات العمومية الأخرى جزئياً كالتعليم والصحة وغيرها .

يساهم هذا الدرس في تمكين المتكون من معرفة مختلف أشكال التسيير العمومي التي تسهر على تأدية الخدمة العمومية للمواطنين من خلال :

- 1- تشجيع الفعاليات الوطنية في الانضمام إلى إطار تنظيمي يقوم على مجموعة من المبادئ والقيم المتفق عليها لضمان خدمات عمومية ناجعة وفعالة ومجددة تلبى حاجات المجتمع ومستعملي المرفق العام.
- 2- تشجيع مجهودات الدولة قصد تحديث الإدارة العمومية وتدعيم القدرات لتحسين خدمات المرفق العام.

- 3- حث المواطنين ومستعملي المرفق العام على المشاركة في دفع عملية تحسين الخدمات العمومية، لاسيما من خلال الاتصال والتشاور والمساهمة الفعالة في الإجراءات الإدارية.
- 4- المساهمة في تحسين ظروف عمل الأعدوان العموميين و ترقية القيم الأخلاقية التي تحكم مهامهم والسهر على حماية حقوقهم قصد ضمان خدمات شفافة.
- 5- التشجيع على توافق السياسات والإجراءات في مجال الخدمات العمومية بين الدول الأطراف بغية تعزيز التكامل الإقليمي والدولي وتطوير التعاون بين المجتمع الدولي والتجمعات الاقتصادية الإقليمية و تحسين المرفق العام من مؤسسات وإدارات عمومية .

### أشكال التسيير العمومي

#### أهم أشكال التسيير العمومي

- **المرفق العام :**  
كل خدمة أو نشاط ذي مصلحة عمومية وضعت تحت سلطة الإدارة العمومية
- **القطاع العام :**  
كل مرفق عام تشرف عليه السلطات العمومية وتؤمن له بشكل كلي أو جزئي وظائفها ، ومرجع هذه المشاركة في التسيير هو ملكية الدولة للمرفق العام ، وهو القطاع الذي يعنى بصفقات الحكومة ويتلقى الدخل من دافعي الضرائب ومختلف الإيرادات العامة .
- **المنظمة العمومية :**  
كل مؤسسة أو إدارة عمومية على المستوى الوطني والمحلي التي تطبق السياسات العمومية أو تؤدي مهام المرفق العام ، بتوليها عملية أداء نشاطات الخدمات العمومية ، وتوفر لها الدولة رأسمال بواسطة الموازنة العامة .
- **أنواع المؤسسات العمومية :**  
من أجل ضمان التنمية المستمرة تنشئ الدولة وتشرف على سير المؤسسات العمومية ، باعتبارها الوسيلة المفضلة لإنتاج السلع والخدمات ذات الطابع العمومي ، وكذلك تساهم في تراكم رأس المال وتسري عليها قواعد القانون العام، وتعمل في خدمة الأمة والتنمية وفق الدور والمهام المنوطة بها .  
يمكن التمييز بين نوعين من المؤسسات العمومية :
- 1 - **المؤسسات العمومية الاقتصادية :**  
هي عبارة عن شركات مساهمة أو شركات محدودة المسؤولية ، تمتلك الدولة و/ أو الجماعات المحلية فيها أغلبية رأس مالها الاجتماعي (جميع الأسهم أو الحصص ) بصفة مباشرة أو بصفة غير مباشرة ، وتتكفل بأداء نشاطات الخدمة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري ، مثل مؤسسة سونلغاز أو سونطراك
- 2 - **المؤسسات العمومية الإدارية :**  
هي عبارة عن هيئات عمومية ذات طابع إداري ، ويتم تعريفها وفق المعيار القانوني والمعيار الاقتصادي بالشكل التالي :
- **التعريف وفق المعيار (النشاط) الاقتصادي :**  
هي تلك المؤسسات التابعة للقطاع العام ، تقوم بتقديم الخدمات العمومية للمواطنين مثل الجامعات ومراكز التكوين والمستشفيات وغيرها ، قصد تلبية إحتياجاتهم المتنامية والمتنوعة والمتطورة .
- **التعريف وفق المعيار القانوني :**  
عرفها المشرع الجزائري في المادة 2 من الأمر 06-03 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية كما يلي " يقصد بالمؤسسات العمومية ، المؤسسات العمومية والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير الممركزة التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ،

والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي كل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي .

#### - مهام المنظمة العمومية :

تتلخص مهام المنظمة العمومية أساسا فيما يلي :

- 1 - في مجال التخطيط : إعداد مشروع الخطة السنوية
- 2 - في مجال التنفيذ : السهر على تنفيذ البنود المرسومة في الخطة لتجسيد الأهداف المحددة في الخطة بأعلى كفاءة وفعالية في التنفيذ
- 3 - في مجال المتابعة : تفعيل وظيفة الرقابة والعمل على تطبيق القواعد التنظيمية والتشريعية والأخذ بمعايير تقييم الأداء والنتائج المحققة .

#### - الوظيفة العمومية :

هي النظام العام الذي يطبق على العاملين " الأعدان العموميين " في مؤسسات الدولة ، من خلال القيام بمجموعة مهام و إختصاصات تهدف إلى إنجاز نشاط لخدمة عمومية ذات مصلحة عامة

#### - الموظف العمومي :

الموظف العمومي هو كل عامل يعمل لدى الدولة أو المؤسسات التابعة لها ، بما في ذلك الذين تم اختيارهم أو تعيينهم أو انتخابهم للقيام بنشاطات أو شغل وظائف باسم الدولة أو في خدمتها على كل مستوياتها السلمية .

وقد جاء في المادة:4 من الأمر رقم 03-06 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية تعريفا للموظف بالشكل التالي " يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ، ورسم في رتبة في السلم الإداري ."

#### - أشكال تسيير المنظمات العمومية :

يمكن تصنيف المنظمات العمومية إلى فئات كبيرة وفقا لقواعد التسيير ، ونطاق التأثير الممارس من لدن التنظيمات الإدارية للدولة ، ويلاحظ أن الهيئات التي يهيمن عليها التسيير العمومي قد أخذت أشكالاً مختلفة :

#### 1- الهيئات شبه العمومية :

في هذا الصنف من المنظمات ، تبدو مساهمة السلطات العمومية جزئية ، الأمر الذي يترتب عنه مراقبة محدودة عليها .

#### 2- الوكالات :

وهي هيئات عمومية تخضع في إدارتها لقواعد المحاسبة العمومية ، كما أن مصاريفها و إيراداتها مندرجة في موازنة الدولة ، وتقوم على أساس عقد الوكالة و هو عقد تفوض - بمقتضاه - الدولة الهيئة خاصة حق تسيير مصلحة عمومية وفقا للشروط المحددة في " دفتر الأعباء " ، الذي يتضمن الإلتزامات التي يخضع لها الوكيل (المتعهد) في أداء الخدمات ، مثل شروط تحديد أسعار البيع ( التي تخضع لتصريح الإدارة صاحبة الإمتياز ) ، أو الرسوم التي يتحملها الوكيل .

#### 3- شركات الإقتصاد المختلط :

هي من شركات القانون العام ، التي تمتلك الدولة و الجماعات المحلية نصيبا من رأس مالها ، إلى جانب رؤوس الأموال الخاصة .

#### 4- الهيئات العمومية :

وهي أجهزة للإنتاج توفر لها الدولة رأس المال بواسطة الموازنة العامة ، و يمكن التمييز بين عدة أنماط من هذه الهيئات وفقا لدرجة التصرف الإداري و المالي الذي تتمتع به المرافق .

#### 5- الدواوين :

وهي أجهزة تتمتع بنوع من التصرف الذاتي المالي و المحاسبي، و يمكن إدارتها وفقا لقواعد المتاجرة.

## 6- الشركات الوطنية :

تحافظ هذه الهيئات العمومية على شكل الشركة المساهمة ، كما أنها تخضع للقواعد التجارية للقانون العام ، و توكل إدارتها لمجلس إداري ، يتكون من ممثلين للدولة . و يعين المدير العام لها بمرسوم ، بعد اقتراحه من مجلس الإدارة .

### - مبادئ التسيير العمومي

يخضع المناجمنت العمومي إلى مجموعة مبادئ ينبغي على مختلف أشكال التسيير العمومي الإلتزام بها وهي :

- 1- المساواة بين مستعملي المرفق العام.
- 2- منع كل أشكال التمييز لاسيما تلك المبنية على الأصل والعرق والجنس والإعاقة والدين ، والآراء السياسية والانتماء النقابي أو أي اعتبار آخر.
- 3- عدم التحيز في أداء خدمات المرفق العام.
- 4- العمل على ديمومة و إستمرارية بقاء المرفق العام في كل الأحوال.
- 5- تكيف الخدمات العمومية مع تطور احتياجات المجتمع و مستعملي المرفق العام.

### • إلتزامات التسيير العمومي

إن عملية التسيير العمومي ينبغي أن تؤدي في إطار يلزم المرفق العام من مؤسسات وإدارات عمومية بإحترام مجموعة الإلتزامات التالية :

❖ احترام حقوق الإنسان ومبدأ الشرعية

- 1- يجب أن تحترم الإدارة العمومية حقوق الإنسان لاسيما كرامة الأشخاص وسلامتهم.
- 2- تُقدّم خدمات المرفق العام طبقاً للقوانين والنظم الوطنية.

❖ تتخذ الإدارة العمومية قراراتها في إطار القانون.

❖ الاستفادة من خدمات المرفق العام

1- تنظم الإدارة العمومية المرفق العام بطريقة تضمن لمستعمليه الحصول على خدمات مناسبة وميسرة.

2- يجب تكريس مبدأ المساواة في الحصول على خدمات المرفق العام وعدم التمييز بين المستعملين في القوانين والنظم الوطنية للدولة.

3- تسهر الإدارة العمومية على توفير شروط إدارة عمومية جوارية تسمح بتوفير خدمات ملائمة وميسرة لمختلف الفئات السكانية.

4- تضع الإدارة العمومية آليات مساهمة واستشارة المجتمع المدني قصد التكفل بخدمات المرفق العام.

❖ الحصول على المعلومات

1- تضع الإدارة العمومية في متناول مستعملي المرفق العام، بواسطة كل الوسائل الملائمة، كل المعلومات الضرورية حول الإجراءات والشكليات المتصلة بخدمات المرفق العام.

2- تعلم الإدارة العمومية المواطن بكل قرار يعنيه وتبين الأسباب وظروف الطعن المتاحة له في حالة النزاع.

3- تنشئ الإدارة العمومية أو تدعم هياكل استقبال وإعلام مستعملي المرفق العام قصد تسهيل الحصول على الخدمات العمومية وتسجل آراءهم ومقترحاتهم وشكاويهم.

4- تُصمّم الوثائق الإدارية العمومية الموجهة لمستعملي المرفق العام في لغة سهلة ومفهومة.

❖ خدمات فعالة وذات جودة عالية.

1- تضمن الإدارة العمومية خدمات ذات جودة عالية مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

2- تسهر الإدارة العمومية على إقامة آليات مناسبة تسمح بالقيام بتقييم دوري لمردودية المرفق العام ولنوعية الخدمات المقدمة للجمهور .

3- يتعين على الإدارة العمومية تحديد آجال تنفيذ خدمات المرفق العام والسهر على احترامها.

4- تسهر الإدارة العمومية على تكيف خدماتها مع تطور احتياجات المجتمع ومستعملي المرفق العام.  
6- تتخذ الإدارة العمومية الإجراءات اللازمة لإرساء الثقة بين الأعوان العموميين ومستعملي المرفق العام والحفاظ عليها.

❖ عصرنة المرفق العام من مؤسسات والإدارات العمومية

- 1- تسهر الإدارة العمومية على إدخال تقنيات مبتكرة وملائمة في أداء خدماتها.
- 2- تشجع الإدارة العمومية على استعمال التقنيات الحديثة لاسيما تكنولوجيات الإعلام والاتصال قصد تحسين خدماتها.
- 3- تقوم الإدارة العمومية بإقامة شبك وحيد، إذا كان ذلك يتمشى وطبيعة الخدمات التي توفرها.
- 4- تعمل الإدارة العمومية على تبسيط الإجراءات وتخفيف الشكليات المتعلقة بالخدمات.

## • مشاكل التسيير العمومي

### 1 - ظاهرة التضخم التنظيمي على المستوى الوطني

إن الطموحات الكبرى للشعوب النامية تلك الطموحات التي قد تبلغ حد المبالغة في تصوير إمكانيات تلك الدول ، هذه الطموحات تلقي على عاتق أجهزتها الإدارية مهمة أساسية و هي سد الفجوة بين الواقع و الأمل أو بين تواضع الحاضر و طموحات المستقبل،و ينعكس ذلك على الجهاز الإداري للدولة بصورة متعددة في مقدمتها نشأة التنظيمات المختلفة التي تستند إليها مهام متزايدة و منبثقة من الدور المتنامي للحكومة في تسيير شؤون المجتمع .  
مثال ذلك ما فعلته إحدى الحكومات حيث أقامت ثلاث وزارات لقطاع الصناعة:

- وزارة الصناعات الثقيلة

- وزارة الصناعات الخفيفة

- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ثم تبين بعد ذلك أنه لا لزوم لهذا التضخم التنظيمي فأدمجت تارة الوزارات الثلاث في وزارة واحدة أو في وزارتين و تكرر هذا المثال في قطاعات أخرى كقطاع التعليم الذي نشأت به وزارات ثلاث:

- وزارة التربية و التعليم

- وزارة التعليم العالي

- وكتابة الدولة للبحث العلمي

ثم تبين بعد ذلك انه لا لزوم لهذا التضخم التنظيمي فأدمجت الوزارات الثلاث في جهة واحدة، ثم فصلت وزارة البحث العلمي

### - أسباب إستفحال الظاهرة على المستوى الوطني

إن مرد ظاهرة التضخم التنظيمي في الأجهزة الحكومية إلى الاعتبارات التالية :

\* المبالغة في تقدير إمكانيات الدولة ، و بالتالي المبالغة في تحديد مهام و وظائف الحكومة ، مما يؤدي إلى المبالغة في تحديد أهداف التنمية

\* ميل السلطة الحاكمة إلى إبراز الضخامة في حجم الإمكانيات و الأجهزة كسبا للتأييد الجماهيري فيؤدي ذلك إلى خلق كيانات تنظيمية جديدة للإيحاء بالإنجاز الذي قلما يتحقق في واقع الأمر.

\* رغبة السلطة الحاكمة في فتح المجالات و أبواب المناصب أمام مؤيديها ، فيتضخم البناء التنظيمي لتوظيف هؤلاء المؤيدين.

\* الخطأ في تشخيص المشكلات الإدارية حيث يسهل ردها إلى أسباب تنظيمية حتى ولو لم تكن كذلك، فتقدم حلولاً تنظيمية جديدة لمشكلات غير تنظيمية . فيؤدي ذلك عادة إلى خلق كيانات تنظيمية جديدة غالباً بدون مبرر .

\* التضخم التنظيمي بحد ذاته به خاصية توليد مزيد من التضخم حيث تنشأ دائماً الحاجة للتنسيق والمتابعة و الربط بين الكيانات العديدة و يؤدي ذلك إلى مزيد من إنشاء الكيانات التي تفرغ لهذا الغرض .

## 2- ظاهرة التضخم التنظيمي على مستوى المؤسسات العمومية

ونجد مرة أخرى أن هذه الظاهرة انتقلت إلى المستوى الجزئي حيث تتضخم تنظيمات الشركات و الهيئات في أحيان كثيرة بدون مبرر و نجد الكثير من شركات القطاع العام و قد رفعت من مستوى إدارتها لتصبح إدارات عمومية ثم إلى قطاعات وهكذا في أحيان كثيرة بدون مبرر

## 3- عدم مراعاة الأسس العملية في التنظيم

حيث نجد أن إعداد التنظيم يتم أحيانا بدون الاستعانة بذوي الخبرة و يتم تفصيله على الأفراد و ليس العكس و بالتالي يخرج التنظيم بعيداً عن الأسس العملية الواجب مراعاتها في التنظيم

## 4- تعقد نظم العمل :

و تلك الظاهرة وجدت في الأصل بدواوين وهيئات الحكومة ثم انتقلت إلى القطاع العام و أخيراً بدأت تتسرب إلى الاستثمار المشترك و الخاص بحكم انتقال عقليات من القطاع العام إلى القطاعات دون تغيير جذري في أسلوب تفكيرهم

## • أخطاء في مجال التسيير العمومي

تتجلى أهم الأخطاء في التسيير العمومي فيم يلي :

- 1- عدم الاستقرار في التنظيمات حيث تلجأ الدول النامية بصفة عامة إلى التغييرات التنظيمية كحل لمشكلاتها مع أن تلك التغييرات قد تكون بعيدة تماماً عن الحلول
- 2- الاهتمام في التنظيم بالشكل أكثر منه في المضمون ، حيث أحيانا ما تنشأ تنظيمات و وزارات و إدارات عمومية فقط كحل شكلي دون مضمون حقيقية للوظائف و المهام
- 3- ارتباط التنظيم بالأشخاص و الافتقار إلى الموضوعية و المؤسسية حيث أحيانا ما يعدل التنظيم أو حتى يقام من الأصل أو يلغى، خدمة لأغراض شخصية و تتحدد الاختصاصات تبعاً لاعتبارات شخصية أكثر منها موضوعية و تتحدد مجالات العمل و أساليبه لأشخاص ذوي السلطة و النفوذ في اتخاذ القرار
- 4- التضخم التنظيمي حيث تولي الدول النامية اهتماماً كبيراً لتضخم التنظيمات ربما كعلامة على الانجاز فنكثر الوزارات و تتعدد الأجهزة و الهيئات العمومية و تنمو العمالة و الوظائف دون مبرر حقيقي
- 5- الهياكل التنظيمية غير المتوازنة نتيجة لعدم إتباع الأسلوب العلمي في تصميمها و عدم الالتزام بالموضوعية فيها
- 6- تخلف و تعقد نظم العمل مع روتين طويل، و إجراءات مخلة و نماذج معيبة و تجهيزات مكانية غير ملائمة
- 7- عدم وضوح العلاقات التنظيمية فيما بين الأجهزة و الوحدات الإدارية و فيما بين التقسيمات التنظيمية داخل الجهاز أو الوحدة الواحدة

8- تداخل أو ازدواج الاختصاصات على مستوى الوزارات أو الهيئات أو الإدارات العمومية

9- غموض الاختصاصات وعدم تحديد المسؤولية

10 - استخدام أنماط تنظيمية غير فعالة ، لكون التشريعات و اللوائح المنظمة للعمل و العلاقات متقدمة و غير صالحة في مسايرة المستجدات .

### • المؤشرات التنظيمية في التسيير العمومي

أول المعوقات هو الافتقار إلى تحديد واضح للمسؤوليات و للسلطات ، فإذا لم يكن المدير يعرف ما هي حدود سلطته و مسؤوليته ، فمن غير المنطقي تصور أنه سيعرف كيف يفوض جزءا من سلطته لأنه لا يعرف حدودها ، و لتصحيح هذا الموقف لابد من التحديد الواضح للسلطات و المسؤوليات .

#### 1 - التفويض:

التفويض هو العمل الذي يقوم به المدير حيث يوكل أداء عمل معين لشخص آخر يجعله مسؤولا و يعطيه السلطة اللازمة لذلك ، فالتفويض علاقة بين شخصين ، و هي بهذا الشكل يمكن أن يتوقف مداها في أي نقطة أو مستوى من مستويات التنظيم و لكن لكي يكون التفويض فعالا لابد وأن تبذل الجهود دائما نحو تفويض السلطة إلى مستويات التشغيل أي المستويات التي تقوم فعلا بأداء العمل .

إن من أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل التنظيم هو أن يكلف الأفراد بأعمال معينة ، دون أن تعطيه السلطة اللازمة لأداء تلك الأعمال ، و التنظيم الناجح هو الذي يتوافر لدى السلطة التي تحقق لهم السيطرة الكاملة على أعمالهم فكلما ازداد عدد القرارات التي يقوم الشخص باتخاذها لنفسه كلما ازداد الرضا النفسي الذي يستمد من تنفيذ تلك القرارات.

#### 2 - اللامركزية

أما فيما يخص اللامركزية يجب الإشارة إلى أن الحاجة إليها ليست محل شك أو تساؤل فالحاجة إليها حتمية ، و إنما يكون التساؤل والشك حول : متى ؟ و إلى أي حد ؟ و كيف نراقب الأداء ؟

هناك حالات لا يصلح أن يطبق عليها مبدأ اللامركزية و تلك تشمل التخطيط و التنظيم و الرقابة على المستوى الكلي ، فإذا لم تتوحد الخطط العامة والإطار التنظيمي العام و أدوات الرقابة الشاملة بواسطة هيئة مركزية يقودها الرئيس الأعلى للمؤسسات والإدارات العمومية ، فإن كل وحدة من وحدات المشروع ستميل إلى السير في طريق مختلف بصرف النظر عن تأثير ذلك على المشروع ككل وهذا يؤدي بالتبعية إلى الفوضى و تفكك المشروع ومن ورائه تفكك المؤسسات والإدارات العمومية .

#### - مبادئ فعالية اللامركزية :

هناك مبادئ وأساليب مختلفة تساعد في فعالية اللامركزية يمكن إجمالها فيما يلي:

- \* التوازن بين اللامركزية و المركزية
- \* إحكام أساليب الرقابة سواء عن طريق مراكز التكلفة أو مراكز الربح
- \* تحديد السلطات الهامة الرئيسية
- \* توافر الهيكل التنظيمي الملائم
- \* تنمية مهارات و قدرة المديرين

### 3 - خريطة الهيكل التنظيمي

يحدد الهيكل التنظيمي المراكز الرئيسية في التنظيم، كما يحدد بصورة عامة ، ما هي العلاقات بين تلك المراكز ، و بما أن كل مركز يمثل وظيفة معينة مسندة إلى شخص معين هو شاغل ذلك المركز ، فان اسم الوظيفة أو المركز يجب أن يعكس طبيعة العمل الذي تتضمنه الوظيفة ، كما أن اسم الوظيفة و موقعها في الهيكل التنظيمي يعكسان إلى حد كبير مدى سلطات و مسؤوليات تلك الوظيفة ، أي اختصاصات شاغل تلك الوظيفة .

إن الهيكل التنظيمي غير كاف وحده في تحديد المسؤولية بل يتعين أن نستكملة بشيء آخر يوضح بدقة :

- من مسئول عن ماذا و أمام من ؟
- ومن يتصل بمن و متى و لماذا ؟
- ومن يستطيع أن يأمر من و له طاعة الأمر؟
- وأين يبدأ عمل معين و كيف يتحرك وأين ينتهي ؟

كل هذه التساؤلات لا يمكن الإجابة عليها ببساطة بمجرد الرجوع إلى خريطة الهيكل التنظيمي رغم أن هذه التساؤلات هامة والحصول على إجابات وافية عليها أمر ضروري إذا كنا نريد ضمان فاعلية التسيير العمومي للتنظيم أي تحقيقه لأهدافه بكفاءة .

### 4 - وصف الوظيفة ونظم العمل

هناك و سائل تنظيمية مختلفة بخلاف الهيكل التنظيمي تستخدم لكي تعطي هذه الإجابات و في مقدمة هذه الوسائل وصف الوظائف و نظم العمل

\* **وصف الوظيفة** : هو بيان دقيق بالواجبات التي تتضمنها تلك الوظيفة و كذلك بالصلاحيات المخولة لشاغلها ، أي تحديد دقيق للمسؤوليات والسلطات المرتبطة بمركز معين ، بعبارة أخرى اختصاصات ذلك المركز وعادة مايبين ذلك الوصف أيضا الرئيس المباشر و المرؤوسين لشاغل ذلك المركز و درجته المالية .

\* **نظم العمل** :فهو بيان دقيق و مفصل بخطوات انجاز المهام المختلفة في التنظيم و المستندات و السجلات الموثقة لهذه الخطوات وعادة ما يعبر عن هذه الخطوات في شكل خريطة تدفق للمعلومات الإجرائية .

### الشراكة أسلوب تسيير عمومي

#### مقدمة

تعتبر الشراكة من أهم المواضيع التي عرفتها التطورات الاقتصادية في العالم مؤخرا، ولقد تعرض هذا الموضوع إلى الكثير من الجدية والإلحاح في العديد من دول العالم الثالث والعالم العربي،

نظرا للتطورات التي يشهدها المحيط الاقتصادي على المستوى الدولي الذي اثر بدوره على إستراتيجيات التسيير خاصة بالمؤسسات الاقتصادية التي وجدت نفسها مجبرة على مسابرة هذه التحديات الجديدة و بالنظر إلى الفوارق الاقتصادية التي تميز دولة عن أخرى و المؤسسات عن بعضها البعض، وفي ظل اقتصاد السوق و توسع الاستثمارات و تطور المنافسة الاقتصادية بين المؤسسات لجأت العديد من المؤسسات الاقتصادية إلى تبني استراتيجيات التعاون بين المؤسسات الاقتصادية أو بين الدول و من ثم اللجوء إلى سياسة إستراتيجية قائمة على الشراكة .

## 1) تعريف الشراكة :

هي اتفاقية يلتزم بمقتضاها شخصان طبيعيان أو معنويان أو أكثر على المساهمة في مشروع مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال بهدف اقتسام الربح الذي ينتج عنها أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة كاحتكار السوق أو رفع مستوى المبيعات ومن خلال هذا التعريف نستطيع استخلاص عناصر الشراكة كما يلي:

- الشراكة عبارة عن عقد يستلزم اشتراك شريكين على الأقل سواء كان الشريك طبيعياً أو معنوياً.
- تتطلب الشراكة المساهمة بحصة من مال أو عمل حسب ما يتفق عليه الشريكين عند كتابة العقد.
- كذلك عنصر المساهمة في نتائج المشروع من أرباح أو خسائر حسب ما يتفق عليه الطرفين الشريكين

وفي هذا الشأن فإنه في حالة إشراك طرف آخر أو أكثر مع طرف محلي أو وطني للقيام بإنتاج سلعة جديدة أو تنمية السوق أو إي نشاط إنتاجي أو خدمي آخر سواء كانت المشاركة في رأس المال أو بالتكنولوجيا فإن هذا يعتبر استثماراً مشتركاً وهذا النوع من الاستثمار يعتبر أكثر تمييزاً من اتفاقيات أو تراخيص الإنتاج حيث يتيح للطرف الأجنبي المشاركة في إدارة المشروع.

## 2) خصائص الشراكة

- إن الشراكة ما هي إلا وسيلة أو أداة لتنظيم علاقات مستقرة ما بين وحدتين أو أكثر (دول أو مجموعات إقليمية)، فتتطلب هذه العملية جملة من الخصائص فيما يلي :
- التقارب والتعاون المشترك، أي لا بد الاتفاق حول حد أدنى من المرجعيات المشتركة (Les références communes) تسمح بالتفاهم والإعتراف بالمصلحة العليا للأطراف المتعاقدة (Les Partenaires).
- علاقات التكافؤ بين المتعاملين.
- خاصية الحركية في تحقيق الأهداف المشتركة.
- هي اتفاق طويل أو متوسط الأجل بين طرفين أحدهما وطني والآخر أجنبي لممارسة نشاط معين داخل دولة البلد المضيف.
- قد يكون الطرف الوطني شخصية معنوية عامة أو خاصة.
- لا تقتصر الشراكة على تقديم حصة في رأس المال، بل يمكن أن تتم من خلال تقديم خبرة أو نقل تكنولوجي أو دراية أو معرفة... إلخ.
- لا بد أن يكون لكل طرف الحق في إدارة المشروع (إدارة مشتركة) ، التقارب والتعاون المشترك على أساس الثقة وتقاسم المخاطر بغية تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.
- إلتقاء أهداف المتعاملين (على الأقل في مجال النشاط المعني بالتعاون) والتي ينبغي أن تؤدي إلى تحقيق نوع من التكامل والمعاملة المماثلة على مستوى مساهمات الشركاء والمتعاملين.
- تنسيق القرارات والممارسات المتعلقة بالنشاط والوظيفة المعنية بالتعاون.

ومن هذا المنطق يمكننا القول أن الشراكة الاقتصادية تختلف في أسسها عن الاستثمار الأجنبي المباشر الذي يقوم على الأفراد بالإنتاج والملكية الكاملة لرأس المال، بالرغم من أن الشراكة هي وجه من أوجه الاستثمار الأجنبي المباشر والذي يعرفه صندوق النقد الدولي على أنه " ذلك النوع من أنواع الاستثمار الدولي الذي يعكس هدف حصول كيان مقيم في اقتصاد ما على مصلحة دائمة في مؤسسة مقيمة في اقتصاد آخر، وتتطوي هذه المصلحة على وجود علاقة طويلة الأجل بين المستثمر المباشر والمؤسسة، بالإضافة إلى تمتع المستثمر المباشر بدرجة كبيرة من النفوذ في إدارة المؤسسة".

ففي هذا الإطار نمت الإتجاهات نحو تحرير التجارة والمبادلات الدولية وتوسيع الأسواق، بالإضافة إلى أن التقسيم الدولي للعمل يفترض تنمية وتطوير الأقاليم والدول المختلفة وذلك بخلق أنشطة إنتاجية وصناعية بها لرفع قدرتها الإنتاجية وبالتالي الطلب المحلي ورفع طاقاتها التصديرية.

### (3) دوافع الشراكة :

لم تنشأ الشراكة من عدم بل هي نتيجة أوضاع ومشاكل تعاني منها المؤسسات في عالم يسوده تكتلات اقتصادية وتجارية كبيرة ، ويمكننا أن نميز بين دوافع داخلية تتمثل في مشاكل داخلية متعلقة بالمشاريع، مشاكل السياسات الاقتصادية وأخرى خارجية تدفع السلطات العمومية إلى جلب المؤسسات إلى الشراكة وهي:

#### - الدوافع الداخلية

يمكننا حصر المشاكل الداخلية التي عانت منها المؤسسات وخاصة العمومية فيما يلي:

اختلال التوازن في الهيكل المالي للمؤسسات وذلك أن نسبة الديون عالية جدا مقارنة مع رأس المال، ومن ثم يجب رفع رأس المال من البحث عن اقل مستوى للديون لأن نسبة الديون/ رأس المال عالية جدا، وبالتالي البحث عن الشراكة لتحقيق ذلك. كما أن الإفراط في التكاليف المتعلقة بتمويل مختلف المشاريع أي أن الدولة لم تمول المشاريع بشكل عقلاني ومنظم، ففي الوقت الذي كانت تعاني فيه بعض المؤسسات من نقص في التمويل نجد بعض المؤسسات الأخرى تفرط في الإنفاق على مشاريعها، ومن أجل تفادي ذلك تم اللجوء إلى الشراكة لتنظيم وضبط عملية الإنفاق. من جانب آخر فإن المؤسسات أصبحت تعاني من نقص في كفاءة الإطارات مما استلزم البحث على مساعدة تقنية وكفاءات مهنية لتغطية العجز في هذا المجال.

كما لا ننسى أن التكنولوجيا الحديثة أصبحت تهدد مستقبل المؤسسات القديمة النشأة والتي تدفعها إلى شراكة تقنية .

#### - الدوافع الخارجية :

كان تطبيق الأنظمة الاقتصادية الاشتراكية في بعض الدول العربية قد أدى إلى تعاضم وتنامي القطاع الاقتصادي العام ، فأصبحت الدولة هي المالك والمحرك الاقتصادي الأول للفعاليات الاقتصادية الرئيسية للبلد. ومع انهيار النظام الشيوعي وسقوط الاتحاد السوفيتي كقوى عظمى وما صاحب ذلك من تغيرات جذرية على الخريطة السياسية والاقتصادية العالمية ، و بروز فكرة النظام الاقتصادي الجديد، وإفرازات أزمة الخليج وبزوغ النظام الاقتصادي الرأسمالي، وجدت هذه الدول نفسها في مناخ مختلف وظروف متغيرة وإيديولوجية سياسية جديدة فرضها الواقع وجسدها الأيام. وفي ظل مثل هذه التغيرات الجذرية يكون الاقتصاد هو المجال الأكثر استجابة أو إلحاحا لتجسيدها بالتخلص من النظام القديم. ويبدو أن إخفاق النظام الاشتراكي و فعاليات القطاع العام في مسألة التنمية و النمو الاقتصادي كان سببا رئيسيا في الاندفاع نحو مسألة الشراكة.

### (4) أشكال الشراكة :

وتتخذ الشراكة أشكالا مختلفة وهي كما يلي:

## الشراكة التعاقدية:

هذا النوع من الشراكة له خصوصياته، فالشراكة التعاقدية مبدئياً هي خلق محدد في موضوعه، لكن يمكن أن تتطور إلى خلق مالي وتجاري معطية بذلك حرية أكبر لحياة الشركة. إن الشراكة التعاقدية كثيرة الاستعمال في الاستغلال المشترك للمواد المنجمة والتعاون في مجال الطاقة.

## الشراكة المالية:

إن الشكل الثاني يخص الجانب المالي، إضافة إلى الشراكة التعاقدية هناك الشراكة المالية أي أنها تتخذ طابعاً مالياً في مجال الاستثمار، وهذا النوع يختلف عن باقي الأشكال الأخرى من خلال:

- وزن كل شريك.
- مدة أو عمر الشراكة
- تطور المصالح لكل شريك

## الشراكة الإستراتيجية:

تعتبر الشراكة الإستراتيجية الطريقة المتبعة من طرف المؤسسات في التعاون مع بعضها البعض للقيام بمشروع معين ذو اختصاص (Specialisation) وهذا بتوفير وتكثيف الجهود والكفاءات علاوة على الوسائل والإمكانيات الضرورية المساعدة على البدء في تنفيذ المشروع أو النشاط مع تحمل جميع الأعباء والمخاطر التي تنجم عن هذه الشراكة بصفة متعادلة بين الشركاء .

## الشراكة التقنية:

تتمثل الشراكة التقنية في تبادل المعارف من خلال تحويل التكنولوجيا والخبرات حيث يتم جلب معارف جديدة وتقنيات حديثة في مختلف مجالات الإنتاج.

الشراكة التجارية: لشراكة التجارية طابع خاص حيث أنها تركز على تقوية وتعزيز مكانة المؤسسة في السوق التجارية من خلال استغلال العلامات التجارية أو ضمان تسويق المنتج وهذا الشكل يعني التخلص من حالة عدم توازن في السوق ويخص جانب التسويق بشكل كبير.

## الشراكة في البحث و التطور :

تهدف هذه الشراكة عموماً إلى تطوير المنتجات وتحسينها مع التقليل من التكاليف الإنتاجية والدخول إلى أسواق جديدة تعطي للمؤسسة الأفضلية عن باقي المؤسسات المنافسة لها.

## (5) الآثار الإيجابية المترتبة عن الشراكة :

- من أهم الآثار الإيجابية الناجمة عن الشراكة :
- تحسين مستوى أداء المؤسسات الاقتصادية .
- تشجيع المستثمرين ( وطنيين أو أجانب ) لخلق فرص استثمار جديدة في المجتمع تتعش النشاط الاقتصادي الوطني .
- تجميع الطاقات الكامنة وغير المستغلة في الوطن من موارد مادية وبشرية .
- تطوير الصادرات خارج المحروقات.
- خلق مناصب شغل جديدة لتحسين مستوى المعيشة .
- تحويل التكنولوجيا والأبحاث العلمية المتطورة وتقنيات التسيير الحديثة إلى داخل الوطن .

## 6) انعكاسات وسلبيات الشراكة :

- قد يطغى هدف الربح والتوسع والابتكار على حماية المستهلك، وذلك بتقديم سلع أو خدمات ضارة أو ذات جودة ونوعية رديئة وبأسعار مرتفعة، أو زرع عادات استهلاكية أو استعمالية تتنافى مع منظومة قيم المجتمع ومبادئه.
- يترتب أحيانا على قيام تحالفات بين الشركات الكبرى خلق مراكز تجارية ضخمة مما يؤدي إلى غياب المنافسة وتدهور القدرة التنافسية لبقية الشركات، وبالتالي ظهور عدم تكافؤ الفرص التنافسية.
- تؤدي التحالفات التجارية إلى ظهور أسواق للبائعين وغياب أسواق للمشتريين، حيث تصبح قوى السوق في أيدي عدد قليل من التحالفات نتيجة الاحتكار.
- يحتمل أن تؤدي هذه التحالفات إلى فقدان المركز التنافسي للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي تدهور فرص نمو وتطور هذه الصناعات.
- يؤدي التحالف أو الشراكة إلى إنشاء كيانات كبرى تقلل من القدرة التنافسية للصناعات الوطنية في ظل إلغاء الحماية، هذا ما قد يؤدي إلى القضاء على الصناعات الوطنية.

### الحوكمة مدخل إستراتيجي في تحسين الأداء العمومي

## 3 - الكفاءات التي يجب على المتكون الوصول إليها

بما أن المعيار الرئيسي لجودة الخدمة العمومية هو إرضاء الزبون الداخلي المتمثل في الموظفين بالمؤسسات والإدارات العمومية ، والزبون الخارجي المتمثل بالمواطنين والمقيمين المستفيدين من الخدمة العمومية. وحيث أن الجودة عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب الموظفين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق الجودة والتحسين المستمرين للأداء المؤسسات والإدارات العمومية .

وتمثل جودة الخدمات العمومية التفوق في الأداء لإسعاد المواطنين المستهلكين للخدمة العمومية عن طريق عمل المديرين و الموظفين مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أو تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح بالشكل ومن المرة الأولى وفي كل وقت.

وتتجسد الكفاءات التي ينبغي على المتكون تلقينها له فيما يلي :

- 1 - الشفافية
- 2 - المساءلة
- 3 - المشاركة

## 4 -عناصر للإدارة العمومية الحديثة:

- 1 . تغيير في آلية الحكومة.
- 2 . تغيير في أسلوب الإدارة.
- 3 . تقليص دور الدولة.

ونحن هنا لا ندعوا المتكون إلى نقل هذه المفاهيم كما هي ولكن للاستفادة قدر الإمكان من الأساليب والممارسات الحديثة بما يتلاءم وظروفنا السياسية والاقتصادية والاجتماعية في الإدارة العمومية الجزائرية .

## الحكومة مدخل إستراتيجي في تحسين الأداء العمومي

### المدخل الأساسية لنظام الحوكمة

تمثل الحوكمة مدخلا إستراتيجيا في إنضباط و تحسين الأداء العمومي بمختلف المنظمات العمومية ، و لعل الجهاز الحكومي هو أوجهها لذلك ، و تعتبر الشفافية و المساءلة و المشاركة من أهم مداخل تحقيق ذلك .

#### 1 - الشفافية

##### - تعريفها

تصميم و تطبيق النظم و الآليات و السياسات و التشريعات و غير ذلك من الأدوات التي تكفل حق المواطن في معرفة و فهم و مراقبة و تقييم قرارات و سلوكيات الموظفين العموميين ، و إتاحة المعلومات للمواطنين عن ذلك دون طلب ، أو بناء على الطلب حسب الحالة ، كما سنوضح أدناه .

##### - أهميتها

في مقولة شهيرة للرئيس الرابع للولايات المتحدة ، أكد أن الحكومة التي لا تتيح المعلومات أو وسائل للحصول عليها للجميع ، ليست حكومة ديمقراطية و إنما هي ملهأة أو مأساة أو كلاهما معا .

##### - مزايا الشفافية

الشفافية تحقق عدداً من المنافع و المزايا التي لا غنى عنها في أي مجتمع ديمقراطي حقيقي وهي :

1- إتاحة المعلومات تمكن المواطن من الاعتراض المبرر والموثق على أعمال الحكومة التي لا يوافق عليها للمصلحة العامة أو الخاصة

2 - إتاحة المعلومات تمكن المواطن من طلب التعويض عما يلحقه من ضرر بسبب أعمال الحكومة .

3 - إتاحة المعلومات تجعل الموظف العمومي أكثر حذراً وحرصاً في أعماله خشية المساءلة من المواطنين .

4 - إتاحة المعلومات هي جزء مما يسمى الحكومة الالكترونية والتي تبغي التواصل الدائم و المستمر مع المواطنين و تيسير خدمتهم .

5- إتاحة المعلومات تجعل المواطن في وضع أفضل لتخطيط نشاطه وإجراء حساباته ، وبالتالي يكون سلوكه أكثر رشداً لمصلحة المجتمع . يقلل المخالفة عن جهل بالقواعد ، و يقلل المخالفة أيضاً حال معرفتها وإدراك العواقب الوخيمة المترتبة على المخالفة .

7 - إتاحة المعلومات يوسع فرص المشاركة في صنع قواعد المجتمع و تشريعاته من كل الأطراف ذات العلاقة ، و ينتهي إلى الأبد " تشريع الغرف المغلقة " بكل مساوئه .

8 - تمتد الشفافية أيضاً إلى الأنشطة الاقتصادية المختلفة و أسواق المال و الرقابة على الشركات و تقارير تقييم الأصول و مراجعة الميزانيات و نشرها و البورصات و إسناد الأعمال و تقديم

العطاءات و ترسية المناقصات أو المزايدات وكل ذلك في صالح كل الأطراف ، و لا يسمح لأحد أن ينتفع بمعلومات أتيحت له دون غيره بغير مبرر .

9 - نشر الشكاوى و ما تم بشأنها أولاً يرفع درجة مصداقية النظام ، و ثانياً يضع المسئول في وضع استعداد دائم لحل مشاكل الناس ، و ثالثاً يؤكد للمواطن أن طريق الحصول على الحق مفتوح على الدوام .

10- إن نشر المعلومات عن أعمال الحكومة الحالية المستقبلية يسهم في تحقيق درجة أعلى من الإحاطة وبالتالي الارتباط و الانتماء

#### - الوسائل و الأدوات الداعمة للشفافية :

يمكن استعراض عدد من الوسائل و الأدوات الهامة الداعمة للشفافية فيما يلي :

- 1 - نشر القوانين و اللوائح و القرارات الوزارية في نشرة معروفة و رخيصة الثمن و متاحة للكافة .
- 2 - النشر عن أعمال الحكومة الحالية و المستقبلية في وسائل الإعلام واسعة الانتشار و في مختلف وسائلها المباشرة .
- 3- إذاعة جلسات المجالس التشريعية على الهواء ، إن البث المباشر هام لتجنب الحذف أو التحريف أو التحوير و بالتالي تجنب التضليل كذلك جلسات اللجان الفنية الملحقة بالمجالس التشريعية أو على الأقل إتاحة حضورها لمن يرغب، و نشر مضابطها لمن يرغب .
- 5 - إيداع وثائق أعمال الحكومة بالمكاتب العامة للإطلاع المفتوح دون قيود.
- 6 - إقامة نقط أو مراكز معلومات في كافة الدوائر الحكومية و بالإجابة على الاستفسارات و توفير المعلومات ( ما لم تكن هناك أوامر بالسرية ) .
- 7 - إصدار نشرات الأخبار من الدوائر الحكومية و توزيعها على أوسع نطاق لذوى العلاقة و استخدام لوحات الإعلانات بكثافة .
- 8 - إقامة قواعد بيانات و مواقع الكترونية على شبكة الانترنت تكون متاحة للمواطنين . إن الثورة الالكترونية قد نقلت الشفافية إلى مستويات لم تكن نحلم بها في الماضي .
- 9- إلزام الوزارات و المؤسسات و الإدارات العمومية بإعلان سياساتها وقواعدها في شأن كافة الأمور ليعرفها الجميع مثل سياسة الإقراض الشعبي، و سياسة توزيع السكن ، سياسة تعيين أوائل الخريجين ، قواعد القبول بالجامعات ، سياسة نشر الوثائق الرسمية وغيرها .
- 10 - التوسع في نظام البريد الالكتروني لدى كل الناس .
- 11 - تشجيع الجمعيات غير الحكومية على تنشيط سعيها للمعلومات و على حسن استخدامها لمزيد من الشفافية .
- 13 - إقامة الخطوط الساخنة للاستفسار و الخطوط on - line سواء للمعلومات أو لإصدار النشرات ، و تشجيعها على مراقبة الأداء في كل المجالات مثل مستوى الخدمة أو نزاهة الانتخابات
- 15 - تطوير آليات ووسائل خاصة لمختلف الأنشطة ، و على سبيل المثال :  
نشرات تصدر دورياً لأولياء أمور الطلاب .  
الكتب الدورية الصادرة من وحدات الجهاز الإداري .
- 16 - نشر الوثائق السرية بعد مرور فترة زمنية محددة .
- 17 - توضيق تعريف ضرورات الأمن القومي لدى حظر النشر .
- 18 - تفعيل قوانين و موثيق أخلاقيات العمل في مختلف المهن بالشكل الذي يدعم الشفافية .

## - القضايا الحساسة التي تثير الشفافية

إن الخصوصية و السرية من القضايا الحساسة التي تثير الشفافية والتي يتعين التعامل معها بذكاء وسعة أفق وتمثل في :

### - الحرية الشخصية والخصوصية :

إن تحديد أين تبدأ حدود الخصوصية و أين تنتهي سيختلف باختلاف سياسة الشفافية في المجتمع ، و أيضاً باختلاف درجة الديمقراطية فيه . فالحكومات الديكتاتورية عادة تحجب كل شئ يخصها عن الناس بحجة الأمن و السياسة العليا ، في حين تقترح خصوصيات الناس إلى أقصى حد مستخدمة نفس الحجج ، و عادة ما يؤدي التحول الديمقراطي إلى أن تنعكس الآية فيكشف كل ما يخص الحكومة تدريجياً و تقام الحواجز حول ما يخص الفرد باعتبارها مسائل شخصية .

### - السرية و الأمن الوطني :

وهذه مسألة مطاطة للغاية ، و يمكن أن تفسرها الدوائر الحكومية بما يسمح بتغطية عدم الكفاءة أو عدم النزاهة ، و ذلك ننصح دائماً بالتساؤل حول مبررات السرية و مشروعيتها و تعريف الأمن الوطني و المخاطر المحتملة .

## 2 - المساءلة

### - تعريفها :

تمكين المواطنين وذوى العلاقة من الأفراد والمنظمات غير الحكومية من مراقبة و مساءلة الموظفين العموميين و المسؤولين عموماً من خلال القنوات و الأدوات الملائمة ، دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إليه بغير سند .

### - أهميتها :

تتمثل الأهمية القصوى للمساءلة فيما يلي :

- 1- قطع الطريق على المسؤولين في محاولة تغطية أعمالهم غير السليمة أو غير المشروعة بسبب اتساع نطاق مصادر ومحركي المساءلة
- 2- تقليل فرص الاتفاقات غير المشروعة بين المجالس المسؤولة والجهات المكلفة بالرقابة ، أو بين رجال الأمن و رؤساء لجان الانتخابات .
- 3 - تنوير المسؤول الأكثر نضجاً برود الفعل لعمله أو لنتاج عمله للاستفادة منها في التطوير أو التحديث أو التصحيح
- 4 - معاونة جهات الرقابة في القيام بعملها على الوجه الصحيح .
- 5 - كشف التلاعب أو الفساد بمعدل أسرع من المعتاد .
- 6 - توخي المسؤولين للمزيد من الحذر و الحيطة في أعمالهم طالما أن المساءلة متسعة المصادر .
- 7 - حماية المصالح العامة بشكل أكثر فعالية ، بتأكيد و تطبيق مبادئ المجتمع الديمقراطي .

### - الوسائل و الأدوات الداعمة للمساءلة :

يمكن استعراض نماذج من الوسائل و الأدوات العديدة الداعمة للمساءلة في مقدمتها :

- 1 - جلسات الاستماع في مجالس المؤسسات ولإدارات العمومية والمجالس النيابية و لجانها المتخصصة و الجلسات المشتركة للمجالس النيابية .
- 2 - عملية تقديم و متابعة و التحقيق في الشكاوى .
- 3 - تنصيب اللجان الاستشارية و فرق للفحص و التفنيش.
- 4 - مجالس المستفيدين ( مثل مجلس الآباء في المدرسة، ومجلس العملاء في البنوك، ومجلس حقوق الإنسان ، ومجلس مراقبة السجون )
- 6 - اللجان الخاصة من المساهمين أو من الأعضاء غير التنفيذيين بمجلس إدارة الشركة المساهمة .
- 7 - متابعة الالتزام بالمعايير .
- 8 - المجلس المستقلة للتقييم و الرقابة ( و تشكل من المواطنين أو الخبراء) .
- 9- الجمعيات الوطنية بكافة مجالاتها و صورها مثل : جمعية حماية المستهلك .جمعية حماية البيئة .جمعية المحافظة على التراث ... وغيرها .
- 10 - الصحافة ووسائل الإعلام بمختلف توجهاتها.
- 11 - إقامة إدارات متخصصة للمساءلة .

### - الإطار القانوني للمساءلة :

إن أغلب المناقشة المحيطة بقضية المساءلة تدور حول الحق في المساءلة و حدوده و أبعاده و أضراره ، وإن حسم ذلك من الناحية القانونية أمر ضروري حتى لا تضيع المصالح في متاهة من له حق في المساءلة و من ليس له حق ، و حدود ذلك الحق ، و حتى أيضاً لا نبالغ في المساءلة إلى حد تعطيل الإدارة العمومية أو إرهاب المديرين .

### 3 - المشاركة

#### - تعريفها :

المشاركة هي عملية إتاحة الفرصة للمواطنين أو الأفراد و الجمعيات الوطنية للمشاركة في صنع السياسات وإتخاذ القرارات ، ووضع القواعد للعمل في مختلف المجالات و بخاصة الأعمال الحكومية .

#### - أهميتها :

تتمثل أهمية المشاركة فيما يلي :

- 1 - توسيع نطاق الأفكار والعقول و التخصصات التي تصنع القرار و هو ما ينعكس إيجابياً على القرار في أغلب الحالات .
- 2 - أخذ رأى المستفيدين فيما يتخذ من قرارات.
- 3 - المشاركة في القرار تعنى الالتزام بالدفاع عنه ، من جانب كل الأطراف ، فتزداد فرص نجاحه .
- 4 - تعميق الانتماء للمؤسسة والإدارة العمومية و للوطن في نهاية المطاف .
- 5 - تقليل الغموض والسرية و بالتالي التقليل من فرص الإشاعات و القصص الملفقة حول كيف تسير الأمور في المؤسسات والإدارات العمومية وحتى في الحكومة .
- 6 - تيسير إحداث التغيير و التغلب على مقاومته بشكل أسرع ، خاصة التغييرات التي تتضمن سلبيات للمواطنين في الأجل القصير أو سلبيات لبعضهم فقط في سبيل الصالح العام .

## - الوسائل و الأدوات الداعمة للمشاركة :

يمكن استعراض عدد كبير من الوسائل و الأدوات الداعمة للمشاركة في مقدمتها ما يلي :

- 1 - جلسات توعية و تدريب و تحفيز حول الشؤون العامة .
- 2 - بناء قدرات الجمعيات الوطنية .
- 3 - سياسات وآليات إشراك المواطنين و الجمعيات في صناعة القرار .
- 4 - تشكيل المجالس / اللجان الاستشارية .
- 5 - إشراك مجالس و لجان فض المنازعات المشكلة من الاتحادات و النقابات و الموظفين أو الجمعيات في لجان فض المنازعات .
- 6 - فتح قنوات الاتصال بالانترنت ، و إدارة الحوارات الالكترونية مع الأفراد و الجمعيات المنظرات و الندوات و جلسات الاستماع سواء مباشرة أو بالانترنت .
- 7 - عقد الاجتماعات المفتوحة للمسؤولين مع المواطنين .

## الإدارة العمومية الحديثة ( New Public Management )

مقدمة :

يعتبر تطور الإدارة العمومية الحديثة خلال العشرين سنة الماضية واحد من أكثر الاتجاهات الدولية المعاصرة اللافتة للنظر في الإدارة العمومية ، فقد هيمنت الإدارة العامة الحديثة على أجندة الإصلاح الإداري في العديد من دول العالم . وقد أوضح ( Menning 1997 ) أن الإدارة العمومية الحديثة قد تم تطبيقها بصورة كاملة في كل من المملكة المتحدة، نيوزلندا، استراليا، هولندا، السويد، والولايات المتحدة الأمريكية وكندا. وقد ظهر هذا النموذج أو الإطار بأسماء مختلفة؛ الإدارة العمومية الجديدة ( Hood, 1991 )؛ نموذج ما بعد البيروقراطية ( Barzelay, 1992 )؛ الإدارة العمومية بناء على نظام السوق ( Lan, and Rosenbloom, 1992 )؛ وإعادة اختراع الحكومة ( Osborne and Gaebler, 1992 ). وبالرغم من اختلاف مسميات الإدارة العمومية الحديث، فقد حاول الأكاديميين والباحثين البحث للتعرف على خصائص الإدارة العمومية الحديثة. فقد حدد Kernaghan and Charih (1997) ثلاثة عناصر للإدارة العمومية الحديثة:

1. تغيير في آلية الحكومة.
2. تغيير في أسلوب الإدارة.
3. تقليص دور الدولة.

## تغيير في آلية الحكومة

فالإدارة العمومية الحديثة تشمل تغيير في البناء الهيكلي للحكومة، وتتضمن إعادة الهيكلة للأقسام والإدارات ، إنشاء وحدات لتقديم الخدمة ، اللامركزية في السلطة والمسؤولية من خلال إعطاء الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا ، والفصل بين السياسة وتقديم الخدمات (Hood,1991). وتتحدى الإدارة العمومية الحديثة كذلك إلى تغيير الثقافة التنظيمية ، تحسين الجودة ، الاستجابة للزبائن ، وممارسة المشاركة الإدارية، الاتجاه نحو آلية السوق، واستخدام الموارد بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية ( Osborne and Gaebler 1992; Halachmi, 1995 ).

وقد اتجهت العديد من دول العالم ومنها المملكة المتحدة ( أنظر 1999 ، باركر)، كندا ( أنظر 2001 ، Glor ) وأستراليا( أنظر 2000 ، Gramberg and Teicher) ونيوزيلندا ( أنظر 1998 ، Pallot ) للتركيز على الاستخدام الكفؤ والأمثل للمدخلات المستخدمة في تقديم الخدمات بما قد يؤدي إلى ترشيد وتقليل النفقات. ففي حالة المملكة المتحدة جاءت الإصلاحات تحت مسمى " financial Management Initiative" وذلك لرفع مستوى الكفاءة الإدارية ( Clark, 2000).

وفي مجال اللامركزية وإعطاء صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا، اتجهت المملكة المتحدة لإصلاح أداري يعرف بمسمى برنامج الخطوات التالية " Next Step Program " ( James, 2001 ) . وقد بوشر بتطبيق برنامج الخطوات التالية في عام 1988م، ويهدف لتقليل التحكم المركزي فيما يتعلق بالرقابة الإدارية والمالية وإعطاء المزيد من المسؤوليات والصلاحيات للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا. وفي خطوة أكثر تقدماً في مجال اللامركزية اتجهت المملكة المتحدة لإنشاء وكالات تنفيذية وذلك لتحقيق أهداف محددة ( 1999، باركر).

وفي مجال طبيعة دور الإدارة العمومية وعلاقتها بالمواطنين، فقد تبنت العديد من الدول أشكالاً معينة لميثاق المواطن، كميثاق مستخدمى الخدمات في بلجيكا، وميثاق مستخدمى الخدمات العمومية في فرنسا، وميثاق جودة الخدمة العمومية في البرتغال، وميثاق المواطن في المملكة المتحدة، وتهدف تلك الوثائق لتحسين الخدمات العمومية بالنسبة للمواطنين وتزويدهم بخيارات متعددة وإمدادهم بالمعلومات المتعلقة بالخدمات ( شمس الحق، 1998).

التغيير في أسلوب الإدارة

ويشمل التغيير في الإدارة من خلال العناصر التالية ( Bale and Dale, 1998 ):

أ. تبنى القطاع العام لممارسات الإدارة المطبقة في القطاع الخاص والتي تتضمن استخدام نموذج التميز، إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، القيمة مقابل النقود، قياس الأداء والحوافز، خدمة العملاء، الربحية، وتقليل العمالة.

ب. التركيز على الكفاءة والفاعلية.

ت. الانتقال من التحكم في المدخلات للإجراءات والأنظمة باتجاه قياس المخرجات.

ث. تفضيل الملكية الخاصة، أسلوب التعاقد للخدمات العمومية وأتباع أسلوب المنافسة لتقديم الخدمات.

ج. تفويض الصلاحيات والسلطات للمستويات الإدارية الدنيا.

### تقليص دور الدولة

ويشمل تقليص دور الدولة وفقاً لمفهوم الإدارة العمومية الحديثة الاتجاه نحو التخصيص، برامج تخفيض الميزانية، تشغيل الخدمات بأسلوب تجارى، تخفيف القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية.

وفيا يتعلق بالسماوات الخاصة بالإدارة العمومية الحديثة، فقد حدد Hood (1991) مجموعة من السمات المميزة للإدارة العمومية الحديثة:

أ. إطلاق حرية المديرين للإدارة.

ب. وضع معايير واضحة لقياس الأداء.

ت. التركيز على رقابة الأداء.

ث. تجزئة فعاليات القطاع العام وتحويلها إلى هيئات عامة.

ج. تشجيع المنافسة.

ح. تبنى أساليب القطاع الخاص في الإدارة.

خ. التأكيد على مزيد من الانضباط في استغلال الموارد.

فالقاعدة الأساسية للإدارة العمومية الحديثة تركز على تبنى نظام السوق كإطار للعلاقة بين الإدارة والسياسة. وقد تأثرت الإدارة العمومية الحديثة بدرجة كبيرة بنظرية الاختيار العام، ونظرية الأصيل والوكيل، ونظرية تحويل التكلفة الاقتصادية (Kaboolian, 1998). ويمكن النظر للإدارة العمومية الحديثة كنموذج معياري لإدارة القطاع العام وتتضمن العديد من المكونات المترابطة مع بعضها، وقد برز هذا النموذج للاستجابة للحقائق الاقتصادية والاجتماعية والتي واجهت الحكومات في مختلف دول العالم خلال العقدين الماضيين (Borins, 1995). ويمكن تلخيص تلك الحقائق فيما يلي:

1. أن القطاع العام يتسم بكونه كبير الحجم وضخامة التكاليف.
  2. الحاجة للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لتحسين الكفاءة.
  3. الاحتياجات المتزايدة للمواطنين للحصول على خدمة تتميز بالجودة.
  4. التحول من الاقتصاد القائم على التخطيط المركزي للاقتصاد الحر القائم على نظام السوق.
- وهناك أيضاً مسوغات فكرية وعملية للإدارة العمومية الحديثة نشئت من خلال الاتجاه الجديد للخدمة العمومية والتي تأثرت بشكل واضح بالإطار المعياري للخدمة العمومية حيث التركيز على قيم الكفاءة والفاعلية. ولكن مع التغييرات المتسارعة التي يمر على القطاع العام، كان لا بد من إدخال مفاهيم تتلاءم وتلك التغييرات، والتي وفقاً (Denhardt and Denhardt, 2000) لا بد أن تتضمن القيم والمعتقدات التالية:

1. الخدمة بدل من إدارة الدفعة. فالموظفين العموميين لا بد أن يقدموا الخدمة للمواطنين ويحققوا مطالبهم بدلاً من محاولة التحكم وإدارة المجتمع.
2. جعل الخدمة العامة الهدف النهائي. يجب أن يساهم المديرين العموميين في بناء وحدة تعاونية مشتركة لخدمة المصلحة العامة والتي يمكن أن تساهم ببناء مصالح ومسؤوليات مشتركة.
3. التفكير بأسلوب إستراتيجي. فالبرامج والأهداف التي تسعى لتحقيق احتياجات المواطنين يمكن تحقيقها وبطريقة مبتكرة تتميز بالفاعلية من خلال جهد جماعي تعاوني.
4. خدمة المواطنين وليس العملاء. يجب على الموظفين العموميين ليس فقط الاهتمام والاستجابة لمطالب العملاء ولكن الاهتمام ببناء علاقة يسودها الثقة والتعاون مع المواطنين.
5. المساءلة. فالمساءلة ليست مسألة بسيطة. فالموظفين العموميين لا يجب مساءلتهم فقط وفقاً لنظام السوق ولكن لا بد أن يتم مساءلتهم طبقاً للأنظمة والقوانين وقيم المجتمع والمعايير المهنية.
6. إعطاء الاهتمام للأفراد وتقديرهم وعدم التركيز فقط على الإنتاجية. فالمنظمات العمومية يمكن أن تتجح في تحقيق أهدافها إذا قامت بإدارة مشاريعها من خلال الأسلوب التعاوني والقيادة المشتركة المعتمدة على أسلوب المشاركة واحترام وتقدير الأفراد.
7. تقدير المواطنين للخدمة العمومية وإعطائهم الأولوية في الخدمة. ووضع مصالح المواطنين قبل مصالح المستثمر.

وقد تم تطبيق سمات الإدارة العامة الحديثة التي تم التطرق لها في العديد من دول العالم، ونظراً لأن العديد من دول العالم تستخدم إجراءات الإصلاح الإداري لإعادة النظر في دورها في المجتمع وعلاقتها مع المواطنين. وقد لخص kettle (2000) تلك الإجراءات في ست عناصر جوهرية:

1. الإنتاجية. كيف يمكن للحكومة تقديم خدمات إضافية وبأقل التكاليف المالية؟
2. التسويق. كيف يمكن للحكومة استخدام حوافز وأسلوب السوق وذلك لاستئصال الأمراض البيروقراطية؟
3. الاتجاه نحو الخدمة. كيف يمكن للحكومة أن تكون على اتصال أفضل بالمواطنين وذلك لجعل الخدمات العامة أكثر استجابة لمطالبهم؟
4. اللامركزية. كيف يمكن للحكومة أن تجعل البرامج والخدمات العامة أكثر كفاءة من خلال تحويل إدارة تلك الخدمات بأسلوب لا مركزي؟

5. السياسة العامة. كيف يمكن للحكومة من تحسين قدراتها في إدارة ومتابعة السياسة العامة؟
6. المساءلة عن النتائج. كيف يمكن للحكومة تحسين قدرتها للوفاء بالتزاماتها؟

وتلك الخصائص والسمات تقترح وبشكل وافي أن الإتجاه نحو الإدارة العمومية الحديثة يركز وبصورة استثنائية على المشاكل التي تتعلق بالتعامل مع الإدارة الحكمانية. فالمحافظة على الإدارة الحكمانية من خلال الإبداع في الإصلاح الإداري والتي تستلهم أهدافها من أسس ومبادئ الإدارة العمومية الحديثة تشكل الهدف الأساسي للثورة العالمية في مجال الإدارة العمومية. فالإدارة العمومية الحديثة تمثل تحولاً في علاقة القطاع الحكومي مع كل من الحكومة والمجتمع بدلاً من أن تكون فقط عملية إصلاح (Hughes 1998).

## أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية في المنظمة العمومية

### 2 - الكفاءات التي يرمي إليها الدرس

إنه من غير الممكن القول أن الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة هي السبب في عدم تحقيق أهداف المنظمة ، غالباً ما تتبلور عن وظيفة التخطيط خطة أو مجموعة خطط واضحة لتحقيق الأهداف المحددة كمياً وزمناً ، وهنا قد يتساءل البعض هل وجود خطة يعني أن الهدف قد تحقق ؟ وهل تنفيذ الخطة يعني أن الإنجاز المحقق هو فعلاً الإنجاز المخطط ؟ للإجابة على هذين السؤالين نستطيع القول أن هناك مجموعة احتمالات فقد يتساوى الإنجاز المحقق مع الهدف ، وقد يقل الإنجاز المحقق عن الهدف ، وقد يكون الإنجاز المحقق أكبر من الهدف وأخيراً قد يكون الإنجاز المحقق يساوي صفر ، بذلك نستنتج أن وجود الخطة لا يعني مطلقاً أن الهدف قد تحقق كما أن الإنجاز المحقق قد لا يساوي الإنجاز المخطط لتحقيق الأهداف مما يعني وجود خلل في الموازنة بين الإنجازين ولتحقيق هذا التوازن فإن الوسيلة إلى ذلك هو وجود وظيفة رقابية تتكامل مع وظيفة التخطيط . ولكننا نقرأ في الجرائد يومياً عن الكثير من الأمثلة على فشل مدراء المنظمات في ممارسة العملية الرقابية سواء عن طريق الاختلاسات ، انهيارات الأسواق المالية ، الإفلاس ، ارتفاع التكاليف ، الفساد الإداري... الخ .

فالرقابة ما زالت تعتبر المشكلة الرئيسية للعديد من المنظمات العمومية ، والعملية الرقابية في المشاريع الكبيرة ما زالت عملية معقدة فهي لا ترتبط فقط بالنظام الرقابي و بالهيكل التنظيمي والأساليب القيادية ، وإنما بالخطط والأهداف التي تعتبر القوة المركزية للمؤسسة .

### مدخل لعملية الرقابة والتقييم

### 3 - الكفاءات المعنية بالمقطع (1) :

تزداد أهمية الرقابة النامية بشكل خاص حيث يزداد الاعتماد على الرقابة بدرجة كبيرة بالمقارنة بالرقابة الذاتية على الأداء ومع ذلك فإن هذا الاهتمام قد يؤدي إلى ضعف فعالية الرقابة في النهاية كما تشير الرقابة إلى عملية متابعة وتعديل الأنشطة التنظيمية بالشكل الذي يؤدي إلى إنجاز أهداف المنظمة فعندما يقوم أحد المديرين بمتابعة أداء مرؤوسيه وتقييم إنجازهم للأهداف المطلوبة منهم فإنه يمارس عملية رقابة .

سنعالج من خلال هذا المقطع المكونات الأساسية لعملية الرقابة ، من أجل تمكين المتكون من الإطلاع على العناصر التي تحكم العمل الرقابي في المنظمة العمومية ، وهذه العناصر هي :

- تعريف الرقابة
- دور الرقابة
- التحديات الخمس للرقابة
- مستويات الرقابة
- مراحل عملية الرقابة
- دور المعلومات في العملية الرقابية

## عملية الرقابة مستوياتها ومراحلها

### تعريف الرقابة :

يمكن تعريف الرقابة بأنها عملية منتظمة ، يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية .

ويصف Robert J. Mockler الأجزاء الضرورية في العملية الرقابية فيقول " أن الرقابة الإدارية هي عبارة عن جهد منظم لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة<sup>(1)</sup> . "

ويمكن القول أن كلمة الرقابة قد ترعرعت جذورها مع العالم Frederick W. Taylor عند تبنيه لفكرة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين حيث كانت مهمة لم تكن مفهومة . ويعرفها البعض بأنها تلك العملية التي تحاول التأكيد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها<sup>(2)</sup> .

فالرقابة تعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها كما تزود المدير بتغذية راجعة تساعد في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة .

ويمكننا القول أن الرقابة هي عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً ، وبهذا التعريف يمكن استنتاج الآتي :

- 1- لا بد من وجود هدف مخطط له .
- 2- أن يكون هناك أداءً مخططاً له .
- 3- أن يكون هناك أداء سيحقق عند التنفيذ .
- 4- سيتم تقييم الأداء .
- 5- سيتم كشف الانحرافات .
- 6- سيتم تصحيح الانحراف بالسرعة المناسبة .
- 7- التأكد من أن الهدف قد تحقق .

### دور الرقابة<sup>(3)</sup> :

تعتبر الرقابة الوظيفة الرئيسية الرابعة من وظائف الإدارة ومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط الاقتصادية بالإضافة إلى وظائف الإدارة الأخرى ، وتعتبر التخطيط والرقابة وظيفتين متلازمتين تعتمد كل منهما على الأخرى ولذلك فإن الرقابة تلعب دوراً مهماً في مساعدة المدراء من خلال خمسة تحديات وهي :

#### التحديات الخمس للرقابة

(1) التغلب على المصاعب في حالات عدم التأكد :

إن الأشياء قد لا تتماشى عادة مع الخطط الموضوعية أو أهداف المؤسسة التي سيتم تنفيذها وتحقيقها مستقبلاً لأن هناك الكثير من العوامل البيئية التي قد تحدث تغييرات مستمرة، ومن هنا نشأت كلمة غموض أو حالات عدم التأكد مثل حالة الطلب على المنتج التكنولوجي، مدى وفرة المادة الخام ،

ولذلك ومن خلال تطور نظام رقابي فعال قد يمكن الإدارة من متابعة أنشطتها وتمنحها السرعة في كشف وتصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف .

## (2) كشف الأشياء غير المنتظمة :

فأهمية الرقابة تتمثل في كشف الأشياء غير المنتظمة أو التي تتصف بالشذوذ والغير مرغوب فيها في المنشأة مثل عيوب المنتجات ، ارتفاع التكاليف، ارتفاع معدل دوران العمل، وبذلك فإن الكشف المبكر للأشياء الغير عادية في الغالب قد يوفر للمنظمة الوقت والمال والجهد ويحد من المشكلات أو المصاعب الصغيرة والتي قد تصبح أكثر تعقيداً لاحقاً.

## (3) تحديد الفرص :

وتتمثل أهمية الرقابة في التركيز أو الإشارة إلى المواقف أو العمليات التي تؤدي بصورة جيدة وغير متوقعة ، والتي من شأنها أن تنبه وتوجه الإدارة إلى فرص مستقبلية محتملة ، فمشاركة الاتصالات "موبيليس " على سبيل المثال كانت تعلم جيداً ومن خلال التقارير حجم الطلب الكبير على الهاتف الخليوي ساعدها ذلك في وضع استراتيجيات تجارية وتسويقية ناجحة لكل فروعها ، بل تعدته لتحديد طبيعة الأجهزة المرغوب شرائها ومكان شرائها وحتى كيفية عرضه وكيفية إقناع الزبون بحيازته.

## (4) إدارة المواقف الصعبة :

قد ينمو ويتسع حجم المنظمة أو ترتبط بمشاريع عمليات كبيرة ومعقدة وبالتالي لا بد من استخدام العملية الرقابية لتعزيز عملية التنسيق ، كذلك فإن العمل في ظل القواعد الدولية غالباً ما يؤدي إلى زيادة درجة التعقيد أو الصعوبات التي تواجهها الإدارة مما يدعو إلى ضرورة وجود نظام رقابي جيد .

## (5) لامركزية السلطة :

إن وجود نظام رقابي جيد يعزز ويشجع المدراء على اتخاذ قرارات بتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا وهذا يعني أن الرقابة تساعد الإدارة في تجاوز المحددات والقدرات الإنسانية ، كما أنها تساعد في عملية التنظيم من خلال الحصول على المصادر المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف .

وأخيراً تتمثل أهمية الرقابة إلى حد كبير في أغراضها وأهدافها من خلال عملية التقييم والمتابعة وتصحيح الأداء فالأنظمة الرقابية تزود الشركة بقوة التوجيه والتكامل والتحفيز وبذلك نستطيع القول أن المؤسسات التي تتمتع بإدارة جيدة هي تلك المؤسسات التي تمتلك أنظمة رقابية فعالة ، والتي من شأنها أن تعزز قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها .

## مستويات الرقابة (4) :

إن مسؤولية وظيفة التخطيط تختلف باختلاف المستويات الإدارية ولذلك فإن مسؤولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستوى ، وبالتالي فإن هناك ثلاث مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة وهي :

## أولاً : الرقابة الإستراتيجية :

وهذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الإستراتيجية، كما ويتضمن تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات التنظيمية الإستراتيجية المتخذة والتأكيد على تنفيذ الخطط الإستراتيجية كما خطط لها ، وتساهم الرقابة الإستراتيجية في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية ، والجدير ذكره أن الرقابة الإستراتيجية تتم وبصورة أساسية من خلال مدراء الإدارة العليا ، الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المنظمات العمومية المختلفة .

## ثانياً : الرقابة التكتيكية :

وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى ، والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية ، متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ ، متابعة مدى التقدم ومدى تحقيق الأقسام<sup>(4)</sup> لأهدافها وبرامجها وموازنتها و متابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط ، ويمكننا القول أن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الإستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الإستراتيجية

## ثالثاً : الرقابة التشغيلية :

وهذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا ، من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية ، متابعة النتائج اليومية للأنشطة ، اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب، إعداد الجداول، الموازنات ، القواعد ، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد .  
والرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري في المنظمة وعلى المدى القريب وللتعرف أيضاً على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل .

## مراحل عملية الرقابة :

تختلف الأنظمة الرقابية نظراً لاختلاف الأهداف والأغراض والمواقف ولذلك لا يوجد نظام رقابي أمثل يمكن استخدامه في جميع المجالات ولكن يمكن القول أن مثل هذه الأنظمة تتبع وبشكل عام مجموعة من الخطوات الأساسية ، المستخدمة في إنجاز العملية الرقابية وفق المراحل التالية :

## أولاً - مرحلة وضع المعايير الرقابية :

وتعتبر الخطوة الأولى في العملية الرقابية والتي تم تحديدها مسبقاً في عملية التخطيط ، والمعايير هنا توضح مجموعة المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء بالإضافة إلى تقييم سلوك الفرد المرافق لهذا الأداء وعلى سبيل المثال فإن المعايير قد تستند إلى جودة المنتج أو إلى الفعالية التي تم من خلالها تقديم الخدمات ، والمعايير قد تعكس طبيعة الأنشطة المحددة والضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة مثل القدوم إلى العمل في الوقت المحدد ، إتباع قوانين الأمن والسلامة في العمل ، وقد تكون عبارة عن مجموعة من الإرشادات الأخلاقية التي تحكم طبيعة الاستثمار التي تنوي الإدارة القيام بها وعلى وجه العموم فإن المعايير تخدم ثلاث أغراض رئيسية متعلقة بسلوك وتصرفات الموظفين وهي :

- 1- تساعد الموظفين على فهم وإدراك ما تتوقعه الإدارة منهم وتوضح لهم الكيفية التي سيتم من خلالها تقييم أعمالهم مما يدفعهم إلى القيام بأعمالهم بفعالية وكفاءة .
- 2- تعتبر قاعدة البحث والتحري والكشف عن الصعوبات والمعوقات الوظيفية المتعلقة ببعض القيود الشخصية للموظف مثل نقص القدرات ، التدريب ، الخبرة أو أية قيود من شأنها أن تحد من تأدية العامل لعمله على أفضل وجه وبالتالي فإن تحديد المعوقات الوظيفية أو ما يسمى بالعجز الوظيفي قد يعزز دور الإدارة في كشف الانحرافات وتصحيحها قبل أن تصبح هذه الأخطاء أكثر خطورة ويتعذر على الإدارة معالجتها .
- 3- تساعد على التخفيف من حدة التأثيرات الناتجة عن التعارض في الأهداف بين الموظفين والإدارة مما يؤدي إلى زيادة معدل الحوادث ، زيادة معدل السرقات ، زيادة معدل الفاقد من المادة الخام ، زيادة عطل الآلات والمعدات .

### الجوانب الإستراتيجية لوضع المعايير الرقابية<sup>(5)</sup> :

إن التفاوت الكبير في وظائف المؤسسات والإدارات العمومية والتنوع في المنتجات والخدمات المراد قياسها والعدد الكبير من السياسات والخطط يجعل من الصعوبة بمكان إيجاد قواعد محددة يمكن الاسترشاد بها عند اختيار النقاط الإستراتيجية للرقابة ولذلك تعتبر القدرة على اختيار النقاط الإستراتيجية أحد فنون الإدارة العمومية نظرا لأن الرقابة السليمة تتوقف على هذه النقاط وعلى المدير أن يسأل نفسه الأسئلة التالية :

- ما هي أفضل النقاط التي تعكس أهداف إدارتي ؟
- ما هي أفضل المعايير التي توضح لي متى لا يتم تحقيق الأهداف ؟
- ما هي المعايير التي تقيس أي انحراف ؟
- ما هو المعيار الأقل تكلفة .؟
- أي المعايير التي تكون معلوماتها متاحة ومتوفرة بطريقة اقتصادية.؟

### أنواع المعايير الرقابية :

المعايير هي عبارة عن ترجمة للخطط و الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج الخاصة بكل منظمة عمومية ، وهذا يعني أن كل برنامج وكل هدف وكل سياسة وكل إجراء قد تصبح كلها معايير تستخدم لقياس الأداء الفعلي أو المتوقع .

ويمكن تقسيم المعايير في الحياة العملية لأنواع التالية :

### المعايير المادية "الطبيعية"<sup>(6)</sup>:

وهي تلك المعايير التي تتعامل مع مقاييس نقدية (مالية) وتعكس الأداء الكمي مثل ساعات العمل البشري والوحدات المسجلة لكل ساعة عمل للآلة وعدد أمتار السلك لكل طن من الحديد وقد تعكس أيضا الجودة النوعية للمخرجات مثل شدة التحمل وثبات اللون وقوة المقاومة والمتانة.

### 1. معايير التكلفة :

وتتعامل مع المقاييس النقدية أو المالية والتي غالباً تسود وتنتشر في المستويات التشغيلية فهي تصنع قيم نقدية لتكاليف العمليات ومن أمثلتها مقدار تكلفة العامل تكلفة ساعة العمل تكلفة المولد تكلفة المبيعات لكل دولار .

## 2. معايير رأس المال:

وهي نوع من أنواع معايير التكلفة ولكنها مرتبطة برأس المال وليس بتكلفة العمليات وتظهر نتيجة لتطبيق المقاييس النقدية على البنود المادية ولذلك فهي مرتبطة بالميزانية العمومية ومن أمثلتها معدل العائد على الاستثمار معدل دوران رأس المال نسبة الإقراض لحق الملكية .

## 3. معايير الإيرادات :

وترتبط هذه المعايير عادة بالقيم النقدية ومن أمثلتها الإيراد عن كل راكب، المسافة كيلو متر في منشأة لنقل راكب، والقيمة بالدولار لكل طن حديد مباع، ومتوسط المبيعات لكل عميل ... إلخ .

## معايير غير ملموسة :

وهي تلك المعايير التي يتعذر التعبير عنها بمقاييس عددية أو كمية سواء كانت مادية أو نقدية ومن أمثلتها معايير تحديد كفاءة المدير ،مدي نجاح برنامج العلاقات العامة ، الأمانة التي يتمتع بها رؤساء الأقسام ، معايير قياس الولاء والانتماء وقياس حجم العلاقات الإنسانية داخل العمل رغم التقدم الكبير في علم النفس وعلم الاجتماع ونجاحهم في تقديم الأساليب التي جعلت من الممكن الإلمام بالميول والدوافع الإنسانية وعلى كل حال فإن استخدام المعايير غير الملموسة أخذ في التناقص وذلك من خلال تحويل الأهداف النوعية إلى أهداف كمية .

## ثانيا - مرحلة قياس الأداء :

وتعتمد عملية قياس الأداء على مدى صدق وصحة المعايير الموضوعية ومدى قابليتها لقياس النشاط المنوي فحصه والمعايير الرقابية وحدها لا تمكن من تقييم الأداء وكشف الانحرافات في غياب مقاييس الأداء الفعلي والمطلوب هنا هو قياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال باستخدام معايير متنوعة تتناسب مع الشيء المراد قياسه .

## ثالثا - مرحلة مقارنة الأداء بالمعايير:

وتتمثل هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية حيث تعتمد هذه الخطوة وبدرجة كبيرة على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل المدير والتي تمكنه من تقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط القوة والضعف ، ومن خلال هذا التقييم يتمكن المدير من تقدير ما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها أم أنها تحتاج إلى بعض التصحيح ؟ ففي حالة خروج الأداء عن المعيار مع بقاءه داخل الحدود المسموح بها فهذا يستوجب أيضاً تدخل المدير لأن هذا يعني أن هناك نقطة ضعف قد لا ترقى لمستوى الانحراف ولكنها تعتبر ظاهرة تحتاج إلى دراسة وتتطلب من المدير تجهيز تقارير خاصة بهذه الحالة ، أما الانحراف فإنه يعني التدخل السريع لتصحيحه وتلعب الإدارة بالاستثناء ، في هذه الخطوة مجالاً كبيراً حيث تختصر الخطوات الرقابية للمدير .

المقصود بالإدارة بالاستثناء هي مبدأ رقابي يوجب تدخل المدير في حالات للحصول على بيانات رقابية تفيد وتؤكد وجود انحرافات جوهرية عن المعيار . أي من الممكن للمدير وتسهيلاً للرقابة أن يتجاوز عن بعض الأخطاء والانحرافات التي لا تؤثر على الأهداف على أن يركز فقط على الأخطاء الاستثنائية .

تتضمن مرحلة مقارنة الأداء بالمعايير الأنشطة التالية<sup>(7)</sup>:

1. قياس النتائج الفعلية للأداء بناء على ما يتم فعلاً أو حتى توقع هذه النتائج بناء على المعايير الموضوعية ، بفرض تحديد الانحرافات.
2. توصيل المعلومات والبيانات إلي الشخص المسئول عن معرفة الانحرافات ومعالجتها بالكيفية والوقت المناسبين .

و تتنوع طرق قياس الأداء حسب تعدد أوجه النشاط من منظمة لأخرى ، وتتطلب عملية القياس والتقييم مراعاة العوامل التالية :

أ. ضرورة توفر الدقة والبراعة في القياس :

فالقياس يتطلب التوقف بدقة على نتائج التنفيذ للتمكن بعدئذ من مقارنتها بالمعايير الموضوعية مقدماً ويستلزم ذلك دقة وبراعة في القياس وبالذات في النواحي غير الملموسة .

وتتوقف درجة الدقة في القياس على طبيعة العمل نفسه بل وعلي براعة المدير في تحديد نوعية البيانات والمعلومات التي يحتاجها وفي كيفية استخدام تلك البيانات والمعلومات .

ب. قياس النتائج كمية وكيفية :

من الضرورة بمكان أن تهتم الإدارة بقياس النتائج الكمية كرقم المبيعات وبالنتائج الكيفية كقدرة مدير المنشأة في الحفاظ على العملاء الحاليين أو استجلاب عملاء جدد.

ت. استخدام حالات معينة في الرقابة :

ومثال ذلك متابعة رضاء العاملين من خلال مقاييس متعددة فيها: معدل دوران العاملين ونسبة الغياب والبطء في الأداء وحالات عدم الرضي التي تظهر على بعض العاملين وعدد ونوعية مقترحات العاملين . فقياس هذه الحالات يمكن أن يعكس مدى رضي العاملين عن التنظيم وبالتالي يتم توفير معلومات للإدارة عن اتجاهات العاملين تفيد في التخطيط والتنظيم والرقابة ، فمتابعة الحالات الخاصة من قبل الرقابة يمكن من معرفة أسباب أي انحراف أو تكرار أو عدم الرضا .

ويجب أن تهتم الرقابة هنا بالأعراض والظواهر التي تظهر أثناء سير العملية التنفيذية لأنها تعني أن أمراً غير عادياً يحدث ويؤدي إلي نتائج خطيرة ، ويؤكد هذا أهمية استخدام أسلوب الرقابة المستمرة التي لا تنتظر تحقيق الأداء بل تسير التنفيذ وتوقع اتجاهاته .

وعند استخدام الأعراض والظواهر كمقاييس رقابية يجب مراعاة العوامل والظروف الخارجية المسببة لتلك الأعراض والظواهر.

ث. استخدام التنبؤ في الرقابة :

يستخدم أسلوب التنبؤ أو التوقع في حالة إتباع أسلوب الرقابة المستمرة الموجهة بغرض اتخاذ قرار تصحيحي وإتباع هذا الأسلوب يستخدم كمؤشر لحدوث انحرافات أكثر منه لقياس النتائج الكلية فاستخدام التنبؤ في قياس النتائج يفيد بدراسة احتياجات المستهلكين وكذلك للتنبؤ بالزيادة أو الانخفاض المتوقع في المبيعات من خلال اعتبارات الكمية والجودة والوقت والتكلفة .

ج. استخدام العينات في القياس :

ويحدث ذلك عندما يصعب تقييم كل النتائج الفعلية فيستخدم نظام العينات للتغلب على هذه المشكلة فالرقابة على جودة الأغذية مثلاً تتم عن طريق فحص عينات من الإنتاج وهكذا الشأن في فحص عينات من الأدوية للحكم على جودة الإنتاج من هذا الصنف .

ح. طرق الحصول على معلومات عن النتائج الفعلية

يحتاج الأمر في مرحلة التقييم إلى الحصول على معلومات وبيانات دقيقة من شأنها أن تعكس النتائج الفعلية ، و أهم هذه الطرق :

الملاحظة الشخصية والحوار والاجتماعات والتقارير الرقابية ويأتي إلى جانب ذلك من حيث الأهمية عامل السرعة في وصول التقارير الرقابية إلى المسؤول عن اتخاذ القرارات التصحيحية .

رابعاً - مرحلة تصحيح الانحرافات (8) :

يتمثل الهدف الأساس لعملية الرقابة بتصحيح الأخطاء والانحرافات فمجرد الكشف عن الأخطاء والانحرافات لا يعني شيئاً للمؤسسة ولا يفيداً إلا إذا اقترن بخطوات تصحيحية تعيد العمل إلى مساره الصحيح وفقاً لما كان مخططاً له والتصحيح يعني العمل على إزالة الأسباب والعوامل التي نتج الانحراف بتأثيرها . وتعتبر الانحرافات السلبية ومعالجتها الموجبة هي الخطوة الأساسية للعملية الرقابية . أما بالنسبة للانحرافات فينبغي على المدير معالجتها بعد التعرف على أسبابها وفي بعض الحالات قد تكون الانحرافات الموجبة كبيرة ومتكررة وهذا يشير إلى أن المعيار الرقابي والذي سبق وصفه أقل مما كان يجب أن يكون عليه حاله وحينئذ يتم التصحيح بتعديل المعيار الرقابي ومن هنا يمكن القول أن تصحيح الانحراف أو تعديله عادة ما يتخذ ثلاث أشكال :

- 1- البقاء على الوضع الحالي .
- 2- اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .
- 3- تغيير المعايير .

إن عملية الرقابة لا تعطي ثمارها من جراء المقاييس أو مقارنة الإنتاج الفعلي بالمقاييس الموضوعية بل من جراء اتخاذ القرارات الضرورية لتصويب الأعمال الفعلية وإغلاق الفجوة بينها وبين المعايير المرغوبة وبالتالي فإن الإجراء التصحيحي قد يتم من جراء استخدام الوسائل التالية:

#### 1. تعديل ظروف العمل :

كلما ازداد تغير الظروف كلما انحرفت النتائج الفعلية عن مسارها الطبيعي وتباعدت الأهداف التي تم تحقيقها عن الأهداف المطلوبة في الأصل ، ولهذا يجب العمل ما أمكن علي تعديل ظروف العمل بما يتطابق والافتراضات التي بنيت عليها الخطة.

#### 2. تحسين طرق اختيار العمال وطرق تدريبهم وتوجيههم :

يمكن القول عامة أن العامل يقوم بواجبه تبعاً لقدرته الجسمية والفعلية وتناسباً مع درجة التدريب والتوجيه التي تلقاها .

#### 3. تعديل الخطط عند الحاجة :

وهنا يمكن القول أن الخطط ليست قانون يحذر تعديلها فهي نتيجة الاجتهادات الشخصية وتفسير العوامل البيئية وافتراض استمراريتها في المستقبل فهي عرضة للأخطاء وعلى المسئول مراقبتها من الحين للآخر.

#### 4. تحسين وسائل التحفيز :

إن وضع الخطط الجيدة أو إدخال تعديلات عليها عند الحاجة أو التدريب أو التوجيه والإرشاد لا تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة بل يجب أن تقوم الإدارة بالاهتمام والعناية بالعنصر الإنساني وحفره لبذل أقصى جهوده في تحقيق تلك الأهداف .

#### 5. البحث عن الأسباب وليس الظواهر :

يجب على المسئول أن يفرق بين الأسباب والظواهر قبل اتخاذ أي إجراء تصحيحي من خلال معالجة أسباب المرض الجذرية وليس العرضية .

#### دور المعلومات في العملية الرقابية<sup>(9)</sup> :

إن أهمية المعلومات في الرقابة تنبع من أن نظم الرقابة لا تتعدى كونها نظاماً للمعلومات وتعتمد على صحتها في عملية تصحيح الأخطاء ويمكن تقسيم المعلومات التي تعنى بقياس ووصف أداء العمل الفعلي من حيث :

#### 1 . الوقت المناسب لوصول المعلومات :

أي هل جاءت المعلومات في حينها لأنها قد تصبح لا فائدة لها ولا يعول عليها إذا لم تصل في الوقت المناسب .

#### 2 . الثقة بالمعلومات : وتعود الثقة إلى صحة المعلومات وخلوها من الأخطاء الميكانيكية والكتابية .

3 . صحة المعلومات : فقد تكون المعلومات موثوق بها لأنها تخلو من الأخطاء إلا أنها غير صحيحة فالصحة ، تأتي من صدقها في الكشف والإفصاح عن الشيء المراد بدقة وموضوعية ودافعية حيث إننا لا نقر أن استخدام مجمل المبيعات كمؤشر لربحية المشروع .

4. إرسال المعلومات إلى الجهات المختصة :

تسلم المعلومات إلى الجهات المعنية بالأمر وصاحبة السلطة و المسؤولة والقادرة على اتخاذ القرار .

### مختلف أنواع الرقابة

#### 3 - الكفاءات المعنية بالمقطع (1) :

يوجد العديد من المحاور التي على أساسها يمكن تحديد مختلف أنواع الرقابة وتلخيصا لذلك فمن الممكن استعراض من خلال هذا المقطع الأنواع الآتية:  
التصنيف على توقيت القيام بالرقابة : يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

- الرقابة السابقة

- الرقابة أثناء الإنجاز المتزامنة

- الرقابة اللاحقة

التصنيف على أساس المستوى التنظيمي : يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي

- الرقابة على مستوى الفرد .

- الرقابة على العمليات والأنشطة الوظيفية كالتسويق والإنتاج والتمويل وإدارة الموارد البشرية.

- الرقابة على الأداء الكلي للمنظمة أي تقييم الأداء الكلي للمنظمة ومن أمثلة المعايير والمؤشرات التي تستخدم في هذا الخصوص: معدل الفائدة على الاستثمار، حصة المنظمة في السوق، معامل الإنتاجية الكلي، الربحية المعدلة، معدل نمو الإنتاج.....الخ.

التصنيف من حيث طبيعة التوجه بالرقابة: حسب " شيلد" يمكن تصنيف الرقابة في المنظمة من حيث طبيعتها إلى :

- الرقابة المركزة على الفرد أو الرقابة الشخصية

- الرقابة البيروقراطية : حيث يكون الاهتمام على إجراءات تنفيذ الأعمال والأنشطة ومدى التمسك بالقواعد والطرق والأساليب المستخدمة .

- الرقابة على النواتج ، المخرجات ( حجم الإنتاج ، الأرباح .....).

- الرقابة الثقافية ( مدى وضوح الأهداف ودرجة الحرية المطبقة واستقلالية الفرد والإختيار والتدريب ونظم الحوافز المطبقة والموجهة نحو حاجات الأمان والترقي والتقدم ).

التصنيف على أساس أطراف التعامل مع المنظمة : وهناك نوعان هما :

- الرقابة الداخلية : حيث يكون التركيز على الأنشطة والمهام ونظم الإشراف والحوافز الخاصة بإطار التعامل الداخلي داخل المنظمة مثل الرقابة على الموظفين والرقابة الإدارية .

- الرقابة الخارجية : حيث يكون الإهتمام مركزا على علاقة المنظمة بأطراف التعامل الخارجي ( الموردين ، الزبائن ، العلاقة مع الأجهزة الحكومية ،..... الخ ).

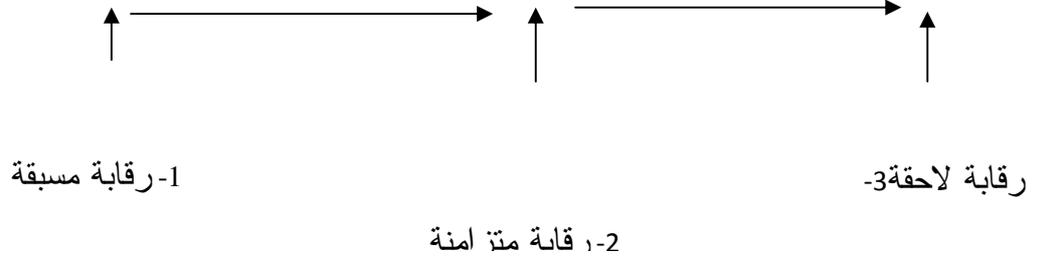
و من ثم فإن هذا المقطع سيمكن المتكون من الدراسة والتحليل لمختلف أنواع الرقابة في المنظمة العمومية

## التصنيفات المختلفة لعملية الرقابة

### أنواع التصنيفات لعملية الرقابة (10)

بالنظر إلى أنشطة النظام الإداري أو ما يسمى بميكانيكية العملية الإدارية فإننا نجد أنها تعتمد على ثلاث مراحل رئيسية حيث تبدأ بتوفير المدخلات ومن ثم عملية التحويل وتنتهي بتحويل المدخلات إلى مخرجات وبالتالي فإن هذا النظام يحتاج إلى أنواع رقابة مختلفة. ويمكن تصنيف الرقابة إلى عدة أشكال :-

### التصنيف الأول : أنواع الرقابة حسب المدى الزمني



### المخطط يبين : أنواع الرقابة طبقاً للتوقيت - الرقابة المسبقة :

وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المدير في تحديد واكتشاف أي عوامل قد تحد من نجاح العملية الإدارية وبصورة مبكرة مما يؤدي إلى تجنب ظهور أية مشاكل ومراقبة أية تغييرات . فعلى المستوى التشغيلي ، فإن الرقابة المسبقة تتطلب من المدير تركيز جهوده نحو اختيار المدخلات والسياسات والإجراءات بعناية كاملة للحد قدر الإمكان من أية مشاكل محتملة . أما المستوى الاستراتيجي ، فإن الرقابة المسبقة قد صممت لتنبه وتحذير المدير من أية تغييرات بيئية من شأنها التأثير على تحقيق الأهداف التنظيمية الطويلة الأجل .

### - الرقابة المتزامنة (11) :

وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات والترتيبات المستخدمة في الكشف عن الانحرافات أثناء تنفيذ الأنشطة خصوصاً أثناء عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات والتأكد من مدى مطابقتها للمعايير التنظيمية الموضوعية ، والرقابة المتزامنة على المستوى التنفيذي تسعى للتأكد من أن النشاط الذي يتم ممارسته أثناء عملية التحويل يؤدي بدقة وموضوعية كما خطط له ولم يشير إلى أي

انحراف فالمشرف التنفيذي مثلاً يقضي معظم وقته كل مساء في الحركة بين المحاسبين والزبون وقاعة الطعام والمطبخ لمتابعة عملية تقديم الخدمات والتأكد من رضى الزبون.

أما على المستوى الاستراتيجي فتتمثل الرقابة المتزامنة على النتائج الشهرية ومن ثم الفصلية وكذلك الأحداث والمراحل الهامة للتعرف على طبيعة التقدم التنظيمي والعمل على اتخاذ التعديلات الضرورية .

### - الرقابة اللاحقة :

وهي مجموعة الأساليب والإجراءات والتعريفات التي تركز على مخرجات الأنشطة التنظيمية بعد انتهاء عملية التشغيل والإنتاج أي أن الرقابة اللاحقة تركز جهودها على المنتج النهائي وعلى سبيل المثال تقوم شركة General Electric بتفتيش دقيق للثلاجات بعد تجميعها.

وتلعب الرقابة اللاحقة على المستوى التشغيلي ثلاث أدوار رئيسية :

1. تزود المدير التنفيذي بالمعلومات التي يحتاجها وذلك لتقييم فعالية الأنشطة التنظيمية التي تقع تحت سيطرتهم .
2. تستخدم الرقابة اللاحقة كأداة التقييم ومكافأة الموظفين .
3. تحذير وتنبيه المسؤولين عن الحاجة لإدخال تعديلات على المدخلات أو العملية الإنتاجية نفسها .

أما على المستوى الاستراتيجي فإن الرقابة اللاحقة تزود الإدارة العليا بالمعلومات التي تستخدم في عملية تغيير وتعديل خطط المنظمة المستقبلية.

### التصنيف الثاني : أنواع الرقابة حسب أهدافها أو موضوعها<sup>(12)</sup>

#### أ. الرقابة الإيجابية :

وتهدف الرقابة الإيجابية إلى التأكد من أن الأنشطة والإجراءات والتصرفات تسير وفق الأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات الخاصة بالمنشأة لتجنب الوقوع في المخالفات والأخطاء بما يكفل تحقيق الأهداف.

#### ب. الرقابة السلبية :

وتهدف إلى اكتشاف الانحرافات والأخطاء بطريقة يقصد بها تصيد المسؤولين عن تلك الأخطاء دون توجيه انتباههم إلى أوجه القوة والضعف أثناء عملية التنسيق ودون تقديم الافتراضات والحلول لمعالجة المشكلة القائمة وتلافي تكرار حدوثها ، وهذا النوع من الرقابة غير بناء لأنه يعني : الخوف والإرهاب في نفوس أفراد التنظيم .

والفرق بين الرقابة الإيجابية والرقابة السلبية هو أن الرقابة الإيجابية تهدف إلى ضمان حسن سير العمل وليس تصيد الأخطاء كما تهدف الرقابة السلبية .

### التصنيف الثالث : الرقابة حسب التخصص والأنشطة

#### أ. الرقابة على الأعمال الإدارية ( التسيير الإداري ):

ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حسن استخدام الموارد البشرية والمادية من خلال متابعة وتقييم جميع الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمة بما فيها الخدمات المقدمة وتمتد لتشمل المستويات الإدارية المختلفة، الهيكل التنظيمي، طرق العمل شؤون الأفراد والنواحي المالية الفنية فهي تشمل مكاتب البريد والأحوال المدنية والجامعات والمؤسسات الحكومية والوزارات والبلديات وجميع المرافق التابعة لها.

ومن الأجهزة الحكومية المسؤولة عن مراقبة الأعمال الإدارية الحكومية في الجزائر نجد مفتشية العمل والمجلس الوطني الشعبي .

#### ت. الرقابة المالية :

ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى حماية الأموال العمومية من خلال التأكد من حجة التصرفات المالية بعد مراجعة المتحصل من الإيرادات والمتصرف من النفقات وأنها تمت وفق للقوانين والتعليمات والقواعد العامة للميزانية ومن أمثلة الأجهزة الحكومية المركزية التي تقوم بهذه المهمات وزارة المالية ومجلس المحاسبة .

#### ج. الرقابة الفنية :

ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التركيز على المشرفين الفنيين في المجالات المهنية المختلفة كالأعمال الهندسية والتصميم الإنتاجية والفنية والقانونية وتقوم هيئات التفتيش الفني على مثل هذا النوع من الرقابة .

#### خ. الرقابة على الأنشطة الروتينية :

ويتركز هذا النوع من الرقابة على مجموعة الأعمال والأنشطة والمعاملات المتكررة وقد تكون يومية وتتمثل هذه الأنشطة في إجراءات أو أساليب أو مراحل العمل ومن أمثلتها إجازة الموظفين، مشتريات الأثاث، البريد الوارد والصادر، حفظ السجلات والوثائق .

وتتمثل طرق الرقابة الإدارية المستخدمة في إطار تلك الإجراءات الروتينية على ما يلي:

خريطة سجل الآلة وتوضح كمية العمل الذي تؤديه كل آلة، وبيان الوقت الضائع دون استخدام وذلك على هيئة شكل بياني يظهر عدد الساعات التي اشتغلتها الآلة الواحدة كل يوم من أيام العمل و ما أنتجته من وحدات سلعية خلال تلك الساعات. أما سجل العامل فالغرض منه التوصل إلي معرفة الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله ومقدار الإنتاج الذي حققه في ذلك الوقت و الغرض من هذا السجل هو التعرف على مدى إنجاز العامل لواجباته خلال الوقت المقرر. أما خريطة التصميم فهي توضح طريقة سير العمل وفقاً لتسلسل العمليات و مراحلها و تختلف عن خريطة سجل العامل في أنها توضح العمليات التي تتأخر عن موعدها . أما خريطة تقدم العمل فهي توضح مركز العمليات من حيث ما هو مطلوب عمله مثلاً في أوامر التشغيل التي أعهد بها إلى الآلات و ما تم إنجازه .

#### التصنيف الرابع: الرقابة الاقتصادية على المشروعات العامة

عادة ما يشمل المشروع على مجموعة من المراحل وغالباً ما تكون هذه المراحل بمثابة مجالات تمارس فيها الرقابة الإدارية بغرض التأكد من أن التصرفات والإجراءات تسير وفقاً للقوانين والأنظمة بما يكفل تحقيق أهداف المشروع والتنبؤ بالأخطاء والانحرافات المحتملة .

ويشتمل المشروع في العادة على عدة مراحل ، وأهمها ما يلي :

- 1 - مرحلة تحديد الأهداف .
- 2 - مرحلة جمع المعلومات الأولية .
- 3 - مرحلة تحليل المعلومات ودراسة المشروع .
- 4 - مرحلة إعداد الخطة الفعلية للمشروع .
- 5 - مرحلة إقرار خطة المشروع .
- 6 - مرحلة تنفيذ المشروع .
- 7 - مرحلة تقييم عملية التنفيذ
- 8 - وأخيراً مرحلة تعديل المشروع إذا اقتضى الأمر ذلك .

ومن الأساليب التي تستخدم في مراقبة المشروعات التقارير الدورية الشهرية وأسلوب جاننت (جدول الموازنة اليومية) وأسلوب بيرت (أسلوب تقييم ومراجعة البرامج) pert .

## التصنيف الخامس : الرقابة حسب كمية العمل ونوعيته

### أ. الرقابة حسب كمية العمل :

ويركز هذا النوع من الرقابة على كمية العمل من حيث عدد الوحدات المنتجة ، عدد ساعات العمل ، عدد الآلات المستخدمة ، عدد الوحدات المباعة كل ذلك يهدف إلى معرفة مدى الزيادة أو النقصان والعمل على معالجة الانحرافات إن وجدت .

### ب . الرقابة حسب نوعية العمل :

ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى التأكد من مدى مطابقة السلعة للمواصفات والمعايير المطلوبة والمحددة مسبقاً أو تلك الخاصة بالرقابة على جودة السلعة من حيث الشكل واللون والحجم والتكلفة والدقة والضمانة.

## التصنيف السادس: أنواع الرقابة حسب مصدرها

(الجهة التي تقوم بالرقابة)

### أولاً - الرقابة الخارجية :

#### أ. رقابة المواطنين والصحافة :

ويمارس هذا النوع من الرقابة من قبل المنظمات والأحزاب والنقابات والصحافة وجماعات الضغط وقد تستخدم هذه المنظمات أساليب إيجابية تتمثل في مؤازرة ومناصرة وتأييد والتضامن مع المؤسسات أو تستخدم أساليب سلبية تتمثل في المظاهرات والشكاوي وأعمال الشغب .

#### ب. رقابة السلطة التشريعية :

ويمثلها أعضاء البرلمان أو المجلس التشريعي أو مجلس النواب ولجانه المنبثقة عنه سواء كانت دائمة أو مؤقتة ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى مناقشة ومتابعة القوانين والسياسات والتشريعات العامة الخاصة سواء بمنظمات القطاع الخاص أو العام وحق السؤال واستجواب أعضاء وموظفي الهيئات والمؤسسات والوزارات الحكومية بما فيهم رئيس الدولة.

#### ج. رقابة السلطة القضائية :

وتمثلها بعض المحاكم الإدارية المتخصصة والتي تهتم في الحكم على المخالفات والقضايا والانحرافات التي ترفع من قبل الجهات المعنية سواء كانت فرد أو مؤسسة .

والجدير ذكره أن الرقابة الخارجية عادة ما تتبع رئاسة الجهاز التنفيذي أو رئيس الجمهورية لمنحها سلطات ومكانة رسمية وشعبية قادرة على تذليل العقبات من طريقها .

#### د. رقابة النائب العام :

وهو نوع آخر من الرقابة التشريعية على عمل الجهاز التنفيذي في الدولة وهو موظف يعين من قبل المجلس التشريعي أو البرلمان في وظيفة قضائية عليا ويتمتع بسلطة البحث والتحري في أي عمل إداري في الأجهزة الحكومية ويتلقى الشكاوي و التظلمات من الموظفين الرسميين أو الجمهور أو الصحافة أو وسائل الإعلام وأعضاء البرلمان فيقوم بالبحث والتحري ومن ثم يقدم هو ومعاونيه توصياته للإدارة المعنية ويقدم تقرير سنوي بالأعمال التي قام بالتحقيق فيها وتوصياته في تحسين وتطوير العمل الإداري في الأجهزة الحكومية.

## ثانيا - الرقابة الداخلية :

### أ. الرقابة الذاتية :

ويقصد بها الرقابة التي تمارسها المنظمة بنفسها على عملياتها وأنشطتها كما يقصد بها مراقبة الموظف على نفسه مراقبة ذاتية دون تدخل من أحد .

### ب. رقابة متخصصة :

وتقوم عليها إدارة خاصة بالرقابة أو وحدة إدارية أو لجنة رقابية أو أشخاص من داخل المؤسسة ومن الأمثلة على مثل هذه الأجهزة المتخصصة وحدة الحسابات ،وحدة شؤون الموظفين ، وحدة الرقابة المالية ، وحدة التفتيش العام .

### ج. رقابة رئاسية (هرمية)

وأساسها طبيعة التدرج الرئاسي ووظيفته والمستويات الإدارية المختلفة بمعنى أنها تمارس من قبل كل موظف في مستوى إداري أعلى على موظف تابع لوحده الإدارية ولكن في مستوى إداري أدنى .

ويهدف هذا النوع من الإدارة إلى التأكد من حسن سير العمل في الوحدات الإدارية المختلفة كما انه مسؤول عن التأكد من تعليماته وتوجيهاته وكذلك توجيهات وتعليمات رؤسائه الصادرة إن كانت منفذة بصورة مرضية .

## أنواع أخرى للرقابة:

### 1. رقابة شاملة :

ويتم ممارستها على جميع الأعمال والأنشطة أو النتائج الكلية المكلف بها فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة .

### 2. رقابة جزئية:

ويتم ممارستها على أنشطة معينة ومحدودة .

### 3. رقابة مفاجئة :

وتمارس على شكل جولات تفتيشية مفاجئة .

### 4. الرقابة الدورية :

ويقصد بها الإشراف الدوري على الأنشطة المختلفة أو على النتائج باستخدام جولات تفتيشية ميدانية أو تقارير دورية سواء كانت يومية أو أسبوعية أو شهرية أو فصلية .

الرقابة ، مجالاتها ، معوقاتها ، أدواتها ، خصائصها

### 3 - الكفاءات المعنية بالمقطع (3)

معظم الناس يرغبون بتقديم أداء جيد ومعظمهم على استعداد إذ يتقبلوا الأساليب الرقابية التي تساعدهم على أداء واجباتهم ولكنهم يرفضون ويقاومون الرقابة التي يعتبرونها غير صحيحة ، غير دقيقة واستبدادية .

وبالتالي فإن الأنواع الرقابية السابقة قد تعتبر الخطر المهلك والذي قد يثبط حتى معنويات الموظفين الذين يتسمون بأدائهم الجيد وتجعلهم ينسون الغرض الأساسي من العملية الرقابية .

وقد أشار "نيومان وسمر دورن" أن هناك أسباب أخرى تؤدي إلى نفور الشخص من الوسائل الرقابية المستخدمة وأهمها :

- عدم تقبل الشخص لأهداف المشروع .
  - عدم عقلانية مستويات الإنجاز .
  - عدم الثقة بصحة المقاييس .
  - عدم تقبل الحقائق الغير سارة .
  - الضغط من مصادر غير شرعية .
  - الضغط الاجتماعي الذي ينافي الرقابة الرسمية .
- ومن ثم فإن هذا المقطع سيزود المتكون بمجموعة من العارف ذات الصلة بالرقابة الناجحة في المنظمة العمومية تتعلق بما يلي :

مجالات الرقابة

معوقات ومقاومة الرقابة

أدوات الرقابة

خصائص نظام الرقابة

## ميكانيزمات العملية الرقابية

### مجالات الرقابة :

1. الرقابة في مجال المشتريات  
حيث يتم مراقبة السجلات الخاصة بأسعار الشراء وانتظام عملية التوريد وكمية المخزون وقيمة المخزون وشروط الشراء ومواعيد الاستلام والفحص الدقيق والعرض الظاهري .
2. الرقابة في مجال الإنتاج  
حيث يتم التأكد من مدي مطابقة المنتج سواء كان سلعة أو خدمة لمجموعة المواصفات والمعايير الموضوعه من حيث وقت الإنتاج وجودته وتكلفته وكميته والتصميم والطاقة الإنتاجية الحالية والمستقبلية.
3. الرقابة في مجال التسويق  
ويتم فيها مراقبة حجم المبيعات وتكلفة المبيعات وحجم المبيعات المرتدة والشكاوي المتعلقة بالعملاء بالإضافة إلى قياس اتجاهات المستهلكين ومدي رضاهم ومتابعة منافذ التسويق ومراقبة رجال البيع والتعرف على الظروف والعوامل الخارجية بالمنافسين والتطورات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والثقافية .
4. الرقابة في مجال التمويل  
ويتطلب مراقبة عملية تدبير الأموال ومصادرها وتكلفتها ومراقبة الإيرادات والنفقات ، والأموال والأصول والسيولة النقدية والمتحصلات النقدية كي تضمن سلامة المركز المالي للمنظمة ، وتعتبر النسب المالية والمؤشرات المالية بمثابة المعايير المالية التي يستخدمها التحليل المالي في عملية الرقابة المالية .
5. الرقابة في مجال الأفراد  
يتطلب من المسؤولين التأكد من طاقة الإجراءات والسياسات المتعلقة بعملية جذب واستقطاب واختيار وتعيين العاملين وتقييم الأداء ونظم الأجور والحوافز والمكافآت وسياسات الترقية والنقل ومراعاة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

### معوقات ومقاومة الرقابة<sup>(13)</sup> :

تلقى العملية الرقابية مقاومة كبيرة من المرؤوسين وذلك لأنها وظيفة معقدة وقاسية ، من هنا تسعى الإدارة جاهدة للتعرف على أسباب هذه المقاومة والعمل على معالجتها وتعود هذه الأسباب أساسا إلى:

#### 1- الإفراط في الرقابة :

فكل إدارة تسعى جاهدة لمتابعة ومراقبة الكثير من الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة ولتجنب الأخطاء والانحرافات فبعض المنظمات طالبت بمتابعة ومراقبة حتى القرارات الشخصية للعاملين على سبيل المثال ، ماذا يلبسون، قصات الشعر، كما يحدث في المنظمات العسكرية .

والجدير ذكره أن الإدارة الفعالة لا تركز على المظاهر أو على الأنشطة بقدر ما تركز على النتائج ومن هنا فإن على الإدارة شرح وتوضيح العملية الرقابية للمرؤوسين على أنها طريقة أو أداة فقط للتعرف على المتغيرات، للتعرف على التقدم أكثر منها ضغط تكتيكي أو طريقة لمنع الحريات.

## 2- نقص المرونة وتجنب تحمل المسؤولية :

عندما تكون المعايير دقيقة ، موثقة ، موضوعية فإن الناس بطبيعتهم يرفضونها لأنهم يعلمون مسبقاً أن الرقابة ستوضح أجلاً وعاجلاً مدى إيجابية أو سلبية نتائج أعمالهم ، جهودهم ، وحتى مهاراتهم التي يتمتعون بها . وبالتالي وفي كل منظمة عمومية هناك مجموعة من الموظفين المعروفين بتقصيرهم في أداء واجباتهم يقومون على خلق نوع من المقاومة للعملية الرقابية والجدير ذكره هنا أيضاً أن هناك مجموعة من الموظفين الذين يمتازون بأدائهم الجيد أيضاً يرفضون الأساليب الرقابية ويعملون على مقاومتها لما تحمله هذه العملية من كبت لمشاعرهم وحررياتهم .

## أدوات الرقابة

تستخدم الإدارة عدداً من الوسائل والأدوات وتختلف هذه الوسائل والأدوات باختلاف حجم وظروف المشروع وحاجاته . بالإضافة إلى ملاءمتها مع المعايير التي تم وضعها مسبقاً ومن أهم هذه الأدوات الملاحظة الشخصية ، الموازنات التخطيطية ، التقارير والسجلات . البيانات الإحصائية والرسوم البيانية بالإضافة إلى الخرائط الرقابية .

### 1) الرقابة بالملاحظة الشخصية<sup>(14)</sup>:

هذه الوسيلة تتطلب ذهاب المدير مباشرة إلى موقع التنفيذ ليقوم بنفسه بالاطلاع على سير العمل ونتائج التنفيذ وتقييم الأداء والكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها ، من المعروف أن المدير الذي ينأى نفسه عن الاطلاع على سير العمل في موقعه فإنه يضع بذور الانحرافات، فقد لا يفهم المرؤوسين ابتعاد رئيسهم وربما يفسرونه عدم اهتمام بالعمل.

كما أن استخدام الطرق الأخرى في الرقابة دون اللجوء إلى الملاحظة الشخصية إطلاقاً يعني أن المدير لا يؤدي عملاً رقابياً متكاملًا. كما أن المغالاة في استخدام هذه الطريقة قد يؤدي إلى نتائج عكسية وذلك بسبب المضايقات التي ربما تسببها الملاحظة الشخصية للمرؤوسين مما يدفعهم لتفسيرها على أنها عدم ثقة بهم وتقل بالتالي فعالية الأداء.

كما أن الاعتماد الكامل على الملاحظة الشخصية يؤدي إلى إهدار وقت المدير في التفاصيل على حساب الأعمال الهامة الأخرى. والمدير الذي يعتمد على الملاحظة الشخصية اعتماداً كلياً يحتمل أن يفقد النظرة الشاملة للأعمال من جراء اهتمامه بالتفاصيل الدقيقة ، كما أن المدير يمكث في مكتبه واضعاً كل وقته المخصص لأعمال الرقابة في قراءة وتحليل الأداء لا يمكن أن يؤدي عملاً رقابياً متكاملًا.

### 2) الموازنات التقديرية :

وهي خطة رقابية مالية رقمية توضح النتائج المستوفية لفترة زمنية مستقبلية عادة ما تكون سنة ولكي تعتبر الموازنة أداة من أدوات الرقابة ينبغي أن يراعى في إعدادها الأسس السليمة والتمثلة في اشتراك معظم المعنيين بالنشاط وأن تعتبر عن الفترات الزمنية بدقة ويفضل أن يقسم إلى فترات

زمنية قد تكون نصف أو ربع سنوياً وتعتبر هذه الوسائل من أكثر الوسائل انتشاراً واستخداماً في القطاعين العام والخاص ويمكن تقسيم الموازنة إلى الأنواع التالية:

#### \* موازنة المبيعات :

وتعتبر حجر الأساس في الموازنة التقديرية الشاملة لأن التخطيط للوصول إلى حجم معين من المبيعات يساهم إسهاماً مباشراً في تحديد الموازنات التقديرية الأخرى كالإنتاج ، التسويق ، التكاليف ، الصناعة الغير مباشرة ، الميزانية النقدية ... الخ .

#### \* موازنة الإنتاج :

وفيها أيضاً يتم استخدام الوحدات المادية والوحدات النقدية وهي تضم مجموعة من الموازنات مثل موازنة العمل المباشر ، سواء بالساعة، موازنة الآلة بالساعة ، وموازنة المادة الخام بالطن أو الكيلو، موازنة المساحة بالأقدام، ومن ثم موازنة الإنتاج بالوحدات المنتجة والقيمة .

#### \* موازنة الدخل والنفقات :

وتعتمد هذه الموازنة اعتماداً كلياً على موازنة المبيعات من خلال التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة ومن ثم التعرف على التكاليف التي تكبدها المنظمة العمومية من جراء بيع هذه الكمية .

#### \* موازنة نفقات رأس المال :

وتوضح هذه الأداة كيفية إنفاق رأس المال بين المباني والأراضي والآلات والأثاث والمخزون سواء كانت في الأجل القصير أو الطويل.

#### \* الموازنات النقدية :

ومن خلالها يتم التنبؤ بحركة النقود لديها من مقبوضات ومدفوعات لأخذ الوقت الكافي للتخطيط لتغطية أي عجز متوقع في النقد أو الاستثمار الفائض منه بأعلى مردود ممكن . ولعل أهم أغراض الموازنة التقديرية هو تجنب المفاجآت في السيولة النقدية حيث يجب على الشركة أن تكون قادرة على تأمين السيولة النقدية واللازمة لمواجهة الالتزامات والمصروفات التي لا تحتمل التأخير .

### (3) التقارير :

ومن خلالها يتعرف المدير على مستوى الكفاءة في التنفيذ وبمقارنة هذا المستوى بالمعيار يحدد الأداء المطلوب وتمكين المدير من تحديد الانحرافات ونقاط الضعف ويحبذ المديرون التقارير المكتوبة حتى بالنسبة للموضوعات التي سبق وأن تلقوا فيها تقارير شفوية . ويشترط في التقرير أن يكون دقيقاً وصادقاً والتقارير قد تكون تنفيذية أي توضح مسار العمل وقد تكون استشارية حيث تساعد المدير على اتخاذ القرارات ومن أنواعها التقارير الدورية بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع وقد تكون يومية ، أسبوعية، شهرية، فصلية، وتقارير الفحص، تقارير قياس كفاءة الموظفين، تقارير التوصية وهدفها الأساسي المساعدة في حل بعض المشكلات من خلال عملية تحديد وتقييم البيانات، والمذكرات وهي عبارة عن رسائل متبادلة بين الأقسام والوحدات المختلفة

في المنظمة ، والتقارير الخاصة وتركز على بنود مالية وغير مالية ويعتمد هذا النوع من التقارير على نماذج رقابية معينة .

#### 4) البيانات الإحصائية والرسوم البيانية :

وتستخدم في النشاطات التي لا يتيسر تسجيل نتائجها أو توضيحها مالياً أو محاسبياً مثل ما يتعلق بالتطور التاريخي ، التنبؤات ، المقارنات على أساس السلاسل الزمنية ، سير العمليات الجارية . وإذا عرضت تلك البيانات على هيئة أشكال أو خرائط أو رسوم بيانية حيث يمكن إجراء مقارنات بين مختلف النتائج بالنظرة السريعة .

#### 5) الخرائط الرقابية :

حيث كان " لهنري جانت " الفضل في ابتكار الخرائط الرقابية التي لا زال العمل الرقابي يسير على أساسها في الكثير من النواحي ، ومن أهم هذه الخرائط سجل الآلة ، سجل العامل ، خريطة التصميم ، خريطة تقدم العمل ، ولقد تم الإشارة إليها عند الحديث عن الرقابة على الأعمال الإدارية

#### خصائص النظام الرقابي الفعال :

##### 1. الدقة :

إن النظام الرقابي الذي يعتمد على بيانات ومعلومات غير دقيقة سينتج عنه قرارات إدارية رقابية غير قادرة على مواجهة أو حل المشكلات المتعلقة بالعملية الإنتاجية و حتى يكون النظام الرقابي دقيق يجب إن يعتمد على بيانات ومعلومات مثبتة وصحيحة .

##### 2. الاقتصاد :

إذ أي نظام رقابي فعال يجب أن يكون اقتصادياً بمعنى أن يساوي النظام الرقابي تكلفته فالهدف الأساسي من وجوده هو ضبط العمليات والنشاطات المختلفة في المؤسسة للحد قدر الإمكان من إهدار التكاليف فإذا كانت تكلفة النظام الرقابي المستخدم تفوق الفوائد المحققة منه فهذا قد يعني أن هناك انحراف أدى إلى زيادة التكلفة عما هو مقرر وبالتالي أصبحت العملية الرقابية انحرافاً بحد ذاتها .

والجدير ذكره هنا هو أن مسألة الاقتصاد في الأنظمة الرقابية هي مسألة نسبية نظراً للتفاوت في الفوائد والمزايا ونظراً لاختلاف النشاط والتكاليف ، ومن هنا لا بد من التركيز على عملية التوازن الاقتصادي بين عائد الرقابة وتكلفتها.

##### 3. سهولة الفهم :

إن أي نظام رقابي لا يكون واضحاً ومفهوماً فلا قيمة له وقد يؤدي إلى الوقوع في الأخطاء كثيرة ويحبط الموظفين ومن ثم سيتم تجاهله فبعض النظم الرقابية وخاصة تلك التي تقوم على المعادلات الرياضية وخرائط التعادل ، التحاليل الإحصائية والتفصيلية لا يفهمها المديرون الذين يجب عليهم استخدامها بل يجب أن يستند على شرحاً وافياً ومفصلاً لكل أداة من أدواته .

#### 4. يعكس طبيعة النشاط واحتياجاته :

حتى يكون النشاط الرقابي المستخدم فعال يجب أن يتلاءم مع طبيعة الأعمال والأنشطة في المؤسسة ، فالنظام الرقابي المستخدم في عملية تقييم أداء الأفراد في المؤسسة يختلف عن ذلك المستخدم في الإدارة المالية كما وتختلف النظم الرقابية المستخدمة في إدارة تسويق عنها في إدارة المشتريات وبالرغم من أن هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها وتطبيقها بصفة عامة في مجموعة الميزانيات ، نقطة التعادل، النسب المالية ، إلا أننا لا نستطيع الافتراض أن هناك أسلوب رقابي أمثل يمكن استخدامه في كل مجال كما يختلف الأسلوب المستخدم في المنشأة الكبيرة عنه في المنظمة الصغيرة.

#### 5. المرونة :

إن النظام الرقابي الجيد والفعال والقادر على الاستمرار هو ذلك النظام الذي يمكن تعديله ليس فقط لمواجهة الخطط المتغيرة والظروف غير المتوقعة وإنما هو ذلك النظام الرقابي القادر على انتهاز أي فرصة جديدة دون تغيير جذري في معالمه الأساسية وبالتالي فإن القليل من الشركات التي تواجه بيئة مستقرة ولا تحتاج إلى مرونة وعلى سبيل المثال فإن الموازنة التقديرية تقوم مثلا على أساس التنبؤ بمستوي معين من المبيعات وقد تحدث بعض المعوقات أو الظروف أو المتغيرات البيئية التي تحول دون تحقيق هذا المستوى من المبيعات الذي تم تقديره مما يفقد نظام الرقابة فعاليته إذا لم يكن مرنا بالقدر الذي تستخدم فيه أدوات أخرى كما ينبغي أيضا لمدير الإنتاج مثلا أن يكون مستعدا لمقابلة حالات الفشل الناشئة عن تعطل إحدى الآلات أو غياب أحد العاملين الفنيين أو انقطاع التيار الكهربائي .

#### 6. سرعة في الإبلاغ عن الانحرافات:

وكما ذكرنا سابقا إن النظام الرقابي المثالي هو ذلك النظام الرقابي الذي يمكن من خلاله اكتشاف الانحرافات قبل حدوثها مما يتطلب السرعة في الإبلاغ عنها والسرعة في توصيل المعلومات اللازمة والملائمة والدقيقة التي يحتاجها المدير لمعالجة الانحرافات وتصحيحها قبل تفاقمها والجدير ذكره أن توصيل المعلومات الصحيحة يحتاج إلى نظم معلومات إدارية يتناسب مع طبيعة الأنشطة الذي يمكن من خلاله توفير المعلومات الكافية للمساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة .

#### 7. التنبؤ بالمستقبل :

يجب أن لا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة على اكتشاف الانحرافات الحالية أو المترامنة مع العملية الإنتاجية وإنما على المدير أن يسعى جاهدا للحصول على أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي من شأنها تفادي إهدار التكاليف التي قد تكون جسيمة وعلى سبيل المثال لا يستطيع المدير أن يقف مكتوف الأيدي حين يكتشف أن السيولة النقدية قد نفذت من المؤسسة منذ شهرين سابقين .

#### 8. الأعمال التصحيحية :

إن أي نظام رقابي فعال هو ذلك النظام الذي لا يشير فقط إلى الانحرافات الجوهرية عن المعايير الموضوعية ولكنه النظام الذي يوضح ويقترح مجموعة من الخطوات والأعمال أو الإجراءات لتصحيح الانحرافات هذا يعني أن النظام الرقابي يجب أن يشير إلى المشكلة وحلولها وهذا يتطلب

من المخطط أن يضع مسبقاً مجموعة من الإرشادات في الحالات التي يتوقع أن تكون فيها انحرافات فعلي سبيل المثال إذا انخفض العائد المتحقق من بيع وحدة واحدة 5% أن يتبعه مباشرة انخفاض عائد في التكلفة .

#### 9. التركيز على الإستراتيجية :

إن النظام الرقابي لا يستطيع رقابة كل الخطوات والأنشطة و الممارسات والإجراءات وإذا حدث هذا فإن تكلفته قد لا تكون مبررة ولهذا يجب التركيز على العوامل والنقاط الإستراتيجية والأنشطة والعمليات والأحداث الحرجة والمعقدة والتي قد تؤدي وتهدد أمن وسلامة أصول وممتلكات الشركة فإذا كانت تكاليف العمال على سبيل المثال 20,000 دج وكانت التكاليف البريدية 50 دج ، 5% من تكاليف العمال أفضل من التركيز على تخفيض 20% من التكاليف البريدية .

#### 10. استخدام جميع خطوات الرقابة<sup>(15)</sup>

إن عملية الرقابة تتكون من مجموعة من الخطوات سواء في تحديد المعايير الرقابية وتجميع بيانات ومعلومات عن الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير ثم من اتخاذ إجراءات تصحيحية وبالتالي فإن نقص في إحدى الخطوات السابقة قد يؤدي إلى عدم فعالية النظام الرقابي.

#### 11. المشاركة :

ينبغي لأي نظام رقابي فعال أن يكون مقبول لجميع الأعضاء الموظفين في الشركة وحتى يكون هناك قبول فلا بد من مشاركة الأعضاء في تصميم هذا النظام وخاصة عند وضع المعايير الرقابية فكلما كانت هناك مشاركة كلما كان هناك قبولاً كلما كان هناك تعهداً والتزاماً بالتنفيذ والمتابعة كلما أدى ذلك إلى نجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها .

#### 12. الاتفاق مع التنظيم :

فعالية النظام الرقابي ترتبط ارتباط وثيق بالتنظيم كونه الأداة الرئيسية لتنسيق الأعمال وتوضيح العلاقات وتحديد الواجبات والمسؤوليات كما هو مركز توزيع المهام وتفويض السلطات لذلك لا يجوز أن يمارس الرقابة إلا من كانت سلطته تسمح بذلك فالمدير في التنظيم الرسمي هو المركز التي تتركز فيه وظيفة الرقابة على من يخضع له من فرد و أما التنظيم الغير رسمي فلا يجوز له ممارسة الرقابة وإلا سيؤدي إلى الإخلال والإساءة بنظام العمل .

#### 13.الموضوعية :

أي نظام رقابي فعال يجب ألا يخضع لمحددات واعتبارات شخصية فعندما تكون الأدوات والأساليب الرقابية المستخدمة شخصية فإن شخصية المدير أو شخصية المرؤوس قد تؤثر على الحكم على الأداء وتجعله حكماً غير سليم ولهذا يجب أن تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية ، والمعايير الموضوعية قد تكون معايير كمية مثل التكاليف أو ساعات العمل للوحدة أو تاريخ الانتهاء من العمل كما قد تكون معايير نوعية مثل برامج أفضل تدريب أو تحقيق نوع محدد من التحسين في جودة ونوعية الأفراد والمهم هنا أنه بغض النظر عن نوع المعيار الموضوعي يجب أن يكون المعيار قابلاً للتحديد والاختيار التدقيق.

### الهوامش المتعلقة بالمقطع (3) :

1. "the management challenge" Macmillan publishing company ,USA 1991 . James Higgins p568
2. Kathryn. Batrol and David martin "Management" McGRAW-Hill, INC. 1991 , P 595.
3. الصباح ،عبد الرحمن / مبادئ الرقابة الإدارية / دار الزهران للنشر والتوزيع-عمان 1997 . ص107.
4. توفيق، جميل / إدارة أعمال / دار النهضة العربية .بيروت 1986 ص 418
5. الشنواني ، صلاح / التنظيم الإداري في قطاع الأعمال /دار المعارف -مصر 1966 ص195
6. المغربي كامل ، زويلف مهدي ،وآخرون/أساسيات في الإدارة /دارالفكر في النشر والتوزيع 1994/ص199
- محمد عبد الفتاح ياغي ،الرقابة في الإدارة العامة ، كلية العلوم الادارية ،جامعة الملك سعود ،الطبعة الأولى 1987،ص 87-123
7. ياغي ، محمد عبد الفتاح ، مبادئ الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، المجتمعة الاردنية ،الطبعة الثالثة ، ص 320-327 .
8. عساف ، محمود - أصول إدارة - كلية التجارة - جامعة المنصورة-مصر 1982 -ص567
9. Richard L.Daft "Management" by dryden press U.S.A 2nd Ed1991 p:512

## الإتصال العمومي والعلاقات الإنسانية

### 2 - الكفاءات التي يرمي إليها الدرس :

إن نجاح أي مؤسسة مقترن بعاملين الأول متعلق بالعوامل المادية و كيفية تسييرها و الثاني يتمثل في العوامل الإنسانية و حسن التحكم فيها و لتكون العلاقات بين العمال و الرؤساء أو المرؤوسين جيدة يتعلّق هذا أساسا بكيفية الإتصال بينهم و مفهومه لدى أطراف الإتصال.

إن للإتصال الجيد داخل المؤسسة تأثير فعال على مختلف المستويات التنظيمية وإنتاجيتها وكذلك على الحالة المعنوية للموظفين فيها، حيث يحقق الإتصال بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للموظف، والطريقة الملائمة لإنجازها ، لأنه من المهم للموظف معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه، مما يجعله يهتم بما يقوم به على أحسن وجه ممكن، مما يؤدي هذا إلى التقليل من معدلات الحوادث والإصابات ومن معدل الوقت الضائع وتبذير المواد المستخدمة ، وهذه المهمة لا تكون إلا إذا كانت معنويات الموظف في حالة جيدة ليؤثر بهذا على العمل الذي يقوم به.

ونجاح المؤسسات والإدارات العمومية لا يكون بكفاءة موظفيها فحسب إنما هو قائم على مدى التعاون والتكافل الاجتماعي القائم بينهم وتحقيق العمل الاجتماعي، ولا يكون ذلك إلا باتصال يضمن تشغيلًا جيدًا للهيكل التنظيمي وفي كل المستويات التنظيمية بين المدراء التنفيذيين وأعضاء الإدارة العليا، والاستشاريين التنظيميين، وكلا من المشرفين والملاحظين والموظفين الزملاء في العمل .

وبالتالي فإن الكفاءات التي يرمي إليها الدرس الرابع تتجلى فيما يلي :

- مفهوم الإتصال ومبادئه وأهدافه.
- أنواع الإتصال وعناصره
- وسائل الإتصال و معوقاته
- مفهوم العلاقات العامة
- خطوات بناء إستراتيجية العلاقات العامة

### أساسيات في علم الإتصال العمومي

### 3 - الكفاءات المعنية بالمقطع :

تتم عملية الإتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار بين الأفراد والجماعات. لذلك يشار في الإتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم بعضهم ببعض فعلى المدير أن يعمل على وضع نظام معلوماتي يكفل له نقل الأفكار والآراء والإقتراحات والقرارات التي يريد إيصالها إلى أعضاء مؤسسته ليعرفوا الغاية من العمل والقصد منه ليقوموا به على أكمل وجه .

ومن خلال هذا المقطع يتمكن الطالب المتكون من معرفة أساسيات علم الإتصال: مفهومه ، مبادئه، أهدافه، أنواعه ، إتجاهه ، عناصره ، وسائله ، معوقاته

الاتصال: مفهومه ، مبادئه ، أهدافه ، أنواعه ، اتجاهه ، عناصره ، وسائله ،  
معوقاته

## مفهوم الاتصال :

يعتقد البعض أن مفهوم الاتصال هو عبارة عن نقل المعلومات بين المستقبل والمرسل، أو بين مرسل ومجموعة من المستقبلين للرسائل فحسب. لكن الاتصال هو عملية نقل معلومات أو بيانات أو حقائق أو أفكار أو رغبات أو استفسارات أو شكاوى أو مواقف أو اتجاهات أو وجهات نظر أو أوامر أو تعليمات من شخص إلى شخص آخر أو مجموعة أشخاص باستخدام وسيلة معينة لنقل هذه الرسالة.

ولهذا نجد تعريف الاتصال في كتاب "إدارة الأعمال" للدكتور حنفي و الصحن بأنه :  
" عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر"، فالمكونات الأساسية لهذا التعريف هي: حدوث التبادل بين شخصين أو أكثر إذا من هذا التعريف نستنتج أن الاتصال هو تبادل للمعلومات والأفكار بين شخصين على الأقل ولا يحدث هذا التبادل إلا إذا استجاب المستقبل للمعلومات بطريقة ما، وإذا كان الشخص يخاطب نفسه فالأمر هنا لا يتعلق بالاتصال، لأن الاتصال يستوجب الإرسال من طرف والاستقبال من طرف مشارك في هذه العملية الديناميكية، فإذا فهم المستقبل محتوى رسالة المرسل أدى الاتصال غرضه بفعالية وإذا لم يفهم المستقبل محتوى الرسالة المرسلة كان العكس.

فالاتصال كأنه حوار حقيقي بين المؤسسة وعمالها والذي يدور قبل أو بعد البيع، خلال وبعد الاستهلاك مع الأخذ بعين الحساب الإمكانيات المتوفرة من تكنولوجيا المعلومات

عرفه "محمد غباري" على أنه: "عملية يتم من خلالها نقل الأفكار والمعلومات والمعاني بين الناس وهو نوع من التفاعل الذي يستخدم فيه رموز تقليدية خاصة به كمنبهات يستجيب لها الطرف المستقبل.

وعرفه أيضا "هازنك وفاست" على أنه: "عملية تفاعل بين الناس من أجل الاندماج سواء كان ذلك بين أفراد المجموعة الواحدة أو عبر مجموعات متعددة "

من خلال هذه التعاريف يمكننا أن نستخلص مجموعة من الحقائق:

1. الاتصال هو عملية وليس مجرد فعل أو رد فعل لحدث معين، إذ من المستحيل تجزئة الاتصال وتحويله إلى أفعال أو ردود أفعال فقط فالالاتصال ليس مجرد كلمات معزولة.

2. أن الاتصال بين الأفراد وعبر المجموعات يعكس مدى تقارب الأفراد من بعضهم وإلى مستوى الارتباط الذي بينهم. وتكمن أهمية الاتصال في أنه أساس العلاقات الاجتماعية التي تكون بين الناس لشتى الأغراض، أيضا داخل المؤسسات ومنظمات الأعمال لا بد أن توجد شبكة من الاتصالات تربط بين أفراد المؤسسة، وتنشر بينهم المعلومات والحقائق والأفكار حتى يمكن لهم أن يؤديوا أعمالهم بالكفاءة المطلوبة " ويعتبر " برنارد " الاتصال أحد الدعائم الثلاث الرئيسية للمنظمة العمومية.

ويعتبره "بتر داركر" واحد من المدخلات في أي نظام ، كما يصنف "دانيل كانتر" المنظمة بأنها وحدة إعلامية لأن أعمالها تقوم أساسا على تبادل البيانات والحقائق بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم.

وبالتالي فإن كافة مجالات النشاط الإداري داخل المؤسسة تبرز فيها أهمية الاتصال:

- فتخطيط استخدام الموارد يتطلب معلومات عن هذه الموارد من أموال ومعدات وقوى بشرية ووقت وأفكار وغيرها من حيث مدى توفرها ونوعها إلى جانب الإرشاد والنصح بشأن كيفية استخدامها بكفاءة.

- و إصدار القرارات يتطلب إعطاء معلومات وتدابير إجراءات وغيرها.  
- وقياس النتائج يتطلب فهم مجموعة من المعايير الخاصة بالكمية والجودة والتكلفة والوقت وغيرها

- وتصحيح الأخطاء المسجلة يتطلب إعطاء تعليمات مصححة، وهكذا تبرز أهمية الاتصال في ممارسة مختلف نواحي النشاط داخل المؤسسة ولذلك يقول بيتش " أن الاتصال يؤدي عدة وظائف في المنظمة" فهو ينقل البيانات من شخص لآخر، الأمر الذي يسبب التعاون في العمل، وهو يستعمل في التوجيه والتحفيز كأن يريد المدير أن يجعل مرؤوسيه يؤدون واجبا معينا، وهو يعمل على تجميع وجهات النظر والمعتقدات بقصد إقناع العاملين والتأثير في سلوكهم، وهو كذلك يساعد العاملين على التعرف على البيئة المادية والاجتماعية التي يعملون فيها.

والالاتصال الجيد يوفر معنوية عالية في المؤسسة من خلال استبعاد مظاهر الصراع البشري وبخاصة بين الإدارة والعاملين، وهو كذلك وسيلة للتسلية والترفيه وحفظ العلاقات الاجتماعية واستمرارها.

## - مبادئ الاتصال

الاتصال الفعال هو من يعتمد على نقل صورة من ذهن شخص إلى شخص آخر والتي يجب أن تنتقل الصورة بالشكل الصحيح ، إلى ذهن مستقبلها أي تكون مرسله كما هي في ذهن مرسلها أو ناقلها ، فإذا انتقلت على هذا النحو وتكون لدى الشخص الثاني الفكرة أو التصور المطلوب، قيل أن عملية الاتصال قد نجحت ، أما إذا اعترضها خلال عملية الانتقال عوائق استقرت في ذهن مستقبلها صورة مغايرة قيل أن عملية الاتصال قد أخفقت .

لكي يكون في المؤسسة نظام اتصال جيد يجب أن يعمل على المبادئ التالية وهي:

### 1. مبدأ الوضوح:

لكي يتم الاتصال لا بد من صيغة لغة جيدة تتوفر فيها سمات الوضوح وتكون مفهومة سواء كانت هذه اللغة مكتوبة أو عن طريق الكلام والتخاطب وهذه مسؤولية المرسل، ويؤدي هذا المبدأ إلى التغلب على كثير من العقبات كالتعبير السيئ في الرسالة والأخطاء الناتجة عن صياغة الألفاظ وعدم وضوح عناصرها.

### 2. مبدأ الاهتمام والتركيز:

في هذا المبدأ لا بد على مستقبل الرسالة أن يعطي اهتماما بالغا بها ومع وجود مبدأ الوضوح الذي يسهل نجاح فهم هذه الرسالة يتطلب من المستقبل إعطاء انتباهها كبيرا للرسائل المقدمة له لأن إعطاء اهتمام بالرسائل ليس أمرا هينا ويعود ذلك لكثرة الرسائل التي يستقبلها المرسل له وتستدعي منه الاهتمام والتركيز وهذا الاهتمام مرهون بقدرة الفرد على الانتباه ، ويساعد هذا المبدأ على التغلب على العديد من الحواجز : عدم الاهتمام ، نقص وضعف الرسالة المنقولة ، ضعف الذاكرة وبذلك يشعر المتصل بالفخر لمجهوداته.

### 3. مبدأ التكامل والوحدة:

يحقق هذا المبدأ للمدير الحفاظ على التعاون كمدخل لتحقيق أهداف المؤسسة، ولا يكون تكامل فيها إلا إذا توفر تدعيم لمراكز المديرين التابعين، فعندما يشغلون مراكز اتصال فيجب تشجيعهم ليفروا

استغلالاً أمثلاً لمراكزهم. فغالبا ما يرسل الرؤساء إلى مرؤوسيهـم رسائل في اتصال مباشر وهذا لا يسمح به إلا في بعض الظروف مثل الحماية من الخطر... أي في حالة تستدعي اتصال فوري، أما في الحالات العادية فلا بد على الرئيس ومن المهم له أن يقوم بنقل الرسالة وتفسير وتوضيح المعلومات الأخرى، وفي هذه الحالة فإن المرؤوسين سيحترمون المركز الوظيفي للرئيس ويعتمدون عليه فيما يتعلق بالمعلومات الرسمية وهذا تدعيما للسلطات.

#### 4. مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي:

تنشأ التنظيمات غير الرسمية بموافقة أو بدون موافقة المديرين ولكن لا يجب تجاهلها في كل الحالات لأن لها التأثير الضار أو النافع للمؤسسة لأنها تقوم بنقل البيانات ونشرها ولا بد للمؤسسة أن تستفيد منها في نقل واستقبال المعلومات المكملة للاتصال الرسمي " فتدقق الرسائل بشكله الرسمي من الرئيس إلى المرؤوس ومن المرؤوس إلى الرئيس قد لا يوثق به في نقل كل أنواع الرسائل لذلك يجب أن يستفاد من الاتصال غير الرسمي أو الشخصي في الإبلاغ أو من خلال آخرين.

#### - أهداف الإتصال:

لمدير المنظمة العمومية عدة مسؤوليات اتجاه الموظفين والمساهمين والموردين والعملاء والإدارات الحكومية والمجتمع فإن أهداف الاتصال الأساسية عنده هي:

- ا. الاستعلام والتحري: على المدير أن يقوم بجمع المعلومات والحصول عليها وأن يجهد نفسه ليجد ما يلزمه منها.
  - اا. الإخبار: عليه أن يزود الآخرين بالمعلومات لتنمية وتوسيع مداركهم.
  - ااا. التأثير: يقوم المدير بتدعيم الاتجاهات والتصرف
- وأيا كان الفرد يعمل داخل التنظيم فإن هذه هي الأهداف الرئيسية للاتصال سواء كان هذا التنظيم رسمي أو غير رسمي، شفهي أو كتابي أو غيره، وفي ما يتعلق بالاتصال بين المرؤوسين فإن المدير الذي ينجز الهدفين الثاني والثالث للاتصال سيجد نفسه قد تمكن من تكوين فريق عمل حيث أن:

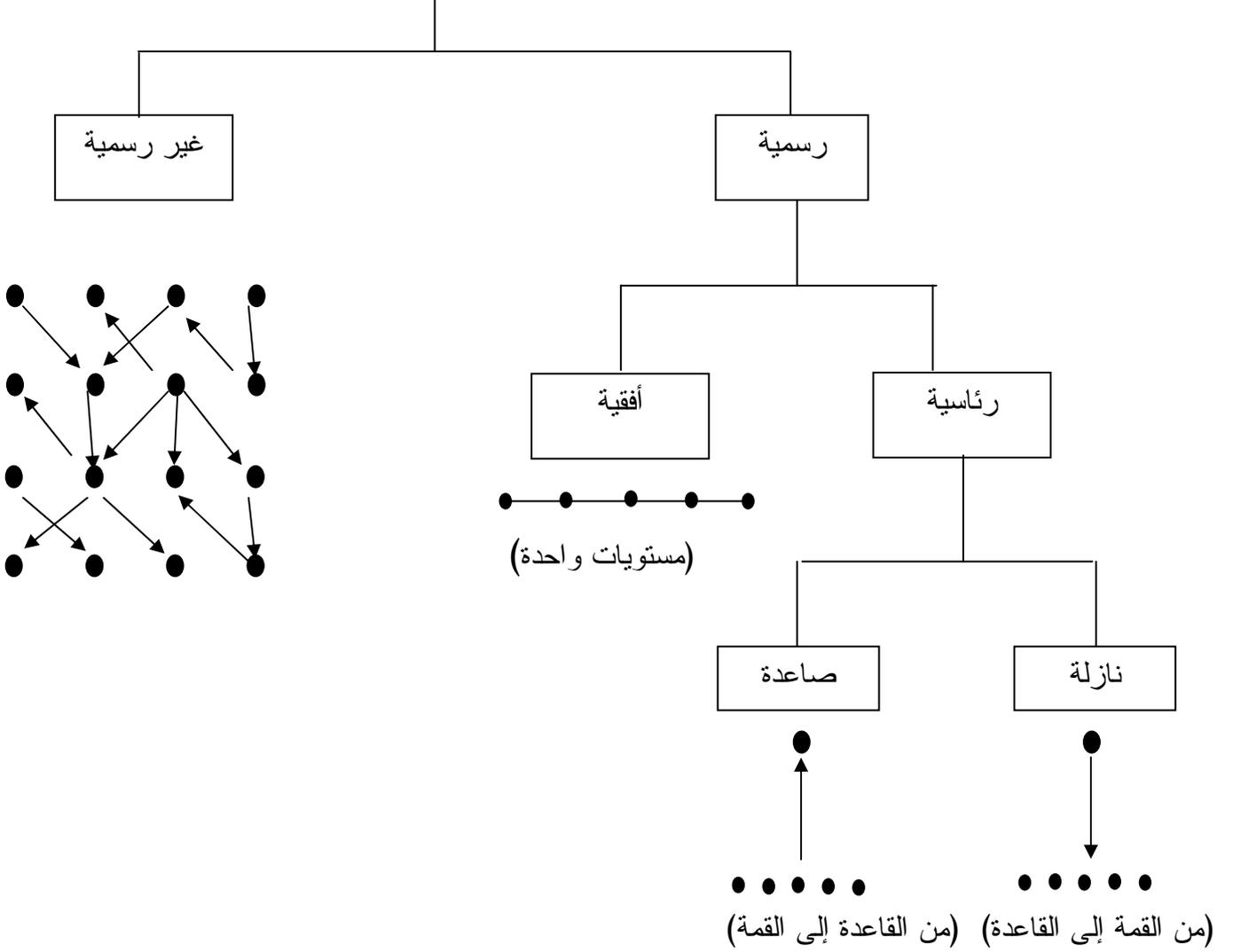
الإعلام أو الإخبار + التأثير = فرق عمل (العمل الجماعي)

#### - أنواع الاتصال

هناك تصنيفات عديدة للاتصال ولكن يمكن القول بأن الاتصال يكون رسميا وغير رسمي.

## الشكل (1) : يوضح مختلف أنواع الاتصال

### الإتصالات



### - الإتصال الرسمي

وهو الإتصال المباشر بين مرسل الرسالة ومستقبلها، والذي يعرفه كتاب إدارة الأعمال بأنه " اتصال مباشر بين المرسل والمستقبل" حيث بين لنا هذا التعريف أن الإتصال المباشر يكون بين مستقبل الرسالة وباعثها دون وساطة ، وهذا ما قال به " رمضان محمد القذافي " بأن الإتصال المباشر يتم فيه الإتصال وجها لوجه دون وساطة ، حيث يستطيع المرسل شرح أفكاره ووجهات نظره للمستقبل الذي يستطيع بدوره مراجعة أية نقطة أو طلب مزيد من الإيضاحات" . ومن هذا كله نستخلص أن الإتصالات الرسمية هي علاقة تربط الرئيس بمرؤوسيه وتتضمن جميع الأوامر والنواهي بشأن العمل وكيفية سيره ، والطريقة الواجب إتباعها من طرف المرؤوسين لأدائها ، مع شرح جزئيات التوجيهات في هذا المجال، كما يتضمن هذا النوع من الإتصالات إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم ونقاط القوة والضعف التي يجدونها ، وما هو السبيل الأمثل لحل هذه المشاكل لتحسين أدائهم ؟

ولهذا فالمدير يسعى لمعرفة هذه المواقف من خلال رسائل عديدة وأهمها المقابلة الشخصية والمحادثات الشفهية التي يجربها معهم ، مع إرسال الأوامر المكتوبة والخطابات والنشرات والكتيبات التوضيحية التي تصدرها الإدارة والتقارير الدورية.

ولهذا نستكشف أن للاتصال الرسمي أهمية بالغة لأنه أولاً قناة جيدة مباشرة لنقل المعلومات في جميع أوساط المؤسسة المتعلقة بالعمل ، فيساهم بذلك في تنسيق العمل وأدائه على الوجه المطلوب لأنه عبارة عن عرض وجهات النظر وأفكار الأفراد ، ومقارنتها مع وجهات نظر الآخرين وأفكارهم والحصول على تأييدهم فيما يتعلق بهذه الآراء والأفكار لأن هذه المناقشة المباشرة بين الأفراد تخلق جواً من التنافس الجيد الذي يطور هذه الأفكار ويوصل المؤسسة إلى تحقيق أفضل النتائج عن طريق كسب تأييد جماعي، يعمل هذا التأييد على جعل مشاكل الأفراد ومواقفهم موحدة، وهذا الشيء لا يكلفه إلا اتصال جيد ومباشر بين الأفراد تكون سمته الأساسية هي المسؤولية والإحساس بروح العمل والتعاون وفي حالة تغلب روح الأوتوقراطية على المؤسسة يلاحظ عدم تقبل الأوامر من طرف المرؤوسين والعمال لوجود فجوة تفصل ما بين المديرين والعمال ويكون بذلك الاتصال الرسمي يعاني مشاكل تعيق سيرورة المؤسسة ونقل المعلومات وتوجيه الأفراد التوجيه الأمثل لتحقيق الأهداف .

ومن هذا كله تبرز لنا أهمية الجانب النفسي والعاطفي الذي يكسو روح الجماعة في تقبل أو رفض الأوامر الملقاة عليهم، وعليه فلا بد للمدير الفعال أن يخلق جواً من الإخاء والتعاون يضمن له أهمية جمع الأفراد على مواقف واحدة وموحدة، وإبراز المشكلات على أنها مشكلة تخصهم ولهم الحق في المساهمة في حلها، وهذا الشيء كله لا يعرفه المدير إلا إذا تسنى له أن يقابل العمال مقابلة مباشرة ويحادثهم ويأخذ منهم آراءهم وأفكارهم وينظر فيها ملياً ويناقشها معهم ليصل إلى حل مرضي لكل الأطراف، وهذا الشيء هو الاتصال المباشر الذي ينتهجه المدير في إطار رسمي بعيداً عن روح التعسف والحس اللامسؤول مبرزاً بذلك أهمية الاتصال الرسمي وانعكاساته على سيرورة النشاطات داخل المؤسسة.

#### - الاتصال غير الرسمي :

المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطاً معيناً تربطهم علاقات اجتماعية وشخصية، تمكنهم من التجمع في مجموعات عمل نتيجة تقارب أفكارهم معينة، وتواجههم مشاكل متشابهة يلجؤون إلى حلها اجتماعياً لكي يسهل عليهم ذلك أو يتفقون على تحقيق نتائج وأهداف موحدة لديهم، وإشباع حاجاتهم من ذلك أو أنهم متواجدون في أماكن متقاربة فيما بينهم فهذه العلاقات لا تحددها الإدارة بصورة مباشرة، وإنما هي شبكة من العلاقات الاجتماعية التي تنشأ من هذه الظروف أو تلك، فتسمى هذه العلاقات والشبكات التي يحدثها التنظيم غير الرسمي في المؤسسة، بالاتصال غير الرسمي.

وقد رأيت في التنظيم الرسمي الذي يأخذ أبعاد وقواعد يفرضها على سلوك الأفراد الذي ينتمون إليه ولكن مجمل التعارف تنص على أن الاتصال الغير رسمي هو الإتصال الحادث خارج نطاق العمل ، بمعنى آخر خارج المصلحة الرئيسية للعمل، وقد عرفه كتاب العلوم السلوكية في مجال الإدارة بأنه :

"تلك الاتصالات التي تتم خارج نطاق العمل مما يجعلها تقع في نطاق الجماعات الغير رسمية أو جماعات المصلحة."

فمن هذا التعريف نستخلص أن الاتصالات الغير رسمية هي كذلك الإتصالات الجماعية تسمح بشرح الأفكار والآراء ووجهات النظر ووجهها لوجه ولكن بشروط وقواعد وأساليب يمكن أن تكون سرية في بعض الأحيان لأنها في حقيقة الأمر تنتج عن أطراف ليس لهم الحق غالباً في اتخاذ القرارات فتحاط بهذه السرية كي لا تصل إلى الإدارة محل إصدار القرارات

ولأن التنظيم غير الرسمي يهتم أيضا بعلاقات العاملين بإدارتهم ودوافع العمل والإنتاجية ومدى انسجام أفراد هذا التنظيم فيما بينهم تبرز لنا أهمية الاتصالات فيما بينهم كعامل أساسي في عملية الإنتاج والعمل لأن وسائل هذا الاتصال تتنوع بحسب الحاجة والرغبة والأهداف وبحسب نوع العلاقات التي تسود التنظيم من روح النقاش والإحترام وغير ذلك وهي في كل حال من الأحوال عبارة عن تعبيرات ثانوية يلجأ إليها أفراد التنظيم ليناقشوا عملهم ومشاكلهم المرتبطة به وأوامر الإدارة وما يتعلق بها من شكاوي واحتجاجاتهم وأفكارهم وما يكونه في صدورهم تجاه هذه الأوامر وبصورة مختصرة: الاتصالات غير الرسمية هي صورة من الاتصالات الاجتماعية الخارجة عن النطاق الرسمي للعمل داخل المؤسسة، متكونة من عبارات شفوية متداولة داخل التنظيم غير الرسمي.

#### - اتجاهات الاتصالات :

إن اتجاهات الاتصالات عديدة ومتعددة فقد قسمها الباحثون بحسب نوع العلاقة الاتصالية بين المرسل والمستقبل للرسالة من ناحية الاتجاه وكذلك بحسب اتجاه العملية الاتصالية، فكانت كالآتي:

#### 1. اتجاه الاتصال: العلاقة بين المرسل والمستقبل

##### 1. إتصال ذو طريق واحد:

إن الشخص الذي يريد إرسال رسالة إلى شخص آخر أو مجموعة أشخاص، واقتصر هذا الأمر على تبليغ الرسالة فحسب، يسمى هذا الاتصال بإتصال ذو طريق واحد.

##### 2. إتصال ذو طريقين:

إذا أجاب الشخص الثاني أي مستقبل الرسالة على مضمون الرسالة بالقبول أو الرفض أو الاستتكار أو غير ذلك... وأبدى آراءه في الرسالة التي قدمت له من طرق المرسل، كان هذا الاتصال هو الاتصال ذو الطريقين.

##### 3. الاتصال المتعدد الطرق:

هذا النوع من الاتصالات يكون في حالة ما إذا أرسل مرسل الرسالة رسالته إلى شخص ثاني، فقام هذا المستقبل للرسالة بإرسالها إلى شخص ثالث يطلب منه رده لكي يتمكن من إعطاء الرد إلى المرسل الأول .

وهناك عدة أشكال أخرى للاتصالات من هذا النوع وقد اختبر الباحثون هذه النماذج ليتعرفوا على العلاقة بها وبين شبكة للاتصال فوجدوا السلسلة، الدائرة، العجلة حرف "Y" والقنوات المفتوحة.

##### أ- السلسلة:

وهي عبارة عن إعطاء الأوامر - الرسائل - بطريقة متسلسلة وفق تدرج متسلسل لتلقى هذه المعلومات.

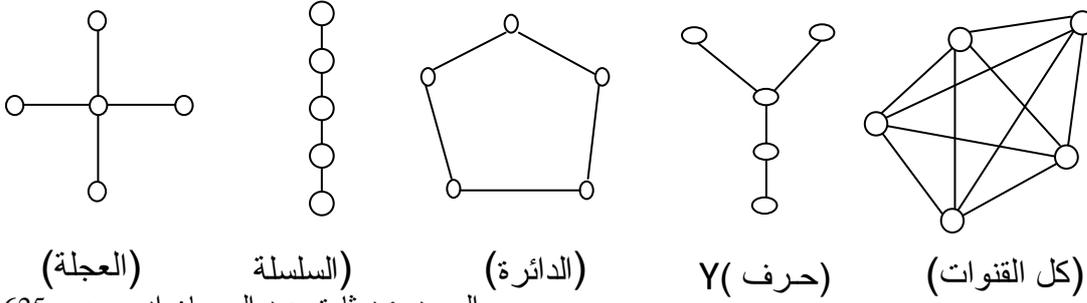
##### ب- الدائرة:

المعلومات في الدائرة تنتقل وفق حلقة تربط كل فرد من هذه الحلقة بالأشخاص الذين يقفون بجانبه في الترتيب لهذه الحلقة.

##### ت- العجلة:

وفيه تنتقل المعلومات من الأشخاص الذين يقعون في أطراف الحلقة إلى مركزها، أي مركز الحلقة .

## الشكل (2): نماذج الاتصال



المصدر: د. ثابت عبد الرحمان إدريس، ص 625.

### II. اتجاه الاتصال من ناحية الاتجاهات العملية

#### 1. الاتصال من أعلى إلى أسفل:

يكون هذا النوع من الاتصال من الرئيس نحو المرؤوس ويأخذ عادة شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات وقرارات وسياسات تصدرها الإدارة بغرض تنظيم وتوجيه الأعمال في المؤسسة.

ويمكن هذا النوع من الاتصال من نقل كافة المعلومات المناسبة إلى العاملين وإطلاعهم على أفكار وأهداف الإدارة مما يدفعهم لبذل أقصى جهودهم وطاقتهم في العمل وذلك لضمان معاونتهم ومؤازرتهم للإدارة في تحقيق أهدافها.

وتكون المعلومات المنقولة من الإدارة إلى المرؤوسين عادة عريضة ومتشعبة ومعقدة وتشمل النواحي التالية:

أ- معلومات عن العمل ذاته من حيث أهميته، وواجباته ومسؤولية وعلاقته بالأعمال الأخرى في المؤسسة، وعلاقة الشخص بالعمل بالأشخاص الآخرين، والغرض من أداء العمل، وكيف يساهم هذا العمل في تحقيق أهداف المؤسسة، ومعايير الأداء المقبولة، والتوعية بأهمية الاقتصاد في الجهد والوقت والنفقة، وأهمية الالتزام ببرامج الأمن الصناعي لمنع الحوادث وأسباب التغييرات التي تدخل على العمل أو طرائقه أو فنونه، وغيرها من المعلومات المتشابهة.

ب- معلومات عن ظروف التوظيف من حيث الأجور والعلوات والمكافآت والإجازات والخدمات الاجتماعية والترقيات.... وموقف الإدارة من النقابات العمالية وإجراءات فحص الشكاوي والمقترحات المقدمة.

ج- معلومات ضرورية للأفراد العاملين في مراكز التنفيذ حول أهداف وخطط الإدارة وسياساتها والتعليمات والأوامر اليومية وكمية وجود الإنتاج.

#### 2. الاتصال من أسفل إلى أعلى:

وهو اتصال العاملين بالإدارة وذلك كرد فعل لاتصال الإدارة بهم أو كمعلومات وبيانات ترفع لجهة الإدارة لأغراض الرقابة على أوجه النشاط وتقديم نتائج الأعمال ومشكلاتها، وهذا النوع من الاتصال يظهر في المشاريع الكبيرة إذ فيها تكبر الشقة الإدارية بين المسؤولين والعمال نظرا لكثرة المستويات الإشرافية فيها...

ويمكن هذا النوع من الاتصال الإدارة من الوقوف على رد فعل العمال تجاه التعليمات والآراء والخطط والسياسات والقرارات الإدارية، ومدى فهمهم وقبولهم لهذه التعليمات.

يتم الإدارة بالمعلومات والبيانات تتضمنها الإحصائيات والتقارير المرفوعة إليها اللازمة لاتخاذ القرارات الصائبة ووضع الخطط والبرامج والسياسات المستقبلية.

يمكن الإدارة من الوقوف على آراء العاملين ومقترحاتهم ومشاكلهم ووجهات نظرهم واستفساراتهم، ولكي تتمكن الإدارة من كل ذلك يجب عليها إيجاد قنوات اتصال رسمية وقوية بينها وبين الطبقات الدنيا المختلفة. ومن أهم الطرق الشائعة ما يلي:

- اعتماد طريقة صندوق المقترحات والذي يضع فيه العاملون مقترحاتهم وآرائهم وبشأن تطوير نظام العمل وأساليبه.

- اعتماد إجراءات سليمة وفعالة لتظلمات العاملين تحميهم من أي قرار إداري يعتقدون أنه قد أصابهم غبن من جرائه. ويتبع بعض المديرين سياسة الباب المفتوح التي بمقتضاها يمكن لأي من العمال أن يقابله وجهها لوجه وفقا لنظام محدد ويعرض عليه مشكلاته وآراءه في أي وقت وفي أي مجال.

### 3. الاتصال الأفقي:

" يأخذ هذا النوع من الاتصال مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المؤسسة بهدف إبقائهم على علم بما يجري من أمور، هذا فضلا عن تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينهم وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات وخطوات وتدابير لكل المشكلات القائمة التي تهم كافة الأطراف المعنية المشتركة في عملية الاتصال" ويساهم هذا النوع من الاتصال في حل المشكلات بكفاءة وفعالية نظرا لوضوح الرؤية أمام الجميع وأخذ كافة وجهات النظر في الحسبان.

ويؤدي افتقاد الاتصال الأفقي إلى تداخل اختصاصات بعض فروع المؤسسة وتكرار جهودها، هذا إلى جانب افتقاد روح التعاون الشامل المثمر نتيجة انعزال كل قسم عن غيره من الأقسام وعدم درايته بجهودها ونشاطاتها. كل هذا ينتج عنه انخفاض معنويات الموظفين وبالتالي انخفاض إنتاجهم.

ولا يقتصر هذا الاتصال على الجانب الرسمي بل يتعداه إلى المدى غير الرسمي وذلك طالما انه اتصال مفيد وإيجابي وبناء يهدف إلى تبادل معلومات وأفكار وآراء تكفل سرعة حل المشكلات الروتينية بكفاءة وفعالية دون الإخلال في ذات الوقت بتوازن هيكل التنظيم الرسمي أو حجب الرؤيا عن الرؤساء المعنيين ويرتبط نجاح الإدارة بمدى استفادتها من التنظيم غير الرسمي في تحقيق أهدافها وخططها المرسومة.

### - عناصر الاتصال

يتكون الاتصال من عدة مكونات منها أربعة مكونات أشار إليها "دافيد بيرلو" وهي:

#### 1- المرسل:

وهو ما يسمى بمصدر الرموز وهو الشخص الذي يقوم بكتابة الرسالة أي وضع رموزها كي يعبر عن شعور ينتابه نحو أفكار أورد فعل معين يريد التعبير عنه للآخرين، ومن خلال هذه الرسالة يمكننا من معرفة توجهات المرسل نفسه نحو الآخرين كما يمكننا معرفة معلومات المرسل والقوة المؤثرة عليه، ومدى تمكنه من عملية الاتصال ومهاراته في ذلك.

#### 2- المستقبل:

وهو الشخص أو الطرف الذي يقوم باستقبال الرسالة الموجهة إليه من طرف المرسل وحين تصل إليه يقوم المستقبل بالتعرف على الرسالة وحل رموزها عن طريق القراءة، والتعرف على صورها والإشارات التي تحتويها، والمستقبل ليس مجرد متلق سلبي للمعلومات، ولكنه في حقيقة الأمر طرفا فعالا في تقرير طبيعة الرسالة لأنه يعمل على فهم الرسالة وإعطائها المعنى المناسب للرموز المرسله، كما يعمل على ربط الرسالة بكافة المتغيرات والمثيرات داخل المحيط الذي يعيشه

قبل أن يقوم بعملية التقويم النهائي للرسالة وفي أغلب الأحيان تتم هذه العملية في وقت سريع وبشكل موحد بحيث لا يشعر الطرف المستقبل بأي تعقيدات في الأمر

### 3- الرسالة:

وهي ما توصل إليه المرسل نتيجة الترميز ووضع الأشكال المناسبة التي توافق تعبيره على أفكاره وتكون غالبا هذه الرسالة من : الكلمات، الأصوات، الإشارات وغيرها من الرموز المرئية والمسموعة التي تستخدم في تنظيم معين لتؤدي وظيفة الترميز إلى معنى معين، فالرسالة هي خلاط من الرموز المرتبة بهيئة وشكل معين وظيفتها إيصال المعلومات.

### 4- قناة الإتصال:

هناك عدة وسائل لتتقل المعلومات، تتعدد بحسب الأجهزة المعتمد عليها لإيصال هذه المعلومات، وبحسب الطريقة التي تستوجبها الرسالة لنقلها، فغالبا يتم نقل الرسالة عن طريق الرؤية، أي استخدام القناة البصرية لنقل المعلومات التي تراها العين إلى الدماغ الذي يقوم بفك رموزها وقراءتها قراءة معينة. وهناك القناة السمعية التي تعتبر كذلك من أهم قنوات الإتصال بحيث يقوم مرسل الرسالة بإحداث موجات صوتية، ويتلقاها المستقبل لقراءتها عن طريق المخ قراءة معينة باستعمال أجهزة معينة متخصصة في كلا الحالتين القناة السمعية أو القناة المرئية.

وتوجد بعض الرسائل التي أحدثت حاليا وتعتمد على قناة أخرى وهي قناة اللمس، أي اعتمادا على حاسة اللمس مثل الرسائل التي تقدم إلى المكفوفين وفق طريقة براي لفك رموز هذه الرسائل، ولكي يندمج هؤلاء الأشخاص في مجتمع المؤسسة.

### - متطلبات عملية الإتصال

#### 1- الترميز:

إن عملية الترميز هي أهم مرحلة في عملية الإتصال لأنها تستدعي من المرسل أن يقوم باختيار أمثل الرموز التي يريد التعبير بها عن أفكاره وتوجهاته التي يريد إيصالها إلى الآخرين عن طريق أسهل قناة للاتصال التي يمتلكها سواء كانت هذه القناة بصرية أو سمعية إذن عملية الترميز هي إعطاء الأفكار والتوجهات التي يراد التعبير عليها للآخرين رموز مفهومة لأطراف الإتصال عبر وسيلة متاحة.

#### 2- عملية التفكير:

إن التفكير نشاط ذهني يختلف عن الإحساس وقد يكون نوعا من أنواع الإدراك، أو عملية حل المشاكل فيؤدي هذا الإدراك إلى إنتاج أفكار قد يرى المرسل ضرورة نقلها وإيصالها إلى أطراف أخرى، ولأن التفكير كذلك هو النظر في الأمور نظرة فاحصة بغية التحقق من اعتقاد معين أو ضبط عمل ما، كان من البديهي أن يكون هناك اختلاف بين الناس في أساليب تفكيرهم ونظرتهم إلى الأمور، لأن هذا الأمر خاضع إلى الظروف التي يعيشها الفرد المفكر ومدى حصوله على المعلومات اللازمة لعملية التفكير، ومستواه الفكري أي قدرته الذهنية والعلمية إلى غير ذلك من العوامل التي تؤثر في عملية التفكير.

كما أن التفكير هو عبارة عن سيل غير منتظم للأفكار أو الصور أو الانضباطات أو الذكريات أو التمنيات، كان من الملح وجود الاختلاف الفكري الذي إذا وظف جيدا كانت نتيجته إيجابية على نقل المعلومات ومن هذا كله نستخلص أن التفكير قد يكون تفكيراً سهلاً مبسطاً أو تفكيراً عميقاً مدققاً، وقد تكون الأفكار مرنة أو جامدة.

## - وسائل الاتصال وكيفية تحديدها

تختلف أساليب الاتصال ووسائله وتتنوع ويتوقف اختيار أحدها على ظروف المؤسسة الإدارية ونوع المادة المراد نقلها، وقد تعددت تصنيفاته وتقسيماته إلا أنه يوجد صنفين بارزين، فهناك تصنيف حسب طبيعة الرسالة ويأخذ عدة أشكال وهناك تصنيف حسب طبيعة الاتصال ونكتفي في بحثنا هذا بأن نتطرق إلى مختلف هذه الوسائل الشفهية منها والمكتوبة والسمعية والبصرية.

### الوسائل الشفهية

#### 1- الأوامر الشفهية:

وهي التعليمات والتوجيهات التي يجب أن تكون متماشية مع السياسة العامة أو تقاليد المؤسسة ومثال ذلك: المكالمات الهاتفية.

#### 2- الاجتماعات:

هناك عدة أنواع من الاجتماعات، وتصنف الاجتماعات لتمييز الدور الذي يجب أن تحمله في كل مرة فهناك اجتماعات مجلس الإدارة، والاجتماعات التي يعقدها رئيس العمل مع قطاعات من العاملين وتسمى اجتماعات اللجان الاجتماعية الإعلامية التنازلية وتكون هذه الاجتماعات بين المشرف والذين يهتمهم الأمر ودور المشرف هنا إعلامي وتوضيحي ودوره تقديم الأدلة وأحيانا له دور ..، اجتماعات الإعلام التصاعدي، اجتماعات المناقشة أي مناقشة لاتخاذ القرارات أو الحلول أو الوصول إلى نتائج خاصة بموضوع ما واجتماعات التبادلات والقرارات والجماعات التأسيسية الإبداعية المكلفة بحل المشاكل التي تقوم على بعث أفكار بديعية

تعتبر الاجتماعات وسيلة اتصال من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى فمثلا: اجتماعات مجلس الإدارة لمنظمة عمومية يحضرها الأعضاء المعنيين بحكم وظائفهم في المنظمة، عن طريق اجتماع مجلس الإدارة، يمكن للقادة الإداريين توصيل آرائهم وأفكارهم ووجهات نظرهم إلى ممثلي الموظفين الذين يحضرون اجتماع المجلس، وفي ذات الوقت يمكن أثناء هذا الاجتماع لأعضاء المجلس المنتخبين من توصيل آراء الموظفين ووجهات نظرهم ومشكلاتهم إلى القادة الإداريين.

وهناك شروط معينة يجب توافرها في الاجتماعات لكي تؤدي دورها كما يجب وبفعالية.

كما يجب اختيار رئيس الاجتماع وأعضاؤه وأن يكون هناك تزويد بالمعلومات والبيانات الكافية بالنسبة للمشاكل والمسائل التي تناقش في الاجتماع.

#### 3- الباب المفتوح للرئيس:

يقصد بهذه السياسة فتح الرؤساء لأبواب مكاتبهم الخاصة لكل من له مشكلة سواء كان من العاملين أو من بين أفراد الجمهور وسياسة الباب المفتوح تمكن الرئيس من التعرف على ما يجري في مؤسسته وعلى كل المشاكل التي يعاني منها العاملون، من عيوب هذه السياسة أن الأفراد الذين يترددون على مكتب الرئيس كثيرون ومشكلاتهم أيضا كثيرة ومعقدة مما يؤدي إلى تضيق الوقت في مشاكل يمكن حلها على مستويات إدارية أدنى، ومن نتائج الباب المفتوح أيضا أن الرئيس قد لا يجد الوقت الكافي أو الجهد الذي يوجهه للتخطيط للعمل بهدف تطويره وتحسينه كما أنه قد يتخذ قرارات خاطئة بالنسبة لبعض المشاكل والمسائل التي يعرضها الجمهور أو الموظفين لأن الرئيس لا يمكن أن يلم بجميع الجوانب القانونية والإدارية والفنية.

#### 4- زيارة الرئيس للإدارة ومواقع العمل:

ويقصد بها التعرف على ما يجري في الإدارات وتقديم المساعدة والتوجيه بالنسبة للمشاكل التي تعترض العمل والعاملين، فزيارة الرئيس للإدارات ومواقع العمل دليل على أهمية عمل العاملين.

## 5- المقابلات:

منها ما يهدف للحصول على المعلومات ومنها ما يجري بهدف الإقناع بأمر من الأمور أو بقضية من القضايا وهناك من المقابلات ما يجري لأجل اختيار العاملين ومقابلة أخرى لتحليل العمل ومقابلة الشكوى والمقابلات البيعية... الخ

## 6- الإذاعة الداخلية للمؤسسة :

ونجدها في المؤسسات الكبرى وتقوم هذه الإذاعة بإذاعة بعض الموسيقى التي ترفيه على العاملين وفي الشركات الصناعية الكبرى تستخدم هذه الإذاعة لتوصيل النشرات أو أخبار أو إعلانات أو توجيهات للعاملين في فترات محددة كأوقات الراحة مثلا ومن مزايا هذه الوسيلة سهولتها وسرعتها ومن عيوبها تعطيل العمل إذا أسرف في استخدامها.

## 7- الرحلات والحفلات:

وسيلة اتصال بين القادة والعاملين ولكن دون رسميات أو خوف بل يتحدثون عن قرب ويتعاملون معهم وجها لوجه، فالحفلات والندوات التي تعقد في المناسبات عادة ما تسمح للقادة الإداريين التحدث إلى ممثلي العمال الذين لا بد أن يتضمن كلا منهم بعض الجوانب التي تتعلق بالعمل والسياسات وخطط المؤسسة في الحاضر والمستقبل.

إن المشاركة في كافة الأنشطة الاجتماعية والثقافية والندوات والحفلات التي تقام في مختلف المناسبات تؤدي إلى شعور العاملين بانتمائهم لها وبالتالي ولاهم لها أكثر فأكثر واجتهادهم في العمل وبذل مجهود أكثر.

## الوسائل الكتابية

### 1- الأوامر المكتوبة:

كالقرارات والمذكرات الإدارية فهي عبارة عن توجيهات وتعليمات تعطى إلا أنها تأخذ شكل كتابي ولا يجب أن تتعارض هذه الأوامر مع نظام المؤسسة.

### 2- المذكرات والتقارير التي يرفعها العاملون للرئيس:

المذكرة هي عرض مكتوب يتناول تفصيلا لمشكلة أو قضية من القضايا المرتبطة بالعمل وهذه المذكرة تتخذ من طرف قسم الإدارة ويتم رفعها إلى الرئيس الأعلى وتتناول إما اقتراح يطلب من الرئيس الموافقة عليه أو رأي بنسبة لوقف من المواقف أو عرض مشكلة معينة لأجل الحصول على حلها وهناك تقارير تعرض على الرئيس تشمل دراسات أجريت من طرف العاملين أو الباحثين في إدارات معينة من إدارات المؤسسة مثلا: تقارير مالية.

إن أهمية التقارير كوسيلة اتصال تكمن في احتوائها على المعلومات والبيانات الصحيحة وعلى الحقائق بما فيها الحل والمر فهناك رؤساء لا يحبون أن تتضمن تقاريرهم على المشكلات والأخطاء التي تحدث في العمل.

### 3- التقارير السنوية للعاملين:

حيث تمكن الرئيس من توصيل رأيه في سلوك الموظف أو العامل عن عام سابق، وهذه التقارير توضع لتقييم العامل حيث توضح مدى كفاءة الموظف وهذه التقارير السنوية تؤثر على مستقبل الموظف أو العامل حيث تتخذ أساسا لتحديد علاواته وترقياته.

ولكي تؤدي التقارير دورها في التوصيل يجب أن يعلم العاملون بمضمون التقرير الذي وضع لكل واحد منهم فرصة مناقشة ما جاء به من رئيسه. ومن عيوب هذه التقارير عدم صدقها وموضوعيتها، فالرؤساء يختلفون في تقييم مرؤوسيههم.

#### 4- صندوق المقترحات والشكاوي:

هذا الصندوق يوضع خصيصا للتعرف على مقترحات العاملين وأفراد الجمهور بالنسبة للخدمة التي تقدم أو بالنسبة لتطوير الفعل أو بالنسبة لإجراءات بعض الأعمال ولا فائدة من هذا الصندوق إذا لم يقرأ المسؤولين كل الاقتراحات والشكاوي، ويجب على هؤلاء أن يردوا على أصابها بخطابات فيشكر صاحب الاقتراح الجيد ويدعى صاحب الشكوى لمناقشة المشكلة واتخاذ إجراء مناسب بشأنها. وتستعمل هذه المقترحات لتطوير العمل وتبسيط إجراءاته بالجدية الكافية والدراسة الواعية حتى لا يدخل الموظفين بأرائهم وحتى يزيد شعورهم بالانتماء للمؤسسة.

#### 5- مجلة المؤسسة:

المجلة هي وسيلة تستخدم للاتصال من قيادة المؤسسة إلى الموظفين ومن الموظفين إلى القيادة وهي موجودة منذ عدة سنوات تحتوي على موضوعات يكتبها بعض القادة بهدف توصيل الخبرات والأداء والاتجاهات والمواقف إلى الموظفين. كما توصل هذه المجلة إنجازاتها والصعوبات التي تواجهها للعاملين الذين يقرعون وقد تحتوي على بعض الموضوعات التي تعكس آراء وأفكار ومواقف الموظفين بالنسبة لمطالبهم وأمالهم وشكاياتهم أيضا وبعض الأخبار الاجتماعية غير الرسمية التي يهتم الموظفون بمعرفتها.

إلا أن المجلة لها عيوب فهي عادة ما تصل إلى عدد محدود من الموظفين وقد تصل إلى الموظفين الذين لا يجدون الوقت الكافي لقراءتها وهناك من الموظفين من لا يستوعب الأفكار والقضايا التي تعرض في هذه المجلة نظرا لانخفاض مستواهم التعليمي.

ومن عيوبها احتكار قلة من الأفراد لكتابة موضوعات المجلة دون إتاحة الفرصة للموظفين قادة كانوا أو تابعين لعرض أفكارهم وأرائهم ومواقفهم.

#### 6- النشرات (الملصقات):

وتسمى بالملصقات أيضا وتتضمن بعض التفاصيل التي يريد القائد الإداري توصيلها إلى العاملين ويجب أن تكون مصاغة صياغة واضحة.

وتستخدم لأجل توصيل مختلف التعليمات والبيانات والأوامر والمعلومات إلى الموظفين إلا أن هذه الوسيلة لا تؤدي دائما الهدف المرجو منها لكون العمال لا يتقنون القراءة خاصة إذا كانت اللغة المستعملة اللغة الفصحى، كما أن وقت الموظفين قد لا يسمح دائما للوقوف أمام اللوحة لمتابعة ما ينشر، وفي الأخير بوجدنا أن نشير أن هناك من الكتب من تعتبر النشرات ولوحة الإعلانات من الوسائل السمعية البصرية لكون مضمون هاتين الأخيرتين قد يصل إلى الأفراد سمعيا من طرف المصدر الأول أو ممن قرؤوا النشرة أو لوحة الإعلانات مسبقا قد يقرأ مباشرة (بصريا).

#### الوسائل السمعية البصرية

##### 1- البرامج التدريبية التي تعقد للعاملين:

يقصد بالتدريب العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد مهارات وقدرات وآراء وتزيد في معارفه وأفكاره لأجل أداء معين أو بلوغ هدف محدد.

وبرامج التدريب متنوعة فهناك برنامج لتدريب العمال الصناعيين وهناك برامج لتدريب المشرفين والقادة الإداريين وهناك البرامج التدريبية لتقديم الموظف لعمله حتى يلتحق بالمؤسسة لأول مرة وإعداده ذهنياً ونفسياً للعمل.

وهناك برامج تدريب تسمى لتعريف الموظف بما يتوقعه من المؤسسة والإدارة والقسم الذي يعمل فيه وما يمكن أن يتوقعه من القسم والإدارة والمؤسسة والعلاقات بينه وبين الموظفين الآخرين وقواعد السلوك الرسمية المتعارف عليها في المؤسسة، وهناك من البرامج ما هو مخطط ومقرر توصيله.

وهناك اتجاه سائد في برامج التدريب نحو دعوة بعض القادة والمسؤولين في المؤسسة لإلقاء بعض المحاضرات أو الاشتراك في ندوات في هذا البرنامج وبالتقاء القادة والمسؤولين مع الموظفين يمكن عرض المشاكل وتبادل الآراء وتحقيق بالتالي برامج التدريب وأن يتم التدريب في الوقت المناسب وعلى تنوع أساليب التدريب مثال ذلك إجراء البحوث، أسلوب المناقشة ودراسة المجالات إلى جانب هذه الوسائل نجد قاعة الإعلام والمؤتمرات والمحاضرات، الجريدة الهاتفية، الأخبار بواسطة مكبرات الصوت، الفيلم الإعلامي، الجريدة المرئية، عرض المنتوجات...

وهذا النوع من الاتصال السمعي البصري، هناك من يعتبره إلى جانب ذلك شفوي وكتابي يوجد في المؤسسات الكبرى.

### إختيار وسيلة الاتصال:

إن وسائل الاتصال عديدة ومتعددة ولا يمكن حصرها في طريقة واحدة أو نمط معين فكل الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق غرض معين أو هدف محدد وبما ينفق مع العلاقات القائمة تعتبر وسائل اتصال، ولذا نجد أن هذه الوسائل هي مكملة لبعضها البعض في حقيقة الأمر.

ووسيلة الاتصال التي تتبع يمكننا اختيارها من خلال معرفة العوامل والاعتبارات التالية:

#### 1- الأسلوب الحسي المتبع لإرسال الرسالة:

حيث أنه يلزمنا لنقل رسالة تستوجب الأسلوب البصري استخدام رسالة وكتابتها مفهومة، أما إذا اخترنا الأسلوب السمعي فإنه يتطلب من الغرب المرسل إقامة مقابلة مباشرة أو استخدام الوسائل السمعية لبحث الرسالة.

#### 2- معرفة العلاقة التي تربط المرسل والمستقبل:

فإذا كانت علاقة المرسل بالمستقبل غير مباشرة استوجب الأسلوب الكتابي وكان في هذه الحالة أفضل، أما إذا كانت العلاقة بينهما علاقة مباشرة كان استخدام وسيلة الاتصال الشخصي أفضل.

#### 3- في حالة الاتصال العكسي:

أو الحاجة إلى معلومات مرتدة بين المرسل والمستقبل يفضل الاتصال الشخصي المباشر.

#### 4- في حالة الرجوع إلى الرسالة: الأفضل استخدام الأسلوب الكتابي.

#### 5- في حالة سرية المعلومات: الأفضل استخدام الأسلوب الشفوي.

#### 6- في حالة الحاجة إلى سرعة وصول الرسالة: الأفضل استخدام الشفوي.

#### 7- عدد الأفراد الذين يستقبلون الرسالة:

إذا كان قليل يفضل استخدام الأسلوب الشفوي وإذا كثر العدد كان الأسلوب الكتابي أحسن.

#### 8- في حالة بعد أطراف الاتصال:

كان الأفضل استخدام الأسلوب الكتابي وكلما قرب المسافة كان الأسلوب الشخصي أفضل وسيلة لأنه يتيح بذلك اللقاء وحين يتعذر هذا اللقاء كان استخدام الأسلوب الكتابي أفضل.

## - معوقات الاتصال

نقصد بعوائق الاتصال كل ما يؤثر في كفاية الاتصال بحيث يمتنع الاتصال أو يشوه خلال النقل، أي لا يكون المعنى الذي تكون في ذهن المتصل به هو الصورة الذهنية للمتصل، ولذلك ينبغي التحول عنها والعمل على إزالتها.

هناك الكثير من العوائق التي تقف في سبيل نجاح الاتصال أي نقل الرسالة إلى المستقبل للبيانات وفهمه للمعنى الذي يريده الرسل، ويمكن تصنيف هذه المعوقات في ثلاث مجموعات هي:

### معوقات ناشئة عن الأفراد

#### 1- صعوبات التعليم:

الاتصال كوسيلة للتعليم له مشاكل كبيرة إذ أنه عملية تفكير أكثر وجوه النشاط الإنسانية صعوبة. يحاول الإداري عند قيامه بالاتصال تعليم مرؤوسيه نواحي جديدة في كثير من الأحوال، إذ يحاول تغيير تفكيرهم لموقف معين بما يتماشى مع مصالح المؤسسة والفرد.

وتواجه الإدارة في محاولتها تغيير تكييف الفرد نفس المشاكل التي تواجه المدرس في التعليم، إذ أن التعليم لا يتم بالصورة المرجوة إلا إذا بدأ الفرد الذي يرسل البيانات متحمسا لها يقول وينقل الشعور بالإقناع، ويستخدم الوسائل المتعددة التي يجعل ما يقول يتميز بالاهتمام الإنساني حتى يوقف في اجتذاب الآخرين لمتابعته والاقتران بما يقول.

#### 2- العوائق البسيكولوجية:

يقف التكوين الإنساني والخصائص الإنسانية عقبة في سبيل نجاح الاتصال في كثير من الأحوال إذ تفترض الإدارة أن الفرد الذي يود الوصول للبيانات إليه مهيبًا ومستعدًا ذهنيًا لاستقبال الرسالة التي يود نقلها، كما يفترض أن الفرد له من القدرات ما يمكنه من فهم الرسالة، التي تنتقل إليه، وكثيرا ما تكون هذه الافتراضات غير صحيحة، ولذا فإن الاتصالات التي تبنى عليها تفشل في مهمتها

#### 3- صعوبات نقل المعاني عن طريق الرموز:

الرموز هي وسائل يفترض فيها لإيجاد معاني معينة فالفرد الذي ينقل ويرسل معلومات والبيانات لا يستطيع أن ينقل المعنى بطريق مباشر إلى المستقبل ولكن بدلا من ذلك يعطي رمزا للمستقبل الذي يقوم بدوره باستنباط المعنى بطريقة ذاتية، والرموز يمكن تقسيمها عمليا إلى الكلمات، الصور، العمل، الصمت، المشكلة تكمن في أن الكلمة لا تعني نفس المعنى في ذهن جميع العمال الذين يسمعونها فكل عامل ربما يختلف المعنى في ذهنه وفكره. كذلك يمكن أن تحدد معاني الكلمة لدى الأفراد مما ينتج سلوك غير موحد، كذلك اختلاف الثقافات يؤدي إلى اختلاف المعنى الذي يفهمه كل فرد.

#### 4- تأثير المستقبل بحالاته الانفعالية:

عندما يشعر الفرد بعدم الأمان أو الخوف أو القلق فإن ما يسمعه يبدو أكثر إثارة وتهديدا له مما إذا كان يشعر بالأمان والتوافق مع بيئته، وشعور الفرد بالغضب أو الانقباض يجعله يميل إلى رفض بعض البيانات أو الطلبات لأنها تبدو غير عادية وغير صحيحة، على الرغم من أن مثل هذه الأفعال تبدو طبيعية الأحوال العادية لأن اليأس أو الانقباض يلون كل شيء يراه أو يسمعه الفرد.

## معوقات ناشئة عن التنظيم.

### 1- العقبات الناشئة عن وجود الطبقات:

تتعلق هذه المشكلة بالعقوبات الناشئة عن الاتجاهات الطبقيّة للجماعات المختلفة، فالعمال مثلا قد يشعرون أنهم كطبقة يعارضون المديرين ويرون من واجبهم عدم قبول الآراء التي تعبر عنها الإدارة وتحدث هذه المشكلات بين المستويات المختلفة من الإداريين أيضا، كذلك بعض العمال قد يفكرون أنهم أفضل من الآخرين مثل موظفي الأعمال المكتبية، إذ ينظرون إلى العمال الآخرين على أنهم أقل منهم وكذلك نظرة العمال المهرة إلى غير المهرة، والعمال الدائمين إلى العمال المؤقتين.

### 2- بعد المسافة أو تعدد المستويات الإدارية:

عندما تفصل المرسل مسافة كبيرة عن المستقبل لا يكون من السهل أن يحدد أن الفرد أو الأفراد الآخرين يفهمون ويقبلون البيانات المرسلّة إليهم وخاصة في المؤسسات الكبيرة. فيجد انه من الضروري أن يلجأ إلى الرسالة الكتابية وما ينشأ عنها من مشكلات إضافية في الإنشاء والتفسير.

حجم المؤسسة أو الوحدة الإدارية يلعب دورا هاما في فاعلية الاتصال فكلما توسع حجم المؤسسة وتبعثرت أجزاؤها وتعددت مستوياتها الإدارية، كلما ازداد احتمال تشوه الاتصال. وكلما كانت المؤسسة محدودة الحجم وعدد العاملين ضيقا وأقسامها مجمعة كلما كان الاتصال أيسر وأكمل.

البيانات التي يود المرؤوسين نقلها إلى جهات إدارية عليا، إذ ان المستويات المتوسطة التي تمر من خلالها البيانات قد يمنعون وصولها إلى وجهتها نظرا لإساءة فهم الرسالة من البداية، أو خوفا من نقل البيانات التي قد تبين الإهمال أو عدم الكفاية من جانبهم إذ أن الكثير من المشرفين يترددون في نقل الاتجاهات وشكاوى وأراء مرؤوسيهم إلى رؤسائهم خوفا على مراكزهم وهيبتهم، وعندما يمنع وصول البيانات بهذه الطريقة تتطور المشكلات الصغيرة التي يمكن علاجها بسهولة إلى أزمات تحتاج إلى علاج حاسم.

## معوقات ناشئة عن الإدارة.

1. عمد قدرة الإدارة على تحديد هدفها بوضوح، أو تفصيل خطتها وإبلاغها الموظفين أو شرح تعليماتها ولوائحها، أو الإجابة عن أسئلة الموظفين بشأنها.

2. صعوبة التنسيق بين أسلوب التنظيم المتبع ونوع الاتصال الذي يجب استخدامه ومن المعروف أن المركزية بما فيها من تعدد المستويات وتعقدها تتطلب أسلوبا للاتصال يختلف عما تتطلبه اللامركزية.

3. افتقار الإدارة للوسائل المناسبة للاتصال كالاجتماعات والتقارير والمقابلات والسجلات أو عدم تنظيم هذه الوسائل والتنسيق بينها وتحديد نواحي استعمالها والاستفادة منها، أو عدم تنظيم هذه الوسائل والتنسيق بينها وتحديد نواحي استعمالها والاستفادة منها، وقد تتوافر هذه الوسائل إلا أن الموظفين لا يحسنون استعمالها، بسبب تصور في تدريبهم أو نقص في قدراتهم أو كسلهم في استعمالها.

### 4. تقويم مصدر الاتصال:

من الصعب على مستقبل البيانات فصل ما يسمعه من بيانات عن مشاعره ورأيه في الفرد الذي ينقل البيانات، ويكون ذلك من أهم العقبات في سبيل نجاح الاتصال.

ويعتبر تقويم المصدر من أهم الأسباب التي تجعل من الصعب على النشرات التي تصدرها الإدارة كسب قبول العمال، إذ أنه عندما يقتنع الموظفون أن النشرة هي لسان الإدارة والمعبرة عن آرائها لا يصدق الكثير منهم البيانات التي ترد بها مهما كانت حقيقية وموضوعية، ويفسر ذلك فشل الكتيبات والملصقات التي تعرف على أنها دعاية إذ أن مستقبلي البيانات فيما تحوي من بيانات حتى المفيد منها كالبيانات عن الصحة والسلامة المنزلية.

## معوقات أخرى.

### 1. معوقات التثنت الجغرافي:

قد يقال عن المجال أن الاتصال التليفوني قد يتغلب على مشكلة البعد المكاني ولكن ذلك الاتصال يكون أقل فعالية من الاتصال الشخصي لافتقاره إلى استعمال حاستي السمع والبصر مما يزيد من أثر الاتصال وانطباعاته.

### 2. الحواجز اللغوية:

يكون ذلك في حالة اختلاف اللغة بين المرسل والمستقبل واختلاف المستوى الفكري بينهما ويمكن في هذه الحالة أن ينزل أحد طرفي الاتصال إلى مستوى إدراك الطرف الأول.

### إجراءات تفادي عوائق الاتصالات.

تبين فيما يلي بعض الوسائل التي يمكن للمشرفين إتباعها لتحسين الاتصال والنجاح إلى الحد الأقصى في نقل البيانات التي يودون نقلها إلى الأفراد الآخرين:

1. لا بد من تحدد الإدارة أو لا نوع المعلومات المطلوب تداولها بين الإدارات والأقسام
2. والمجموعات والأشخاص من الناحية الكمية والوقت اللازم لتداولها، والاتجاه الذي تسلكه، حيث تحدد الأفراد الذين يرسلون المعلومات، وأولئك الذين يتلقونها، والذين يقعون عند نقط التقاطع.
3. لكي تتمكن الإدارة من التغلب على المعوقات النفسية والذهنية التي تحيط بفهم المعلومات المتبادلة وكيفية تفسيرها، ويجب أن تراعى عدة نقاط :
  - أ. دقة المعلومات ووضوحها وقصرها على القدر اللازم.
  - ب. بساطة العرض، واختيار الألفاظ سهلة الفهم ، مع مراعاة مستواهم الفكري والتعليمي.
  - ت. إذا كان هناك احتمال يصعب على الأفراد على فهم الرسالة فلا مانع من التكرار لربح الوقت.
  - ث. اختيار الوقت المناسب لإرسال المعلومات، لأن من الممكن أن يفهم الفرد الرسالة المعطاة إليه فهما محددًا في وقت معين، ثم يفهمها بمعنى آخر إذا أعطيت له في وقت آخر.
4. التغذية العكسية:

تعتبر أهم الطرق لتحسين الاتصال، ويستخدم معظم الأفراد هذا المبدأ في الاتصالات دون إدراك ذلك إذ أنه عند محادثة فرد آخر يكون الفرد دائماً منتبها إلى الدلائل التي تشير إلى مدى فهم الطرف الآخر يمثل حركات الرأس أو غير ذلك.

التغذية العكسية تسمح بالتحقيق أن المستقبل فهم أو لم يفهم عندما نتحاور معه، إن بدون هذه التغذية العكسية يحدث إدراك زائف عن بعض التفاصيل في ذهن المستقبل ويصبح أي خطأ ولو صغير إذا لم يصحح في حينه تغييرا كبيرا في المعنى بعد فترة.

ويمكن تحقيق التغذية العكسية عن طرق مراجعة استقبال البيانات إذ يمكن للمرسل لاستفسار من حين لآخر من المستقبل للتأكد من فهمه للرسالة التي ينقلها.

## 5. إتباع القول بالعمل:

يكون احتمال قبول الموظفين المقترحات الجديدة أكثر عندما يلاحظون تغييرا فعليا في سلوك رؤسائهم أو يشاركون بأنفسهم في عملية التغيير، فإذا قيل للمشرفين في المستويات المنخفضة لأنهم سيكون لهم القول الأخير عن إجراء ترقية في إدارتهم أو منح علاوات لمروؤسيهم، وكان مثل هذا الإجراء تغييرا ملحوظا عن النظام المتبع في المؤسسة، فإن معظم المشرفين يقابلون هذا القول بالشك ولكن يخنقي هذا الشك بمجرد توزيع نماذج عليهم لمألاها بتوجيهاتهم عن الأفراد الذين يستحقون علاوات لمروؤسيهم وكان مثل هذا الإجراء تغييرا ملحوظا عن النظام المتبع في المؤسسة، فإن معظم المشرفين يقابلون هذا القول بالشك ولكن يخنقي هذا الشك بمجرد توزيع نماذج عليهم لمألاها بتوجيهاتهم عن الأفراد الذين يستحقون علاوات وإرسالها إلى إدارة الأفراد، فتقوية الرسالة اللفظية بالعمل يزيد من احتمال قبول الرسالة التي ينقلها الاتصال.

## 6. التدريب:

للتدريب أثر كبير في رفع كفاية الاتصال، فكما تدرّب الإدارة أفرادها على أعمالهم، فلا بد أن تدرّبهم أيضا على كيفية الاتصال وإعطاء المعلومات وتلقيها.

\* رفع مستوى كفاءة الاتصال للوصول إلى اتصال فعال:

ثمة عوامل عديدة يمكن أن تساهم في رفع مستوى كفاءة الاتصال منها:

- تنمية الشعور بالصالح العام وحسن الخدمة العامة لدى العاملين والإيمان بدورهم الإيجابي في عمل المؤسسة أيا كان موقعهم من السلم الإداري.

- كفالة الأمن والشعور بالإطمئنان والثقة لدى العاملين، وما لم يتقبل العامل سلطة المدير و يعترف بكفاءته فلن يستجيب راضيا لطلباته وما لم يشعر العامل بالأمن يمتنع عن إبداء بالاقترحات أو الملاحظات.

- استخدام قنوات الاتصال بحيث تتطابق الأقوال والأفعال، مما يسهل التفاعل المتبادل بين القاعدة والقيادة، مناقشة مشاكل سير الإدارة والصعوبات التي تعترض جهود العاملين، أما استخدام قنوات الاتصال للدعاية الكاذبة عن طريق إصدار الأوامر غير قابلة للتنفيذ فتكون أقرب إلى إشعارات، وكذلك المبالغة في الإنجازات المحققة فتختلفان بطبيعة الحال آثار سلبية العاملين.

- تكييف المعلومات على أساس الشخص المرسل إليه المعلومات، وليس كما يراها المرسل.

- إذا كان هدف الاتصال تغيير اتجاهات المتصل به، فيجب أن نتذكر أن الاتجاهات يصعب تغييرها بقوة المناقشة، ويحسن تغييرها بطرق غير مباشرة.

- يجب أن تحوي الرسالة معلومات جديدة بالنسبة للمرسل إليه وإلا كانت مجرد ضوضاء.

- يجب ألا يتعارض الاتصال مع التسلسل الرئاسي فلا يجوز للمدير العام مثلا أن يعطي تعليمات إلى موظفي الحسابات وإنما توجه التعليمات إلى مدير الحسابات الذي يقوم بتوجيهها بدوره إلى موظفيه.

- يجب أن تكون الرسالة واضحة ولا تقبل التأويل أو التفسير.

## العلاقات الإنسانية

### 3 - الكفاءات المعنية بالمقطع (2) :

للعلاقات العامة أهمية بالغة في التعريف بصورة المؤسسة وعلامتها التجارية، ومن المؤكد أن المؤسسات الحديثة، سيما في الدول المتطورة لا يستغنى عن العلاقات العامة كوظيفة من وظائف تسيير المؤسسة، و من عدة عوامل تستمد أهميتها وقوتها ونجاحها، لذا لا تخلو مؤسسة أيا كانت طبيعتها عمومية أو خاصة من قسم أو مصلحة خاصة لإدارة العلاقات العامة ، تعمل على رسم سياسات أو استراتيجيات، وإعداد خطط وبرامج عمل، تبنى على أسس عملية مدروسة، ويسهر الموظف المكلف أو القائم بالعلاقات على تنفيذها، وذلك باستخدام تقنيات ووسائل عدة، سواء مطبوعة : كمجلة المؤسسة، المطويات، اللاصقات ... أو سمعية بصرية : كالتلفزيون، الراديو، الوسائط المتعددة، أو تقنيات أخرى : كالرعاية "السيونسورينغ"، المعارض، الندوات الصحفية،..الخ.

ويشترط في نجاح إستراتيجية العلاقات العامة أن تكون مبنية على خطوات منظمة واضحة: بدء بعملية البحث، وذلك للتعرف على طبيعة الجمهور، الداخلي والخارجي، رغباته ومطالبه، وخصائصه ... وذلك بالاستعانة بمختلف العلوم الاجتماعية : علم النفس، علم الاجتماع، علم التسويق .. ثم تأتي مرحلة تحليل المعطيات المتحصل عليها، وبعد ذلك اختيار التقنيات والوسائل المناسبة لتوصيل الرسالة الاتصالية ، وفي النهاية تأتي مرحلة التقييم، للتعرف على مدى نجاح الإستراتيجية، ونسبة نجاح الأهداف المرجوة.

ومن خلال هذا المقطع يتمكن المتكون من كسب المعارف التالية :

- التعريف بالعلاقات العامة
- أسباب تعاضد دور العلاقات العامة في المجتمع الحديث
- مهام قسم العلاقات العامة بالمنظمة
- خطوات بناء إستراتيجية العلاقات العامة

## العلاقات العامة

### تعريف:

العلاقات العامة هي نشاط إداري وتسييري يتم بصورة دائمة ومنظمة، تسعى المؤسسة أو أي تنظيم عمومي أو خاص من خلالها لإيجاد جو من التفاهم والتقارب مع من تتعامل ( الجمهور )، ولتحقيق هذا الهدف تسعى المؤسسة قدر الإمكان أن تكيف نفسها مع اهتمامات الجمهور، بحيث تطبق مبدأ الإعلام الواسع، وتسعى لإيجاد تعاون فعال معهم، وتأخذ بعين الاعتبار تحقيق مصلحة الجميع

والعلاقات العامة بدورها تقع في قلب الثورة المعلوماتية، وهي تجد نفسها مدعوة لأن تلعب دورا استراتيجيا في حياة المنظمات والمجتمعات، على اعتبار أنها علم تسيير وإدارة واتصال، وهي بإمكانها أن تساهم بفعالية في تسيير المؤسسات الحديثة، التي تشهد تنافسا شديدا فيما بينها لجذب رضاء الجمهور والسيطرة على الأسواق، فالمؤسسات التي لا تعي طبيعة هذا الواقع الجديد ستتمحي تدريجيا من المنظومة المؤسساتية العالمية، والمقولة الآتية تصف لنا وصفا دقيقا هذا الواقع الجديد : " المؤسسات الجديدة ستزول، والمؤسسات الجيدة جدا ستجد صعوبات في البقاء، وحدها المؤسسات الممتازة ستستمر وستصمد"

### أسباب تعاضم دور العلاقات العامة في المجتمع الحديث :

- اشتداد التنافس الاقتصادي بين المؤسسات والشركات المنتجة.
- ازدياد التعليم والوعي بين المواطنين بما جعل المواطن صاحب القرار الأخير في سلوك الشراء والبيع.
- اتجاه المجتمعات الإنسانية نحو إقرار الحريات العامة (حرية التعبير والتنظيم وغيرها).
- تبلور أهمية الرأي العام في المجتمع المعاصر، وقدرته على التأثير على صنع القرار.
- ازدياد أهمية جماعات الضغط في المجتمعات ونمو ظاهرة المجتمع المدني.
- بروز العولمة كظاهرة سياسية عالمية أسهمت في تقريب أطراف العالم ، وفي ارتفاع مد الليبرالية ودفع حركة الحريات العامة.
- دخول المجتمع العالمي عصر الثورة الاتصالية ونمو مجتمع المعلومات
- ارتفاع وتيرة الاتصال التفاعلي بما يمكن الفرد من التفاعل مع أي حدث في أقصر وقت.

### مهام قسم العلاقات العامة بالمنظمة :

المؤسسة التي تؤمن بدور الاتصال والعلاقات العامة كوظيفة أساسية للتسيير الفعال تخصص مصلحة أو قسما خاصا تطلق عليه عادة تسميات عدة، كمصلحة العلاقات العامة، قسم الاتصال، كما تكلف موظفا أو أكثر يقوم بمهام إعداد وتنفيذ برامج العلاقات العامة، وإعداد إستراتيجية عمل لتنفيذ هذه البرامج، وذلك بهدف تكوين وبناء صورة حسنة، وعلاقات ثقة مع الجماهير التي تتعامل مع هذه المؤسسة.

وتكون مهام المكلف بالعلاقات العامة منصبة في خلق صورة طيبة عن المؤسسة لدى البيئة الخارجية، وكذا تعزيز تلك العلاقات الإيجابية والحفاظ عليها، فهو يشغل دور الوسيط بين المؤسسة التي ينتمي إليها، وبين البيئة الخارجية الممثلة في الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة، فيعمل على إيجاد هوية خاصة بالمؤسسة، تميزها عن المؤسسات الأخرى، ويروجها بصورة تمكنها من احتلال مكانة مميزة.

لقد تداخلت مهام العلاقات العامة من خلال التطورات العالمية التي شهدتها العالم مؤخراً، لم تعد المؤسسات جزر معزولة عن المجتمعات التي تعمل فيها .

فدراسة وتحليل المعطيات والقضايا السياسية الاقتصادية والاجتماعية لمجتمعات ودول العالم التي تعمل فيها الشركات والمؤسسات أصبح جزء من المهام الموكلة للعلاقات العامة. لما لها تأثير بالغ على الشركات والمؤسسات العاملة في المجتمع . فالمؤسسات الذكية هي تلك التي تجعل لنفسها قدرة على التأثير على تلك المعطيات، في اتجاه خدمة أهدافها النهائية. وهذا ما جعل تزايد الاهتمام العالمي المتعاطف بقضايا الشفافية والمثالية في أعمال المؤسسات الكبرى يضع الشركات الكبرى أمام مسؤولية أخلاقية تجاه المجتمعات التي تعمل فيها. حيث يمارس الإنسان العلاقات العامة كل يوم وفي كل مستوى من مستوى التفاعل مع الآخرين..

وتعتبر المهام الحديثة للعلاقات العامة من المهام التي تبلورت مع التطورات الاقتصادية في القرن العشرين ، حيث أصبحت المنظمات العمومية تساهم في صنع التغيير وفي تحسين الواقع الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع الذي تعمل فيه.

حتى تتجح برامج العلاقات العامة التي يقوم بإعدادها قسم العلاقات العامة و بالتنسيق مع إدارة المؤسسة يمكن من استعمال وتوظيف مختلف التقنيات والوسائل لأداء مهامه المتمثلة أساسا في :

- الاعتماد على البحوث كوسيلة أساسية لمعرفة التطورات المستقبلية في المجتمع وفي معرفة اتجاهات الرأي العام. بدأت أقسام شؤون المجتمع في توسيع دوائر اهتمامها لتشمل التنبؤ بالمستقبل ( ماذا سيحدث ؟ و ماذا سنفعل ؟ ) حول قضايا تلك المجتمعات، من خلال القيام بالأبحاث والدراسات و تكليف المتخصصين في المجال بوضع خطط في مواجهة التعامل مع المستجدات..

من أمثلة هذه المهام: الاهتمام بالطفولة والحفاظ على التوازن الطبيعي في البيئة. والإسهام في معالجة قضايا الفقر والجهل والأمراض في المجتمع . والاهتمام بالقضايا السياسية المحلية ، كالشفافية/ الحريات العامة. والمساهمة في توعية المجتمع حول القضايا الاجتماعية والاقتصادية ذات الأثر على المؤسسة نفسها. وخلق الوعي في المجتمع بما يمكن أن يؤثر مستقبلاً في خطط المؤسسة وأعمالها ، والسعي لكسب الرأي العام للوقوف مع المؤسسة في القضايا ذات الخلاف مع الدولة . ويمكن تفصيل مهام ووظائف القسم القائم بالعلاقات العامة بصورة أكثر دقة فيما يلي :

- جمع المعلومات والأخبار الجديدة المنشورة أو المبنية أو المذاعة في وسائل الإعلام، ومن ثمة يقوم بتنقيتها وجمعها في قصاصات، سيما ما يفيد المؤسسة أو الموظفين.
- تمثيل المؤسسة، وإقامة علاقات ودية و طيبة مع مسؤولي المؤسسات والتنظيمات الأخرى.
- إدارة الاتصال الداخلي، والعمل على خلق علاقات طيبة بين الموظفين فيما يسمى بالاتصال الأفقي، وبين الموظفين والإدارة المسؤولة فيما يسمى بالاتصال العمودي
- يعمل على تخفيف حالات التوتر التي تبرز بين الموظفين، فيما يسمى بالاتصال في أوقات الأزمات
- يقوم بإعداد و تحرير الملفات الصحفية، مجلة المؤسسة، المطويات، المناشير، البيان الصحفي، ومختلف تقنيات العلاقات العامة المطبوعة.
- تنظيم النشاطات المناسبة كالمعارض الإعلامية، الندوات الصحفية للتعريف بنشاطات المؤسسة مثلا، تنظيم الملتقيات، الرحلات ...
- تقديم النصائح والاستشارات لإدارة المؤسسة، كما يمكنه أن يمثل أو ينوب عن مسؤولي المؤسسة لدى مختلف المتعاملين والمؤسسات الأخرى.
- يقوم بدور الوساطة بين المؤسسة ومختلف وسائل الإعلام الأخرى، أي يعتبر ممثل المؤسسة لدى وسائل الإعلام.

## خطوات بناء إستراتيجية العلاقات العامة :

حتى تتمكن المؤسسة من تخطيط وإعداد إستراتيجية فعالة للعلاقات العامة، وضع خبراء التخصص استبيان يحوي مجموعة من الأسئلة ، وكل سؤال يعد محورا أساسيا من محاور خطة إعداد الإستراتيجية الفعالة.

1. ما هي الأهداف الموجودة ؟
2. من هو الجمهور المستهدف؟
3. ما هي الوسائل والتقنيات التي يجب الاعتماد عليها؟
4. ما هي العوائق المحتملة بخصوص الميزانية ، والوقت المستلزم؟

### 1- تحديد الأهداف :

يقصد بالهدف الغاية التي يسعى برنامج العلاقات العامة لتحقيقه، أي لماذا يوجه القائم بالعلاقات العامة رسائل ومضامين اتصالية لجمهور مستهدف؟ وما الفائدة التي تحققها هذه الإستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة؟ وتكمن أهمية تحديد الأهداف مع بداية الخطة في توجيه جهود القائم بالعلاقات نحو غاية مقصودة، فلا تكون جهودا مشتتة، حتى لا يصدق فيه قول الشاعر العربي " يخبط خبط عشواء"، كما يشترط في الأهداف أن تكون واقعية إجرائية قابلة للتحقيق، في مدة زمنية محددة أيضا، ويوجد نموذج مشهور في الاتصال يحدد بصورة منهجية خطوات تحديد الأهداف، وهو نموذج AIDA " لإمليو لويس"، يحتوي على ثلاثة مراحل أساسية هي :

- 1) جعل الجمهور المستهدف يتعرف على المؤسسة أو علامتها التجارية، وذلك من خلال إثارة انتباهه بوجود المؤسسة.
- 2) جعل الجمهور المستهدف يحب المؤسسة ويتعلق بها.
- 3) جعل الجمهور المستهدف يتحرك ويسلك سلوكا ايجابيا اتجاه المؤسسة، وذلك من خلال اتخاذ قرار الشراء مثلا.

إذن فأول خطوة نخطوها عند تحديد الهدف، هي كيفية جعل الجمهور المستهدف يتعرف على المؤسسة وعلامتها التجارية، ثم في الخطوة الثانية نحاول أن نجعله يحب المؤسسة ويكون صورة طيبة عن علامتها، فتكون المؤسسة لنفسها شخصية جذابة تستحوذ على اهتمام الجمهور، وفي المرحلة الأخيرة تأتي مرحلة تنمية وتعزيز علاقة المحبة تلك ومن ثمة تحويلها إلى علاقة استجابة واتخاذ قرار، أي التعامل مع المؤسسة بشراء منتجاتها أو الإستفادة من خدماتها.

### 2- تحديد الجمهور المستهدف :

عرف المعهد البريطاني للعلاقات العامة الجمهور على أنه مجموع الأشخاص الذين يقعون داخل منطقة نشاط مؤسسة معينة: الزبون المحتمل، النقابة التي تجمع الأجراء، اللجنة البرلمانية المشرفة، المساهمون، البنوك،...

### 3- تحديد الوسائل والتقنيات الواجب اعتمادها :

يجب على المكلف بالعلاقات العامة أن يصنف قائمة للوسائل والدعائم التي تمكنه من توصيل ونقل المضامين والرسائل الاتصالية التي تعبر عن صورة المؤسسة أو العلامة التجارية للمنتج، وعليه أن يختار الوسائل التي تتناسب مع طبيعة كل من :

- الأهداف المحددة
- المضامين الاتصالية

-الجمهور المستهدف.  
ويمكن استعمال وسائل وتقنيات عدة ( المطبوعة أو الوسائل السمعية - بصرية ، التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، أو وسائل أخرى... )

#### 4- تحديد الميزانية والوقت :

يجب على القائم بالعلاقات العامة تحديد تكاليف تنفيذ برامج العلاقات العامة منذ البداية، وعرضه على الإدارة العامة للمؤسسة، حتى تخصص ميزانية كافية للتنفيذ، وتصرف هذه التكاليف على مستويات ثلاث:

أ- شراء المساحات الإعلانية في وسائل الإعلام الكبرى: ( الصحف، الإذاعة، التلفزيون، المجلات، السينما)، وتكاليف الإعلان هذه تختلف من وسيلة لأخر، فالإعلان في التلفزيون أعلى ثمنًا من الإعلان في الصحف مثلاً، وتختلف كذلك حسب مدة الإعلان ( ساعة ، يوم ، أسبوع ، شهر،... )

ب- الأعباء التقنية : أي تكاليف إعداد وإنتاج الرسائل الاتصالية ( على سبيل المثال : إعداد مجلة المؤسسة، أو المطويات، أو الملف الصحفي،... وتصميمها، تكاليف الطبع، إنتاج الومضات الشهرية ... )

ت- تكاليف تصرف للقائم بالعلاقات العامة: مقابل جهوده لدراسة وإعداد الإستراتيجية المناسبة لتنفيذ برنامج فعال للعلاقات العامة

## تسيير الموارد البشرية

إعداد وتصميم: الدكتور منير نوري

### مقدمة الدرس:

أصبحت المؤسسة العصرية تحتاج أكثر فأكثر إلى الفرد الذي يقوم بالمبادرة وأخذ القرارات والرقابة الذاتية وتحمل المسؤوليات على درجة من الوعي والتأهيل. ولقد اعترف الأكاديميون والممارسون على حد سواء بأن كفاءة أداء المؤسسات تتوقف على كفاءة تسيير العنصر البشري فيها. ويرجع إدراك أهمية العنصر البشري إلى عدة عوامل من أهمها تطور الفكر التنظيمي والضغوطات المتزايدة الناتجة عن المنافسة الاقتصادية ونمو النقابات العمالية والقوانين والتشريعات الحكومية.

فبعد أن كان هناك ما يعرف بتسيير المستخدمين والذي يتلخص دوره في تعيين وفصل الأفراد والاحتفاظ بسجلات الوقت والمراقبة ودفع الأجور، أصبح يوجد ما يعرف بتسيير الموارد البشرية والذي يعنى بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتنمية ومعاملة الأفراد في جميع المستويات، وتنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها بعدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها للوصول بالمؤسسة إلى أقصى طاقاتها الإنتاجية.

ومن هذا المنطلق تأتي أهمية برمجت هذا الدرس الذي روعي في إعداده دراسة وتحليل الوظائف الرئيسية لإدارة الأفراد في المؤسسات الحديثة، ويرتكز عرض موضوعات الدرس على الأسس والمبادئ الحديثة المتعارف عليها من حيث البساطة والشمول والعمومية، مع عدم إغفال الإشارة إلى الظروف البيئية المؤثرة على عمل إدارة الأفراد، فبالرغم من تكامل وتداخل وظائف وأنشطة إدارة الأفراد في المنظمات الحديثة، إلا أننا فضلنا دراسة كل وظيفة على حدة وبشكل منفصل، وذلك لأغراض السهولة والوضوح في سرد الوظائف بشكل منطقي.

وهذا الدرس سيكون موجها لجميع إطارات الوظيف العمومي رتبة ملحق إدارة والمعنيين بالتكوين عن بعد لتدعيم معارفهم العلمية حول تسيير الموارد البشرية وتزويدهم بمعلومات متنوعة مفيدة لحياتهم العملية.

## الفصل الأول: أسس تسيير الموارد البشرية

إن التسيير بصفة عامة يعني تنظيم الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية ووسائل إنسانية، حيث أن العنصر الإنساني هو محور أساسي لإنجاز أي عمل، ومهما توافرت الموارد المادية والهيكل التنظيمية فإنها تبقى خامات لا يبد للعنصر التنظيمي المتمثل بالإنسان أن يسيرها.

### أولاً: مفهوم تسيير الموارد البشرية:

يعرف تسيير الموارد البشرية على أنه مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات، التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة، و تحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاطات أو الوظائف، وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها<sup>1</sup>.

### ثانياً: مفهوم وظيفة الموارد البشرية:

يمكن تعريف وظيفة الموارد البشرية بأنها الوظيفة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمؤسسة بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذه المؤسسة<sup>2</sup>.

وتعتبر وظيفة الموارد البشرية وظيفة مساعدة مثل الوظيفة المالية، هدفها النهائي هو تسهيل نشاطات الوظائف الأخرى للمؤسسة وذلك بتحسين مساهمة الأفراد في عملية التحويل. وتعرف بأنها الوظيفة التي تلم بمجموع النشاطات والتفاعلات الإنسانية والتدفقات المادية و الطاقات والمعلومات الموجهة نحو<sup>3</sup>:

-الحصول واستعمال وتطوير و تحفيز الموارد البشرية (رأس المال البشري) من أجل تحقيق عملية التحويل في المؤسسة

-حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد، وبين الأفراد ومحيط العمل (التكنولوجية؛ البيئة؛ الثقافة؛ الأهداف) وإدارتها من أجل تحقيق أحسن دمج للأفراد بمؤسساتهم، ويتمثل دورها أيضا في النظام البشري للمؤسسة.

وتعرف إدارة الأفراد بكونها "تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في

المنظمة"، ويدرك من التعريف بان إدارة الأفراد تشتمل على النشاطات الآتية:4

1-التخطيط: ويتضمن وضع الأهداف والمعايير، وتطوير القواعد والإجراءات ووضع الخطط وتوقع الأحداث المستقبلية القريبة.

2-التنظيم: تحديد مهمات وأعمال الأفراد العاملين وتوزيعهم على الأقسام ومنحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز أعمالهم، علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.

3-التوظيف: تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم واستقطابهم واختيارهم علاوة على وضع

معايير الأداء وتحديد الأجور والمكافآت وتدريب الأفراد العاملين.

4-القيادة: توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل.

<sup>1</sup> - J .M perreti- " gestion du personnel"- ,vuibert ,paris ,1984

<sup>2</sup> - ماهر اعليش "إدارة الموارد البشرية" مكتبة عين شمس، القاهرة. 1971 ص 28

<sup>3</sup> -Pierre J.C "Gestion des ressources humaines». Volume 2 ,université catholique de diffusion 1986 . science économiques ,sociales et politiques

<sup>4</sup> - خالد عبد الحميد الهيبي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2005، ص.30

5- الرقابة: وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات ومعايير النوعية ومستويات الإنتاج ثم التأكد من أن الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

ويمكن ترتيب وظائف الموارد البشرية كما يلي:

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

### ثالثا: الجوانب المذهبية لتسيير الموارد البشرية

**1/ المدرسة الكلاسيكية في التسيير:** تتركز فلسفة المداخل الكلاسيكية على زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف من خلال تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة. بدأ علماء الإدارة في التفكير في كيفية زيادة الإنتاجية (Productivity) وكذلك زيادة كفاءة (Efficiency) أداء العمال للأعمال الموكلة لهم. وبذلك ظهرت المدرسة الكلاسيكية في الإدارة التي ركزت على كيفية تصنيع المصنع، كيفية تصميم الوظيفة للفرد، كيفية تصميم طرق للعمل والأداء وأخيرا على مبادئ إدارة العمل، أما أهم المبادئ التي يقوم عليها الفكر الكلاسيكي فتتمثل في مايلي:

**1- تقسيم العمل:** تقسيم العمل هو حجر الزاوية في نمو المنظمات طولانيا بإضافة مستويات جديدة، وعرضانيا بإضافة وظائف جديدة ومهام جديدة على المستوى نفسه، وقد أشار آدم سميث (Adam Smith) في كتابه ثروة الأمم 1776 إلى الفوائد الأساسية لتقسيم العمل مستمدا إياها من ملاحظاته لما كان يحدث في المصنع آنذاك. وهي:<sup>5</sup>

- تنمية المهارة والخبرة، نتيجة لتكرار مهمة محددة.
- توفير الوقت الضائع في الانتقال من مهمة إلى أخرى.
- اختراع الآلات نتيجة لتبسيط العمل وتنميته.

**2- التسيير العلمي:** يعتبر المهندس المتمرس (Taylor 1856-1915) من أبرز رواد هذا الاتجاه، فقد لاحظ أن العمال يتباطؤون ويتكاسلون، ولا يستعملون أعضائهم بأفضل الطرق الممكنة، فركز على دراسة الوقت والحركة، وكان همه اكتشاف ما أسماه بأنجع طريقة لأداء عمل معين، ومن ثم القيام بتدريب العمال عليها، وقد استطاع بالفعل، عن طريق هذا الأسلوب أن يرفع إنتاجية عمال الحديد والفحم عدة مرات.

<sup>5</sup> -محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات"، الجزء الأول التسيير والتنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص. 55

يقوم أسلوب دراسة الوقت والحركة على تحليل العمل إلى أجزاء صغيرة ودراسة هذه الأجزاء قصد التبسيط ثم التحسين، ويكون ذلك بطرق متعددة مثل؛ اختصار الحركة الزائدة، تحسين الحركات المستقبلية، تأمين استعمال المزيد من الأعضاء أو الأصابع في الوقت نفسه، تأمين تزامن أفضل في الحركات، وقد استعين بالعدسات التصويرية لتسهيل عملية الدراسة، وبساعات خاصة لتسجيل الوقت.

3- **التسيير بالاستثناء واللامركزية:** حيث يحصل المدير على تقارير دورية ملخصة ومركزة عن كل العناصر الداخلة في إدارته، تمكنه بسرعة من معرفة نقاط الضعف والاختناق والتركيز عليها من أجل تأمين تقدم العمل، التسيير بالاستثناء يساعد بطبيعة الحال على توفير الوقت وتركيز الذهن، وبالتالي تأمين استخدام أفضل لطاقت المسير، انه يركز بالمعنى الذي دعا له تايلور على الانحرافات فقط بقصد معالجتها وتصحيحها.

4- **الإشراف الوظيفي:** يرى تايلور أن النوع الوظيفي للتسيير يجب أن يحل محل النوع الحربي، أي القائم على أساس التسلسل الرتبوي، وقد دعا إلى تطبيق هذا المبدأ لتأمين الاستفادة القصوى من خدمات الخبراء المتخصصين.

5- **البيروقراطية الرشيدة:** يعتبر العالم الألماني فيبر (1864-1920) أبرز مؤسسي هذا الاتجاه، قدم نموذج البيروقراطي للتنظيم على انه الأكثر عقلانية، والذي يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية، وقد تميز هذا التنظيم بالخصائص التالية:

- التسلسل الرئاسي أو التدرج الرتبوي، أي أنظمة هرمية للسلطة توضح مكان كل شخص في التنظيم.
- التخصص الدقيق، أي لكل شخص مجال اختصاص معين وفقا للنصوص واللوائح.
- الاختيار العقلاني للأشخاص، وفقا للمؤهلات المطلوبة على أساس الكفاءة .
- دوام المرتب، الذي يتحدد وفقا لمرتبة الشخص ولأقدميته في التنظيم.
- فصل الملكية عن التسيير، إذ لا يملك الموظف وسائل التنظيم، ولا يملك منصبه نفسه.
- الخضوع لنظام دقيق من الانضباط والرقابة القانونية.
- وجود المستندات الكتابية والوثائق الرسمية المحفوظة، ووجود القواعد والإجراءات غير الشخصية وبالتالي وجود مكاتب\*.

- **الاحتفاظ بالوظيفة،** حيث يتدرج الشخص في سلم الوظائف، إلى أن يحال إلى التقاعد محتفظا بمرتبه دائم مدى حياته.

- **التنظيم الرسمي:** هو نظام من الأنشطة المنسقة لمجموعة من الأشخاص، يعملون متعاونين لتحقيق غرض مشترك، في ظل السلطة والقيادة.

## 2/ الإدارة العلمية Scientific Management :

يعتبر هذا المدخل محاولة لبناء مجموعة من الإجراءات والقواعد الأولية داخل العمليات الإنتاجية في المصانع للوصول إلى تنسيق الجهود بهدف تحقيق اقتصادية العمليات الإنتاجية مع تأهيل الأفراد وصيانة الموجدات لمقابلة طلب السوق، مع دور للرقابة التنظيمية داخل الشركة أو المؤسسة وسوق بتحقيق ذلك من خلال<sup>6</sup>:

- تحقيق دقيق للواجبات والمسؤوليات.
- وضع معدلات فنية لأداء المهام.
- تحديد الوسائل لجمع ومناولة المواد.
- تحليل المعلومات.
- محاسبة التكاليف والأجور ونظم رقابة الإنتاج.
- التنسيق والاتصالات بين إدارة العمليات.

\* - بكل ما تشتمل عليه من أجهزة وأشخاص وملفات ووثائق، وقد اشتق هذا النوع من التنظيم من المكتب ذاته (Bureau).  
6 د. أمين عبد العزيز حسن " إدارة الأعمال- وتحديات القرن الواحد والعشرين- " دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع - القاهرة- 2001، ص:15.

وقد ركزت الإدارة العلمية على العمليات الداخلة في الإنتاج لأن المديرين يهتمون بدرجة أولية على زيادة الإنتاج لمقابلة نمو الطلب على السلع، و كانت منظمات الأعمال ضعيفة من حيث التنظيم الداخلي، وكان كل اهتمام المديرين هو التركيز بدرجة أساسية على الموجودات الرأسمالية الإنتاجية أكثر من التركيز على الأفراد الذين يتولون العملية الإنتاجية. وتعتمد مدرسة الإدارة العملية على تقليل تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاجية من خلال الطريقة المثلى لأداء الوظيفة ويرى تايلور أن هذا لن يتحقق إلا بقيام الإدارة بدورها كاملا من تخطيط وتنظيم ورقابة.<sup>7</sup>

حيث قسم العمل إلى عمل إداري وعمل تنفيذي، بحيث يكون التخطيط من إختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ، وهكذا يكون كل مدير وعامل مسؤولا عن وظيفة واحدة أو مجموعة من الواجبات المحددة.

وباختصار فإن الإدارة العملية تقوم على:<sup>8</sup>

- تقسيم العمل إلى إداري وتنفيذي.
- تحديد الطريقة المثلى لأداء كل عمل.
- اختيار وتدريب العمال على استعمال الطريقة المثلى للأداء.
- دفع معدلات أجور أعلى للعاملين حسب كميات إنتاجهم.
- إيجاد تخصص بين المشرفين على العمال عند خط الإنتاج فبدلا من أن يقوم المشرف الواحد بأداء كافة الواجبات الإشرافية يتم تعيين ثمانية مشرفين في كل موقع عمل متخصصين في جوانب مختلفة من العملية الإشرافية.

-مبادئ الإدارة العلمية: لقد أكد تايلور أن تحسين الإنتاج يتم من خلال التنظيم العلمي للعمل وذلك بالاعتماد على مجموعة من المبادئ التي استنتجها من خلال تجاربه في الورشة، حيث يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>9</sup>

- ✓ تطبيق المنهج العلمي القائم على الملاحظة، التجربة والقياس على المشاكل الإدارية بدل الاعتماد على الأساليب التقليدية المتمثلة في طريقة المحاولة والخطأ، حيث قام بوضع نظرية للوقت والحركة كما وضع معايير قياسية لظروف العمل مثل: الحرارة، الإضاءة، فترات الراحة، وإجراءات العمل، وهذا كي تكون هذه الظروف مناسبة ومساعدة للعمل؛
- ✓ اختيار العاملين وتدريبهم على أسس علمية للقيام بالعمل، وهذا بتوظيف عاملين تتوفر فيهم المهارات التي تتطلبها الوظائف مع تبسيط إجراءات ووسائل العمل حتى تريح العامل، إضافة إلى صقل مهارات العاملين وتطوير مهاراتهم لأداء العمل؛
- ✓ التقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين والعمال حيث يقوم المديرين بتخطيط العمل وتحديد المهام بالتفصيل ثم يتولى العمال التنفيذ، أي يقتصر دور المدير على تحديد ما وكيف يجب أداءه، وعلى المرؤوسين أداء ما يحدده المدير؛
- ✓ تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من أجل بلوغ الأهداف وهذا بدل الصراع الذي يؤدي إلى تخفيض الإنتاجية بفعل العلاقات السيئة التي كانت بين المديرين والعاملين. وقد اعتبر تايلور أن حافز الأجور العالية يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، لذا وضع ما يسمى الخطة التفاضلية للعمل بالقطعة بمعنى ربط الأجر بالإنتاج.

### 3/مدرسة العلاقات الإنسانية

<sup>7</sup> منال طلعت محمود " أساسيات في علم الإدارة" المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص27.

<sup>8</sup> د. أمين عبد العزيز حسن " إدارة الأعمال" مرجع سبق ذكره.ص:17.

<sup>9</sup> ظاهر الكلالدة، مرجع سابق ص ص 58- 59.

تعتمد مدرسة العلاقات الإنسانية في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين هي الأساس الذي يجب أن تركز عليه دراسة الإدارة، وتبني نظرتها للمنظمة من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر، وإدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية، لذا فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين والمشرفين، ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للقيادة الإدارية الحديثة .

-مبادئ العلاقات الإنسانية: هناك مجموعة من مبادئ العلاقات الإنسانية يجب استخدامها وفقا لكل موقف وتتمثل هذه المبادئ في العناصر الأساسية التالية:

(1) يجب أن يعامل أعضاء أي جماعة عمل باعتبارهم أفراد لكل واحد منهم مشاعره ورغباته وخلفياته و احترام الكرامة الشخصية لكل واحد منهم وتركهم يتصرفون بحرية وجعل العاملين يستمتعوا بعملهم في هذه المؤسسة للعمل على تحقيق الأهداف المرسومة.

(2) يجب إشراك العاملين في القرارات الإدارية و التسييرية التي تعينهم أي التي تأثر عليهم عندما يتجسد ذلك فهذا يعني إيمان الإدارة العليا بقدرة الموارد البشرية ومقدرتهم على المشاركة في صنع القرارات يؤدي ذلك إلى قبول العاملين لما قد يحدث من تغيير في السياسات أو نظم المؤسسة و بالتالي تتلقى الإدارة مقاومة العمال لعمليات التغيير و إلى رفع روحهم المعنوية، تجسيد روح التعاون، و خلق القيادات و الشخصيات و إلى تحسين العلاقات الإنسانية. فاتخاذ القرارات بالإجماع، يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر إبداعا، وتكون أكثر فعالية عند التنفيذ من القرارات الانفرادية . أما عدم مشاركة الأفراد تكون لها نتائج سلبية منها عدم الاهتمام أو الحماس لأهداف المؤسسة و القلق أو الخوف مما يؤثر على دوران العمل و يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية<sup>10</sup>.

كما يجب إعطاء التقدير و الاعترافات بما يحققه من إنجازات مما يدفع بهم إلى بذل المزيد من الجهود في المستقبل، ومحاولة تنمية قدراتهم و طاقاتهم لتحسين أدائهم.

(3) يجب تشجيع العمل الجماعي و العمل كفريق، فالحياة الصناعية تستدعي وجود العلاقة المتشابهة والمتكاملة بين العاملين فالشخص الذي يعمل وحيدا لا يتحسن بآتم معنى الكلمة يمكن أن يزيد معلوماته و يحلل أفضل و لكن لا يحقق تنمية شخصيته إلا في إطار العمل في فريق<sup>11</sup>.

(4) يجب خلق مناخ إيجابي وبيئة عمل محفزة وذلك بالتحول من أسلوب التعتن و إعطاء الأوامر إلى أسلوب التشاور الذي يقوم على مبدأ احترام العامل و ليس على أساس إخبار الرئيس لمرؤوسيه عن الأخطاء التي ارتكبتها و توجيه اللوم إليه و إصدار الأوامر إليه للعمل فيجب أن يتشاور الرئيس مع مرؤوسيه ليناقش معهم موضوع ما يتعلق بالإنتاج أو مشكلة ما شكوى أو تظلم من عامل معين أو خطأ من أحد العاملين.

إن العلاقات الإنسانية قد تتحسن أو تسوء بفعل الاتصالات في المؤسسة خاصة الشخصية بين الرئيس و المرؤوس لذلك يجب تشجيع تدفق المعلومات في المؤسسة في كل الاتجاهات

-مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية

- كمية العمل التي يؤديها العامل وبالتالي مستوى الكفاءة الإنتاجية له لا تتحدد تبعا لطاقته الفيزيولوجية فقط و إنما كذلك تبعا لطاقته الاجتماعية؛
- المكافآت و الحوافز غير الاقتصادية (المعنوية) تلعب دورا رئيسا في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا النفسي والوظيفي، وهذا لأن للأفراد حاجات غير مادية يسعون لإشباعها عن طريق الحوافز المعنوية؛

<sup>10</sup> - احمد منصور مرجع سبق ذكره ص 45

<sup>11</sup> - Ishak Adizes : L'aire des travail en équipe méthodes de diagnostic et règles d'action. Traduit par Jean Louis Barsaco : les éditions d'organisation, Paris 1980 P 166

- التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة أهم أشكال التنظيم كفاءة وأغلاها إنتاجية، فقد يؤدي إلى الروتين والتكرار ومنه الملل والسأم مما يؤثر على إنتاجية العاملين؛
- العمال لا يسلكون ويجابهون الإدارة وسياستها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات، مما يتطلب من الإدارة في المنظمة أن تعاملهم على أساس أنهم جماعة لها حاجات و أهداف جماعية.

#### 4 / المدرسة السلوكية

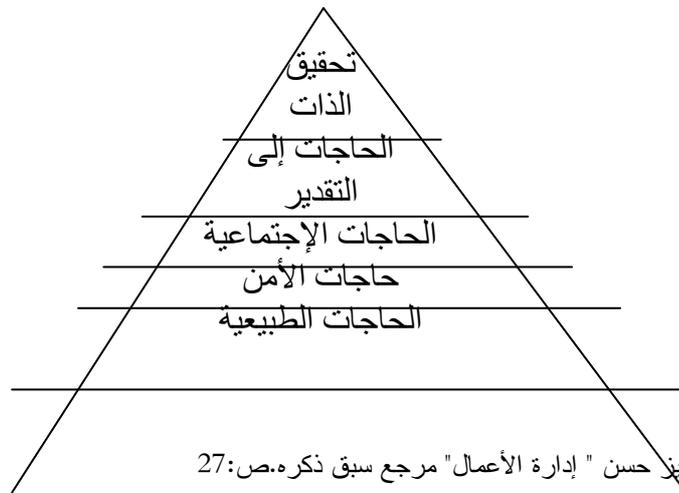
أ- مبادئ المدرسة السلوكية: رغم تعدد اتجاهات المدرسة السلوكية تبقى تجمعها قواسم مشتركة من أهمها<sup>12</sup>:

- أخذ الأبعاد النفسية والاجتماعية والسلوكية للفرد بشكل شامل ثم تحليل سلوكه من خلال هذه الأبعاد، أي أنها تعتمد على الدراسة العلمية لسلوك الفرد، وهي متأثرة في ذلك بنتائج العلوم السلوكية التي تركز على المظاهر الخارجية للسلوك باعتبارها أفضل وسيلة لفهم دوافع وحقيقة هذا السلوك؛
- أهمية الحاجات في تشكيل سلوك الإنسان، مما يتطلب من الإدارة اعتماد نظام شامل للحوافز المادية والمعنوية لإرضاء هذه الحاجات، وبالتالي الحصول على السلوك المرغوب؛
- المنظمة هي وحدة اجتماعية تتأثر بالقوى و المؤثرات البيئية الخارجية، فالمنظمة حسبها نظام مفتوح يتضمن تفاعلات داخلية بين مكوناته، إضافة إلى التفاعل مع محيطه، لذلك فهي لا تستطيع العمل معزولة عن هذا المحيط؛
- الصراع بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة لا يمكن تجنبه إلا من خلال محاولة فهم هذا الصراع قصد تطوير وسائل وسبل للاستجابة للحاجات المشتركة بين العاملين و المنظمة.

و الشكل التالي يلخص مبادئ المدرسة السلوكية في الإدارة.

ب- مساهمة رواد المدرسة السلوكية:

- 1- مساهمة أبراهام ماسلو Abraham Maslow: صنف ماسلو (1943)<sup>13</sup> حاجات الإنسان إلى خمس مستويات تشكل جميعها سلماً أو هرماً من الأدنى إلى الأعلى، كما هو موضح بالشكل التالي:



المصدر: د. أمين عبد العزيز حسن " إدارة الأعمال " مرجع سبق ذكره.ص:27

<sup>12</sup>ظاهر الكلالدة، مرجع سابق، ص: 77 .

<sup>13</sup> د. أمين عبد العزيز حسن " إدارة الأعمال " مرجع سبق ذكره.ص:26

قدم ماسلو نظريته هذه المشهورة في تدرج الحاجات الإنسانية باعتبارها الدافع الأساسي وراء سلوك الفرد، و هو يقسم هذه الحاجات على حسب أولوياتها إلى خمسة أنواع متدرجة كما يلي<sup>14</sup>:

- الحاجات الفيزيولوجية او الطبيعية: هي الحاجات الأساسية اللازمة للحفاظ على الحياة مثل الأكل، النوم، اللباس والسكن، حيث لا يمكن للإنسان أن يفكر في إشباع الحاجات التالية دون إشباع قدر كاف من الحاجات الفيزيولوجية؛
- حاجات الأمن و الطمأنينة: و هي حاجة الشعور بالأمن و تجنب المخاطر وخاصة الاستقرار في الوظيفة و الأجر المستمر و عدم الخوف من المستقبل؛
- حاجة الانتماء إلى الجماعة او الحاجات الاجتماعية: و هي الحاجة إلى الانضمام إلى جماعات مختلفة و تكوين صداقة، حيث أن الإنسان اجتماعي بطبعة كما يقول ابن خلدون؛
- حاجات المركز و الشهرة أو الحاجة إلى التقدير: أي احترام الفرد لذاته و تقدير الآخرين له، و احترام استقلاليته و قدرته على تحقيق أهدافه، و ذلك بأن تعترف له الجماعة بأن له مكانة من بينها و أنه ليس منبوذاً من طرف أعضائها؛
- حاجات تحقيق الذات: و هي استغلال المواهب و الوصول إلى المراكز التي يمكن أن يصلها الفرد بفضل جهوده، و اثبات قدرته على تحقيق الإنجازات الفردية.

و قد رتب ماسلو هذه الحاجات بشكل هرمي و قال إنه إذا أشبع الفرد حاجة معينة انتقل بشكل تلقائي لإشباع الحاجة التي تليها في الأهمية، و أن إشباع الحاجة يشكل حافزاً أو دافعاً للفرد لإحداث سلوك معين

## 2- مساهمة دوغلاس ماك غريغور Douglas Mc Gregor: قدم ماك غريغور سنة 1960

مجموعتين متناقضتين من الفروض (في شكل نظريتين) عن الطبيعة الإنسانية، وذلك وفقاً للطريقة التي يدرك بها القادة الإداريون والمديرون للأفراد العاملين في منظماتهم، حيث قامت نظرية X على افتراضات سلبية متشائمة تتوافق مع الاتجاهات الكلاسيكية التي جاء بها تايلور، أما النظرية Y فتتوافق مع اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية و المدرسية السلوكية.

إن نظرية X تبحث في مفهوم العاملين، والطرق التي يجب على الإدارة إتباعها لتحكم الرقابة عليهم، وتقوم هذه النظرية على ثلاثة أركان:

- أغلب الأفراد لا يرغبون في العمل ولا يحبونه
  - يجب استخدام نوع ما من القهر أو القوة مع الأفراد، حتى يمكن التأكد من أدائهم لأعمالهم
  - إن الإنسان العادي يفضل أن يوجه لأداء عمل معين، بدلاً من اعتماده الشخصي على نفسه.
- لقد أثبتت العديد من الأبحاث أن ظهور الأفراد السلبيين والسلوكيات غير الرسمية، إنما هو نتيجة لتطبيق هذه النظرية.

أما نظرية Y فنقوم على أربعة أركان: مبدئياً لا يمكن الجزم بأن الأفراد يحبون أو لا يحبون العمل بطبيعتهم، بل إن ميولهم اتجاه عملهم يتكون نتيجة لخبراتهم السابقة.

يمكن إنجاز الأعمال عن طريق الارتكاز على الطرق المبنية والمعتمدة على السلطة، إلا أن هذه الطرق لا تمثل الوسيلة الوحيدة لأداء وإنجاز الأعمال، كما أنها لا تضمن ضماناً أكيداً القيام بالمهام المطلوبة، كما يجب أن نضع في اعتبارنا الآثار السلبية التي تتجم عن استخدام مثل تلك الطرق في إنجاز الأعمال.

يختار العمال لأنفسهم مجموعة من الأهداف، إذا ما تبينوا في ذلك إمكانية تحقيق نوع معين من المكافأة، سواء كانت مادية أو نفسية، وبمجرد اختيارهم لتلك الأهداف فإنهم يسعون لتحقيقها بجميع طاقاتهم، وخاصة إذا حفزوا من قبل رؤسائهم على تحقيق نفس تلك الأهداف. في ظل الظروف الطبيعية نجد أن الأفراد لا يتهربون من المسؤولية، بل يسعون إليها فمهمة إدارة الأعمال بصفة عامة حسب هذه النظرية، هي خدمة العمل، المركز الأساسي الذي يمكن أن يحقق الفرد منه زيادة درجة كفاءته وأحكام الرقابة الذاتية على نفسه وتحقيق الشعور بالإنجاز. و الجدول التالي يقدم افتراضات النظريتين:

الجدول (1): افتراضات نظريتي x و y

نظرية x: افتراضات كلاسيكية اتجاه الأفراد في العمل	نظرية y: افتراضات حديثة اتجاه الأفراد في العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>- معظم الأفراد لا يحبون العمل و يتجنبونه كلما أمكنهم ذلك؛</li> <li>- معظم الأفراد لا بد من إجبارهم وتهديدهم بالعقاب حتى يقوموا بالعمل؛</li> <li>- يجب الرقابة و الإشراف و التوجيه الشديد للأفراد عندما يعملون؛</li> <li>- معظم الأفراد يفضلون أن يوجهوا و يميلون لتجنب المسؤولية و لديهم مستوى طموح منخفض و هم يهتمون فقط بتحقيق الأمن.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العمل هو نشاط طبيعي مثل اللعب والراحة؛</li> <li>- الأفراد قادرون على التوجيه والرقابة الذاتية وهم ملتزمون بالأهداف؛</li> <li>- الأفراد يكونون أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافأتهم على ذلك؛</li> <li>- الفرد في مجتمع معين لديه القدرة على التخيل والابتكار.</li> </ul>

المصدر: راوية حسن، السلوك في المنظمات مرجع سابق، ص: 19

يتبين من الجدول أن هناك فرق كبير بين النظريتين y و x في القيادة، حيث تبدو النظرية x بأنها تسلطية تشاؤمية، ليس فيها مرونة حيث تكون السيطرة خارجية ولا تنطلق من الفرد نفسه، بالمقابل فإن النظرية y تبدو ديمقراطية تفاؤلية فيها حركية و مرونة تعتمد على التوجيه الذاتي و تأخذ بمشاعر الأفراد ولا تنكرها، ومن وجهة نظرنا فإن نمط القيادة وفقا للنظرية X قد ذهب إلى غير رجعة ولا مكان له في المنظمات المعاصرة.

وطبقا لـ D. Mc-gregor فإن المبدأ المستمد من النظرية X هو المتعلق بالتوجيه و التحكم من خلال مزاوله السلطة، أما النظرية Y فقد أقامها على مبدأ التكامل بين القيادة و المرؤوسين، فالقيادة الإدارية تعمل على خلق الظروف التي تسمح للمرؤوسين ببذل طاقاتهم من أجل نجاح العمل وتحقيق أهدافهم الشخصية، بينما هم يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة، لذلك فإن افتراضات القائد لها أهميتها حسب D. Mcgregor في تحديد سلوكه ودوره، فإذا افترض أن مرؤوسيه كسالى وغير مسؤولين، فمن المحتمل أن نظاما للحوافز و التقدير سيقام ليضمن أنهم سيندفعون للعمل الجاد، كما أن القواعد و التعليمات و الإشراف من قبل القادة ضرورية كي ينجزوا العمل المطلوب، من ناحية أخرى إذا افترض القائد أن المرؤوسين مسؤولون و ناضجون، فإن نظاما للحوافز و التقدير سيشجعهم على التصرف بنضج و مسؤولية<sup>15</sup>.

<sup>15</sup>جاك ديكان، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، القاهرة، الدار الدولية، 1991، ص: 232-233.

لقد وجهت انتقادات عديدة لنظريتي X , Y كونها تقتصر في القيادة على إحدى النظريتين، بينما في الحقيقة نجد أن المرؤوسين يملكون خواصا تصفها كلا من النظريتين.

## 5/ الإدارة الرشيدة :

دعت مدرسة وظائف الإدارة إلى تطبيق عدد من المبادئ الإدارية كوسيلة مضمونة لتحقيق أهداف المنظمة، وتمثل هذه المبادئ خلاصة تجارب ناجحة للمديرين حيث حصلوا على فوائد جمة من تطبيقها ومن أبرز مفكري هذه المدرسة (هنري تاييلور ولوثر جوليك ولندال أوريك وجيمس موني) والبحث عن (الطريقة المثلى) أو وصفة النجاح للمنظمة هي صفة مشتركة بين هؤلاء الكتاب، ومن أبرز مبادئ الإدارة هي:<sup>16</sup>

- 1- مبدأ تقسيم العمل.
- 2- مبدأ السلطة والمسؤولية.
- 3- مبدأ الانضباط.
- 4- مبدأ وحدة القيادة.
- 5- وحدة التوجيه.
- 6- تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية
- 7- الإنصاف والعدالة.
- 8- التسلسل الهرمي للسلطة
- 9- المركزية.
- 10- المبادرة.
- 11- روح الجماعة أو الفريق.
- 12- المكافأة العادلة.
- 13- إستقرار التوظيف.
- 14- الترتيب والنظام.

<sup>16</sup> د. أمين عبد العزيز حسن " إدارة الأعمال " مرجع سبق ذكره.ص:19.

## الفصل الثاني: التسيير التوقعي للموارد البشرية

### أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يقصد بالتخطيط للموارد البشرية التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة خلال فترة مستقبلية، إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلاً. عرف تخطيط الموارد البشرية "التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات".

### ثانياً: أهمية تخطيط الموارد البشرية

تتمثل هذه الأهمية في العناصر التالية:

أولاً- التنبؤ باتجاهات الطلب والعرض في القوى العاملة: إن المنظمة التي لا تسبق الأحداث، بل تفاجأ بها هي بالتأكيد لا تستطيع التنبؤ باتجاهات الطلب والعرض على القوى العاملة. ويتم هذا التنبؤ بتحديد الأبعاد التالية:

1- **الطلب على القوى العاملة:** لا يخرج التخطيط للقوى العاملة في جوهره عن تحديد الطلب المستقبلي لقوى العمل ومقارنة ذلك بمستوى المعروض منها خلال نفس الفترة وعمل استراتيجيات للتوفيق بين تلك المستويات المقدرة للطلب والعرض.

2- **عرض القوى العاملة:** يقصد بعرض القوى العاملة عدد السكان النشطين اقتصادياً أو من هم في سن العمل والقادرين عليه والراغبين فيه، وحتى تكون الصورة واضحة في هذا المجال، لا بد من توافر إحصائيات سكانية منتظمة تقدم معلومات كافية فن فئات الأعمار ونسبة الذكور والإناث، ونسبة الأمية، وتوزيع الطلبة على مستويات التعليم المختلفة، وتوزيع السكان في قطاعات العمل المختلفة وما إلى ذلك<sup>17</sup>.

إضافة إلى الإحصائيات السكانية العامة، فمن اللازم القيام بإحصاءات القوى العاملة، ونمط توزيعها حسب القطاعات الاقتصادية، والمجموعات المهنية، وحسب الجنس وغير ذلك من أسس مما يتيح للمخطط فرصة الاستفادة منها بشكل كامل.

ثانياً- **خدمة الأهداف العامة:** يخدم تخطيط الموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بالفرد والمنظمة والمجتمع، فعلى صعيد الفرد ومن خلال التخطيط الدقيق يتم تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب سواء تعلق الأمر بالوظيفة أو المنظمة، وعلى صعيد المنظمة تتحقق الموائمة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض في الموارد البشرية، أما على صعيد المجتمع فإن تحقيق الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية في المنظمات يساهم في تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية.

ثالثاً- **تقليل التكاليف:** أي تقليل تكاليف نشاطات الموارد البشرية الأخرى من توظيف وتدريب ومتابعة وصيانة للموارد البشرية، حيث أن تخطيط الموارد البشرية يفترض أن يوجه لإجابة الأسئلة من نوع:

- ما كم ونوع الموارد البشرية المطلوبة؟

- كيف يمكن الحصول على هذه الموارد؟

- متى يجب الحصول على هذه الموارد؟

- أين تستخدم هذه الموارد؟

<sup>17</sup>- عبد الرحمن عبد الله الشقاوي "تخطيط القوى العاملة: مفاهيمه وأساليبه ومشاكله"، الرياض، معهد الإدارة

**رابعاً:تحسين توزيع واستخدام الموارد البشرية:**يساعد التخطيط في حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية وهذه الأهمية تؤكدتها مجموعة من الحقائق التي أصبحت ضرورة ملاحظتها في غاية الأهمية، وهذه الحقائق هي:<sup>18</sup>

- تزايد عدد السكان في العالم وما يتبعه من إغراق سوق العمل بموارد بشرية تتفاوت في إعدادها المهاري والمعرفي مما يتطلب استخدام التخطيط المعرفي والمهاري لنوعية الموارد البشرية.
- زيادة عدد المنظمات وكبر أحجامها وتنوع نشاطاتها.
- انتشار التعليم وتنوعه وما ينتج عن ذلك من إغراق سوق العمل بأعداد كبيرة من الموارد البشرية في تخصصات ومهن مختلفة وبمهارات مختلفة.
- التقدم التكنولوجي الذي يشهده القطاع الصناعي الذي فرض على المنظمات استخدام الطرق الحديثة في تخطيط وإدارة الموارد البشرية وبما يتلاءم مع هذا التقدم.
- إعادة هيكلة المنظمات وما يتبعه من تغيرات جوهرية في تشكيلة هرم الموارد البشرية في المنظمة.
- ميل المنظمات إلى العولمة مما يتطلب انقاء موارد بشرية قادرة على فهم ثقافة وخصائص المجتمعات التي تعمل فيها.
- استنادا إلى ذلك فإن تخطيط الموارد البشرية أصبح حقلا متخصصا داخل نشاطات إدارة الموارد البشرية أولا، وضمن الأنشطة التخطيطية في المنظمة ثانيا،مما يتطلب التأني والدقة في وضع الخطة الرئيسية للموارد البشرية.

### **ثالثاً: خطوات تخطيط الموارد البشرية**

ويمكن وصف العملية بأربعة خطوات أساسية تتضمن مجموعة من الخطوات الفرعية كمايلي:

**أ/ التنبؤ ووضع الأهداف:**وتتضمن خمسة خطوات فرعية هي:

- 1-التحليل:**ويركز على تحليل مخزون المنظمة من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام، أي التركيبية الحالية والمستقبلية لقوة العمل التي تتحدد في ضوءها الأجور، عدد الوظائف، وتحديد مستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية وهيكل المنظمة الحالي والمتوقع وهيكل وظائفها.
- 2-تقدير الطلب على القوى العاملة:**أي التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية ومسألة تقدير الطلب على القوى العاملة والتنبؤ بدقة عن حجمها يعتمد على التقديرات لمعدلات النمو الاقتصادي في مختلف القطاعات الرئيسية والنشاطات الفرعية، واحتياجاتها من مختلف فئات العاملين وتخصصاتهم.
- 3-التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:** أي تقدير القوى العاملة المتوقع دخولها سوق العمل، أو ما يشار إليه بعرض قوى العمل. حيث يتوقف الأمر على الأفراد العاملين في مختلف الوظائف والقطاعات، ومخرجات الأجهزة التعليمية والتدريبية، وعلى الخارجين من سوق العمل بسبب الوفيات أو التقاعد أو العجز أو الهجرة، ويمكن للدراسات المتخصصة أن تكون تفصيلية تتناول مختلف قوى العمل من حيث تخصصاتها ومهاراتها، وتعرف القوى العاملة بأنها النسبة من السكان المدنيين في سن معين والعاملين بأجور، أو العاطلين رغم إرادتهم عن العمل، ومن هنا يميز الدارسون بين المفهوم الأعم و الأشمل وهو مفهوم القوى البشرية الذي ينطوي تحته قطاع العاملين والعاطلين عن العمل، والخارجين عن قوى العمل كالسجناء والمرضى والأطفال والعجزة<sup>19</sup>.
- 4-الموازنة بين العرض والطلب على القوى العاملة:**أي القيام بالمقارنة بين المعروض والمطلوب من قوى العمل ومعرفة الفجوة ونمط توزيعها من حيث أنواع الكفاءات والتخصصات المطلوبة.ومعالجة الخلل في التوازن بين العرض والطلب من خلال تأهيل وتدريب العاملين وتحسين كفاءة المؤسسات التعليمية بحيث يكون هناك ربطا بين ما يتعلمه الأفراد وفرص العمل المستقبلية، والتلاؤم والتكيف مع

<sup>18</sup> -خالد عبد الرحيم الهيثي؛مرجع سبق ذكره،ص.73

<sup>19</sup> -مهدي حسن زويلف"تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق"،عمان،مكتبة الرسالة،1983،ص35-36

احتياجات المجتمع عن طريق برامج التعليم المستمر. والمتابعة والتقييم للمستجدات الطارئة أو للعوامل التي لم ينتبأ بها المخططون، أو جاءت مغايرة لتقديراتهم بشكل أو بآخر. بعد استكمال إجراءات تحديد الموارد البشرية المطلوبة وعرضها لأبد من تحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب ونادرا ما يكون الطلب المنتبأ به مساويا للعرض، فقد يكون هناك فائض في بعض الوظائف أو عجز في وظائف أخرى وفي كلتا الحالتين لا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الفائض وسد العجز، ومن بين أهم السياسات التي تعتمد عليها المنظمات في معالجة الفائض هي: التوقف عن التوظيف، أو تسريح العمال أو التشجيع على ترك العمل في المنظمة أو التشجيع على التقاعد المبكر.

أما السياسات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في سد العجز في الموارد البشرية فهي: إجراء التعيينات الجديدة، أو التنويع في المهام مع توفير الفرصة للعاملين الحاليين لممارسة مهام إضافية، أو ترقية العاملين إلى مواقع أعلى أو إجراء التنقلات بين الوظائف المختلفة مع إعداد وتهيئة برامج تدريبية مناسبة أو استخدام عاملين بموجب عقود وقتية.

**5- وضع الأهداف:** تركز هذه الخطوة على أهداف عملية التخطيط والتي يشترط أن توضع في ضوء أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية، فإذا كانت أهدافها التوسع في التوظيف وذلك لأن استراتيجية المنظمة هي التوسع المستقبلي للمنظمة فعليها مراعاة مسارها المستقبلي، أما إذا كان توجه المنظمة نحو الاستقرار لقناعتها بمستوى أدائها الحالي فيفترض في التخطيط إن يستهدف البناء النوعي المهاري والمعرفي لقوة العمل في المنظمة.<sup>20</sup>

## رابعا: تنفيذ وتقييم خطة القوى العاملة

**1- تنفيذ الخطة:** وتشتمل هذه الخطوة على تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتقاعد، كما تتضمن تحديد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وأنظمة المعلومات.

**2- تقييم ومتابعة خطة القوى العاملة:** لا ينتهي عمل دائرة شؤون العاملين بوضع خطة تدبير القوى العاملة اللازمة من خلال التوفيق بين عرض القوى العاملة والمطلوب منها، إذ لا بد من متابعة وتقييم الخطة، والتخطيط بكافة أبعاده عمل من أعمال المستقبل لا بد وان يحدث فيه اختلافات ومفاجآت من اللازم على إدارة شؤون العاملين التعامل معها، ومن الأمثلة على العوامل التي تستدعي إعادة النظر في خطط القوى العاملة مايلي:

- العودة المكثفة للقوى العاملة في الخارج أو الهجرة إلى الخارج لأسباب اقتصادية.

- تغير الظروف الاقتصادية ايجابية أو سلبية تبعا لفترات الازدهار والركود.

- التغيرات التكنولوجية في أساليب الإنتاج.

- تغير طبيعة الهرم السكاني.

إن هذه العوامل وغيرها تدل على أهمية متابعة المستجدات على سوق العمل للتمكن من التكيف مع المتغيرات بشكل يعكس على الخطط ابتداء من المدارس وانتهاء بالجامعات التي تمثل احد مصادر إعداد القوى العاملة اللازمة.

وتعد عملية التقويم من العمليات المهمة في تخطيط الموارد البشرية كونها تستهدف تشخيص نقاط القوة والضعف فيها وتمتد إلى تحديد فاعلية خطط الموارد البشرية، وقد تستخدم المنظمة في التقويم واحد أو أكثر من المعايير الآتية:

- حجم التوظيف الحقيقي إزاء متطلبات التوظيف المحددة.

- المعدلات الإنتاجية المحققة إزاء المخطط فيها.

- المعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية إزاء المعدلات المرغوب فيها.

- نتائج البرامج إزاء النتائج المتوقعة

- كلفة العمل والبرامج إزاء الموازنات.

وغالبا ما يتم اختيار المعيار في ضوء الأهداف الموضوعية لتخطيط الموارد البشرية والتي تشتق من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

### خامسا: أساليب تخطيط الموارد البشرية

أ- الأسلوب المباشر (تحليل عبء العمل): يقوم التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وعلى مستوى المنظمة اعتمادا على عبء العمل المطلوب إنجازه خلال الفترة المراد التنبؤ بها، وتأخذ المنظمات بنظر الاعتبار مجموعة عوامل لتحديد المزيج الكمي والنوعي لمواردها البشرية وهذه الاعتبارات هي:<sup>21</sup>

1- التغيرات التكنولوجية: كثيرا ما يتطلب التغيير في نظام وطرق العمل تغييرا في تركيبة الموارد البشرية المستخدمة، فالنتيجة التكنولوجية ينعكس على أساليب أداء العمل مما يستلزم إعادة النظر في التركيبة المهارية والمعرفية للموارد البشرية، اعتمادا فان التنبؤ بالتغيرات التكنولوجية يعد مهما عند تحديد المزيج النوعي لهيكل الموارد البشرية.

2- التغيرات التنظيمية: تتضمن إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي، كاستحداث وحدات تنظيمية جديدة، وتغيير مجال أعمالها في حالة التنوع والانكماش. ويستخدم حجم المبيعات المتوقعة في فترة قادمة أساسا في تحليل عبء العمل في المنظمة والذي يتطلب الدقة في حسابه لترجمة الرقم المقدر من المبيعات إلى نشاطات عمل تمارسها المنظمة تستخدم أساسا في تحديد هيكل الوظائف والملاك، ويمكن استخدام دراسة الوقت أساسا في تحليل عبء العمل إضافة إلى تقدير المبيعات، إذ يتم تحديد الوقت الذي يتطلبه إنجاز وحدة إنتاجية لتحديد عدد العاملين المطلوبين، وتستخدم عدد الوحدات التي يستطيع الفرد إنجازها كمعدل لأداء معياري لمعرفة حجم العاملين الذين تحتاجهم المنظمة في إنجاز كمية العمل المخطط إنجازها، كما يمكن استخدام تحليل نواتج الأداء وذلك بغرض استنباط مؤشرات تدل على حجم الأعمال المتوقعة.

ب- الأسلوب الإحصائي: يعتمد استخدام هذا الأسلوب على مدى توفر معلومات دقيقة عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية التي يمكن أن تنعكس بفرص أو تهديدات على عرض الموارد البشرية الخارجي، علاوة على المعلومات الدقيقة عن حركة الموارد البشرية داخل المنظمة، اعتمادا فان استخدام أي أسلوب إحصائي يعتمد على عملية المفاضلة ما بين تكلفة ومنفعة أيا من الأساليب المتاحة أمام المنظمة والمعروفة والتي يمكن أن تتضمن:

- تحليل السلاسل الزمنية.
- استخدام نماذج الانحدار.
- تحليل سلسلة ماركوف.

ونظرا للتطورات المتسارعة في البيئة فقد أضيفت الكثير من الأساليب الحديثة في تخطيط الموارد البشرية فقد قدم مجموعة من الكتاب ما يعرف بالمدخل الموقفي في تخطيط الموارد البشرية <sup>22</sup> Contingency Approach ويقوم هذا المدخل على الربط الموضوعي بين عملية التخطيط والموقف، لهذا فقد ميز بين نوعين من التخطيط هما:

1- التخطيط العقلاني: يعتمد هذا النوع من التخطيط الرؤية المستقبلية بعيدة المدى لحاجة المنظمة من الموارد البشرية، فعندما تتميز بيئة المنظمة بالاستقرار النسبي وتصبح أهدافها المستقبلية ومساراتها الاستراتيجية أكثر وضوحا فان على المنظمة وضع خطة للموارد البشرية تستثمر حالة الاستقرار التي قد تنعكس بفرص للحصول على موارد بشرية أفضل.

2- التخطيط الحدسي: يستخدم عندما تكون البيئة متغيرة الأمر الذي يتطلب تحليل مستمر لحاجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء الفرص والتهديدات التي تفرزها التغييرات البيئية ونقاط القوة والضعف التي تتميز بها مواردها البشرية، وفي مثل هذه الحالات يتطلب الأمر إضافة إلى الخطة

<sup>21</sup> - احمد صقر عاشور، "ادارة القوى العاملة"، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، 1975، ص. 83

<sup>22</sup> - Walker, J.W., "Human Resources Planning; An Evaluation, Perspectives on Personnel", Irwin, Illinois. 1986. P. 121

طويلة الأجل ما يعرف بالتخطيط الظرفي، يعتمد هذا التخطيط الحركة المتناسقة بين التخطيط الاستراتيجي للأعمال والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتخطيط التشغيلي للموارد البشرية.

## سادسا: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

إن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي أحدث بموجب المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المؤرخ في 29 أبريل 1995 يعتبر وسيلة جديدة لتنظيم تسيير الموارد البشرية ، وأداة تحليلية لنظام التسيير والسياسة المنتهجة في توفير الموارد البشرية ، ويرتكز أساسا على التسيير التوقعي ، وهو بمثابة برنامج عمل يعده المسير وفق الميزانية الممنوحة سنوياً ، ليجعل منه القاعدة المرجعية ، قصد تجسيد الأهداف المسطرة والتي تتمثل في الإستغلال العقلاني والأنجع للموارد البشرية والمالية وتحسين مردود القطاع بتطوير المنظومة التكوينية ولهذا الغرض ، فإنه من الضروري أن يحض المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بعناية كبيرة عند إنجازه ، كونه يهدف الى :

— ضبط المعلومات بصفة دقيقة حسب الجداول المشكلة له .

— برمجة كل العمليات التسييرية والإدارية خلال السنة مع تحديد نسب التوظيف المقررة قانوناً ، لاسيما المنشور الصادر عن مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية رقم 133 المؤرخ في 30 مارس 1999 المتعلق بنسب الأنماط القانونية للتوظيف .

1/ إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية : إن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية قد شرع العمل به منذ سنة 1995 وبمجرد الحصول على الإعتمادات والمناصب المالية للسنة المعنية ، يشرع المسير في إعداد وإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية حسب الجداول المشكلة له على أن يقدمه إلى مصالح الوظيفة العمومية قبل تاريخ 15 مارس قصد المصادقة عليه ، كما هو منصوص عليه في التعليمات الوزارية المشتركة رقم 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995 المتعلقة بإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .

الجدول رقم 01: يضبط فيه كل المعلومات الخاصة بتعداد المستخدمين إلى غاية 12/31 للسنة المالية الفارطة ، مع إظهار الأعداد حسب الصفات بما فيها أعداد الأعوان المؤقتين بالساعة أو اليوم .

الجدول رقم 02 : يدون في هذا الجدول لجان الموظفين ولجان الطعن ويجب هنا التأكد من صلاحية هاته اللجان بمراجعة قرارات الإنشاء وتاريخ نفاذ صلاحياتها ، وفي حالة إنقضاء عهدها يطلب منكم الإسراع في تمديد آجالها حسب ما هو مبين في التنظيم المعمول به لاسيما التعليمات الصادرة عن مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية رقم 99/67 المؤرخة في 09 فيفري 1999 المتعلقة بإنشاء ، تجديد ، تمديد لجان المستخدمين ولجان الطعن .

الجدول رقم 02 مكرر 01 : تدون فيه وضعية الحالات التأديبية التي تمت خلال السنة المالية المعتمدة

الجدول رقم 02 مكرر 02: تدون فيه وضعية القضايا المتنازع فيها المطروحة أمام العدالة

الجدول رقم 03 : تدون في هذا الجدول كل قرارات الإطار المتعلقة بتسيير مختلف الأسلاك والرتب المسيرة من طرف القطاع ولاسيما تلك المتعلقة بالتوظيف ، الإمتحانات المسابقات ..... الخ .

الجدول رقم 04 : يعتبر هذا الجدول الركيزة الأساسية لكل العمليات التسييرية المتوقع إنجازها بعنوان السنة المالية المستهدفة ، وبالتالي فهو الترجمة الحقيقية لكل الترتيبات القانونية المتعلقة بتحديد مختلف شروط التوظيف المتضمنة في القانون الأساسي ، ويمكن إعتباره كلوحة قيادة بين أيدي المسير الذي إن أحسن إستعماله ، تمكن في آخر السنة من إستغلال كل المناصب المالية المتوفرة لديه في الميزانية و من إتخاذ كل الإجراءات التسييرية المتعلقة بتحويل وتجديد المناصب المشغرة .

الجدول رقم 05 : يحدد في هذا الجدول الرزنامة السنوية لكل العمليات المبرمجة في مجال التسيير بهدف السماح للمسير من تنظيم أعماله طيلة السنة .

الجدول رقم 06: يتضمن قائمة الموظفين الذين بلغوا أو من المتوقع بلوغ 60 نسة من العمر و هو الشرط الأساسي والمرجعي للإحالة على التقاعد بالنسبة لجميع الأسلاك والرتب .  
الجدول رقم 06 مكرر 01 : يتضمن البيان المتعلق بالمستخدمين المتقاعدين الذين تم إستدعائهم لمزاولة النشاط بعنوان السنة المعنية .

الجدول رقم 06 مكرر 02: يتضمن هذا الجدول بيان يتعلق بالمستخدمين المؤهلين للتقاعد وتم الإحتفاظ بهم بعنوان السنة المعنية .مع التذكير أن كل تأجيل في تاريخ الإحالة على التقاعد أو كل إستدعاء لتوظيف محال على التقاعد لا يمكن أن يتم إلا بعد الحصول على رخصة إستثنائية من المديرية العامة للتوظيفة العمومية ، واستشارة الإدارة المركزية .

الجدول رقم 07: هذا الجدول خاص بالمخطط التوقعي التكويني وتحسين المستوى وتجديد المعلومات بعنوان

السنة المعنية ، وهو ملخص عن المخطط السنوي والمتعدد السنوات للتكوين الخاص بالقطاع .  
الجدول رقم 08 : يدرج في هذا الجدول القائمة الإسمية لجميع الأعوان الدائمين ، المتقاعدين والمؤقتين مهما كانت رتبتهن .

#### **\*/إمتصاص المناصب المالية الشاغرة عن طريق التشغيل :**

إن المناصب المالية الشاغرة التي تظهر في العمود الثالث من الجدول رقم 04 من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ، ينبغي تشغيلها بإحترام النسب المحددة قانوناً كما تنص عليه القوانين الأساسية ، عن طريق التوظيف الخارجي والتوظيف الداخلي .  
التوظيف الخارجي : إن هذا التوظيف الخارجي يتم عن طريق :

- التوظيف على أساس الشهادة (التوظيف المباشر) .

-المسابقة على أساس الشهادة .

- المسابقة على أساس الإختبارات

- المسابقة على أساس الإختبارات المهنية

كما تجدر الإشارة ، أن المناصب المخصصة للتوظيف عن طريق النقل فإنها تحتسب نسبتها ضمن التوظيف الخارجي .

التوظيف الداخلي : إن هذا التوظيف الداخلي يتم عن طريق :

- الإمتحان المهني ،

-الترقية الإختيارية ،

- التأهيل المهني) .

يجدر التذكير هنا ، أن المعيار الأساسي لتقييم كل مسير للموارد البشرية يتمحور حول مدى كفاءته في إستغلال كل المناصب المالية الممنوحة بعنوان السنة ، ويكون هذا الإستغلال بالتطبيق الصارم للعمليات المبرمجة في الجدول رقم 04 من جهة ومن جهة أخرى قدرته على التنبؤ بكل العمليات الأخرى (كالإحالة على التقاعد الذهاب للخدمة الوطنية والترقيات ...الخ ) بهدف طلب تجديد المناصب المالية المتوقع تجميدها من جهة و- أو تحويلها من جهة أخرى ، إن أثبتت ضرورة وظيفتها وذلك بعد التحقق من حتمية إستغلاله قبل نهاية السنة بعنوان المخطط التسييري المعدل .

( ودعم هذه الطلبات بتقرير أو عرض حال تبينون فيه ضرورة وظيفية هذه المناصب )

وتبقى الوسيلة الوحيدة لتشغيل كل المناصب المالية الشاغرة هي إحترام الترتيبات القانونية لتنظيم وسير الإمتحانات المهنية والمسابقات .

#### **\*/الإمتحانات والمسابقات المهنية :**

لقد حدد المرسوم التنفيذي رقم 293/95 المؤرخ في 30/09/1995 والنصوص التنظيمية المتخذة مختلف الإجراءات والمراحل والأجال والشروط المطلوب إحترامها بهدف تجسيد مختلف عمليات التوظيف بناء على مبدأ تساوي الفرص للتوظيف .

باعتبار أن هذه الطريقة من التوظيف لها خصوصية تستلزم دراستها بعناية بحيث أن التوظيف الداخلي ، مهما كانت سرعة وفعالية المسير في تنظيمها فإنها تؤدي الى شغور مناصب مالية جديدة لم تكن مبرمجة ضمن المخطط السنوي وهي تستدعي إتخاذ إجراءات تسييرية جديدة لإستغلالها لتفادي إبقائها شاغرة عند نهاية السنة ، ومن بين الإجراءات الواجب إتخاذها هي :

- طلب تجديد المناصب المالية المشغرة .
  - إبقائها على حالها أو تحويلها لتغطية إحتياج وظيفي للإدارة أو المؤسسة العمومية.
  - الشروع في تعديل المخطط السنوي على أساس هذه المناصب الجديدة .
  - العودة الى المرحلة الأولى المتعلقة بالتوظيف .
- وبغية التحكم أكثر في هذه التقنيات فإن المسير مطالب بإحترام الترتيبات القانونية المبينة في التعليمات الوزارية المشتركة رقم 1273 المؤرخة في 1995/12/30 .ملحق يحدد آجال إجراء مختلف عمليات التسيير .
- المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية قبل تاريخ 15 مارس .
  - يجب تطبيق طلبات المراجعة الصادرة عن مصالح مفتشية الوظيفة العمومية خاصة فيما يتعلق بإلغاء بعض المقررات أو تعديلها وهذا لتفادي الوقوع في تماطل المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية .
  - تنظيم الإمتحانات والمسابقات في أجل 3 أشهر ، بعد إشهار المسابقة ، ويمكن تخفيض هذه الآجال الى شهر (01) واحد .
- لذلك ، فإنه يطلب من كل المسيرين بذل كل مجهوداتهم لإحترام التواريخ التالية :
- تنظيم كل عمليات التوظيف المبرمجة في الجدول رقم 04 من المخطط الأول ، قبل نهاية شهر جويلية.
  - موافاة الإدارة المركزية المعنية لكل طلبات التجديد وتحويل المناصب في غضون شهر أوت كأجل
- يجب إحترام السلم الإداري عند الإرسال لكل الطلبات الموجهة إلى الإدارة المركزية .
  - يجب أن يرفق طلب تحويل المناصب بنسخة من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية مصادقة عليه من طرف مصالح الوظيفة العمومية وليس الجدول رقم 04 فقط ، أما فيما يخص طلب تجديد المناصب المالية ، فإنه يتطلب إرفاقه بنسخ من مقررات التعيين والإخلاء للمناصب المراد تجديدها .
  - تمكين الإدارة المركزية من إتخاذ ترتيباتها مع المديرية العامة للوظيفة العمومية ووزارة المالية خلال شهري أوت وسبتمبر ، بغية موافاتها بالنتائج خلال شهر سبتمبر .

## الفصل الثالث: توظيف الموارد البشرية

فعملية التوظيف تتكامل بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب والاختيار والتعيين\*، وينسحب الخطأ في أنشطة التوظيف على باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، لذا تعد مفتاح نجاح المنظمة والوسيلة التي تمكنها من اكتساب قيمتها التنافسية المتمثلة بنوعية مواردها البشرية، ويمكن القول بان ناتج عملية التوظيف يجب أن يكون تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

### أولاً: الاستقطاب (Recruitment)

- **مفهوم الاستقطاب:** يمكن تعريف استقطاب الموارد البشرية على انه عملية اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة. ولكي يكون الاستقطاب فعالاً لا بد من وضع استراتيجيات له كونه يمثل شكلاً من أشكال المنافسة، فكما تتنافس المنظمات في تطوير الإنتاج وتسويق السلع والخدمات، فإنها تتنافس أيضاً في البحث عن وجذب واستقطاب الأفراد الأكفاء. إضافة إلى أن المنظمة وإدارة الموارد البشرية تواجه العديد من المتغيرات المؤثرة على سياسات استقطاب وجذب الموارد البشرية وتحديد أي من المصادر يمكن التركيز عليها حالياً ومستقبلياً.

- **مصادر الاستقطاب:** وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصدرين أساسيين: الداخلية والخارجية.

**1/ المصادر الداخلية:** وهي المصادر المتاحة داخل المنظمة ويمكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوفر خارج المنظمة أو في حالة الوظائف الإشرافية، ويستعمل المسؤول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة أهمها:

\* مخزون المهارات: وهو يكشف بالتفصيل عن مهارات ورغبات الأشخاص، ويقوم المسؤول بتحليل هذا المخزون لتحديد الأشخاص الذين يمكن نقلهم أو ترقيتهم ثم يقترح الأشخاص المناسبين بعد التأكد من مناسبتهم لمناصب الشاغرة، وترتبط فعالية هذه الطريقة في التوظيف بنوعية المعلومات المتوفرة في المخزون وبكيفية تحليل الوظائف وتحديد لها.

\* الترقية الداخلية: تستعمل هذه الطريقة كثيراً نظراً لبساطتها لكونها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لكل عمال المنظمة بواسطة المعلقات وتترك المجال مفتوح لتقديم طلبات العمال للترشح للوظائف الشاغرة وتتميز هذه الطريقة بتشجيعها للعمال على التدخل في تسيير مسارهم الوظيفي كما تمكنهم من تحضير أنفسهم للتنقل من منصب لآخر، وربما للترقية بفضل التعريف بمهاراتهم.

\* النقل الوظيفي: نستعمل هذه الطريقة عندما تكون سياسات المنظمة قائمة على تشجيع تنويع خبرات العاملين ويتم نقل العمال من وظيفة إلى أخرى للتمكن من اكتساب خبرات متعددة ومتنوعة.

\* المعارف والأصدقاء: يتم تقديم طلبات أقارب أو أصدقاء بعض الموظفين الذين لديهم الكفاءات والسمعة والحماس المطلوب، وتتميز هذه الطريقة بالضغط على تكاليف اندماج العمال الجدد لأن لديهم المعلومات عن المنظمة وعملها وقيمتها.

**2/ المصادر الخارجية:** تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل

الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها، ومن أهم الوسائل المستعملة في الاستقطاب ما يلي:

\* التقدم المباشر للمنظمة: تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات الترشيح التي يقدمها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، عن مستواهم التعليمي، خبراتهم السابقة، مهاراتهم، قدراتهم ورغباتهم، ... الخ. وتقوم المنظمة عند الحاجة بتصفية هذه الطلبات والاختيار فيما بينها.

\* الإعلان: تختار المنظمة وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة الشاغرة (التلفزة، الصحف، المجالات أو الراديو، ... الخ) ويتم تلقي الطلبات إما مباشرة أو عن طريق البريد.

\* المدارس والجامعات : يتم إجراء بعض التربصات من طرف الطلبة كجزء من الدراسات العملية، وهذا يمكن المنظمة من تقييم الأفراد والاختيار من بينهم بعد تخرجهم، وتتميز هذه الطريقة بكونها توفر عمالة مدربة وجاهزة للعمل.

\* وكالات ومكاتب التوظيف : هناك نوعان :

1- وكالات أو مكاتب عامة : وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتهم وخبراتهم كشرط لحصول على العمل أما في حالة عدم توافر عمل يناسب خبرات الفرد فإن هذه الوكالات تقوم بصرف إعانات بطالة لهم.

2- مكاتب خاصة : يديرها متخصصون جذب واستقطاب العمالة واختيارها أيضا، حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب إحدى الشركات أو المنظمات الأخرى لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات، كما تقوم هذه المكاتب أيضا باستقطاب العمالة من خلال الإعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة.

\* المنظمات المهنية : تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة وبغرض هذا التأهيل تقوم بتدريبهم واختيارهم ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد، ومن أمثلتها جمعيات المحاسبين والمراجعين وجمعيات الأطباء في تخصصات معينة.

## ثانيا:اختيار وتعيين الأفراد

**1- مفهوم اختيار وتعيين الموارد البشرية:** تتباين المفاهيم التي يعبر بها عن عملية الاختيار ويعزى التباين إلى الزاوية التي ينظر من خلالها الكاتب إلى العملية، فيعتبرها البعض عملية جمع معلومات محمية قانونا، أو وسيلة مواءمة ما بين الفرد والمنظمة، وعملية الاختيار تأتي كأداة أو دليل لتحقيق هذه المواءمة، وتعتبر مجموعة من الإجراءات التي تكفل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبناء على ذلك فإن عملية الاختيار يمكن أن يعبر عنها "بأنها إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح".

ويمكن أن يستخدم نفس المفهوم إلى جانب الفرد في حالة اختياره لمنظمة ما ووظيفة محددة، فقرار الاختيار قرار احتمالي ولهذا يعتبر من القرارات المخاطرة التي تتضمن أخطاء محتملة؛ مثل قبول شخص غير مؤهل لشغل الوظيفة الشاغرة، أو رفض شخص مؤهل لشغل الوظيفة الشاغرة.\*  
ومنه يمكن تعريف ببساطة الاختيار على انه انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، ونعرف التعيين على انه وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته.

وعادة ما يبني قراري الاختيار والتعيين على التنبؤ، فالاختيار يعني اتخاذ القرار الذي تنتبأ بموجبه المنظمة أن الشخص الذي اختير للوظيفة سوف يكون أفضل من سواه من الأشخاص الذين رفضوا، أما التعيين فيعني اتخاذ المنظمة للقرار الذي تنتبأ بموجبه بأن الشخص الذي اختير سوف يكون مناسبا لوظيفة ما وليس لسواها من الوظائف.

## 2- خطوات عملية الاختيار والتعيين

إن الممارسات الخاصة بوظيفة الاختيار والتعيين قد تختلف من منظمة إلى أخرى ويتوقف الأمر أساسا على نوعية الوظيفة ومستواها في الهيكل التنظيمي للمنظمة وأيضا على إمكانيات المنظمة وحجم

---

\* - ولتحقيق أهداف الاختيار فعلى المنظمة أن تدرك بان نجاح العملية على مستوى كفاءة مدخلات عملية الاختيار تتمثل بتحليل الوظيفة Job Analysis، والذي غالبا ما يتضمن وصف للواجبات والمسؤوليات والمهام التي تتضمنها الوظيفة والذي يسمى بالوصف الوظيفي Job Description، كما يتضمن تحديد للمهارات والقدرات والمعارف التي تشكل مؤهلات الفرد لشغل الوظيفة والذي يسمى بالتحديد الوظيفي Job Specification. لذا يجب على المنظمة ان تكون دقيقة في إعداد مضمون التحليل الوظيفي ببعديه.

العمالة وسياساتها تجاه القوى العاملة و نظرا لحساسية عملية الاختيار يجب على المنظمات أن تكون دقيقة في تحديد الإجراءات، ومتسلسلة في إتباع الخطوات، وشاملة في جمع المعلومات، وموضوعية في اتخاذ قرار الانتقاء.

ونعني بإجراءات الاختيار جميع المراحل التي يتم القيام بها بدءا من تحديد مصادر الاختيار وانتهاء بقرار تعيين من يتم اختيارهم، وهناك عدة مراحل تعكس في تعددها الكلفة وما يعول على هذه الإجراءات من الوصول إلى أفضل اختيار، ذلك لأن اختيار الموظف الكفاء رغم الكلفة المترتبة عليه إلا أنها كلفة مبررة إذا ما كانت النتيجة ايجابية، ويوضح النموذج التالي أن هناك أربع نتائج محتملة لقرار اختيار موظف ما وهي رفض الشخص المناسب أو قبوله، أو رفض الشخص غير المناسب أو قبوله.

الجدول رقم(2):النتائج المحتملة لقرار معين

الأداء بعد التعيين			قرار بالتعيين	قرار التعيين
أداء جيد	أداء غير جيد	قرار		
قرار صحيح بتعيين شخص مؤهل	خطأ رقم 2 تعيين شخص غير مؤهل	قرار	قرار بالتعيين	قرار التعيين
خطأ رقم 1 رفض تعيين شخص مؤهل	قرار صحيح برفض تعيين شخص غير مؤهل	قرار برفض	قرار بالتعيين	قرار التعيين

المصدر: S P.Robbins. Personnel of human Resources .Englewood New Jersey, Prentice Hall Cliffs, Inc, 1978, p.101

وبغض النظر عن طبيعة المنظمة ونوع وعدد المتقدمين للوظائف الشاغرة فإن عملية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل تمر بخطوات عدة مترابطة ومحددة، فكل خطوة تزود الإدارة بالمعلومات الضرورية حول الأفراد وتساعد في عملية الاختيار وفقا للمعايير الموضوعية ومعايير الأداء المطلوب. وتعتمد عملية الاختيار من ناحية نظرية على المراحل التالية:<sup>23</sup>

- **غربة مبدئية للطلبات:** عادة ما تبدأ إجراءات الاختيار بالإعلان عن الوظائف المطلوب شغلها، وقد يتم الإعلان داخل أو خارج المنظمة، أو الاتصال بمكاتب توظيف متخصصة، وبناء على هذا الإعلان يحضر إلى المنظمة بعض راغبي العمل، ويتم استقبالهم وتعد لهم مقابلة مبدئية لإسعاد البعض منهم الذين لا تتوافر فيهم الشروط الخاصة لاستكمال إجراءات الاختيار، وفي حالة توافر الشروط اللازمة للتعيين يطلب من المتقدمين أن يستوفوا طلبات التوظيف وهي بالعادة طلبات قصيرة تتمثل في السيرة الذاتية للمتقدم، حيث يتم دعوة المتقدمين لتعبئة طلبات خاصة أو نماذج معدة من المؤسسة الباحثة عن موظفين وهي نماذج تقتصر على معلومات عن المتقدم وخبرته السابقة ومؤهلاته العلمية.

- **الاختبارات:** أي أداء اختبارات الاستخدام التي تبين مستوى المتقدمين في الذكاء والاتجاهات والقدرات؛ وتقيس الامتحانات مستوى المعلومات والمهارات في مجال معين والامتحانات النفسية والى تلك التي تتعلق بتحليل الخطوط وكشف الكذب.

وتتمثل أهمية اختبارات الاستخدام في كونها الأدوات الرئيسية التي تمتد الإدارة بالمعلومات الموضوعية حول أداء الأفراد المتقدمين للعمل حيث تحدد هذه الاختبارات مدى التوافق المتوقع بين أداء المتقدم للوظيفة ومتطلبات مواصفات الوظيفة.

ويوجد عدد كبير من الاختبارات المصممة لقياس خصائص معينة لدى طالبي الوظائف، فهناك اختبارات للكشف عن الذكاء وشخصية الفرد وأخرى لتحديد مدى استعداده ودرجة اهتمامه بمهنة معينة ودراسة ما إذا كان يستطيع أن يكيف نفسه بسرعة لمواجهة الظروف المختلفة.

<sup>23</sup>-انظر كذلك؛ السالم مؤيد سعيد وعادل حرموش، "ادارة الموارد البشرية"، جامعة بغداد، 1991

وهناك مجموعة من الشروط يجب أن تتوافر في الاختبار الجيد حتى يمكن الاعتماد عليه والاطمئنان إلى نتائجه؛ فيجب أن يكون الاختبار صادقا أي قدرته على قياس الظاهرة موضوع الاختبار، ويجب أن يكون الاختبار ثابتا؛ أي يمكن الاعتماد عليه في قياس الظاهرة التي صمم لقياسها وإعطاء نفس النتائج تحت نفس الظروف وفي جميع المواقف التي يطبق عليها، ويجب أن يكون الاختبار موضوعيا؛ أي مفهوم بطريقة واحدة من جميع الأفراد بحيث لا يترك مجالاً للبس سواء في ذهن الشخص محل الاختبار أو في ذهن المصحح، كما يجب أن يكون الاختبار مقننا؛ أي أن نتائجه تعطي مفهوما واحدا لدى الجميع، يجب أن يكون مستوى الصعوبة أو السهولة فيه معقولا بالنسبة للمجموعة المختبرة، وأخيرا يجب أن توضع قواعد وشروط تحدد كيفية تطبيق الاختبار من ناحية الطريقة الواجب استخدامها وتوزيع الدرجات على الأسئلة المختلفة، وكيفية وضعها وتفسيرها.

- **المقابلات الشخصية:** أي إخضاع من تجاوزوا المراحل الثلاثة السابقة إلى مقابلة شاملة تكون مفتوحة في جملة أسئلة أو مقابلة متعمقة تهدف إلى التعرف على الصورة الإجمالية لخبرات الشخص المقابل، وتعطيه كامل الحرية ليتوسع في ردوده وهي على نمط الاستمارات المفتوحة.

وتهدف المقابلة إلى تبادل المعلومات بين الطرفين صاحب العمل وطالب العمل، وبذلك تتيح لكل من الطرفين أن تكون لديه فكرة سليمة عن الشروط التي تحكم العلاقة بينهما مستقبلا، فهي تستخدم للتأكد من معلومات أدلى بها الفرد وللحصول على معلومات معينة.

وعادة ما يتولى إجراء المقابلة مع المتقدمين للاختبار لجنة خاصة يرأسها مدير الأفراد في المنظمة ويمثل فيها رئيس القسم أو الإدارة المختصة التي تتواجد بها الوظيفة.

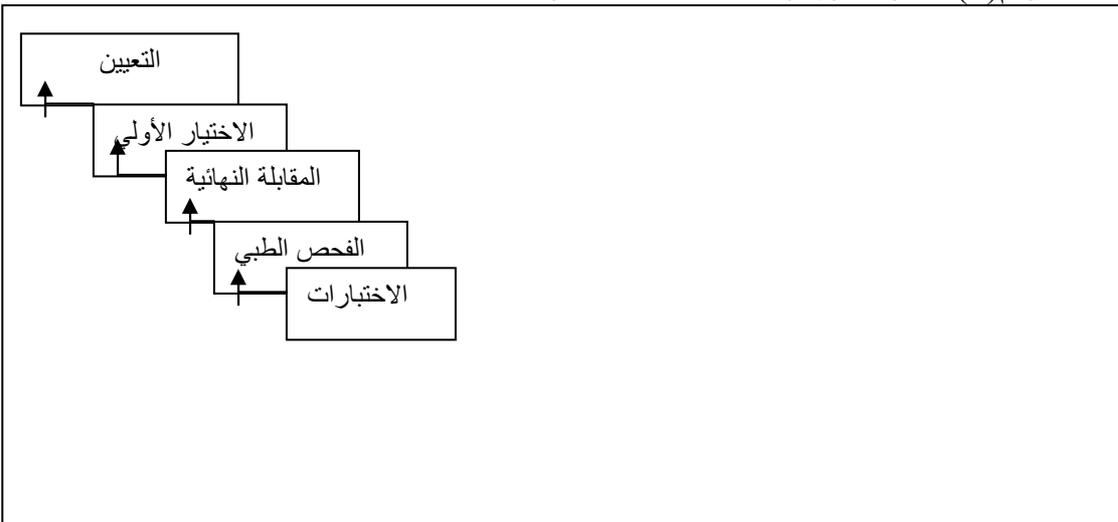
- **التأكد من المعلومات:** يتم التحقق من خلفية المتقدم للوظيفة ومن صحة المعلومات التي أعطاها، من خلال الاتصال بالجهات التي عمل فيها سابقا، وجهات أخرى لديهم علم به سواء الجهات التي تعلم فيها أو معارفه على المستوى الشخصي، ومدى مستواه الثقافي، وسيرته العلمية والذاتية ما أمكن.

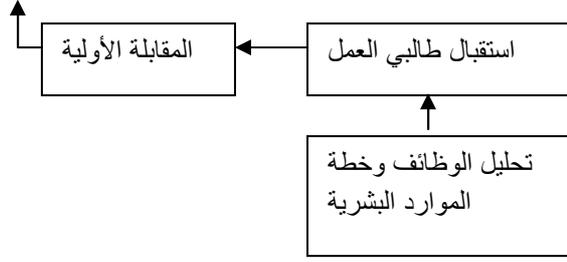
- **الفحص الطبي:** يتم الفحص الطبي للتأكد من صلاحيته الصحية للعمل أي التأكد من أن المتقدم للوظيفة يتمتع بصحة جيدة، تمكنه من أداء العمل بنجاح وفي معظم الوظائف لابد أن تكون هناك حدود دنيا للياقة المطلوبة من المرشح للوظيفة لأثر ذلك على تكلفة الموظف في المستقبل من حيث التأمينات الصحية وما يتصل بذلك من منافع.

- **اتخاذ قرار التعيين:** يتم اتخاذ القرار النهائي بتعيين الأشخاص الذين اجتازوا الاختبارات السابقة بنجاح وحسب أولوية نتائجهم. فإذا ما اجتاز المرشح هذه المراحل يتم ترشيحه بقرار تتخذه إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المسؤولة عن التعيينات وفي اغلب الدول هناك فترة اختبار تتراوح مدتها بين شهر واحد إلى تسعة أشهر من تاريخ تسلمه الوظيفة، وهذه الفترة تحدد مدى صلاحية الموظف للوظيفة التي تم اختياره وترشيحه إليها. ومبدأ وضع الشخص المعين تحت الاختبار لفترة بعد التعيين، يعكس فكرة أساسية هي أن عملية الاختيار لا يمكن أن تحقق نتائج صحيحة تماما، وأن هناك احتمال أن يتم تعيين بعض الأفراد الذين تفشل إجراءات الاختيار في اكتشاف عدم ملاءمتهم للعمل، وبالتالي فإن تجربة الأداء على العمل تعتبر في حقيقة الأمر جزءا مكملا لعملية الاختيار، وتعتبر بذلك الاختبار النهائي لمدى توافق الشخص مع الوظيفة.

ويوضح الشكل التالي خطوات وإجراءات عملية الاختيار.

الشكل رقم (2): خطوات وإجراءات عملية الاختيار





### ثالثا: تعبئة الوظائف وتوجيه الموظفين الجدد

لا تنتهي مهمة إدارة شؤون الأفراد باتخاذ القرار بتعيين الأشخاص المتقدمين الذين اجتازوا كل الخطوات السابقة بنجاح، بل تبدأ مرحلة أخرى وهي وجود برنامج تعريفي وتوجيهي يتم من خلاله تعريف العاملين الجدد بهذا الجهاز الذي انضموا للعمل فيه، وهنا يتجلى دور الإدارة السليمة، حيث تجعل العاملين فيها على علم وإدراك بأهداف الجهاز الذين يعملون تحت لوائه، لأن الموظف الذي لا يعي ولا يدرك الهدف لا يكون موظفا ناجحا.

فبعد اختيار الموظف الجديد واتخاذ قرار تعيينه، يقدم الموظف الجديد لزملائه في القسم أو الإدارة التي يعمل بها، ويجب الاهتمام بهذه الخطوة نظرا لأهمية اثر ايام العمل الأولى في المنظمة على نفسية الفرد، ذلك انه يكون في هذه الفترة متخوفا من العمل، ولا يعرف بالضبط واجباته ومسؤولياته، ويخشى الفشل فيكون مصيره الفصل، كما يشعر بالغربة لعدم تكوين صداقات بعد مع زملائه، لذا يجب تعريف العامل بالمحيط الذي يعمل فيه.

وتتفاوت مدة وشكل البرنامج التعريفي بالعمل حسب حجم المؤسسة وطبيعة أعمالها، ففي ورشة صغيرة قد يتخذ البرنامج أسلوبا بسيطا وهو أن يعهد لأحد العاملين أن يعرف الشخص الجديد بنواحي العمل، ويتيحوا له المجال ليسأل عما لا يتضح من أمور، أما إذا كان في دائرة حكومية أو شركة كبيرة فقد يقتضي الأمر تولي قسم التدريب لهذه المهمة وبشكل مبرمج، وعادة ما يعطى الموظف فكرة عامة عن التعليمات والنظم المعمول بها في الشركة عن طريق حضور الاجتماعات.

وفي الأخير تضع إدارة المنظمة بعض المقاييس للحكم على كفاءة سياسة الاختيار والتعيين ومدى نجاحها في اختيار الأشخاص المناسبين للعمل في المنظمة، ولضمان سلامة عملية الاختيار والتعيين فغالبا ما تخضع العملية لتقييم عام للبرنامج وتقييم تفصيلي لكل برنامج فرعي كبرامج الاستقطاب والاختيار والتعيين، وتستخدم المنظمات في الحكم على دقة العملية المؤشرات الآتية:

- 1- متابعة الفرد في العمل، والتعرف على مدى كفاءته في أداء عمله.
- 2- التعرف على إمكانية الفرد في التأقلم مع زملائه وظروف عمله الجديدة.
- 3- مدى انسجام نتائج الاختيار ومقاييس الأداء.
- 4- التعرف على مدى تناسب قدرات الفرد وأدائه وخبراته ومؤهلاته مع طبيعة العمل المناط به ومدى نجاح الفرد في التأقلم مع ظروف وبيئة العمل.
- 5- مدى تناسب قدرات الفرد ومؤهلاته مع العمل المسند إليه.
- 6- حساب معدل دوران العمل، ومعرفة مدى ترك الأفراد الجدد العمل بالمنظمة والانتقال إلى منظمات أخرى.

7- معرفة مشاكل العمل الأخرى كالغيابات وانخفاض الإنتاجية وتدني الروح المعنوية. وتستخدم هذه المؤشرات في إعادة النظر في استراتيجية الموارد البشرية بشكل عام وسياسات التوظيف في المنظمة بشكل خاص.

### رابعا: شروط التوظيف حسب القانون الجزائري

نجد حسب المادة 75 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة تنص على ما يلي :

- لا يمكن أن يوظف أيًا كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية:<sup>24</sup>
- أن يكون جزائري الجنسية.
  - أن يكون متمتعًا بحقوقه المدنية.
  - أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظة تنتافي وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.
  - أن يكون في وضعية قانونية تجاه لخدمة الوطنية.
  - أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها.

ونجد من بين الشروط التي نص عليها القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بقانون العمال ما يلي:<sup>25</sup>

- \* حسب المادة 15 : لا يمكن في أي حال من الأحوال أن يقل العمر الأدنى للتوظيف عن 16 سنة إلا في الحالات التي تدخل في إطار عقود التمهين التي تعد وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
  - ولا يجوز توظيف القاصر إلا بناء على رخصة من وصيه الشرعي، كما أنه لا يجوز استخدام العامل القاصر في الأشغال الخطيرة أو التي تتعدم فيها النظافة أو تضر صحته أو تمس بأخلاقياته.
  - \* وحسب المادة 18 : يمكن أن يخضع العامل الجديد توظيفه لمدة تجريبية لا تتعدى 6 أشهر كما يمكن أن ترفع هذه المدة إلى 12 شهرا لخاصة العمل ذات التأهيل العالي.
  - تحدد المدة التجريبية لكل فئة من فئات العمال أو لمجموع العمال عن طريق التفاوض الجماعي.
  - \* وحسب المادة 21 : يجوز للمستخدم توظيف العمال الأجانب عندما لا توجد يد عاملة وطنية مؤهلة، وحسب الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما.
  - ويقوم التوظيف على المبادئ التالية :
  - أ/ مبدأ الديمومة : أي أن التوظيف هو عملية إدارية مستمرة.
  - ب/ مبدأ المساواة أو تكافؤ الفرص : أي إعطاء فرصة متساوية لجميع المتقدمين.
  - ج/ مبدأ الكفاءة : هو اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن عليها وأكثرها قدرة على القيام بها.
- مراحل التوظيف : ونميز ثلاث مراحل أساسية وهي :
- الاستقطاب.
  - الاختيار.
  - التعيين.

<sup>24</sup> - : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46 المتعلقة بالأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة، ص 6-7.

<sup>25</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17 المتعلقة بالقانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل، ص 564.

## الفصل الرابع: وظيفة تحديد الأجور والتحفيز

### أولاً: أسس تحديد الأجور

تعد أنظمة الأجور والرواتب من بين الأنظمة التي لاقى اهتماماً كبيراً من قبل المنظمات نظراً لأن تكاليف الأجور والرواتب تشكل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المنظمات، إضافة إلى أهميتها في الحفاظ على العاملين الكفؤين واستقرارهم في المنظمة. وتعد الأجور والرواتب جزءاً من نظام التعويضات الإجمالية التي يتسلمها العاملون فالتعويضات المستلمة تتكون من ثلاثة أجزاء أو مكونات، المكون الأول الراتب أو الأجر الذي يعتمد على عملية تقييم الوظائف، أما المكون الثاني فهو الحوافز المدفوعة وفق مستوى أداء العامل، في حين أن المكون الثالث يتضمن الفوائد والخدمات (التعويضات غير المباشرة).

لابد لأي مؤسسة جادة في المحافظة على العناصر الجيدة فيها من وضع نظام مقبول للأجور بحيث تتوفر فيه العدالة على المستويين الداخلي والخارجي، فعلى المستوى الداخلي يجب أن يشعر العامل بأن ما يتقاضاه من أجر يتناسب مع ما يقدمه من عمل، وكذلك فإن هذا الشعور بالعدالة على المستوى الداخلي لا يتعزز إلا بشعور العامل بأن أجره يتساوى مع نظرائه في المؤسسات المنافسة وألا فإنه سيحاول جاهداً الانتقال إلى مؤسسات تعطيه شروط عمل وأجور أفضل، من هنا تبدو أهمية تطوير نظم عادلة للأجور، وهناك طرق عدة في هذا المجال تستلزم بداية عدة خطوات أساسية منها: - عمل مسوحات أو استقصاءات بهدف التعرف على ما يدفع للوظائف الرئيسية في السوق وقد تأخذ هذه المسوحات الشكل الرسمي عن طريق الاستبيانات أو تقتصر على الطرق غير الرسمية كالاتصالات مع من لهم معرفة بهذه الأمور.

- تقييم الوظائف وذلك من خلال تحديد صعوبة العمل والمسؤولية التي يتحملها العامل، والمهارة أو المؤهل الذي يستلزمه القيام بالعمل إلى غير ذلك من تلك الأمور المشار إليها في تحليل الوظيفة. - تجميع الوظائف المتماثلة أو المتشابهة في فئات أجور تتناسب معها. - وضع سعر لكل فئة من الدرجات أو كل وظيفة على ضوء عملية التقييم. - تصويب نظام الأجور السائد وفقاً للنتائج.

إن تحديد الأجر المناسب لكل فرد لهو من أهم المشاكل التي تواجهها إدارة الأفراد لأن هذا التحديد يتطلب الأخذ في الاعتبار مجموعة من المعايير الحالية والمستقبلية نتيجة للتغير الطبيعي والتطور المستمر للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فالجهد الذي يبذله الفرد أثناء قيامه بالعمل ونوع العمل، إنتاجية الفرد، تفاعل احتياجاته ودوافعه ومتغيرات البيئة القانونية المتعلقة بالأجور كل هذه المعايير والأسباب يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد أو رسم سياسة للأجور في المؤسسة كما يتطلب الأمر أخذ هذه الاعتبارات وأهميتها من فترة لأخرى وانعكاسها على سياسة أو نظم الأجور. والمبدأ الأساسي الذي ينبغي أن تقوم عليه إدارة الأفراد عند وضع خطة لرسم هيكل الأجور هو أن توازن بين قيمة ما تحصل عليه المؤسسة من قوة عمل الأفراد مع ما يتحملة كل فرد في نظير تلك القوة بشكل أجر أو مرتب، وبالتالي فإن هيكل الأجور لا بد أن يحقق مايلي: - ضمان العدالة النسبية بين الأفراد بحيث تعكس الفروق في الأجر فروقا حقيقية في صعوبة أداء كل وظيفة والأهمية النسبية لها.

- تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة في الأداء التنظيمي بمعنى أن تحصل المنظمة على أقصى أداء ممكن مقابل النفقات التي تدفع على قوة العمل.

من أجل هذا تسعى إدارة الأفراد إلى رسم سياسة أو هيكل للأجور يقوم على أسس سليمة هدفه تحقيق التعاون بين أفراد التنظيم والمنظمة من جهة وتضييق وجهات النظر المختلفة بين الطرفين حتى تتحقق بالتالي المصالح والأهداف المشتركة في إطار مناخ سليم للأداء يحقق أقصى فعالية للأداء التنظيمي من جهة أخرى.

### ثانياً: طرق تحديد الأجور

من الناحية النظرية يتحدد الأجر حسب عوامل يفترض أنها تترجم في النهاية مفهوم الكفاءة بأبعادها المختلفة والذي يتحدد بموجبه الأجر على قدرة العمل، كما تفترض هذه الأنظمة بان الأجور والرواتب تدفع وفق خصائص ومواصفات الوظائف، فالوظائف ليست متساوية في قيمتها وأهميتها للمنظمة، وهناك عدة طرق تتبع عادة لتقرير الأجور من خلال تقييم الوظائف وهي:

**1- طريقة الترتيب للوظائف** حسب صعوبتها ومن ثم تصنيف الوظائف المتشابهة في فئات متشابهة وبالتالي تحديد مستوى اجر كل فئة.

**2- طريقة التصنيف** أو وضع الدرجات حسب العوامل المهمة في الوظيفة وتختلف هذه الطريقة عن السابقة لأن أساس التصنيف هنا ليس أساس شامل بل أساس النقاط المهمة في الوظيفة باعتبارها التي تؤثر في نوعية وصعوبة العمل دون باقي التفاصيل.

**3- طريقة النقاط المختصرة** ووفقا لهذه الطريقة يتم تحليل الوظيفة إلى عدة نقاط تشمل مثلا المهارات، والجهد المبذول ودرجة المسؤولية إذ تقيم هنا مثلا أهمية الوظيفة مرة حسب صعوبة ظروف العمل فيها، وحسب المهارة اللازمة، ودرجة المسؤولية التي تتطلبها وما إلى ذلك، ويتم وضع أجور مقابل كل مرتبة من الوظائف.

**4- طريقة النقاط المفصلة** يتم هنا تقييم كل وظيفة على ثلاث مراحل: الأولى تتضمن تحديد العناصر التي يتحدد على أساسها الأجر والثانية إعطاء درجات متفاوتة لهذه العناصر، ومن ثم تحديد علاقة لكل عنصر من هذه العناصر في العمل، حيث أن معدل النقاط أو علامات كافة العناصر لكل وظيفة التي يضعها المقيمون تكون أساس تحديد الأجر، بحيث تعطى كل نقطة قيمة نقدية معينة، وبالتالي يكون راتب كل وظيفة عدد النقاط مضروبا بالقيمة النقدية حسب النموذج التالي:

الجدول رقم(3): نموذج لاستخدام طريقة النقاط كأساس لاحتساب الأجر (وظيفة معينة)

العنصر المهارة	درجة أولى (أهم)	درجة ثانية	درجة ثالثة
المؤهل العلمي	25	20	15
القيام بالمبادرة	20	18	16
<b>الاتصال والإقناع</b>			
أسلوب الاتصال	55	40	35
القدرة على التأمين	40	36	32
الوسائل المستخدمة في الاتصال	25	20	15
مجموع النقاط	165	134	113

المصدر: محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص. 145

ولضمان نجاح هذه الطريقة يتم إتباع الخطوات الرئيسية التالية:

**1- تحليل الوظائف:** إن التحليل الوظيفي هو عملية جمع وتنظيم المعلومات المتعلقة بالمهام والأعباء والمسؤوليات الخاصة بالوظائف ومن ثم وصف الوظائف وتحديد المؤهلات المطلوبة لأدائها.

**2- تحديد درجة أهمية كل وظيفة:** حيث يتم تحديد الأهمية من قبل لجنة مختصة تضمن مشرفين ومديرين وموظفون في إدارة الموارد البشرية واستشاريون خارجيون، يتم تحديد درجة الأهمية وفق عوامل المقارنة وهذه العوامل هي معايير مرتبطة بالعمل\*.

ومن الأنظمة المعتمدة من طرف المنظمات في الاستفادة من عوامل المقارنة تطبيق نظامين هما:<sup>26</sup>

\*- إن احد العوامل المهمة والشائعة الاستخدام في تحديد قيمة الوظائف عامل المعرفة Knowledge، فالوظائف التي تتطلب معرفة أعلى لا بد أن يكون ترتيبها أعلى من غيرها من الوظائف، ولذلك فإنها تستحق راتبا أعلى.

Gomez-Mejia ,L.R, page,R.C, and Tornow,W. "Computerized Job Evaluation Systems"<sup>26</sup> in: 1987.سهيلة محمد عباس مرجع سبق ذكره. ص. 231.

5-طريقة هي Hay method:يتم استخدام ثلاثة عوامل لتقويم الوظائف هذه العوامل هي:  
أ-المعرفة بالعمل(know-how) ب-حل المشاكل(problem solving)

ج-تحمل المسؤولية(Accountability)

والجدول التالي يوضح مكونات كل عامل من هذه العوامل.

الجدول رقم(4):مكونات عوامل المقارنة وفق طريقة Hay

العوامل الأساسية	وصف العامل	العوامل الفرعية
المعرفة بالعمل	مجموع المهارات المكتسبة والضرورية لأداء الوظيفة بنجاح	1-المعرفة بالإجراءات التنظيمية. 2-المعرفة بالأساليب المتخصصة 3-القابلية في التنسيق بين المهارات من خلال التفاعل بين الأفراد والجماعات.
حل المشاكل	المعالجة الفكرية المطلوبة في تحليل وتقويم مواقف العمل للوصول إلى الاستنتاجات،اعتمادا على المعايير والخبرات السابقة.	1-البيئة التنظيمية ودرجة تعقيدها. 2-تنوع وترابط الأفكار. 3-حرية التصرف واتخاذ القرارات الذاتية. 4-السيطرة على المواقف.
تحمل المسؤولية	إمكانية تحمل مسؤولية العمل ونتائجه تقديم أجوبة لجميع النتائج.	1-إمكانية السيطرة على المواقف. 2-تغيير النتائج السلبية وحرية التصرف.

المصدر:المرجع نفسه.ص.232

6-طريقة تقويم الموقع Position Evaluation:تضم هذه الطريقة ثلاثة مجموعات من المواقع الوظيفية:

المجموعة الأولى وتضم الوظائف الخاصة بذوي الياقات الزرقاء(العاملين بأجور)،أما المجموعة الثانية فتضم الوظائف الكتابية والفنية والخدمات في حين أن المجموعة الثالثة فهي تلك التي تتعلق بالوظائف الإدارية والإشرافية.

وتحتوي هذه الطريق على إحدى عشر عاملا مقسمة إلى أربع مجموعات رئيسية من العوامل،المهارات،الجهود،المسؤولية،والظروف الوظيفية.

والجدول التالي يبين نموذج لعوامل التقويم وفق طريق تقويم الموقع.للمجموعة الأولى من الوظائف ذوي الياقات الزرقاء.

الجدول رقم(5):التقويم وفق طريقة الموقع(الصيانة،التشغيل،التوزيع)

العوامل الرئيسية والفرعية	وصف العوامل
<u>المهارة</u> 1-المعرفة 2-الخبرة 3-المبادرة والابتكار	مستوى التعليم والتدريب الرسمي المعادل للتعلم والمطبق في الوظيفة المحددة. مقدار الوقت المطلوب للتمكن من اتخاذ الأعباء الوظيفية بإشراف اعتيادي. درجة التمكن من إصدار الأحكام واتخاذ القرار المتعلقة بالأداء الوظيفي.
<u>الجهود</u> 4-المتطلبات الجسمية	مقدار وكيفية إنجاز الأعباء الوظيفية التي تتطلب رفع المواد الثقيلة

5- المتطلبات الذهنية وتحريكها أو نقلها والعمل في المواقع الصعبة. مقدار الجهد الحاصل من جراء العمل والتركيز الذهني فيه.	
6- المعدات والعمليات 7- نوعية المواد، الإنتاج، الخدمة. 8- امن الآخرين 9- العمل مع الآخرين	المسؤولية قياس الأضرار الحاصلة في المعدات بسبب الإهمال. الفقدان الحاصل من خلال الضياع وعدم التركيز في العمليات والفحص أو توصيل الخدمة. درجة احتواء الوظيفة على متطلبات حماية الآخرين من الحوادث والمخاطر الصحية. درجة المسؤولية قياس توجيه الآخرين أو المشاركة في فرق الجودة أو العمليات التي تؤثر على العمليات الأخرى في المؤسسة.
10- ظروف العمل 11- المخاطر	ظروف الوظيفة درجة التعرض لبعض العناصر كالغبار والحرارة والضوضاء... مخاطر الإصابات من المواد والمعدات والأدوات والمواقع.

3- بعد أن يحدد مقياس العوامل تحدد أرقام أو قيم لكل عامل من العوامل حسب أهميتها للوظائف، فالعوامل الأكثر أهمية تحدد لها درجات أو قيم أكبر وتحدد قيم أدنى للعوامل الأقل أهمية، والجدول التالي يوضح الدرجات للعوامل التي تم تحديدها في الجدول السابق.  
الجدول رقم (6): درجات العوامل الخاصة بتقويم الوظائف

المستويات					العوامل الرئيسية والفرعية
المستوى الأول	المستوى الثاني	المستوى الثالث	المستوى الرابع	المستوى الخامس	
<b>المهارة</b>					
14	28	42	56	70	1- المعرفة
22	44	66	88	110	2- الخبرة
14	28	42	56	70	3- المبادرة
<b>الجهود</b>					
10	20	30	40	50	1- المتطلبات الجسمية
5	10	15	20	25	5- المتطلبات الذهنية
<b>المسؤولية</b>					
5	10	15	20	25	6- المعدات
5	10	15	20	25	7- المواد
5	10	15	20	25	8- امن الآخرين
5	10	15	20	25	9- العمل مع الآخرين
<b>الظروف الوظيفية</b>					
10	20	30	40	50	10- ظروف العمل
5	10	15	20	25	11- المخاطر

(الدرجات المحددة للعوامل معتمدة من قبل منظمة الإدارة الأمريكية وفق نظام الموقع الوظيفي للعاملين في الصناعة، ويلاحظ بأن أعلى قيمة هي لعامل الخبرة تليها المعرفة والمبادرة).

من خلال تحديد المقياس أعلاه بإمكان الادارة تقويم الوظائف وتحديد الأجور والرواتب وفق عدد النقط لكل وظيفة، فلو فرضنا أن العمل (X) يوضع بالمستوى الخامس فيما يتعلق بالمتطلبات الذهنية (5) نقاط والمعرفة والمبادرة والخبرة بالمستوى الأول (14)(14)(22) على التوالي والمسؤولية عن المعدات والمواد وأمن الآخرين جميع هذه العوامل في المستوى الرابع لهذا العمل المفترض (20) و(20) و(20) نقطة وكانت الظروف الوظيفية بالمستوى الثالث لكل عامل فرعي (30) و(15) فان إجمالي النقط لهذا العمل = (230) نقطة.

### ثالثاً: بناء هيكل الأجور والرواتب للوظائف

نحصل من الخطوة السابقة قيم مختلفة للوظائف في المنظمة ويتم ترتيب هذه الوظائف من الوظائف التي حصلت على أعلى قيمة إلى تلك التي حصلت على أدنى قيمة. ويتم تصنيفها إلى مستويات أو درجات، وربما توضع الألاف من الوظائف في عدد محدود من الدرجات تصل إلى (20) درجة، ومن ثم يحدد لكل درجة معدلات للدفع أو الأجور والرواتب المدفوعة بحدود دنيا وعليا (7). والجدول التالي يوضح ذلك. الجدول رقم (7): نموذج افتراضي لهيكل الوظائف الكتابية ودرجاتها ومستويات الأجور المدفوعة

العناوين الوظيفية	النقاط	الدرجة	معدل الأجور الشهرية	
			الحد الأدنى	الحد الأعلى
مدير خدمات الزبائن	400	5	500	600
سكرتير المدير التنفيذي	390			
السكرتير الأقدم	380			
كاتب حسابات	350	4	400	450
كاتب عمومي	340			
سكرتير قانوني	330			
محصل الديوان	300	3	300	350
كاتب مشتريات	280			
مشغل حاسوب	260			
كاتب أجور ورواتب	200	2	200	250
كاتب طباعة	180			
كاتب سجلات	150			
كاتب أفراد	140	1	130	170
كاتب بريد	130			

معدل الأجر الشهري		الدرجة	النقاط	العناوين الوظيفية
الحد الأعلى	الحد الأدنى			
600	500	5	400	مدير خدمات الزبائن
			390	سكرتير المدير التنفيذي
			380	السكرتير الأقدم
			350	كاتب حسابات
450	400	4	340	كاتب عمومي
			330	سكرتير قانوني
			300	محصل الديوان
350	300	3	280	كاتب مشتريات
			260	مشغل حاسوب
			200	كاتب أجور ورواتب
250	200	2	180	كاتب طباعة
			150	كاتب سجلات
170	130	1	140	كاتب أفراد
			130	كاتب بريد

يلاحظ من هذا الجدول بان الوظيفة التي تحصل على أعلى نقطة (400) ضمن الدرجة الخامسة يكون معدل الأجر الشهري لها أيضا في حده الأعلى (600) دينار شهري في حين أن أدنى نقاط هي وظيفة كاتب بريد (130) نقطة براتب (130) دينار الذي يمثل أيضا الحد الأدنى للدرجة الوظيفية الأولى. أوضحت الخطوات الأربعة التي تم عرضها كيفية تحقيق العدالة الداخلية من خلال عملية تقويم الوظائف، ولذلك فان المنظمة لا بد أن تسعى إلى تحقيق العدالة الخارجية من خلال استقصاء السوق لتحديد معدلات الدفع لكل درجة وظيفية في المنظمات المنافسة ولتحقيق العدالة الخارجية لا بد من إتباع الخطوات التاليتين:<sup>27</sup>

**الخطوة الأولى** هي تحديد الوظائف الأمامية (الهادية أو المرشدة) Benchmark or key Jobs والمقصود بها هي تلك الوظائف المتشابهة في محتوياتها في جميع المؤسسات المنافسة، ولذلك فان هذه الوظائف تسهل عملية المقارنة بينها وبين الوظائف الأخرى، بعد تحديد الوظائف الأمامية لا بد من استقصاء الأجور المدفوعة لها في المنظمات المنافسة لتحديد النسب المئوية للاختلافات في الدفع. فلو افترضنا بان نتائج الاستقصاء أشارت إلى اختلافات في الأجور المحددة لكل وظيفة من الوظائف الأمامية كالآتي:

الجدول رقم (8): الرواتب المدفوعة لعينة من الوظائف الكتابية

معدل الأجور الشهرية	الترتيب المئوي للدفع			الوظائف الأمامية
	%75	%50	%25	
550	600	500	450	منظم خدمات الزبائن
450	450	400	300	كاتب حسابات
340	350	300	270	كاتب تحصيل ديون
230	250	200	180	كاتب طباعة
160	170	130	120	كاتب أفراد

.New "The Compensation Hand book"<sup>27</sup> -Lichty,D.T.Compensation, Surveys.In M-L-Rock and L-A berger, York.McGraw-Hill,1992.

وفق ما نحصل عليه من نتائج لا بد من إتباع الخطوة الثانية في تحقيق العدالة الخارجية.  
**الخطوة الثانية** تحديد سياسة الدفع (الأجور والرواتب)؛ حيث أمام المؤسسة ثلاثة بدائل؛ البديل الأول هو الدفع بنفس معدلات الدفع المعمول بها في المؤسسات المماثلة. والبديل الثاني هو الدفع بأعلى من المعدلات المدفوعة، أما البديل الثالث فهو الدفع بأقل من المعدلات المدفوعة.  
وبصورة عامة فإن المؤسسات تحذو حذو المؤسسات المنافسة والتي تشكل نسبة مئوية أكبر وتتراوح بين 50% و 75% التي أشار إليها الجدول السابق، إذ توضع الحدود الدنيا لرواتب وأجور كل وظيفة أمامية بنفس الأجور المدفوعة من 50% من المنظمات وتوضع الحدود العليا لرواتب كل وظيفة أمامية بنفس الأجور المدفوعة من قبل 75% من المؤسسات.

-تحقيق عدالة الأفراد: بعد تحقيق كل من العدالة الداخلية (تقويم الوظائف) والعدالة الخارجية (استقصاء الأجور والرواتب) لا بد من تحديد قيمة استحقاق كل فرد عامل وفق الحدود الدنيا والعليا التي تم وضعها في هيكل الأجور والرواتب، إن تحديد قيمة مستحقات الأفراد يعتمد على مجموعة من المعايير من أهمها: الأقدمية والخبرة والأداء وفق نتائج تقويم الأداء.

ولتوضيح ذلك وإذا ما رجعنا إلى وظيفة تحصيل الديون التي تم تحديد الأجر لها بحد أدنى (300) دينار وحد أعلى (350) دينار فإن راتب الموظف الجديد أي الذي ليس لديه خبرة يختلف عن كراتب الموظف الذي لديه خبرة سنتين مثلا، هذا يختلف في راتبه عن الذي لديه خبرة (5) سنوات ولذلك فإن التدرج في الراتب حسب مستوى الخبرة يكون كالآتي: 300، 320، 350 على التوالي، وبذلك تتحقق العدالة الفردية.

### رابعا: أنظمة دفع الأجور:

يشيع استخدام نظامان أساسيان للأجور نتطرق إليهما من خلال المطلبين التاليين:

**أ/ نظام الأجر الزمني:** يتم بمقتضاه دفع الأجر عن وحدة زمنية معينة يقضيها الفرد العامل في عمله، ولا يتغير الأجر بتغير كمية الإنتاج، ويعتبر هذا النظام شائعا في الاستخدام لبيساطته ويتم اللجوء إليه في الحالات التي يصعب فيها ربط الإنتاج بالأداء كوحدة كمية مثل الأعمال الإدارية والهندسية والاستشارية، وكذلك في الأعمال التي يكون الاهتمام فيها بالجودة أكثر من الكمية، ويؤخذ على هذا النظام عدم تشجيعه للإبداع والابتكار من قبل الفرد العامل، إذ يتساوى أجر العامل المتميز مع غير المتميز وفيه يصعب التنبؤ بعنصر العمل كأحد عناصر الإنتاج<sup>28</sup>.

**ب/ نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي:** يتوقف بموجب هذا النظام الأجر على الإنتاجية، وفيه يتم الاختيار بين عدة طرق لاحتساب الأجر المرتبط بالإنتاجية منها:<sup>29</sup>  
- **تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي:** حيث يتقاضى الفرد أجره على أساس عدد الوحدات التي قام بإنتاجها بمفرده، ويختلف مقدار الأجر المحقق باختلاف الأساليب المعتمدة والتي تتضمن الآتي:  
1- **أجر القطعة الموحدة:** وفيه يدفع الأجر عن كل قطعة منتجة بغض النظر عن العدد، ويعتمد الاحتساب إما على أجر القطعة أو زمن القطعة المعياري، ويتم احتساب الأجر على مرحلتين، في الأولى على أساس

#### عدد الوحدات المنتجة × أجر القطعة الواحدة.

وفي الثانية يحسب وقت معياري لكل وحدة يضرب عدد الوحدات المنتجة، فيكون عدد الساعات أساس في احتساب الأجور وبغض النظر عن الزمن الفعلي الذي لزمه الإنتاج.

2- **أجر القطعة المتغير:** وفيه يحدد الأجر على أساس سعرين لكل مستوى إنتاج كأن يكون مثلا: - إذا كان عدد القطع المنتج أقل من 100 فإن أجر القطعة المنتجة 10 دينار، أما إذا كان عدد القطع المنتجة أكثر من 101 فإن أجر القطعة المنتجة 20 دينار.

<sup>28</sup> -Decenzo, D, S. and Robbins, "Personal /Human Resources Management", Prentice-Hall of India, 1996; p.402.

<sup>29</sup> -مصطفى نجيب شاوش، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، دار الشروق، 1996، ص 86.

يحفز هذا الأسلوب العاملين على زيادة الإنتاج، كما يؤدي إلى تحقيق وفورات بسبب اقتصاديات الوفرة وتحميل التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة، وتستخدم المنظمات عدة أساليب لتحفيز العاملين على زيادة الإنتاجية منها:

- **أسلوب فريديريك تايلور:** وبموجبه يتم تحديد مستوى قياس للإنتاج على أساس دراسة الحركة والوقت، وقبل الوصول إلى هذا المستوى يمنح العامل أجرا معينا عن كل وحدة منتجة، وإذا بلغ الفرد العامل هذا المستوى أو تجاوزه تقاضى أجرا عن كل وحدة منتجة، ولا يضمن هذا الأسلوب حدا أدنى من الأجر.
- **طريقة هالمي:** وبموجبها يتم تحديد وقت قياسي لأداء عمل معين ويتقاضى العامل اجر الوقت الذي استغرقه في العمل مضافا إليه اجر جزء من الوقت الذي وفره أي أن:  
**الأجر المستحق للعامل = اجر الساعة (الوقت المستنفذ + نسبة مئوية من الوقت المقتصد).**  
تجمع هذه الطريقة بين الأجر الزمني واجر القطعة وتحفز الفرد العامل على الاقتصاد في الوقت، وهي تضمن حد أدنى من الأجر يتمثل باجر الوقت الذي قضاه العامل في العمل.
- **طريقة روان:** يتم بموجبها تحديد زمن معياري لإنهاء العمل فإذا لم ينجز العمل في الوقت المعياري استحق العامل الأجر العادي دون حسم، أما إذا بلغه في وقت أقل من المعياري فإنه يستحق علاوة إضافية تمثل جزء من اجر الوقت المقتصد به بالإضافة إلى اجر الوقت المستنفذ في العمل، أي أن:

أجرة الوقت المحدود-ال

الأجر المستحق = اجر الساعة × الوقت المستنفذ + \_\_\_\_\_ الوقت

المستحق

يعاب على هذه الطريقة

- **طريقة ميريك:** يحدد بموجبها مستويين للإنتاج القياسي ومستوى أقل من القياسي (83%)، ومن يبلغ الإنتاج القياسي يستحق الأجر زائدا المكافأة.
  - **طريقة جانت:** وتستعمل نسبة متدرجة للعلاوة بعد مستوى معياري للإنتاج، ويستحق الفرد العامل العلاوة إذا حقق المستوى المعياري أو تجاوزه، ويعتمد حجم العلاوة على نسبة تجاوز معياري.
  - **طريقة امرسون:** وتستخدم تدرج الكفاءة مع اخذ عامل الوقت والمستوى المعياري.
- تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي:

يتم حساب الأجر على أساس الجهد الجماعي وليس الجهد الفردي المبذول في العمل، وتوزع المكافأة أو التعويض الجماعي بين الأفراد الذين ينتمون للجماعة حسب الأسس المنطق عليها، تشجع هذه الطريقة العمل الجماعي وتعتمد في المنظمات اليابانية بشكل كبير جدا نظرا لاعتماد هذه المنظمات على العمل الجماعي.

### خامسا: الأشكال المختلفة لزيادة الأجور وأثرها التشجيعي

تدخل هذه الأشكال في إطار ما يعرف بالتعويض غير المباشر والذي يعبر عن الميزة أو المنفعة التي يمكن أن يحققها الفرد بانتمائه لمنظمة معينة، أو الاستقرار في منظمة تمنح هذه المزايا أو المنافع، وبمعنى آخر فإن المزايا والمنافع تستهدف تعزيز ولاء العامل للمنظمة من خلال خلقها الشعور بأهمية الانتماء لمنظمة ما، كما أنها تحرك الشعور بالانتماء لدى الأفراد عندما يكون خارج المنظمة وتدفعه للانتماء لها والعمل في صفوفها.

أ/ مفهوم التعويضات غير المباشرة: يمكن تعريف التعويضات غير المباشرة بأنها المنافع والمزايا التي تمنحها المنظمة للأفراد العاملين فيها أو من ترغب ارتباطهم بها، والتي تستهدف تحريك

روح الانتماء وتعزيزها لدى الداخلين الجدد، وتزيد مستوى الولاء لدى الأفراد العاملين في المنظمة مما ينعكس بنتائج ايجابية على صعيد الأداء والإنتاجية<sup>30</sup> وهذه المزايا والمنافع يمكن أن تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وتصبح مكان أفضل للعمل، فالمنظمة التي تمنح منافع اجتماعية أو صحية أو ظروف عمل أفضل يمكن أن تتفوق عن مثيلاتها من المنظمات الأخرى وتكسب ميزة تنافسية تمكنها من التغلغل أكثر في سوق أعمالها والحصول على حصة سوقية أكبر.

وبغض النظر عن نوع التعويضات غير المباشرة فإنها تكتسب أهمية خاصة في حياة المنظمة، وبسبب تلك الأهمية نجد أن هذه المزايا تغيرت مع التغيير في حاجات ورغبات وقيم الموارد البشرية لأنها تحتل أهمية كبيرة لدى الأفراد العاملين ويمكن أن توجه لتحقيق مايلي:

1- جذب موارد بشرية جيدة.

2- تقليل معدلات دوران العمل وتحقيق استقرار في قوة العمل.

3- تحفيز العاملين عن طريق زيادة معنوياتهم وتحسين ولائهم لعملهم ولمنظمتهم.

4- تعزيز صورة المنظمة بين العاملين وفي مجتمع الأعمال.

**ب/ أهمية التعويضات غير المباشرة:** للتعويضات غير المباشرة مجموعة من الأدوار التي ترتبط بالهدف الاستراتيجي للمنظمة والمتمثل بالبقاء والتطور والاستمرار، والتي ترتبط بالمؤثرات التالية:

-الاتجاه نحو السيطرة على الأجور والرواتب.

-مساومة النقابات والاتحادات العمالية.

-الظروف الاقتصادية والتضخم خاصة.

-التشريعات الاجتماعية والضمان الاجتماعي.

-المنافسة بين منظمات الأعمال.

-زيادة تكاليف الرعاية الصحية.

-السياسات الضريبية.

**ج/ أنواع التعويضات غير المباشرة:** توجد العديد من الأشكال التي تسمح للمؤسسة بزيادة اجر العمال وتشجيعهم على الأداء الجيد باعتباره السبيل الوحيد للدفع بالأجور نحو الأعلى، ومن بين أهم هذه الأشكال نجد.

**1- العلاوات الدورية:** يتوقف أثرها على أداء الأفراد وحوافزهم على الأساس الذي يؤخذ في الاعتبار عند منح هذه العلاوات وهل هي مجرد مسألة اجتماعية أم مكافأة مقابل الزيادة في أداء الفرد والتميز فيه، لذا من المطلوب دائما توضيح الصلة المباشرة بين مستوى الكفاءة ومنح تلك العلاوة للأفراد، وأسباب حصولهم على علاوة مرتفعة أو منخفضة، والأعمال المرغوب فيها التي أدت إلى منحهم علاوة مرتفعة أو استثنائية أو الأعمال غير المرغوب فيها التي بدرت منهم وأدت إلى حرمانهم من العلاوة حتى لا تفقد العلاوة أثرها التحفيزي.

**2- المكافآت التشجيعية:** وهي نوع من المكافآت التي تمنح للتشجيع المادي لدعم الفرد ماليا على بذل جهود غير عادية أدت إلى تحقيق أهداف إضافية لصالح المنظمة، أو لتقديم اقتراحات لتحسين أسلوب العمل أو تعديله أو اختصار بعض الإجراءات غير الضرورية.

**3- البرامج الإضافية:** تستخدم هذه البرامج كمزايا ومنافع إضافية إلى جانب خطط الضمان الاجتماعي وخطط الراتب التقاعدي، وتعتمد على المشاركة الطوعية من قبل العاملين في صناديق ادخار تستخدم لتغطية نفقات العاملين الطارئة على الأجل القصير ويطلق عليها بخطط المدخرات قصيرة الأجل، تلقى هذه البرامج قبولا من قبل الأفراد العاملين كونها أموال ضامنة للحالات الطارئة، إضافة إلى كونها نوع من الادخار الإجباري من قبل العاملين.

4-**المنح الخاصة:** وهي اجر إضافي حيث تعطى زيادة على الأجر الأساسي لأسباب معينة قد تكون بسبب مكان العمل أو ظروفه أو الترغيب فيه.

5-**برامج الحماية العامة والخاصة:** تستهدف هذه البرامج مساعدة الفرد العامل وعائلته في حالة توقف مكافئته المباشرة المتمثلة في الأجر، كما تستهدف التخفيف من أعباء النفقات الصحية، وتشتترط هذه البرامج من قبل الدولة بقوانين أو لوائح أو أنظمة محددة، لهذا فإنها تكتسب الصفة الإلزامية وتتميز بكونها تشمل جميع المنظمات دون استثناء، تقابلها في الجانب الآخر برامج تدعى بالبرامج الخاصة وتتضمن مجموعة المزايا والمنافع التي تتطوع المنظمة بتقديمها للعاملين فيها، وتشتمل على خطط دخل التقاعد، وخطط تراكم رأس المال وخطط المدخرات، وترشيد الاستهلاك ومنافع البطالة الإضافية والدفع المضمون. تعرض هذه المزايا والمنافع على الدولة لغرض الحصول على الاستثناءات الضريبية<sup>31</sup>.

6-**خطط الدفع المضمون:** تشتمل هذه الخطط على مبالغ نقدية يشارك فيها الأفراد العاملين والمنظمة على حد سواء، وتستخدم لحماية دخل العاملين خلال فترات البطالة غير الطوعية، يشيع استخدام هذا النوع من الدفع في الصناعات الثقيلة، أو الصناعات التي تتعرض لتغيرات في حجم الموارد البشرية المستخدمة، فعند الاستغناء الإجباري عن الفرد العامل تكون المنظمة ملزمة بدفع مبلغ من المال يطلق عليه بالدفع المضمون.

7-**منافع الرعاية الصحية:** تضم هذه المنافع النفقات المقابلة للمستشفى وأجور الأطباء، ونفقات التأمين الطبي وتدفع إلى شركات التأمين، وتدخّل ضمن برامج الصالح العام، وتهدف إلى تغطية نفقات الخدمات الصحية وتحقيق أهداف التنمية البشرية في الجانب الصحي.

8-**برامج الصالح العام:** تتمثل في خدمات رعاية الطفل، وخطط رعاية المسنين. والجدول التالي يعرض أهم المنافع والمزايا التي تقع تحت ما يسمى بالتعويض غير المباشر. الجدول رقم(9): منافع التعويض غير المباشر

تغطية النفقات	الخطط الخاصة	الخطط العامة
التقاعد	منافع راتب التقاعد رواتب تقاعدية مهمة خطة الادخار والترشيد	منافع الشيخوخة والضمان الاجتماعي
الوفاة	التأمين على الحياة منافع القاصرين	مكافئة الضمان الاجتماعي
الإعاقة	منافع البطالة الإضافية أو دفع الانقطاع عن العمل	منافع البطالة
النفقات الطبية	تأمين المستشفى تأمين الجراحة تأمين طب الأسنان	مكافئة العاملين الرعاية الصحية للمسنين.

المصدر: المرجع نفسه، ص. 188

و اغلب المنافع المشار إليها أعلاه تمول من قبل المنظمات إما بشكل منفرد أو بالمشاركة بين المنظمة والعاملين.

هذا ويختلف تأثير هذه الصورة من الزيادة في الأجر على أداء الفرد وحوافزه تبعاً للأنواع المختلفة لها، فبعض هذه الأشكال لا يظهر فيها بصفة مباشرة العلاقة بين الزيادة في الأجر والجهد المبذول، لأنها قررت أصلاً لأهداف أخرى مثل: النفقات التي تتطلبها مقتضيات الوظيفة، أو لتحقيق التوازن للدخل الحقيقي بين الأفراد في مختلف المناطق الجغرافية فهذه الأنواع من المنح لا يرتبط إعطائها في الأساس بمستوى الأداء الوظيفي للفرد سواء كان مرتفعاً أو منخفضاً.

وهناك أنواع أخرى من المنح تستخدم كحافز للعمل والتشجيع على بذل المزيد من الجهد، وينطبق ذلك بوجه خاص على منح طبيعة العمل، والتي تمنح مقابل أعباء ومسؤوليات وواجبات الوظيفة، أو لما تتطلبه من مهارات معينة، أو بذل جهد غير عادي بدني أو ذهني أو للتعرض لأخطار معينة، فالغرض منها تعويض العامل أو دعمه نقديا عما يقوم به من جهد مميز.

يتضح مما سبق أن هناك ارتباطا وثيقا بين سياسة الأجور وبين أداء الأفراد، والواقع أن الأجر والأداء يؤثر كل منهما على الآخر، إذ تدل الشواهد على أن ارتفاع مستوى الأداء يكون مقرونا بارتفاع الأجر والعكس صحيح، كما وأنه كلما كان اجر الفرد مرتفعا بحيث يوفر له كافة سبل الحياة المعقولة كلما رفع هذا من معنوياته وجعله أكثر ارتياحا ورضا وثقة في المستقبل واطمئنانا لعمله مما يزيد من مستوى أدائه وإنتاجيته.

ولما كانت زيادة الإنتاج تؤدي بالتالي إلى ارتفاع في معدلات الأجور يزداد الارتباط بينهما ويسيران جنبا إلى جنب، لهذا يجب انتهاج السياسة العادلة للأجور التي من شأنها قيام علاقات العمل على أساس من التفاهم والاستقرار، كما أصبح من صالح أصحاب المؤسسة انتهاج السياسات الاجرية التي من شأنها قيام علاقات العمل على أساس من التفاهم والاستقرار، كما أصبح من صالح الأفراد التجاوب مع كافة التحسينات التقنية الحديثة التي يتحتم إدخالها على أساليب ونظم العمل، ثم المبادرة برفع مستوى أدائهم حتى يتاح لهم الاستفادة من هذه التحسينات ومن ثم زيادة أجورهم ورفع مستوى معيشتهم.

### سادسا: وظيفة التحفيز

#### 1- مفهوم دوافع العمل: يرتبط مفهوم الدافع بالسلوك الإنساني، إذ أن عملية السلوك قائمة على

افتراضات أساسية هي:<sup>32</sup>

- أن السلوك هو نتيجة، أي أن هنالك أسبابا لكل سلوك. - إن السلوك يحفز أو يثار بفعل مؤثرات معينة بحيث ينجم عن هذه الإثارة سلوك محدد. - إن السلوك الذي ينتج هو لتحقيق هدف معين. من ذلك يتضح أن الدافع هو الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف، فعندما تشبع الحاجات أو الرغبات يزيد استقرار الفرد ويقف التوتر ويحصل التوازن في سلوكه، من هذا يتضح أن الدوافع تعني الرغبة لدى الأفراد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف، أي أنها المحركات الداخلية للسلوك الذي يثير أداء العمل، حيث يعتمد الأداء على درجة قوة الدافع أو الرغبة.

2- أهمية دوافع العمل: إن دراسة وتشخيص دوافع العمل ذات أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين والمنظمة وان أهم الفوائد المترتبة على ذلك مايلي:

- أن الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد، لذا فان تشخيص هذه الدوافع يساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة، سواء منها الحوافز المادية أو المعنوية. - تؤدي الدوافع الايجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة. - تساعد الدوافع الايجابية في تقليل الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة. - تؤدي الدوافع إلى زيادة إبداع الأفراد في العمل، إذ أن استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الايجابية. - يساعد تشخيص الدافع بصفة كبيرة المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها.

ومن الجدير بالذكر بان دوافع العاملين تتباين بتباين المكونات الشخصية كالسمات الذهنية والجسمية والقيم والاتجاهات وتباين المتغيرات البيئية المحيطة بهم.

3- مفهوم الحوافز: الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

هذا وتعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد والمحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة، وبما أن الدوافع تتبع من داخل الفرد فإن الحوافز هو عوامل خارجية تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه، أي بمعنى آخر فإن الحوافز هي "مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته". وبناء على ذلك نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد مايلي:<sup>33</sup>

- الحالة المعنوية للأفراد. -درجة رضاء الفرد عن عمله. -استقرار الفرد في المنظمة. -جودة أداء الفرد وإنتاجيته. -كفاءة الأداء التنظيمي.

**4-أنواع الحوافز:** هناك عدة تقسيمات للحوافز إلا أن أكثر التقسيمات اعتمادا هي الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

**أ-الحوافز المادية:** تشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجور والمرتبات أي صور نقدية أخرى مجمعة أو مجزأة على دفعات يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها، مثل الأجر الإضافي والعلاوات الدورية والاستثنائية والمنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية. والروح المعنوية تعني أن الفرد يؤدي عمله ويكون متحفزا لأداء هذا العمل لاعتقاده بأنه سيحصل في المقابل على ما يريد ولكن في الوقت نفسه فإن الفرد يريد من هذه الحوافز قدرتها على تأمين حاجاته الأساسية، وتشمل الأجور وملحقاتها، وديمومة العمل، والظروف المادية للعمل.

**ب-الحوافز المعنوية:** هي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية واجتماعية وذهنية ويقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية وأمام الإدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد، والإثراء الوظيفي من خلال فرص الترقية والتقدم في العمل والتناوب والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناخ الإشراف، مناخ الجماعة، صورة المنظمة، طبيعة العمل، فلسفة المنظمة تجاه أفراد التنظيم، والتدريب والمهارات وجداول العمل المرنة، والقيادة الفعالة للأفراد.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص.102

<sup>34</sup> -علي محمد عبد الوهاب، "إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز"، الأمل للتجهيزات الفنية، القاهرة، 2000، ص.54

## الفصل الخامس: تدريب الموارد البشرية.

### أولاً: تعريف التدريب

تختلط مفاهيم التدريب و التعليم و التعلم، فالتعليم هو الإطار الأوسع ويعني بشكل عام زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وفهم و تفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات وذلك لفهم و تفسير الظواهر، أما التعلم فهو التغيرات السلوكية المتأتية نتيجة للخبرات التي يمر بها الفرد و تحكم عملية التعلم مبادئ عدة أهمها:

- وجود المؤثرات.
- الإستجابة لهذه المؤثرات.
- التعزيز وهو ما يؤدي إلى تكرار السلوك.
- وجود الدافعية التي تكفل استمرار عملية التعلم و يتمثل ذلك في إشباع الحاجات المختلفة من خلال الحوافز المادية و المعنوية.

أما عملية التدريب فهي عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على معرفة يجرى تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد و إجراءات محددة، لأن غايات التدريب بعكس التعليم، محددة و واضحة و مبرمجة و يجب أن تخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت إليه بعكس عملية التعلم التي تأخذ وقتاً أطول حتى تتبلور نتائجها، فالمقصود من التدريب هو زيادة المهارات و المعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك

زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها و برسالتها<sup>35</sup>.

كما يعرف التدريب على أنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج لها الإنسان و تحصيل المعلومات التي تنقصه، و الاتجاهات الصالحة للعمل و للإدارة و الأنماط السلوكية و المهارات الملائمة ، و العادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء و زيادة إنتاجيته ، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل و ظهور فعاليته مع السرعة و الاقتصاد في التكلفة ، و كذلك في الجهود المبذولة ، وفي الوقت المستغرق<sup>36</sup>.

كما وصف التدريب من أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقاً و أساليب مختلفة في أداء العمل، بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب<sup>37</sup>. كما عرف التدريب أنه الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف و الاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة<sup>38</sup>. كما عرفه آخرون من أنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما.

### ثانياً: أهداف عملية التدريب

إن التدريب ضرورة هامة لانتظام و ضمان الأداء المطلوب من الأفراد ومن المؤسسة والذي يعني تحقيق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية في المؤسسة، هذا و تتركز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي:

- **الزيادة في الإنتاج**، وهي زيادة في كميته و تحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل من ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.

- **الاقتصاد في النفقات**، إن التدريب هو اقتصاد في النفقات ، إذ تؤدي البرامج التدريبية إلى مردود أكثر من كلفتها ، إن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقاً لأصولها ووفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات و سلامة للألة و اقتصاد في المواد و قلة في المخاطر.

35 - محمد قاسم القربوي ، " إدارة الأفراد " ، مرجع سابق ص 152.

36 - محمد جمال مرعي "التدريب والتنمية" ، عالم الكتب ، القاهرة 1993 ، ص 36.

37 - علي السلمي ، " التدريب الإداري "، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة 1970 عدد 80 ص 6.

38 - كمال بربر، إدارة الموارد البشرية مرجع سابق.

-التقليل في دوران العمل إذ أن تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدرتهم على مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدرتهم في مزاولة أعمالهم رغبتهم في خدمة المؤسسة.

-الرفع من معنويات العاملين حيث للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره و توفير مهنة يعيش منها يزداد إخلاصه لعمله و بالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلال و الملل<sup>39</sup>.

-مساعدة العاملين على أداء الأعمال و الوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.

-تنمية العاملين للقيام بالأعمال و الوظائف المستقبلية.

-تخفيض حوادث العمل إذ تكثر حوادث العمل نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة و المعدات أو ظرف العمل، ويعني هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل و على كيفية أدائه، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث<sup>40</sup>.

-استمرارية التنظيم و استقراره، استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على المحافظة على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين و المؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة، فنعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل، و يتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل على الأعمال التي تحتاج إليهم فالأفراد المدربين ولديهم الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم<sup>41</sup>.

-رفع مستوى الأداء و الكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي يقتضيها ظروف العمل وطبيعته.

-تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

-إعداد العمال الجدد و تهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.

### ثالثاً: تخطيط النشاط التدريبي وتحديد الحاجات التدريبية

-تخطيط النشاط التدريبي: إن التدريب من منظور نظرية التنظيم هو نظام يتكون من أجزاء و عناصر مختلفة يختص كل منها بدور متميز، ولكن تتوقف الفاعلية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه على مدى التكامل والترابط بين أجزائه وعناصره، ويقوم تصور التدريب على أساس فكرة النظام وفق الأبعاد الأساسية التالية.

-التكامل و الترابط الداخلي بين عناصر ومكونات نظام التدريب.

-الانفتاح على البيئة و التفاعل و التكيف مع التغيرات التي تحدث بها من ناحية، والقدرة على إحداث التغيرات بالتأثير على مكوناتها من ناحية أخرى.

-الإحساس بمدى التناسب مع متطلبات البيئة و احتياجاتها، ومن ثم القدرة على تعديل ما يتم من أنشطة تدريبية و تصحيح مسارها بما يتوافق مع الظروف البيئية المتغيرة.

نستطيع تحديد العناصر الأساسية للنظام التدريبي و هي:

- 1-الاحتياجات التدريبية وهي تتمثل في المدخلات الأساسية للنظام.
- 2-الأنشطة التدريبية وهي أنواع الجهود و العمليات الهادفة إلى سد الاحتياجات التدريبية بواسطة مناهج وبرامج تدريبية.

<sup>39</sup> -إبراهيم الهيممي، "دراسات في علاقات العمل"، القاهرة مكتبة عين شمس 1958، ص 164.

<sup>40</sup> - عبد الباقي صلاح، حنفي عبد الغفار، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" الإسكندرية - الدار الجامعية للطباعة و النشر 1988، ص 620.

<sup>41</sup> - عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد"، الإسكندرية - الدار الجامعية للطباعة و النشر 1997 ص 355.

- النتائج المتمثلة في أنواع التغيير في الأداء وهي مستويات الكفاءة المضافة للمتدربين و التي يمكن قياسها عادة بمعايير اقتصادية و سلوكية و تمثل هذه النتائج مخرجات نظام التدريب.

4-المعلومات المرتدة والتي توضح مدى النتائج التدريبية من ناحية و من ثم تساعد على تقييم النظام التدريبي ككل و بيان توافقه مع متطلبات البيئة من ناحية أخرى.

إن الانطلاق من هذه المدخل المتكامل يطرح أهمية عنصر التخطيط في النظام التدريب إذ أن تخطيط التدريب يعتبر الطريق المنطقي لتحقيق التوازن و الارتباط العضوي بين عناصر النظام و أجزائه بشكل يضمن القدرة على الوصول بالنتائج التدريبية المستهدفة في ضوء معطيات البيئة المحيطة.

-**تحديد الاحتياجات التدريبية:** يعتبر تحديد الحاجة إلى التدريب هو الأساس في تقرير أي من الأفراد العاملين في المؤسسة هم في حاجة إلى تدريب ويتم ذلك بدراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات مرتبة حسب أسبقيتها على الوجه التالي:

1- **مؤشرات الأداء التنظيمي:** إن النشاط التدريبي ليس هدفا في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي لذلك فإن نقطة البدء في تقرير احتياجات التدريب تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي، وهذه المؤشرات تشمل:

-مؤشرات كفاءة الإنجاز، مثل معدلات الإنتاجية، الربحية، تكلفة المواد، جودة الإنتاج، استغلال الآلات و الأدوات، تكلفة التوزيع...

- مؤشرات استخدام الموارد البشرية: مثل احتياجات الموارد البشرية واحتياجات التدريب المتبقية منها و المبنية على دراسة قوة العمل في المؤسسة من حيث تكوينها وحركتها من و إلى المؤسسة و من و إلى الأعمال المختلفة.

و بدراسة المؤشرات السابقة في الوحدات التنظيمية وعلاقتها بعضها البعض الآخر وعلاقتها بأهداف المنظمة يمكن استخلاص استنتاجات عن مدى الاحتياج إلى التدريب وفي أي المجالات يجب أن يوجه هذا التدريب.

- مؤشرات أداء العاملين: إن تحديد مجالات تحسين الأداء لا تعتبر كافية لتقرير أن التدريب هو الوسيلة لتحقيق ذلك، فقد يكون الأداء منخفضا لأسباب لا تكمن في القوى العاملة بقدر ما تكمن في عوامل أخرى مثل الظروف الاقتصادية أو السياسية المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة على الإنتاج أو التوزيع ... إلخ ، لذلك فإن تحليل أداء العاملين ودراسة مكوناته يعتبر خطوة نحو التحقق من أن تحسين الأداء يكون من خلال القوى العاملة ويقضي ذلك دراسة المؤشرات التالية :

أ) مقياس فاعلية الأداء للأفراد: دراسة هذا المقياس و اتجاهاته يبين جوانب القوة و الضعف في أداء الأفراد، و التغيرات التي طرأت على مستويات الأداء في جوانب مختلفة.

ب) مكونات و متطلبات الأداء: ويتم دراسة مكونات الأداء بهدف التعرف على العمليات التي يحتويها الأداء، وأية تغيرات تكون قد طرأت على مكوناته بفعل تغير طرق و أساليب العمل أو بإدخال آلات و أجهزة جديدة أو لأي سبب آخر.

ووفق هذه الدراسة يحدد أيضا التغير في متطلبات الأعمال من قدرات أو خبرات أو معرفة، كما تحدد متطلبات تلك الأعمال التي تم فيها تقييم أداء الأفراد.

- مؤشرات احتياج الأفراد للتدريب:تعتبر هذه الخطوة من أدق خطوات تحديد احتياجات التدريب ففيها يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب وفي هذه الخطوة يتم قياس استعداد الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل ، وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات و الاستعداد في مختلف مهام العمل يمكن تحديد :

أ) جوانب الأداء التي يشوبها قصور، وكان الفرد يملك القدرات اللازمة لاداءها عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى التدريب ، وينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد ، أو بحث ظروف العمل و العوامل الخارجية المحددة للأداء.

ب) جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات ( المهارات أو المعلومات اللازمة لها، كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات.

في هذه الحالة لا يكمن علاج الأمر بتدريب الفرد حيث لا يملك الاستعدادات اللازمة لرفع مستوى الأداء، ويبقى بعدئذ أمر واحد يجب التحقق منه قبل وضع الفرد فعلا في برنامج للتدريب وهو مدى رغبة الفرد في تحسين أدائه وفي تنمية قدراته، فهذه الرغبة لا يجب أن تفترض في كل الأفراد ينمي التدريب من أدائهم، وقياس هذه الرغبة يفيد في معرفة إمكانية إثارة دوافع الفرد للتدريب وأيضا في معرفة نوع الحوافز الواجب توافرها في برنامج التدريب و في العمل بعد التدريب<sup>42</sup>.

- **مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية:** تتطوي مشكلة تحديد الاحتياجات التدريبية على الاتجاهات التالية:

أ- **التحليل التنظيمي:** ويهدف إلى تحديد النواحي المتاحة إلى خدمات التدريب في المؤسسة.

ب- **تحليل العمليات:** ويعني تحديد مضمون برامج التدريب أي الموضوعات الواجب التركيز عليها في برامج التدريب.

ت- **تحليل الأشخاص:** وذلك بتحديد المهارات و المعرفة، أو الاتجاهات المطلوبة لتميتها في الأفراد العاملين في المؤسسة.

وتتمثل مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية في الخطوات التالية:

**1- وصف الأعمال التي تحتاجها المؤسسة:** إن تحليل و توصيف الأعمال يمد الإدارة بمعلومات عن طبيعة الوظائف والأعمال التي سوف تحتاجها المؤسسة خلال فترة الخطة و بالتالي يسهل حصول الإدارة على تلك الوظائف و الأعمال ، و المهارات و المؤهلات التي ينبغي أن تتوفر في الأفراد الذي سيعهد إليهم أداء تلك الأعمال.

وينبغي في هذا المجال التأكيد على حقيقتين هما أن الوصف يعد للوظائف والأعمال التي تتوقع الإدارة ضرورة وجودها والوظائف الحاضرة بمعنى أن التوصيف لا يقتصر على الوظائف الموجودة حاليا، ولكنه يمتد ليشمل الوظائف الجديدة المقترح إنشاؤها في السنة التدريبية الجديدة.

فقد تفقر المؤسسة مثلا لإدارة الحسابات الخاصة بالتكاليف مثلا و لكن من المقرر إنشاء هذه الإدارة في السنة التدريبية القادمة لذلك فإن التوصيف ينبغي أن يشمل الوظائف المقترحة و ذلك بتوفر معلومات أو تقديرات عن خطة العمل الكلية للمؤسسة في الفترة التخطيطية لكي يتم مثل ذلك التوصيف، ولهذا فإن التوصيف لا بد أن يتصرف إلى أنواع الأعمال و الوظائف المستقبلية التي تقتضي زيادة حجم العمل المتوقع توفرها إلى جانب الوظائف الحاضرة.

**2- حصر الموارد المتاحة للمؤسسة من القوى العاملة:** والخطوة الثانية هي إجراء حصر شامل ودقيق لكافة الأفراد العاملين في المؤسسة وبيان اختصاصاتهم و مستويات المهارة و سنوات الخبرة التي يتميزون بها و يخدم ذلك الحصر وظيفة أساسية هي بيان إجمالي الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة والتي يمكن استخدامه في ملء الوظائف و الأعمال المختلفة التي سيحتاجها العمل خلال السنة التدريبية القادمة، ولا يقتصر الحصر على بيان عدد العاملين فحسب بل إن مثل ذلك لا يكفي وحده لإعداد خطة التدريب و تقييم مستويات أدائهم في وظائفهم من ناحية أخرى و لذلك تتوافر لدى المؤسسة البيانات التالية:

- عدد العاملين.

- مؤهلاتهم وخبراتهم.

- تقييم مدى ملائمة كل فرد لنوع العمل المسند إليه ومدى نجاحه في أداء ذلك العمل.

ومن الجدير بالملاحظة أن الإدارة لا يعينها، وهي تستحضر للتدريب، معرفة الوظائف الشاغرة التي لا يوجد من يشغلها أو الوظائف التي تغير مضمونها وأصبح من الضروري البحث عن شخص آخر ليشغلها حيث لم تكن كفاءة ماهرة شاغرها تتفق مع الواجبات الجديدة للوظيفة، بل إن الإدارة تحتاج إلى المعرفة ملائمة، الفرد للوظيفة التي يشغلها حاليا من حيث نجاحه في أداء واجبات الوظيفة بالطريقة التي تحدده الإدارة أيضا.

ومما تجدر الإشارة إليه هو أن المؤسسة وهي تعد خطة التدريب تأخذ بنظر الاعتبار سياسات الإدارة بالنسبة للأفراد و خاصة سياسات الاختيار و التعيين و الترقية و التقاعد.

- فقد تلجأ الإدارة لسد النقص بتعيين أفراد من خارج المؤسسة وبذلك لن تحسب حسابا للتدريب وهي تستحضر خططها التدريبية، كما قد تبحث عن هؤلاء الأفراد من داخلها وهنا يلزمها التدريب.

- كما قد تعتمد إلى التخطيط للترقية ولكن العاملين وذلك بتحديد الأعمال المحتمل أن يرقى إليها الأشخاص خلال فترة عملهم في المؤسسة، وبذلك يؤخذ هذا في الاعتبار عند رسم سياسات التدريب بإعداد الفرد للوظيفة المحتمل الترقية إليها قبل ذلك بفترة كافية وبذلك تتخلص الإدارة من المشكلة المتكررة في كثير من الإدارات و التي تبرز عند موعد ترقية الفرد إلى وظيفة أخرى ولكنه لم يكن قد أعد الفرد للقيام بواجبات تلك الوظيفة من قبل.

- وأخيرا فإن سياسات التقاعد و السن المحدد للتقاعد قانونا تؤثر في سياسة التخطيط للتدريب، إذ أن الإدارة تستطيع أن تنتبأ بالفترة التي يحتمل أن يبقى فيها الفرد بالمؤسسة، وبالتالي تتمكن الإدارة من ترشيح من سيخلفه عند التقاعد و العمل على تدريبه مقدما على أعباء تلك الوظيفة.

**3- مقارنة نتائج الخطوتين السابقتين:** و الخطوة التالية هي عقد مقارنة بين نتائج عملية توصيف الأعمال من ناحية وعملية حصر الموارد البشرية من ناحية أخرى، و قيمة تلك المقارنة من الناحية التدريبية هي أنها تساعد على تحديد احتياجات التدريب بأنواع الوظائف اللازمة ومواصفات الأشخاص اللازمين لشغل تلك الوظائف هذا من ناحية ، من ناحية أخرى فإن عمليات الحصر توفر للإدارة البيانات بأعداد و مواصفات الأفراد الحاليين و مدى ملائمة كل فرد للعمل القائم به و بالمقارنة بين تلك المعلومات يمكن للإدارة حصر كافة الوظائف ومؤهلات ومواصفات الأفراد اللازمين لها وتلك التي تتطلب إعادة تدريب من يشغلها نظرا لتغيير أعبائها و احتياجات المؤسسة إليها ، إن الاحتياجات التدريبية هي عبارة عن المهارات و المعارف و الاتجاهات و الميول التي يتطلبها الأفراد لمساعدتهم على حل بعض المشكلات و تجنب خلق مشكلات جديدة. إن نجاح التدريب في حل مشاكل المؤسسة يتوقف على نوع تلك المشاكل ، فإذا كانت تلك المشاكل ناتجة عن أسباب إنسانية تتعلق بفشل شخص على الوجه الأكمل أو قصوره في أداء ذلك العمل ، كان من الممكن علاج تلك المشكلة أما إذا كان العامل غير إنساني حينها لا تكون هنالك حاجة للتدريب.

### رابعا: طرق التدريب:

يمكن التطرق إلى طرق التدريب الأساسية فيما يلي:

**1- طريقة التدريب أثناء العامل:** تعتبر هذه الطريقة الأوسع انتشارا وفيها يقع عبء العمل الأكبر على عاتق الرئيس المباشر و أسباب إنتشار هذا الأسلوب التدريبي هو أن أغلب الأعمال في الصناعة الحديثة تتصف بسهولة تعلمها في فترة قصيرة من الوقت، من ناحية أخرى فإن التدريب أثناء العمل يركز مسؤولية التدريب في شخص واحد بدلا من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية و المشرف على العمال الأمر الذي يزيد من فاعلية التدريب، كما أن هذا التركيز يؤدي إلى توفير النفقات و الأفراد اللازمين لإدارة أعمال التدريب ، إلا أن هناك من الشروط الأساسية التي لا بد من توفرها لضمان نجاح هذه الطريقة التدريبية و هي أن يلم الرئيس المباشر إلماما تاما بطبيعة العمل و مطالبه، و أن يكون هناك الوقت الكافي للقيام بعملية التدريب إلى جانب ضرورة الإيمان بأهمية التدريب و الإقتناع بفوائده.

و من المزايا الأساسية التي يتصف بها التدريب أثناء العمل أن مكان التدريب هو ذاته مكان العمل الحقيقي و بالتالي يرتبط المتدرب ماديا و نفسيا بجو العمل و هو بذلك ينقل خبراته التي يستعملها من هذا النوع من التدريب و بالكامل حينما يمارس العمل و يتدرب عليه.<sup>43</sup>

**2- إعداد أماكن خاصة بالتدريب أو مراكز تدريب ملحقة بالمؤسسة:** فقد توفر المؤسسة ورش خاصة بالتدريب تماثل في وصفها ورش الإنتاج و تستخدم هذه الطريقة إن تعذر التدريب على الوظيفة أثناء

العمل و تطلب الأمر أعدادا كبيرة و بوقت قصير ، فتزيد من سرعة تدريبهم بوجود مدربين متخصصين و متفرغين لهذه العملية وقد تفتتح المؤسسة مركزا للتدريب تلحقه بالوحدة الإنتاجية فتشرف على هذه المراكز إدارة الموارد البشرية أو قسم التدريب في المؤسسة. على أن هناك قيودا على استخدام هذه الطريقة و هي عدم قدرة جميع المؤسسات على إستغلالها لمحدودية إمكانياتها المادية و لما تتطلبه هذه الطريقة من آلات و معدات.

**3-التدريب خارج العمل:**و يتم ذلك عادة في قاعات التدريب في المعاهد التدريبية أو الجامعات على شكل دورات قصيرة أو متوسطة المدى ، و يتفاوت ما بين أسلوب المحاضرات أو الندوات و الحالات التدريبية و الأفلام التلفزيونية .

و من المفيد أن تلقى أساليب التدريب اهتمام واستجابة المتدربين الذين قد يملون أسلوب المحاضرة التقليدية و التي لا يتاح من خلالها للمتدرب المناقشة و إبداء الرأي، و هو أمر لا يتفق مع خبراته الإدارية، فالأستاذ المدرب الذي لا يتيح مجالا للمناقشة و إبداء الرأي، مهما كان عمله، فإنه لن يكون مفيدا في مثل هذه الدورات و خاصة على مستوى المديرين في المستويات الوسطى و العليا .

### **خامسا: أساليب التدريب:**

أهم هذه الأساليب هي .

**(1) أسلوب النقاش:** و يعتمد على وجود مدرب ديناميكي يسمح بمناقشة المتدربين و يشجعهم على طرح الأسئلة، و كذلك بين المتدربين أنفسهم، إذ تكون هناك مرونة في طرح المعلومات و الموضوعات.

**(2) أسلوب دراسة الحالات:**أصبحت هذا الأسلوب شائع الاستخدام في التدريب و تتمثل هذه الطريقة في أن المدرب يقوم باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة بدلا من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة، و تهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح للحالات المستخدمة، و ذلك عن طريق تشجيع المتدربين على الملاحظة و محاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة و النتائج التي قد تتحقق باتباع طريقة أو آخر من طرق الحل البديلة.

**(3)طريقة لعب الأدوار Rôle Playing:**وهو أسلوب يبدأ بطرح حالة على المتدربين و يوزع المدرب أدورا أو سيناريوهات جاهزة على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقا لها فلو كان التدريب على نمط الإشراف فقد يكون هناك مكتوب لشخص يلعب دور المدير و دور آخر يلعب دور المرؤوس، بحيث يتصرف كل منهم وفقا للمقتضيات فلو كان التدريب مثلا على نمط الإشراف يكون هناك دور مكتوب لشخص يلعب دور المدير و دور لشخص آخر يلعب دور المرؤوس بحيث يتصرف كل منهم وفقا لمقتضيات دوره و هناك فريق آخر من المتدربين يمثلون دور المشاهدين و المراقبين لهذا الأداء و يفترض أن مثل هذا التمرين يزيد من تفهم كل فريق للفريق الآخر بطريقة أفضل، بحيث يعرف محددات السلوك الحقيقي في العمل، و قد تتكرر العملية و يعاد توزيع الأدوار و هكذا، إن من شأن ذلك أن يساعد في توسيع مدارك المتدربين و إزالة سوء الفهم الذي قد يكون لديهم عن بعضهم البعض.

**(4)المباريات الإدارية:**يجتاز هذا الأسلوب الحالة بحيث يتم تطوير نظام يتم من خلاله، بعد توزيع الأدوار على المتدربين وضع قواعد لهذه الأدوار، بحيث يتم وضع نقاط أو علامات أو حواجز على ما يترتب على كل خطوة من خطوات أطراف العملية التدريبية مما يشير المتدرب و يشعره و كأنه معني بما يجري بحيث يتخذ مثلا قرارات و يترتب على ذلك ربح أو خسارة وفقا للقواعد المعروفة، وينمي هذا التفكير العلمي و إحتساب النتائج عند كل خطوة أو إتخاذ القرارات.و بالتالي يمكن تعريف هذه الألعاب على أنها ممارسة أو تمرين لأخذ القرارات المتسلسلة على أساس نموذج النشاط المؤسسة، و تطبيق هذه المباريات بوضع عدة فرق تنافسية، و يجب إختيار النتائج بعد كل معالجة و لهذه الطريقة عدة مزايا:

تمكن المشاركين من التفكير في التقدير للبيئة.

محاكاة المراحل المختلفة لأخذ القرار.

مقارنة مختلفة البدائل ( الإختبارات ).

إعادة التصرف وفق الأهداف في المدى القصير مع مراعاة متطلبات الأمد الطويل وفهم العلاقات المتداخلة بين مختلف نشاطات المؤسسة.

و يعتبر هذا الأسلوب وسيلة لتنمية قدرات العاملين في مجال السياسات الإدارية والإستراتيجية و التخطيطية في المؤسسة.

**5) التمرير على الأعمال:** و يقصد بها تنقل الأفراد من وظيفة لأخرى، بهدف توسيع دائرة معارفه و قدراته وخبراته و تنويعها، حيث يعين المتربص كمساعد لمختلف الرؤساء الموزعين في السلطة الهرمية<sup>44</sup>،

و تمكن هذه الطريقة من فهم أفضل للتداخل الموجود بين مختلف مديريات المؤسسة حيث تتكون لديهم نظرة شاملة حول المؤسسة، ويجعلهم يفكرون بدرجة أقل كمتخصصين و بدرجة أكبر بدلالة المؤسسة كنظام عام يطالب منهم تحمل المسؤوليات الوظيفية الجديدة، و أن يعملون بكفاءة.

**6) أسلوب المحاضرة:** المحاضرة تعني نقل المضمون الفكري بسرعة و تركيزه و يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الكلاسيكية للتكوين، حيث يمكن تعريفها بأنها عملية توصيل المعلومات والبيانات من المحاضرة إلى الدراسين بشكل يتم إعداده مسبقا، و تركز فاعلية المحاضرة كأسلوب للتكوين على عدة عوامل منها درجة معرفة المحاضر و مدى إلمامه بالمادة التي يقوم بنقلها و إستخدام معان و اصطلاحات و معلومات جديدة و كفاءته في نقل هذه المعلومات الفنية أو العلمية إلى الدارسين و قدرته على التأثير عليهم و السيطرة على سلوكهم و انتباههم.

و يعتبر التكوين عن طريق هذا الأسلوب مفيدا و ناجحا، إذ كان موضوع التكوين يتطلب ضرورة دراسة و تحليل بعض النواحي الفلسفية أو أفكار المستخدمة أو الإتجاهات في الإدارة، أو النظريات المعمول بها، أو تنمية القدرة العلمية و العملية علة مواجهة المشاكل و حلها، و من ثم فإن المحاضرات أسلوب فعال للعديد من أنواع التدريب، كالتدريب الفني و تدريب طبقة المديرين. أهم عيوبها و النقد الموجه إليها، هو الخلو من المشاركة الفعالة من جانب الدارسين حيث لا تتاح لهم فرصة التعبير عن رأيهم أو إجراء المناقشة في بعض جوانب المحاضرة.

**7) التلمذة الصناعية:** و تهدف إلى إعداد أفراد من مستويات أعلى من المهارة كما يزيد فيها عنصر التعليم على أسلوب التدريب أثناء العمل ومراكز التدريب الملحقة بالمؤسسات و في غالب الأمر يتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليما نظريا و عمليا لفترة معينة يتعقبه لتدريب على العمل ذاته بإحدى المصانع.

و يرجع تاريخ هذا النوع من التدريب إلى القرون الوسطى والعصور القديمة و لم يكن قاصرا في تلك الفترات على أرباب الفني، بل كان التدريب يستخدم أيضا في المهن كالتدريب البشري و المحاماة و طب الأسنان و مهنة التدريس كما إتخذت بعض النقابات من نظام التدريب وسيلة فعالة لتفقيد الدخول إلى المهن التي تمثلها.

و قد أصبح التدريب المهني خاضعا للتنظيم و التشريعات الحكومية في كثير من الدول وذلك لوضع حد للإستغلال الذي قد يمارسه أصحاب الحرف للأفراد حديثي السن، فنظمت الأجور و ساعات العمل و حددت الأعمال التي يشملها التدريب<sup>45</sup>.

**8) برامج إعادة التدريب:** ووفقا لهذا الأسلوب تنظم بعض البرامج التدريبية لمواجهة التطورات التكنولوجية و بصفة خاصة الآلية أو إذا فقد بعض العاملين أعمالهم و أصبح من الضرورة إعادة تدريبهم على أعمال أخرى و توزيعهم عليها.

<sup>44</sup> -JEAN GERBIER THOMAS PETERS.ROBERT WATERMAN "ORGANISATION", 4EME EDITION, 1975, NOUVEAU TIRAGE, DUNOD,PARIS.P223

## سادسا: متابعة و تقييم التدريب

تعتمد عملية تقييم البرنامج التدريبي على مؤشرات فاعلية البرنامج المبنية على أهداف التدريب، وتكلفة التدريب مقابل العوائد، ودرجة نجاح التدريب عند التنفيذ.

إن أهم المجالات التي يمكن التدخل من خلالها لتقييم النشاط التدريبي في المؤسسة هي :

**1- تقييم فعالية التدريب:** يقيم التدريب، كأى وظيفة أو مهمة إدارية، و ذلك بتحديد مدى فاعليته إذ ليست العبرة بوجود تدريب ، أو هيئة قائمة على تنفيذه بل العبرة في تحقيق أهدافه. و يدخل ضمن مسؤولية مدير التدريب إلى جانب التخطيط للبرامج التدريبية و توفير احتياجات التنفيذ و متطلباته، التحقق و خلال تنفيذ البرنامج من أنه يسير في الطريق الصحيح، و أنه في النهاية سيعطي النتائج المطلوبة و يتفق الكثير من الكتاب أن عملية تقييم التدريب لا تمارس على أساس علمي، حيث أنه في حالات عديدة يقتصر الأمر على طرح أسئلة على المتدربين في نهاية التربص مباشرة و هذا النوع من التقييم لا يأخذ بعين الإعتبار الفترات العادية للمحاكاة، و أنها تتم خارج إطار العمل و يرى J.C Pierre أنه يجب أن نحدد ماذا نريد تقييمه؟ هل يتعلق الأمر بالمتكون أم المكون، أو المحتوى، أو طرق التكوين أو مستوى إشباع المتكون أو مستوى المعارف المكتسبة أو التغيير المسجل في سلوك المتدرب قبل و بعد التدريب.

فإذا ما تناولنا المؤشر المتعلق بأهداف التدريب يمكننا القول بان الهدف الأساسي هو تحسين الأداء و المعوقات التي تؤدي إلى انخفاض الأداء، وهو يتطلب تشخيص السبب الرئيسي لانخفاض الأداء، إذ أن هناك أسبابا لا تتعلق بالقدرة على الأداء أو المهارات اللازمة للأداء الجديد، وفي هذه الحالة قد لا يفيد أي برنامج تدريبي خاص بإكساب المهارات و القدرات في حل المشكلة، ولذلك فإن معيار نجاح وفعالية البرنامج التدريبي هو توافق الأهداف التدريبية مع الحاجة، وإذا ما تشعبت أهداف التدريب لتضم الإعداد و التهيئة المستقبلية لمواجهة التكنولوجيا و التغيير المرافق لها عند ذلك لابد من تحليل البيئة و تحديد الأهداف الاستراتيجية، و على ضوء هذه الأهداف يتم تحديد الأهداف التدريبية و التطورية، أي لابد من التوافق بين الأهداف الاستراتيجية و أهداف البرنامج التدريبي.<sup>46</sup>

يستخلص من ذلك أن التوافق بين الأهداف الاستراتيجية من جهة و أهداف التدريب وكذلك التوافق بين الحاجات و الأهداف هو من بين المعايير المهمة لتحديد درجة فعالية البرنامج التدريبي. إن نتائج الدورة التدريبية، لا يمكن أن تقيم بطريقة مقبولة إلا بعد مضي وقت معين، يمكن من التحقق من التحويل الملائم للمعرفة و المعلومات و المحافظة على مكتسبات التدريب في إطار وضعية العمل، لهذا فإن عملية تقييم التدريب ل يمكن أن تتم حتى تتجلى آثار التكوين على الممارسة الفعلية في العمل. و غالبا ما يتم تقييم التدريب من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرنامج، و أي الجوانب فيها أكثر إفادة أو أقل إفادة أو أكثر سهولة أو أكثر صعوبة، و في بعض الحالات تستخدم

و ترافق تطور بعض المعايير المتعلقة بنواتج الأداء التنظيمي.<sup>47</sup>

**2- تقييم نواتج الأداء التنظيمي:** إذ تقاس فاعلية التدريب بآثارها على النتائج و ذلك بقياس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المؤسسة المباشرة، إذ يمثل ذلك الإختيار النهائي لفاعلية التدريب. و لكن رغم وجود الارتباط المباشر بين هذا المعيار و بين أهداف المؤسسة ورغم الموضوعية الظاهرية التي تتصف بها مقياسه، إلا أن استخدام معيار النتائج التنظيمية لقياس فاعلية التدريب يضع قيود على ما يمكن أن يحققه أي نشاط تدريبي فهذه النتائج كثيرا ما تحدد ليس فقط بأداء الفرد و لكن

<sup>46</sup>-Middlton,T.The "Potential of Virtual Technology For Training". Journal of Interactive Instructional Development 1992,8-11

<sup>47</sup>- J.C.Pierre.op.cit.p11

بتدخل الكثير من العوامل الخارجية التي قد لا يكون للفرد سيطرة عليها و لا لبرنامج التدريب قدرة على التحكم فيها و هذه المقاييس الواجب أخذها في عين الاعتبار هي:<sup>48</sup>

(أ) **مدة التدريب:** إن النقص في زمن التدريب للوصول بالفرد للمرحلة المتوخاة من القدرة الإنتاجية هو أحد المقاييس، حيث أن كفاءة المنهج التدريبي تظهر عن طريق تحقيق الغاية المرجوة منه مهما كانت مدته.

(ب) **الزيادة في الإنتاج:** و الزيادة في الإنتاج هي البرهان الآخر على مقدار كفاءة المنهج التدريبي ، تلك الزيادة التي تطرأ على إنتاج العاملين نتيجة إتباع منهج تدريبي معين دون إدراج تأثير عامل آخر ممكن .

(ج) **إقلال التالف:** التالف من المواد و الضائع من الوقت و الناتج المعاد صنعه لخطأ فيه و معدل النقص في المواد التالفة و الآلات تمثل أفضل المقاييس الميدانية لمعرفة كفاءة المنهج التدريبي

(د) **معدل التناقص في الحوادث:** إن مقدار تناقص ساعات العمل الفائضة نتيجة للإصابات و حوادث العمل، تمثل مقياس آخر لكفاءة المنهج التدريبي، حيث أن المنهج التدريبي الجيد، هو ذلك المنهج الذي يمنع الأخطاء و يحذر من وقوعها و يدل على أحسن الطرق الخاصة بالعمل و يخلق و عيا في السلامة الصناعية، إذ لا جدوى من منهج تدريبي لا يضمن قواعد السلامة و احتياجات العمل.

(هـ) **قلة في النفقات:** إن المنهج التدريبي الفعال يؤدي إلى خفض تكاليف صيانة الآلات و إحلالها، و التكاليف بصورة عامة، حيث إن عطل الآلات أو بقاءها صالحة للاستعمال يتوقف على طريقة تشغيلها، إلى جانب المقدرة الفنية للآلة، إذ من الممكن أن تتعطل الآلة، و تقصر المدة التي يمكن أن تبقى فيها صالحة للاستعمال نتيجة لعدم معرفة العامل للطريقة السليمة لتشغيلها.

(و) **تحسين جودة المنتج:** إن إحدى مقاييس كفاءة المنهج التدريبي قد تظهر في تحسين جودة السلعة أو الخدمة المقدمة و ذلك لأن هذه الجودة تتوقف إلى حد كبير على المجهود الذي يبذله العامل، ففي البنوك مثلا تتوقف الخدمة التي تقدم للعملاء إلى حد ما على الطريقة التي يعامل بها الموظفون عملاء البنوك.

ولنجاح مثل هذا التقييم لابد من احتساب الكلف الناجمة عن مشاكل العمل الحالية والتي تتطلب برنامجا تدريبيًا، وكذلك كلفة البرنامج التدريبي المطلوب لحل هذه المشاكل، إذ أن كلف أي برنامج تدريبي تتضمن كلفة الإعداد و التهيئة للبرنامج و كلفة البرنامج ذاته بكل مكوناته و كلفة تقييم فعالية البرنامج، فمن الممكن أن يكون البرنامج مناسبًا للمنظمة ووفق احتياجات العاملين لكن تكاليفه أكثر من عوائده.

فالعائد أو الفوائد الخاصة بالمهارات التشغيلية للمكائن و التكنولوجيا الجديدة التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية قد يكون حسابها ليس بالصعوبة التي تكون عليها العوائد المتعلقة بالجوانب الإنسانية و الأساليب السلوكية كبناء الفريق، إذ أن برنامج بناء فريق العمل قد لا تظهر نتائجه على المدى القصير. ومع ذلك لابد من الاعتماد على معيار الكلفة-العائد في تقييم البرنامج التدريبي. فالبرنامج الفعال هو الذي تزداد فيه العوائد على التكاليف أو تتساوى كل من العوائد و التكاليف.

**3:تقييم درجة نجاح التدريب عند التنفيذ:** إن مؤشر نجاح التدريب عند التنفيذ يعد واحدا من أهم المؤشرات التي قد تكون أكثر شمولية وأكثر وضوحا، فبغض النظر عن أهداف البرنامج التدريبي ودرجة توافقها مع الحاجات التدريبية وكذلك مع الأخذ بالموازنة بين التكاليف و العوائد، تبقى هنالك مؤشرات محددة لنجاح البرنامج التدريبي في الواقع، من هذه المؤشرات ما تعلق بفلسفة واتجاهات المدير وإيمانه بأهمية التعليم و التطوير للفرد و المنظمة، ومنها ما تعلق بالثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير.

### سابعا- معوقات التدريب :

توجد معوقات كثيرة تختلف حسب المؤسسات أهمها:

48 - حسن البشر الطيب، "الحالات الإدارية، منهجها و مقوماتها"، الأردن، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 5 عدد 3، 1981 ص 18.

1- إن أول معوق هو الاهتمام السطحي بعملية التدريب و ذلك بقياس نجاحها بحصر عدد من تم تدريبهم خلال السنة أو بمقارنة ما أنفق على التدريب في هذه السنة مقارنة بالسنة الماضية، و اعتبار الزيادة في النفقات دليلا على النجاح في العملية التدريبية. هذا إلى جانب النظرة السطحية إليه باعتباره تقليدا يميز المؤسسات بعضها عن البعض لذلك نجد بعض المؤسسات تقبل على الأنشطة التدريبية دون التفكير في جدواها و أهميتها و أثرها على الكفاءة.

و يرى على السلمي من خلال تجربته الشخصية أن هناك عملاء دائمين لبرامج التدريب المختلفة التي تنظمها مراكز التدريب، فيقول إننا نرى نفس الوجوه غالبا و إن اختلفت أسماء و عناوين البرامج. و هو شيء يؤدي إلى انفصال التدريب عن ظروف و طبيعة العمل بالمؤسسة كما لا يتم تدريب من هم في حاجة ماسة إلى التدريب، و بالتالي يعود المتدرب لممارسة عمله كما كان يمارسه في السابق، و إن لم تتخفف الكفاءة فإنها لا ترتفع.

2- الفشل في ترجمة المعرفة المكتسبة خلال عملية التكوين إلى عمل فعلي بمعنى أن ما كسبه الفرد خلال هذه العملية، لا يجد سبيله أبدا إلى التطبيق الفعلي في المؤسسة و قد يعود ذلك إلى المتدرب نفسه نتيجة لعدم قدرته على تطبيق ما تدرب عليه، كما أنه قد يرجع السبب إلى جو و مناخ العمل غير المساعد و الذي لا يتيح للعامل فرصة التجديد و التطوير في أساليب العمل (علاقات العمل، الاتصالات، نظام المكافآت، جمود نظام الترقية، و قد يرجع السبب أيضا إلى معارضة بعض المسؤولين خاصة في المستويات الهرمية العليا لفكرة التدريب و عدم إيمانهم بأهميته).

3- إلى جانب السببين السابقين فإن من معوقات التكوين هو انخفاض كفاءة المشرفين عليه بالمؤسسات و مراكز التدريب.

4- ينظر البعض للتدريب على أنه وسيلة لراحة العامل من عناء العمل حتى أن بعض المؤسسات تعودت على ترشيح الذين يعانون من التوتر و القلق لحضور الدورات التدريبية ، كما أن هناك من يرى أن التدريب هو عملية للتخلص من بعض العناصر المشاكسة، و الفوضوية و لو لبعض الوقت و بالتالي أصبح أداة للعقاب.

5- هناك من ينظر إلى التدريب على أنه عنصر نفقه لا يبررها عائده.

### ثامنا-مقاييس تقييم فعالية البرنامج التدريبي:

هناك أربعة مستويات من مقاييس تقويم فعالية البرنامج التدريبي وهي:<sup>49</sup>

1-ردود فعل المشاركين في البرنامج التدريبي بعد انتهاء التدريب، حيث يتم توزيع استمارات استبيانات تتضمن أسئلة حول البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمتدربين وطرق التدريب وأسلوب التدريب ودرجة التفاعل بين المدرب والمتدرب ودرجة ملاءمة فترة التدريب وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التدريبية.

إن هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المشاركين في البرنامج،ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فعالية البرنامج التدريبي بموضوعية وصدق كبيرين.

2-تعلم المتدربين للمحتوى المحدد لهم في البرنامج التدريبي، وهذا يتم من خلال إجراء اختبارات تعتمد بعد الانتهاء من البرنامج وغالبا ما تكون هذه الاختبارات تحريرية تتضمن أسئلة حول الموضوعات التي تم تقديمها في البرنامج، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.

إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها من قبل المتدربين في الواقع العملي، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التدريبية تحقيقه.

3- استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التدريب وممارسة العمل بعد التدريب، إذ يتم قياس أداء المتدرب بعد ممارسته العمل ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التدريب، وهذا المقياس يسمى بمقياس مقارنة الأداء السابق واللاحق **pre-post performance**. إن هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن الركون إليها لتحديد الفعالية الإجمالية للبرنامج التدريبي، فارتفاع الأداء اللاحق عن الأداء السابق ينعكس في انخفاض تكاليف البرنامج التدريبي قياسا بالعوائد أو ارتفاع العوائد المحققة.

4- العوائد الإجمالية المحققة للمنظمة بعد تنفيذ البرنامج التدريبي قياسا بالتكاليف، أي تحديد العوائد الاقتصادية من التدريب، إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكاليف البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وأدائه وتقويمه وكذلك كلفة الرقابة والسيطرة على البرنامج.

## الفصل السادس: تسيير المسارات المهنية

### أولاً- مفهوم وأهمية التخطيط المهني:

إن التخطيط المهني هو العملية التي يتم من خلالها زيادة وعي وإدراك الأفراد بميولهم المهنية وقيمهم ونقاط قوتهم وضعفهم من خلال ما توفره المنظمة من معلومات حول الفرص الوظيفية.

ويحقق التخطيط المهني العديد من الفوائد لكل من المنظمة والأفراد العاملين ومن أهم هذه الفوائد:<sup>50</sup>

1-يساعد الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم.

2-يؤدي إلى رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم.

3-يساعد المنظمة على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة.

4-يساعد المنظمة على التخطيط التعاقبي أي ملء الشواغر الناجمة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات وغيرها.

5-يساعد الإدارة في تشخيص العاملين من ذوي المواهب والقابليات المتعددة.

6-يساعد العاملين في تحديد أهدافهم المستقبلية وتطوير الخطط للوصول إلى تلك الأهداف.

### ثانياً: خطوات التخطيط المهني

من أهم الخطوات التي لا بد من إتباعها في التخطيط المهني نجد:

-تقييم الذات: يقصد بتقييم الذات؛ تشخيص ومعرفة الميول والاتجاهات المهنية والسلوكية وكذلك تحديد القيم والقدرات الذاتية. وتساهم الاختبارات السلوكية كاختبارات الميول المهنية واختبارات التكيف مع الموقف وغيرها من الاختبارات في تقييم وتحديد الذات.

-فحص ودراسة الواقع: تتضمن هذه الخطوة توفير معلومات للعاملين حول مستوى معرفتهم مهاراتهم ودرجة تطابق هذه المعرفة والمهارة مع خطط المنظمة، وفي العادة يتم توفير هذه المعلومات من قبل المشرف المباشر كجزء من مهمة عملية تقويم الأداء، إذ لا بد من مناقشة نتائج التقويم مع كل فرد لتوضيح نقاط القوة والضعف وإمكانية تطوير الأداء والأساليب المستخدمة في ذلك.

- تحديد الأهداف: حدد العاملون أهدافهم المهنية قصيرة وطويلة الأجل، هذه الأهداف لا بد أن ترتبط بمايلي<sup>51</sup>:

-المواقع الوظيفية المرغوبة من قبل الأفراد،مثلا أن الأستاذ المساعد يصبح أستاذ التعليم العالي خلال 10سنوات.

-المهارات المملوكة والمستخدمه، مثلا أن المواقع الإدارية تتطلب مهارات تحليلية عند صناعة القرار الإداري.

-اكتساب المهارات، ترتبط الأهداف بإمكانية الأفراد في اكتساب المهارات وفق الفرص التدريبية والتطويرية المتاحة لهم في المنظمة أو فرص التطوير الذاتي.

-تنفيذ الخطة: في هذه الخطوة يحدد العاملون كيفية إنجاز أهدافهم المهنية وتتطلب هذه الخطوة انتظام الأفراد في برنامج تدريبي وحلقات دراسية، إضافة إلى ممارسة وظائف ومسؤوليات ومهام متنوعة، إن الخطة المنفذة تساهم في تطوير الأفراد في المهن المختلفة وترتكز على العناصر المتعلقة بحاجات التطوير في المواقع الحالية، وحاجات التطوير في المواقع المستقبلية، ونشاطات التطوير، وأهداف التطوير.

وعموما تتحمل المنظمة المسؤولية الكبرى في توفير الوسائل والموارد المساعدة في التخطيط المهني وهذه الموارد تتعلق بالورشات المهنية مثل الحلقات الدراسية حول المتطلبات والمعلومات ذات الأهمية في نجاح التخطيط المهني، وأنظمة المعلومات التي تهيئ معلومات حول الوظائف الشاغرة

<sup>50</sup> -سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص.209

<sup>51</sup> -Noe, Raymond A, and Others, "Human Resource Management, Gaining A competitive Advantages", Richard D. Irwin Inc, 1994.

وبرامج التدريب والتطوير المناسبة، وتتبع المسارات الوظيفية أي التخطيط للتتابع الوظيفي وتحديد المهارات المطلوبة للتقدم في الوظيفة وفي العمل أو عند تغيير المسارات المهنية عند الانتقال من الوظائف الفنية إلى الوظائف الإدارية.

### ثالثاً: ترقية العاملين

هل الترقية هي عبارة عن تحرك العامل من الدرجة الثانية إلى الدرجة الأولى المفضلة له في نفس العمل؟ أم هي تحرك العامل إلى درجة ذات ظروف عمل أفضل بالرغم من أن كل سياسات العمل مازالت باقية و مستمرة؟ وهل هذا يعتبر ترقية أم نقل؟

- مفهوم ترقية العاملين: الترقية ماهي إلا تحرك العاملين إلى أعمال أفضل و يقصد بالأفضل الأعمال أو الوظائف ذات مسؤوليات و مركز اجتماعي أكبر تحتاج إلى مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة و يصاحبها زيادة في الأجور وملحقاتها.<sup>52</sup>

و هناك من يرى أن شرط زيادة الأجر ليس شرطاً يجب توفره حيث أن الترقية تشترط الانتقال من عمل لآخر أكثر مسؤولية و مركز دون زيادة أنية في الأجر<sup>53</sup>

إن المعنى الشامل للترقية هو في الحقيقة تغير الفرد من وظيفته أو عمله إلى وظيفة أو عمل آخر ذا مسؤوليات و إختصاصات و سلطات تختلف إلى حد كبير عما كان متوفراً في الوظيفة أو العمل الأصلي الذي كان يشغله.

وعموماً يمكن تعريف الترقية ببساطة أنها "عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى تتضمن زيادة في الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات ويصاحب ذلك زيادة في مزايا العمل التي يتلقاها"،<sup>54</sup> المادية منها أو المعنوية أو كلاهما معاً<sup>54</sup>

و من زاوية أخرى فإن مفهوم الترقية بالمعنى الذي أوضحناه قد يثير العديد من المشاكل و التساؤلات حول حقيقة المضمون مثال لذلك: هل من الضروري أن ترتبط ترقية الموظف بالنقل أو التغير من وظيفة لأخرى؟ هل يجب أن يكون هناك زيادة مباشرة في الأجر من جراء الترقية؟ هل هناك ضرورة لتغيير الوظيفة ذاتها؟ هل هناك مفهوم موحد للإدارة والعاملين بخصوص الترقية؟ .

و إذا كان هذا سليماً فما هو التفسير لظاهرة عدم الرغبة بعض العاملين في ترك وظائفهم و الإصرار على طلب زيادة في المرتب أو الأجر نتيجة لزيادة خبراتهم و مهارتهم المكتسبة مع طول الخدمة في الوظيفة مفضلاً للبقاء في عمله تحاشياً لفقدانه لزملائه في العمل و تخوفاً من العمل الجديد.

و هل لا يكون من المفيد للمؤسسة و الفرد ذاته أن تتم ترقيته بزيادة المرتب في نفس الوظيفة التي يمارسها في نفس المكان، دون نقله إلى مكان آخر لا يرغب في الانتقال إليه؟

تعتبر الترقية عاملاً مهماً للعامل أو الموظف، لأنها تعتبر من الحوافز التي لها دور مهم في إثارة الدافعية لدى العاملين ليحسنوا أداءهم ويزيدوا إنتاجهم، إذ لا بد للعامل إن يعطى مبرراً أو سبباً لترقيته إلى عم أفضل بما يترتب على ذلك من مزايا، ورغم أن الغالب أن يرافق الترقية في الوظيفة زيادة في الأجور، إلا أن ذلك لوحده ليس معنى دقيقاً للترقية، إذ أن شغل الموظف لأعباء وظيفية أكبر

ومسؤوليات ذات نوعية مختلفة هو شرط أساسي لاحتساب ذلك ترقية.

- أسس وأنظمة الترقية: إن من أهم الموضوعات التي تأخذ عند وضع سياسة الترقية في المؤسسة هو التوفيق بين مبدئين هاميين هما الأقدمية و الكفاءة.

**1- نظام الترقية حسب الأقدمية:** ويقصد بالأقدمية طول مدة الخدمة التي يقضيها الفرد، و تعتبر الأقدمية أيسر الطرق وأعرقها، حيث لن تتطلب غير احتساب سنين الخدمة، كما يفضلها العاملون لسهولتها

<sup>52</sup> - مصطفى كامل مرجع سابق ص 357

<sup>53</sup> - عاطف محمد عبيد "إدارة الأفراد"، دار النهضة العربية القاهرة 1964 ص 8

\* - المزايا المعنوية كثيرة ومتنوعة، وتشمل بأقل صورها تغيير اللقب الوظيفي للموظف أو العامل، ولا يقتصر ذلك على الوظائف الإشرافية، كأن يتغير لقب الوظيفة من رئيس قسم إلى مدير، بل يمتد إلى وظائف أخرى كأن يتغير لقب سكرتيرة إلى مديرة مكتب.

<sup>54</sup> - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره ص 185.

وعدم خضوعها لإعتبارات أخرى مثل إقرار الترقية لتقديرات شخصية يشوبها التحيز، وتختلف المؤسسات في إحتساب الأقدمية عندما تكون غير متصلة أو حينما تتخللها إستقالة أو إنهاء للخدمة، و تتردد بعض الإدارات في قبول الأقدمية كأساس لوحده، مفسرين ذلك أنه قد تمضي سنوات عديدة على الفرد في عمله و هو لم يتقن العمل بقدر أولئك الذين تقل خدماتهم عنه، و هي ظاهرة واضحة عند العناصر الكفئة والشابة.

إضافة إلى أن الاحتكام بشكل مطلق للأقدمية معناه تقليل الحوافز أمام العاملين للتنافس في العمل وتطويره ذلك لأنهم يعرفون أن المهم هو الأقدمية وليس الكفاءة مما يؤدي في النهاية إلى وصول أشخاص غير مؤهلين لوظائف القيادة وهو أمر له اثر سلبي. إلا أن الكثير من الإدارات و العاملين التقوا على المبدأ القائل بأرجحية الكفاءة على أن تعتبر الأقدمية عند تساوي الكفاءات.

**2- نظام الجدارة والاستحقاق (الكفاءة):** وهي الأساس الثاني الذي يعزز أحقية الترقية، إذ قد عمدت الكثير من الإدارات على إتخاذها أساسا لحصول العاملين على فرص التقدم مادامت هي مصدر الإنتاج وزيادته، وقد يكون ذلك واضحا لو أعتبر قياس الكفاءة لأسس موضوعية عادلة و مدروسة تشجع العاملين على زيادة مداركهم و كفاءتهم.

فالموظف النشط الذي يتميز بالديناميكية والمبادرة، والقيام بالعمل على أفضل وجه، والملتزم بالتعليمات والمنضبط في سلوكه، والذي سجله صواب قراراته يكون هو الأجدر بالترقية بغض النظر عن كون غيره اسبق منه للعمل في المؤسسة، فالمهم هو الكفاءة.

ويمكن للكفاءة أن تتخذ مظاهر أخرى تتمثل بالقدرة على التحصيل في الامتحانات التي تعقد خصيصا لغايات الترقية سواء الكتابية منها أو الشفوية، أو إنجازات الموظف من حيث تأهيله لنفسه باستمرار خاصة في مجال العمل، كحضوره دورات تدريبية، أو متابعته للدراسة والحصول على نتائج جيدة، وكلما كانت هذه الإنجازات متصلة بطبيعة عمله كلما كانت معايير موضوعية أكثر، حتى ولو كان التأهيل والتطوير لا يتصل مباشرة بالعمل فانه لا يمكن إغفال أهمية ذلك لأنه لا يمكن إلا أن ينعكس على حسن الأداء ولو بصورة غير مباشرة.

**3- نظام يجمع بين الأقدمية والكفاءة:** يمكن أن تعتبر الأقدمية أساس للترقية في المراكز الدنيا و خاصة الروتينية منها كعامل حاسم أكثر من الكفاءة، وأن يعتد بالكفاءة أكثر من الأقدمية في الترقية للمراكز العليا، كما أن السياسة المعقولة في الترقية هي تلك السياسة التي تجمع و توازن بين كلا العاملين، الأقدمية و الكفاءة حيث تكسب ثقة الأفراد وإيمانهم بعدالة الترقية و تدل على أن عامل الكفاءة لن يساء استعماله كما يحدث في الكثير من الأحوال بل توضع مقاييس محكمة لقياسها و اللجوء إليها في إقرار الترقية.<sup>55</sup>

**-أهداف عملية الترقية:** أن كل سياسات تسيير الموارد البشرية تتمحور حول الوسائل العلمية التي تتمكن من خلالها الإدارة إختيار أفضل العناصر للقيام بالعمل، وخلق جميع الظروف الممكنة لها لبذل قصارى جهدها لتقليل تكاليف العمل و تحسين نوعيته. وبما أن عملية الترقية جزء من هذه السياسات، تسعى بدورها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف .

يمكن إجمالاً التطرق إليها فيما يلي<sup>56</sup>

- 1- توفير الظروف التي من شأنها حفز العاملين لمزيد من العمل وذلك لعلمهم بأن هناك علاقة بين معدل أو مستوى الأداء و الأجر أو الحافز الذي يتلقونه.
- 2- الاحتفاظ بالموظفين المتميزين و عدم إعطائهم مبررا لترك العمل إلى جهات أخرى منافسة بفعل شروط عمل أفضل تقدمها لهم تلك الجهات.

<sup>55</sup> -محمد قاسم القربوتي "النظرية البيروقراطية ومدى استمرار فعاليتها في الدول المتقدمة والدول النامية في الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق"، عمان، 1985، ص 71

<sup>56</sup> - عادل حسن، "العلاقات الصناعية وإدارة الأعمال"، الإسكندرية، المنشأة العامة 1963 ص 150

3- تساعد عملية الترقية المؤسسة على اجتذاب القوى العاملة من خارجها للعمل فيها مما يضمن لها الاستمرارية و يجنبها أزمات بفقدان أحد العاملين فيها.

عموما تعتبر عملية الترقية جزء من إدارة الأفراد، والتي هي بدورها جزء رئيسي من العملية الإدارية، تسعى لتحقيق غايات محددة من الأهداف بكفاية وفعالية والمفهوم الرئيس هنا للكفاية والفعالية (Efficiency & Effectiveness) ذلك أن كل سياسات الأفراد تتمحور حول الوسائل العلمية التي يمكن من خلالها اختيار أفضل العناصر للقيام بالعمل، ومن خلق جميع الظروف الممكنة لها لبذل قصارى جهدها لتقليل نفقة أو تكاليف العمل وتحسين نوعيته، ومن هنا يمكن النظر في موضوع الترقية ضمن هذا الإطار.

-**برامج الترقية:** لا بد لأي مؤسسة ناجحة من أن تضع برنامجا معينا للترقية ولا ترك الموضوع دون تحديد علمي مسبق يسمى بالأسلوب العلمي لتسيير برامج الترقية الذي يمكن أن يحتوي على ما يلي:<sup>57</sup>

1- توضيح السياسات التي تتبناها المؤسسة حول مصادر تعبئة الوظائف سواء كانت من داخل المؤسسة أو من خارجها و من المسائل التي يجب توضيحها في هذا الصدد هو: هل تعني الترقية زيادة في الراتب وتحديد نسب هذه الزيادة أم أنها تقتصر على تغيير في طبيعة العمل فقط؟  
2- توضيح القنوات التي تمر بها عملية الترقية سواء الترقيات المنتظمة أو تلك التي يتم فيها تجاوز الخطوات التقليدية.

3- توضيح عملية إختيار مستحقي الترقية، فإذا كانت السياسة المعتمدة هي إتاحة المجال للعاملين في المؤسسة للتقدم أو التنافس على الوظائف المفتوحة، إذن فمن اللازم وضع معلومات وافية حول الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها والمؤهلات اللازمة لشغلها والراتب المتخصص لها، وإعلام كافة العاملين بذلك بوضع هذه الإعلانات على لوحة الإعلانات حتى تكون فرص الرقي متساوية بالنسبة لجميع العاملين.

4- اعتماد سياسة تدريب و تطوير للعاملين بحيث يهيئوا أنفسهم باستمرار لشغل مسؤوليات أكبر من خلال التأهيل و التدريب الذي يلقي الدعم من المؤسسة.

5- تسهيل عملية الاتصالات الداخلية بين العاملين و الإدارة، والمؤسسة ككل و البيئة الخارجية حتى تكون مصادر إجتذاب المؤهلين متاحة أمام المؤسسة بشكل دائم.

6- الاحتفاظ بسجلات مركزية في إدارة الموارد البشرية حول العمال تبين خبراتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم و تقارير التقييم المتعلقة بهم، ومن المفيد هنا تشكيل لجنة دائمة من مدير إدارة الموارد البشرية و مدراء الأقسام المختلفة تتولى مراجعة المرشحين لشغل وظائف عليا و مناقشة الأولويات في هذا المجال.

-**مناهج الترقية:** تعتمد سياسات الترقية على ثلاثة مناهج هي:

**المنهج الأول:** ترقية الموظفين العاملين داخل المؤسسة و هذه وسيلة مهمة كما أسلفنا لحفز الموظفين على مزيد من العمل، و يشجعهم على الولاء للمنظمة، مثل هذه السياسة تعطي العاملون الفرصة للوصول إلى وظائف أعلى بحيث لا تبحث المؤسسة عن أشخاص من خارجها إلا بعد التأكد أنه ليس هناك من يشغل الوظائف الشاغرة. ويعاب على هذا الأسلوب أنه قد لا يتيح مجالا للأفكار الجديدة، ذلك أن قيم وخبرة الشخص الداخلي لا تنبئ بأفكار جديدة على العكس من الشخص الخارجي الذي يمكن الإفتراض بأنه قد يكون لديه فكرة جديدة، ثم إن اقتنار فرص الترقية على الداخل يقلل من حجم العينة للمتنافسين على الوظيفة مما يعني بالتالي فرصة أقل أمام المؤسسة للحصول على أكفأ الأشخاص، أما المآخذ الثالث فهو أنه قد يزيد من حدة التنافس بين العاملين مما يترك آثار سلبية على روح التعاون.

**المنهج الثاني:** فتح المجال للترقي أمام العاملين داخل المؤسسة أو من خارجها، و في هذه الحالة فإن كثيرا من مآخذ الأسلوب الأول -إن لم يكن كلها- يمكن تجنبها إذ أن حق العاملين في المؤسسة في

<sup>57</sup> -Dale s.Beach,Personnel : "The Management of People at Work",Op.cit.p.298

التنافس على الوظائف المعلنة موجود و لكنهم لا يتمتعون بأفضلية بأن يحتكروا مثل هذه الفرصة مما يجعل المؤسسة في وضع أفضل لأن تختار العدد المطلوب من حجم عينة أكبر.

و في كلتا الحالتين فإن أسس تقييم المتقدمين و صلاحيتهم لشغل الوظيفة يجب أن يتم على أسس موضوعية، و عادة ما يتم اللجوء للامتحانات أو الاعتماد على ما يسمى بمراكز التقييم و هو نمط يعتمد على امتحانات نظرية و ملاحظة أو إختبار عملي للمتقدمين للعمل بما في ذلك تمارين و لعب الأدوار و ما إلى ذلك من وسائل تقارب في طبيعتها ما يتوقع عمله في الوظيفة الشاغرة.

**المنهج الثالث:** اعتماد الترقية على التدريب فيجب على الإدارة أن تقوم بالربط بين سياسة التدريب و سياسة الترقية للمؤسسة ذاتها حتى يصبح التدريب الوسيلة الفعالة في إعداد العاملين و الموظفين لشغل الوظائف الأعلى و التي قد تصبح شاغرة يضاف إلى ذلك أن الملامح السياسية التي سوف تشمل عليها سياسة الترقية سوف تحدد إلى درجة كبيرة الإحتياجات و الخطة التدريبية المطلوبة للفترة المستقبلية و بالتالي يمكن أن يترجم ذلك مقدما إلى أشكال و أنواع مختلفة من برامج التدريب التي تهدف إلى توفير حاجة التنظيم من الدرجات المختلفة من برامج التدريب التي تهدف إلى توفير حاجة التنظيم من الدرجات المختلفة من المهارة والخبرة والتخصصات المطلوبة لشغل الوظائف من داخل المؤسسة ذاتها.

يجب أن يكون تعاون بين إدارة الموارد البشرية و بين المديرين التنفيذيين (خط السلطة) في الإعداد و التنفيذ الخاص بسياسة الترقية داخل المؤسسة، إن مسؤولية القيام بالترقية ليست مسؤولية إدارة الموارد البشرية و إنما هي مسؤولية مشتركة بين الأجهزة الاستشارية و التنفيذية داخل التنظيم المعين.

يجب أن يكون واضحا في ذهن الإدارة العليا أن الترقية ليست مطلب كل العاملين إذا تطلب الأمر نقلهم من الأماكن التي يعملون بها حاليا إلى أماكن أخرى جديدة، أو إذا كانوا يشعرون حقيقة أنهم غير مؤهلين لتحمل مسؤوليات و مهام أكبر عند الترقية.

و كقاعدة عامة فإن الترقية يجب أن لا تعطى لشخص سلبي أو متردد حيث أن هذا أكثر شيء على الموظف الذي تتم ترقيته و على بقية الموظفين الذين لم يرقوا و كذلك على المرؤوسين الذين سيكونون تحت رئاسته نتيجة لهذه الترقية.

وباختصار فإن سياسة الترقية يجب أن تهدف أساسا إلى تحقيق زيادة رضا العاملين و الموظفين داخل المؤسسة و بالتالي يجب على الإدارة مراعاة ذلك في وضع المعايير و الأسس المختلفة اللازمة لهذه السياسة.

## رابعا: نقل العاملين

بالمقارنة مع الترقية، فإن النقل يعني نقل الموظف أو العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى و بأجر مساو لها، بينما الترقية تعني نقل الموظف إلى وظيفة ذات مستوى أعلى و أجر أعلى في اغلب الأحيان.

- **مفهوم النقل:** النقل هو انتقال الفرد من عمله إلى عمل آخر مساوي له في المسؤوليات و المركز و الأجر حيث يعبر عنه بالانتقال من وظيفة لأخرى لا بقصد الترقية بل لمعالجة بعض ضرورات العمل بالرغم من أنه قد تكون هناك متغيرات من ظروف العمل أو حتى في الطبيعة المتخصصة للعمل ذاته. و أحيانا و في الحياة العملية قد يكون هناك نقل إلى وظيفة أقل مسؤولية و أقل أجرا ولكن من الأفضل أن نطلق عليها (تخفيض في العمل) بمعنى أنها ليست نقل لأنها ليست على نفس المستوى من المسؤولية أو الأجر وكذلك فهي ليست ترقية لأنها لا تؤدي إلى زيادة في الأجر و لا زيادة في المسؤولية.

و النقل وسيلة بيد الإدارة لوضع العاملين في مراكز مناسبة لقدراتهم و إمكانياتهم وليبدلوا، أحسن جهودهم لصالحهم و لصالح المؤسسة، لأن وضع الفرد في عمل لا يرضاه سيعكس أثره على عمله و إنتاجيته و تصرفاته و سيحاول ترك عمله ما إن توفرت له فرص مناسبة و لذلك فإن المؤسسات مطالبة بوضع سياسة حكيمة للنقل و يقع عبئ وضع هذه السياسة على عاتق إدارة الموارد البشرية.

- **مبادئ النقل:** إن الانتقال هو الآخر لا بد له من أسس و مبادئ تحكمه مثله مثل الترقية و مبادئه الأساسية هي:

1- لا بد أن ندرس ظروف و طبيعة أعمال المؤسسة و مدى التشابه و الإختلاف بينها ومدى ما تسمح به من أنواع النقل، إذ لا يمكن أن يتم النقل اعتباطا دون معرفة طبيعة الأعمال و التباعد و التقارب بينها.

2- لا بد من وجود نظام حكيم للرقابة على الأفراد لمعرفة قدراتهم و مدى ملائمة تلك القدرات و متطلبات العمل، ومن ثم إمكانية الحكم على صلاحيتهم للعمل و أحقية و ضرورة نقلهم من أعمالهم الحاضرة فكثيرا ما يعين الأفراد في موقع غير ملائمة لهم فيكشف لنا نظم الرقابة عدم صلاحيتهم لها و من ثم حتمية إنتقالهم.

3- لا بد من تحديد أسس المفاضلة في النقل، أهي الأقدمية أم الكفاءة وذلك حينما يريد أكثر من فرد الإنتقال من عمل لآخر أو من جهة لأخرى.

4- لا بد أن ننظر إلى آثار الإنتقال سواء على الفرد أو على زملائه كذلك أثر الإنتقال على العمل ذاته كما هو الحال في عمل المناوبة.

5- لا بد أن يسبق إيجاد سياسة الإنتقال تحليل الأعمال و المجالات التي يجرى ضمنها الإنتقال سواء بين الأقسام أو ضمن القسم الواحد أو ضمن حدود المؤسسة.

6- لا بد من وجود نظام يحدد المسالك لقبول طلبات الإنتقال يبين فيه مراجع الإنتقال والمراجع التي تستأنف عندها مجالات رفض الإنتقال.

- أنواع النقل:للنقل أنواع متعددة تختلف وفق الغاية التي من أجلها يتم النقل وهذه الأنواع هي :

**1-النقل الإنتاجي:**و يهدف هذا النقل إلى إنتقال الفائض من الأيدي العاملة من قسم إلى قسم آخر هو بحاجة إليه، وذلك بدلا من اللجوء إلى تعيين أفراد جدد في القسم الذي فيه عجز من العاملين، كما يكون هذا النوع من النقل لتفادي إقصاء و إنهاء خدمات العاملين الفائضين، ويشكل هذا النوع من النقل بعض الإحراج للإدارات إذ قد تشكو بعضها من إنتقال العاملين لأعمال لا تمت بصلة لأعمالهم الأصلية إلا أن ذلك قد يعالج بوجود تحليل للأعمال و معرفة دقيقة بالتقارب و التشابه بين الأعمال و قد يعالج ذلك بالتدريب ليتم المنقول بالعمل الذي سينقل إليه.

**2-النقل العلاجي أو الشخصي:**و هذا النقل يتعلق بالعاملين أنفسهم، حيث يقوم أساسا على نقل الفرد الذي لم يكن باستطاعته الاستمرار في أداء عمله الحالي بالصورة المرضية نتيجة لخطأ في تعيينه منذ البداية أو عدم صلاحيته لأداء العمل، و الأسباب شخصية كتأزم العلاقة بينه و بين رؤسائه أو زملاء العمل.

**3-النقل التناوبي:**و المناوبة معناها امتداد العمل لأمد يفوق العمل الاعتيادي فيقسم العمل إلى مناوبات و النقل التناوبي معناه الإنتقال من نوبة أو وجبة لأخرى، إذ تستدعي ظروف العمل أو الأفراد هذا النوع من الإنتقال، و طلب الأفراد النقل تارة لأخرى يعود لأسباب عدة أهمها يتعلق بتنظيم الحياة الإجتماعية مما يتطلب من الإدارة أن تعير هذه الناحية الإنسانية اهتمامها.

**4-النقل التدريبي:**و هو انتقال الفرد من عمل لآخر قصد زيادة مداركه، و لربما يستدعي ذلك نقله بين الأقسام المختلفة و بصورة دورية، و يستخدم هذا النوع من الإنتقال عادة لتدريب الإداريين.

**5-النقل الدائم و المؤقت:**فقد ينقل الفرد إلى وظيفة أخرى لفترة قصيرة من الزمن للتغلب على حالة طارئة في المؤسسة و النقل المؤقت هذا هو ذلك النقل الذي يتوقع كل من الإدارة و الفرد العودة منه للعمل السابق و في القريب، و قد يكون بقاء الفرد في هذا النقل المؤقت لا يتجاوز أسبوعا واحد وقد ينقل المرء إلى وظيفة أخرى دائما، و النقل الدائم هو ذلك النقل الذي لا عودة بعده إلى العمل السابق<sup>58</sup>.

-أسباب النقل:تعود أسباب النقل، إما إلى أسباب تتعلق بالموظف أو العامل،حيث يطلب النقل لإعتبارات القرب من السكن،أو لعدم وجود علاقة طيبة بين المعني بالنقل وبين الإدارة،أو للبحث عن

فرص جديدة للتقدم الوظيفي، أما السبب الثاني فقد يكون رغبة الإدارة أو الشركة لإعتباراتها الخاصة كتغيير حجم العمل، أو إغلاق مصنع ما، أو توسع وإنشاء أقسام أخرى أو أي سبب آخر تقتضيه عملية إعادة التنظيم، أما السبب الثالث فقد يكون لغايات تدريب العمال وتعريفهم بمجالات العمل المختلفة في نطاق عمل المؤسسة التي يعملون فيها، أما السبب الرابع فقد يكون للحلول محل موظف ترك العمل لأي سبب، ويمكن للنقل أن يكون مؤقتاً ولفترات قد تقصر لغاية أسبوع أو شهر أو تصل لسنة أو أكثر، وعادة ما تتحمل جهات العمل تكاليف انتقال العامل من محل لآخر ويصل الأمر إلى تأمين سكن مناسب له وخاصة للإداريين في المستويات العليا.

### خامساً: برنامج التطوير المهني

عادة ما يتضمن برنامج التطوير المهني مجموعة من المكونات نعرض إليها فيما يلي:

- **التطبيع الاجتماعي:** يقصد بعملية التطبيع الاجتماعي، العملية التي يتم بموجبها تكييف وتعديل الجوانب السلوكية السلبية لدى الأفراد العاملين وبصورة خاصة تلك السلوكيات التي تتم عن انعزال وعدم التعاون مع الآخرين لتحويلهم إلى أعضاء فاعلين في المنظمة، وتتضمن هذه العملية مساعدة الأفراد في تشكيل تصورات ايجابية حول العمل والمنظمة قبل دخول الفرد إلى المنظمة، ثم تعريف الأفراد بالواقع الفعلي والسياسات التي تدير بموجبها والاهتمام والتركيز على تنمية مهارات العلاقات الإنسانية والاجتماعية، لجعل الفرد يشعر بالاستقرار في المنظمة.

- **المسارات المهنية:** المسار المهني هو التابع في المواقع الوظيفية المنتظمة والمتشابهة في الوصف الوظيفي والمهارات والتي يتحرك خلالها أفراد المنظمة، إن المسار المهني الذي توفرها معظم المنظمات، هو التقدم إلى المواقع الإدارية، إذ أن المواقع تزيد من مركز الفرد وأجوره وبذلك يشعر الفرد بقيمته بدرجة كبيرة، ونظراً إلى أن هذه المواقع الإدارية محدودة فلقد سعت الكثير من المنظمات إلى تطوير أنظمة للمسارات المهنية الثنائية، حيث تمنح للعامل فرصة البقاء في وظيفته أو الانتقال إلى المهنة الإدارية الجديدة، أي اعتماد التحرك بمسار فني علمي ومسار إداري.

- **الانكماش المهني (الهضبة المهنية):** يعد الفرد العامل منكمشاً في وظيفته إن لم تتاط به مسؤوليات واسعة وقد لا ينتقل إلى مواقع وظيفية أعلى، فالانكماش بصورة عامة يشير إلى بعض الجوانب السلبية المتمثلة بركود الفرد في وظيفته وعدم تغيير مهامه ومسؤولياته، إضافة إلى عدم التوسع في المهارات لدى الأفراد<sup>59</sup>.

ومن الملاحظ أن بعض العاملين قد لا يرغبون في تحمل مسؤوليات كثيرة في وظيفتهم، وفي مثل هذه الحالات لا تعد ظاهرة الانكماش من بين الظواهر السلبية إذ أنها تصبح ظاهرة سلبية عندما يشعر الأفراد بان وظيفتهم لا توفر لهم المحتوى الجوهري للنمو والتطور الذاتي، إن هذه المشاعر تؤدي إلى نمو الاتجاهات السلبية وتؤدي إلى زيادة معدلات الدوران وانخفاض معدلات الأداء. من كل ذلك يمكننا القول أن ظاهرة الانكماش المهني من بين الظواهر التي تسعى المنظمة إلى تجنبها رغم وجود بعض الأفراد العاملين من ذوي الأداء المنخفض أو الذين يمكن وصفهم بأنهم من ذوي الحاجات الدنيا والذين لا يرغبون بتحمل المسؤوليات الكبرى. ولتجنب هذه الظاهرة لابد من تحديد أسبابها والتي تتركز فيما يلي:

- **النقص في التدريب.** - انخفاض الحاجة إلى الإنجاز. - عدم وضوح الأهداف.

- **عدم توفر فرص للتطوير** أمام العاملين بسبب نمو المنظمة. - عدم توفر أنظمة للأجور عادلة.

- **تقادم المهارات:** التقادم هو انخفاض في كفاءة العاملين بسبب النقص في معرفتهم بالإجراءات والتقنيات الجديدة. حيث تؤثر التغييرات التكنولوجية على جميع الأعمال والنشاطات في المنظمة، ولذلك يواجه العاملون مخاطر التقادم، مما يؤدي إلى معاناة تتعكس على كل من الأفراد والمنظمة، إذ لا تتمكن المنظمة من توفير المنتجات والخدمات المناسبة للزبائن وقد تفقد موقعها التنافسي في السوق.

<sup>59</sup> -Feldman.D-C and Weitz, B.A " Career Plateaus Reconsider" ed,Journal of Management,14,1988 ;P.69-80.

لذلك يجب اتخاذ الإجراءات الاحترازية لتجنب التقادم الوظيفي من خلال تطبيقات مفهوم منظمة التعلم (Learning organization) الذي يعني ضرورة الاستمرارية في تعلم العاملين في المنظمة بغض النظر عن الموقع الوظيفي؛ ويتم ذلك من خلال نشر المعلومات المتعلقة بالمهنة وتطورها، وإجراء التغييرات الدورية في الوظائف التي يؤديها الأفراد وترقية الأفراد من المواقع الوظيفية الأدنى إلى المواقع الوظيفية الأعلى، والتعلم والتدريب المستمرين من خلال البرامج التدريبية والتعليمية المختلفة.

- **فقدان الوظيفة:** تضطر المنظمة إلى تخفيض قوة العمل أو إعادة هياكلها التنظيمية وإلغاء بعض الوحدات أو إجراء تغييرات جوهرية من خلال اندماجها في منظمات أخرى، مما يؤدي إلى الاستغناء عن بعض العاملين من خلال إما:

**1- التسريح المؤقت عن العمل:** تتعرض المؤسسات أحياناً إلى ظروف إقتصادية سيئة كالخسارة لنقص الطلب على منتجاتها فيتحتّم عليها التسريح المؤقت لبعض العاملين فيها مع الأمل بإعادتهم للعمل بعد تحسن الظروف، وقد يكون البديل أحياناً تقليل ساعات العمل لجميع العاملين، إلى مستوى معين يصيب ذلك جميع العاملين، أما إذا استلزم الأمر تسريح لبعض العمال فإن معيار الأقدمية في العمل يلعب دوراً رئيسياً بحيث يكون العمال القدامى آخر من يتم تسريحهم لإعتبارات عدة وقد يستدعى مثل هذه الإجراءات أن يقبل العمال غير المسرحين بأجور أقل أو بأعمال مختلفة، كحل أقل سوء، ريثما يعود العمال إلى الوضع السابق.

**2- تنزيل الدرجة:** كما يبدو من التسمية فإن من شأن هذا الإجراء تنزيل رتبة أو رواتب شاغل وظيفة ما، والسبب الرئيسي هو تدني كفاءة العامل ومستوى أدائه ولا يجب أن تلجأ المؤسسة إلى هذا القرار كأول قرار بل يجب أن يكون القرار الأخير من سلسلة القرارات لم تفلح في تغيير أو تحسين سلوك العامل و أدائه و هذا الإجراء هو حافز سلبي إذا صحت التسمية ويقصد منه أن يجعل العامل أو الموظف يدرك الآثار السلبية التي تترتب على سوء سلوكه و أدائه<sup>60</sup>.

**3- الفصل من العمل:** كما يقال فإن آخر الأدوية هو الكي، فإجراء الفصل من العمل هو التسريح النهائي للعامل من العمل، لعدم كفاءته أو لسوء سلوكه في العمل و يمكن للمؤسسات عادة إتخاذ مثل هذا القرار الهام بالنسبة للعامل خلال فترة تجريبية تحددها قوانين العمل أو أنظمة الخدمة المدنية، إذ أن هناك فترة معينة يصبح من الصعب بعدها على الجهة الموظفة الاستغناء عن خدمات العامل دون وجود مبررات قوية و يمكن الطعن بقراراتها قضائياً<sup>61</sup>.

و تتبع بعض المؤسسات أسلوباً مهذباً في فصل بعض الموظفين، إذ تطلب إليهم تقديم استقالتهم بدل إتخاذ قرار بفصلهم و هو منهج إنساني يحترم كرامة الإنسان و يهدف إلى تقليل الآثار الضارة على العامل و عدم إغلاق أبواب العمل أمامه لدى الجهات الأخرى، إذا كان قد تم الاستغناء عن خدماته بصور قرار بفصله.

ولغرض التقليل من المشاكل الناجمة عن الاستغناء عن العاملين فإن برنامج التطوير المهني يتضمن بعض الخدمات مثل؛ توضيح أسباب الاستغناء للعاملين والاستعانة بالاستشارات النفسية وتقديم المساعدات المالية للعاملين والمساعدة في توفير المعلومات حول المواقع الوظيفية الشاغرة في المنظمات الأخرى.

- **التقاعد:** أصبح موضوع التقاعد من الموضوعات المهمة في إدارة الموارد البشرية نظراً لزيادة عدد المتقاعدين سنوياً وبسبب اعتماد المنظمات المعاصرة على سياسات التقاعد المرنة التي تتيح الفرصة للعاملين للتقاعد بغض النظر عن السن القانونية، وذلك بهدف التخلص من أعباء وتكاليف قوة العمل.

<sup>60</sup> - محمد فؤاد مهنا، "سياسة الوظائف العامة و تطبيقاتها"، إدارة المعارف القاهر، 1967 ص 259

<sup>61</sup> - محمد قاسم القر ويني- "إدارة الأفراد"، عمان، الأردن 1990 ص 194.

- يتطلب التقاعد تهيئة العاملين من خلال برامج تسمى برامج التطبيع لما قبل التقاعد وهي جزء من برنامج التطوير المهني، ان برنامج التطبيع الذي يسبق التقاعد يمكن أن يتضمن الجوانب التالية<sup>62</sup>:
- 1- تحليل ودراسة التأثيرات السلوكية للتقاعد ومحاولة تطوير الميول الشخصية.
  - 2- توفير خدمات النقل والسكن والسفر والعناية الصحية للمساهمة في تكاليف الحياة المعاشية للمتقاعد.
  - 3- التخطيط المالي وتقديم خدمات التأمين الصحي.
  - 4- تقديم المعلومات الخاصة بالراتب التقاعدي أو المكافأة التقاعدية والضمان الاجتماعي.

### سادسا:تسيير المسارات في الوظيفة العامة الجزائرية

أصبحت الوظيفة العامة جزءا من حياة المواطن من ميلاده إلى وفاته، يدخل الحياة بشهادة ميلاد، و يخرج منها بشهادة وفاة ، و كلاهما يقوم بتحريرهما موظف عام بصفة رسمية، حتى تترتب عليها الآثار القانونية.و قد نصت أغلب الدول في دساتيرها على أن الوظائف العامة حقا للموظفين ، يطبق على قدم المساواة، و ذلك بموجب الإعلان العالمي لحقوق الإنسان في 1791 الذي نص على حق التوظيف و المساواة في تولي الوظائف العامة قدراتهم دون تمييز بينهم لغير كفاءتهم. و الجزائر كغيرها من بقية الدول، حيث دستورها الصادر في 96 في المادة 51 منه على هذا المبدأ بقولها: " يتساوى جميع الموظفين في تقلد المهام و الوظائف في الدول دون أية شروط، غير الشروط التي يحددها القانون".

و الجزائر في كل مرة تقوم بإصلاح أجهزتها الإدارية، محاولة تحقيق أفضل النتائج في رفع الكفاءة الإنتاجية في هذه الأجهزة.

تطبيق نظام الوظيفة العامة في الجزائر:<sup>63</sup>

**مفهوم الوظيفة العامة:** إن معنى الوظيفة العامة يظهر في معنيين هما: معنى وصفي و آخر تحليلي. فالمعنى الوصفي يعرف الوظيفة العامة بكل الأشخاص القائمين بالعمل في خدمة المرفق العام.و المعنى التحليلي يعرفها بمجموعة من المهام و الاختصاصات يقوم بها شخص تتوفر شروط معينة بهدف المصلحة العامة. و يمكن القول أن الوظيفة العمومية هي النظام العام الذي يطبق على العاملين في مؤسسات الدولة بمختلف أنواعها من أبسط موظف إلى أعلى موظف سام، و يخضعون جميعا إلى نفس التشريع.

**الشروط العامة للتوظيف:** هذه الشروط هي كفاءات دخول الأفراد إلى الوظيفة العامة و قد حددها المرسوم 133/66 في المادتين 24 و 25 و هي :-التمتع بالجنسية الجزائرية.-. توافر شروط السن و اللياقة البدنية لممارسة الوظيفة.-. التمتع بالحقوق الوطنية و حسن السيرة.- أن لا يكون الشخص قد وقف موقفا مناهضا لحرب التحرير.- أن يكون الشخص في وضع ملائم من الخدمة الوطنية.-كما أضاف هذا المرسوم شرط الإلمام باللغة العربية نظرا لأهمية التعريب في ذلك الوقت.

**طرق التوظيف:** أخذ المشرع بعدة طرق في التوظيف أهمها

**1) حرية الإدارة المطلقة في اختيار موظفيها:** و هذه الطريقة لا تعتمد على شروط مسبقة لتولي الوظائف العامة، و لا يستلزم الأمر في هذا النوع من وسائل التوظيف، سوى وفاء الموظف و إخلاصه و ولائه للسلطة. و الجزائر تأخذ بهذا الأسلوب بالنسبة للوظائف العليا فقط، و قد حددها المرسوم 140/66 على سبيل الحصر في:

نقلا عن-سهيلة محمد عباس 39 ;1986,P.31-55 « The Process of Retirement »,Personnel Psychology, 39 ;1986,P.31-55 -Behr,T.A. <sup>62</sup>  
،مرجع سبق ذكره، ص.220-

-الأمين العام للحكومة. - الأمناء العامون للوزارات. -المفتشون العامون في الوزارات. -المديرون و نوابهم في الإدارات المركزية. - السفراء. - القناصل العامون، القناصل. - الولاية - الأمناء العامون للولايات. - أمين الخزينة العامة. - رئيس الجامعة.

(2) المسابقات: أقر المشرع ج هذه الطريقة بالنسبة لشغل الوظائف بصفة عامة. و قد نصت المادة 26 من المرسوم المذكور سابقا على أن يتم تعيين الموظفين تبعا لإحدى الطريقتين الآتيتين أو بهما معا:

- مسابقات عن طريق الشهادات و مسابقات عن طريق الاختيارات.

(3) طريقة الإعداد الفني (التقني): بهذه الطريقة يتحدد عدد الأشخاص الذين يتكونون تقنيا و إداريا حسب عدد الوظائف المطلوبة و الشاغرة ، كالذين يتكونون في مراكز تكوين المعلمين، و المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية.... إلخ.

(4) طريق الانتخاب: و هذه الطريقة تطبق في شغل بعض الوظائف فقط، و مثالها رئيس البلدية.

(5) الوظائف المحجوزة: و هي طريقة استثنائية أخذ بها المشرع الجزائري بالنسبة لتوظيف أفراد جيش التحرير الوطني و منظمة جبهة التحرير مكافأة لهم.

**الموظف العام:** معنى الموظف العام: تنص المادة الأولى من المرسوم 133/66 المتضمن قانون الوظيفة العمومية على أنه:

«يعتبر موظفين عموميين الأشخاص المعنيون في وظيفة دائمة الذين رسموا في درجة من درجات التدرج الوظيفي في الإدارات المركزية التابعة للدولة، و في المصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات المركزية، و في الجماعات المحلية، و كذلك في المؤسسات و الهيئات العامة حسب كفايات تحدد بمرسوم».

و يستثنى من ذلك القضاة و القائمين بشعائر الدين، و أفراد الجيش الشعبي الوطني، بحيث لا تسري عليهم أحكام هذا المرسوم.

و من خلال المادة المذكورة أعلاه، ينبغي أنه لاكتساب صفة الموظف العام، لابد من توافر العناصر التالية:

1- دائمية الوظيفة. 2- العمل في إحدى مصالح الدولة. 3- صدور قرار تعيين. 4- ترسيم في إحدى درجات التدرج الوظيفي.

و على هذا يمكن القول أن الموظف العام هو العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد انتهاء المدة التجريبية، فيكون حينئذ في وضعية قانونية و تنظيمية تجاه المؤسسة التي يعمل بها.

**حقوق و واجبات الموظف أثناء ممارسة الوظيفة:** بعد أن يرسم (يثبت) الشخص في سلك الوظيفة العامة يصبح حاملا لصفة موظف عام، له حقوق تجاه الإدارة ، و عليه واجبات نحوها. تنطبق إلى كل من الحقوق و الواجبات كالتالي على حدة.

أ- **حقوق الموظف:** بموجب قانون الوظيفة العامة، تتمثل هذه الحقوق في الأمور التالية:

-**تقاضي الأجر:** يعد الأجر (الراتب) بكل عناصره الوسيلة الرئيسية لعيش الموظف، و يكون استحقاقه بعد أداء الخدمة في نهاية كل شهر (هذه القاعدة العامة).

-**الترقية:** تعتبر الترقية مهمة للموظف، إذا بواسطتها يصل إلى أعلى المناصب. و تتم هذه بأحد معاييرهما:

الأقدمية، و الاختيار أو لمعايير معا في بعض الحالات. و الترقية عموما يترتب عليها زيادة في الأجر. -**المشاركة في تنظيم الوظيفة العامة:** تطبيقا لمبدأ ديمقراطية الإدارة، و حق الموظفين أمورهم و شؤونهم الوظيفية و المشاركة في أقر المشرع الجزائري أشكال و صور لهذه المشاركة تتمثل في: **اللجان المتساوية الأعضاء:** و هذه اللجان تهتم بالمسائل الفردية للموظف العام كالترقية، و النقل، إجراءات التأديب ، و يكون تدخلها أحيانا استشاريا ، و في أحيان أخرى يكون إلزاميا. تتشكل من عدد متساو من ممثلين منتخبين عن الموظفين، و ممثلين عن الإدارة و ذلك لمدة ثلاث سنوات. و أعمال

أعضاء هذه اللجان يكون مجانياً، إلا بعض التعويضات كبديل الانتقال، و الإقامة، وفقاً للتشريع و التنظيم المعمول بهما.

**اللجان التقنية المتساوية الأعضاء:** و هذه تختص بتنظيم المصالح و سيرها، خاصة المسائل الفنية و التدابير الرامية إلى تحديد الطرق التقنية للعمل، و كيفية تحسينه.

**-العطل:** للموظف الحق في الراحة حتى يتمكن من تجديد نشاطه. كما أن هناك ظروف اجتماعية، أو مرضية تظراً عليه تجعله في حاجة إلى عطلة. و هذه العطل هي : العطلة السنوية – العطل الاستثنائية – العطل المرضية – العطل الطويلة المدى – و تمنح هذه العطل طبقاً للتشريع و التنظيم المعمول بهما في هذا الشأن.

**-الحق في الحماية :** يقصد بها حماية الموظف العام من كل أشكال الإهانة و التهديد و الضغط، و الاعتداء عليه من طرف أية جهة كانت. كما أن قانون العقوبات يتضمن نصوصاً خاصة بحماية الموظف من أفعال الاعتداء الواقع عليه، سواء أثناء تأدية وظيفته، أو بمناسبةها.

**ب- واجبات الموظف العام:** تقع على عاتق الموظف العام التزامات و واجبات متعددة هي:

**(1) الالتصاق بالوظيفة:** يتعين على كل موظف أن يلتحق بالمنصب الذي عين فيه. و بعد الالتصاق عليه أن يقوم بتنفيذ المهام المكلف بها في إطار اختصاصه. فكل موظف اختصاص محدد بالقوانين و الأنظمة، و هذا الاختصاص شخصي – يقوم به الموظف شخصياً – كما يجب على الموظف أن يقوم بمهامه بإخلاص و أمانة، إذ يبذل قصارى جهده في القيام بعمله، كما يلتزم بمواعيد العمل المحددة له في إطار منصب عمله.

**(2) المحافظة على كرامة الوظيفة:** يجب أن يكون الموظف حسناً في سلوكه و سيرته داخل العمل و خارجه بما يتفق و الاحترام الواجب للوظيفة التي يشغلها، و الملاحظة أن هذا الواجب مرن و يختلف من وظيفة إلى أخرى ، غير أن هناك سلوكات مشتركة بين الجميع تعد مسيئة للوظيفة مهما كانت، كالتواجد المستمر في أماكن شرب الخمر، أو الظهور بمظهر السكر الفاضح في الطريق العام، أو لعب القمار، و التواجد في أماكن مشبوهة.

و قد أكدت على هذا الواجب المادة 22 من المرسوم 59/85 المتضمن القانون النموذجي لعمال المؤسسات ع و الإدارات.

**(3) الحفاظ على أسرار الوظيفة:** يجب على الموظف أن يلتزم بالسرية المهنية، و ألا يفشي محتوى أية وثيقة، أو أي حدث أو خبر بحوزه أو يطلع عليه بحكم ممارسة مهامه، و ألا يمكن الغير من الإطلاع عليه ما عدا إذا اقتضت ضرورة الخدمة ذلك، كما يمنع إخفاء ملفات الخدمة و أوراقها، و وثائقها، أو إتلافها و تحويلها و إطلاع الغير عليها (م 23 من القانون المذكور أعلاه). و هذا الالتزام يظل موجوداً في مواجهة الجهات الإدارية أو في مواجهة الأفراد. كما أنه لا فرق بين الأسرار التقنية المتعلقة بالعمل، و أسرار العمل ذاتها التي تتعلق بالأفراد و الغير.

**(4) عدم الجمع بين الوظيفة و الأعمال الأخرى:** نصت المادتان 14 و 15 من المرسوم 133/66 المتضمن قا. الوظيفة ع ، و المادة 24 من المرسوم 59/86 على عدم ممارسة أي نشاط خاص يدر ربحاً على الموظف.

كما لا يجوز له ممارسة التجارة، أو يشارك في تأسيس الشركات أو يكون عضواً في المجلس إدارتها إذا كانت تلك المشاركة تؤثر على استقلاله الوظيفي. و قد امتد الخطر لزوجة الموظف بطريقة مختلفة، فإذا مارست نشاطاً مربحاً يجب إخطار الجهة الإدارية التي يتبعها لكي تتخذ الإجراءات المناسبة. يستثنى من ذلك أن للموظف العام حق إنتاج المؤلفات العلمية ، أو الأدبية ، و الفنية، و كذلك النشاط المتعلق بالتعليم و التكوين. كما أن استغلال الموظف لماله، لا يدخل تحت طائلة المنع المشار إليه. بشرط أن لا يباشر نشاط استغلال ماله بنفسه. كما يجوز له تملك العقارات، إلى غير ذلك من الأمور التي لا تعد مباشرة لنشاط، و لا تؤثر في القيام بالوظيفة التي يجب أن يتفرغ لها الموظف.

**(5) الالتزام بطاعة الرؤساء:** و هذا الالتزام يتعلق بالسلطة الرئاسية، و حدودها. فهذه السلطة تفرضها طبيعة النظام الإداري، حيث يخضع كل موظف في ممارسة أعمال وظيفته لموظف آخر يعطوه درجة.

السؤال المطروح و المثير للجدل هو مدى التزام المرؤوس بطاعة الرؤساء، أي ما هي حدود هذه الطاعة؟ مما لا شك فيه أن الأوامر المشروعة من الرؤساء في السلم الإداري، بديهياً، أنها واجبة التنفيذ، و إلا تعرض الموظف الراض لتفويضها للمساءلة التأديبية. أما إذا صدر إليه أمر غير مشروع و غير قانوني كأن يصدر إليه أمر بالرشوة أو الاختلاس أو إصدار شيك بدون رصيد... الخ، فإن الموظف في حل من التنفيذ دون أدنى مسؤولية، و لا يعد رفضه و عدم تنفيذه رفضاً لطاعة الرئيس.

**6) وضعيات الموظف:** لقد نص المرسوم 59/85 على هذه الأوضاع القانونية التي يكون عليه الموظف (أو العامل) في الباب السادس و حددتها المواد من 86 إلى 117 منه تحت عنوان حالات العمال، و هي أربعة أحوال تتمثل في:

1- **الخدمة الفعلية:** أي أن الموظف أو العامل يمارس فعلاً الوظائف المطابقة لمنصب العمل الذي عين فيه. فالأستاذ المعين في هذا المنصب و يمارس حقيقة مهام التدريس مع التلاميذ، يعتبر في حالة الخدمة الفعلية.

2- **الانتداب (الالتحاق):** و هو قيام الموظف المرسم بصفة مؤقتة يعمل وظيفة أخرى، غير الوظيفة المعين فيه. و يستمر في الاستفادة ضمن مؤسسته الأصلية من حقوقه في الأقدمية، و في الترقية و في التقاعد.

يكون الانتداب بناء على طلب الموظف، أو يقرر تلقائياً إذا اقتضته ضرورة ملحة للمصلحة العامة بعد استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء. و مدة الانتداب خمس سنوات كأقصى حد. يرتقي الموظف المنتدب طوال مدة انتدابه بالمدة المتوسطة في سلوكه الأصلي، مع مراعاة أحكام تنظيمية أكثر نفعاً له.

يتقاضى المنتدب راتبه على أساس الرقم الاستدلالي لمنصب عمله الجديد مع إضافة الزيادة الاستدلالية للأقدمية في منصبه الأصلي و كذلك عناصر راتب المنصب الجديد. أما الموظف الذي ينتدب تلقائياً فينتقاضى راتباً على أساس رتبته الأصلية على الأقل.

3- **حالة الاستيداع:** تعد هذه الوضعية وسطاً بين استمرار الموظف (المرسم) في العمل، و بين إنهاء الخدمة، و تنتهي إما بعودته إلى وظيفته أو بإنهاء الخدمة نهائياً. و يترتب عن هذا التعليق لعلاقة العمل توقيف الراتب و ما يتبعه من استفادات اجتماعية و كذا حقوقه المتعلقة بالأقدمية، و الترقية و التقاعد. يمنع على الموظف في حالة الاستيداع ممارسة أية وظيفة أو نشاط يجني منه ربحاً.

**حالات طلب الاستيداع:** يتم بناء على طلب الموظف، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء في الأحوال التالية:

- في حالة مرض خطير، أو حادث أصاب الزوج، أو أحد الأولاد.
- القيام بدراسات أو أبحاث فيها فائدة عامة.
- الالتصاق بالزوج إذا اضطر إلى تحويل إقامته المعتادة بحكم مهنته إلى مكان بعيد.
- للمرأة الموظفة (أو العاملة) لتربية طفل يقل عمره عن خمس سنوات أو مصاب بعاهة تتطلب علاجاً متواصلاً.
- لأغراض شخصية بعد سنتين من الأقدمية في المؤسسة المستخدمة، تنحصر مدة الإحالة على الاستيداع في الفترة التي يكون عليها التشريع و التنظيم المعمول بها.

4- **الخدمة الوطنية:** و هي وضعية من الأوضاع التي يكون عليها الموظف عندما يطلب لتأدية واجبه الوطني، حيث يحدد للمدة القانونية.

و ينص الأمر 103/74 المحدد لقانون الخدمة الوطنية على أن الموظف الذي ينادى عليه للقيام بالخدمة الوطنية يوضع في وضعية خاصة وضعيات القيام بالخدمة الوطنية، و يفقد بهذه الصفة، مرتبه و لا يتقاضى إلا أجراً تقتضيه وضعيته الجديدة. كما تقوم السلطة التي لها صلاحية التعيين بالإعلان عن الوضعية الجديدة (الخدمة الوطنية) للموظف.

يستخلف الموظف الموضوع في حالة الخدمة في الحين في منصب عند انقضاء فترة الخدمة الوطنية، يرجع الموظف إلى الهيئة المستخدمة، و يوضع تحت تصرفها مهما كانت الأمور.

تحسب المدة الفعلية للخدمة الوطنية في حساب أقدمية العمل المطلوبة في الارتقاء، و تكون الترقية بالمدة المتوسطة ، كما تحسب في حساب معاش التقاعد.

### **طبيعة العلاقة بين الموظف و الإدارة:**

يمكن القول في تكييف العلاقة القائمة بين الموظف و الإدارة، أن الأول يوجد في مركز تنظيمي لائحي، أن الموظف يستمد حقوقه و واجباته مباشرة من النصوص القانونية المنظمة للوظيفة العامة، و استبعاد فكرة التعاقد في التعامل بين الموظف و الهيئة المستخدمة.

و هذا المركز التنظيمي يجوز تغييره في أي وقت وفقا لمقتضيات المصلحة العامة، و حسن سير المرافق العامة. و هذا ما أخذ به المشرع الجزائري في المادة (6) من المرسوم 133/66 المتضمن قانون الوظيفة العمومية. حيث نصت على أن الموظف يكون تجاه الإدارة في وضعية قانونية و تنظيمية. أي أن المشرع رفض صراحة مبدأ التعاقد في الوظيفة العامة التي تزيد بعض الأطراف و الجهات فرضه حاليا. إذا أن الموظف لا يشعر بالاستقرار في الوظيفة مما يجعله عديم المردودية و يؤثر سلبا على سير المرفق العام.

### **مما تقدم يمكن الخروج بالنتائج التالية:**

. يبدأ الوضع القانوني للموظف العام بمجرد صدور قرار التعيين بعض النظر عن رضائه من عدمه.. يجوز تغيير الوضع القانوني للموظف العام في أي وقت، دون الاحتجاج بفكرة الحق المكتسب. و على هذا فإن هذا الموظف يخضع للقوانين و اللوائح الجديدة الصادرة بعد تعيينه. دون أن يتمسك بتطبيق القانون القديم المعين في ظله.

. لا يجوز للإدارة ، باعتبارها في المركز الأقوى، أن تتفق مع الموظف على أمور مخالفة للقانون و اللوائح المنظمة للوظيفة العمومية لأن الموظف يستمد حقه من النصوص القانونية و التنظيمية مباشرة،. و ليس من الاتفاق مع الإدارة، حيث أنه يوجد في وضع تنظيمي لائحي، و ليس تعاقديا. **نهاية الخدمة:** المقصود بنهاية الخدمة، انتهاء المهام و الأعمال التي يترتب عليها فقدان صفة الموظف. و قد عدت المادة (62) من قانون الوظيفة العمومية، الأسباب التي تنتهي بها خدمة الموظفين و هي: الاستقالة، العزل (الفضل التأديبي)، التسريح غير التأديبي و الإحالة على التقاعد و المعاش. سنتعرض لهذه الحالات بقليل من التفصيل:

**1) الاستقالة:** و هي حق معترف به للموظف و عملية إدارية إذ تتم بناء على إعلان الموظف عن رغبته في ترك عملية نهائيا. و إرادة (رغبة) الموظف هي سبب الاستقالة، و لهذا يجب أن تكون هذه الإرادة صحيحة، فإذا شابها عيب من عيوب الإرادة المعروفة و هي الغلط، التدليس، الإكراه، الاستغلال فإن طلب الاستقالة يكون غير سليم، و إذا قبلته الإدارة و أنهت الخدمة، فإن قرارها يعد غير صحيح و غير سليم.

و من شروط الاستقالة ، أن يكون الطلب مكتوبا بخط الموظف كما يجب أن تكون خالية من أي قيد أو شرط يضعه الموظف يقيد به سلطة الإدارة في قبول استقالته.

ترسل الاستقالة إلى السلطة المختصة بالتعيين عن طريق السلم الإداري، و يظل الموظف ملزما بتأدية الواجبات المرتبطة بمهامه إلى حين صدور قرار السلطة المذكورة.

و قد نصت المادة (64) من قانون الوظيفة العمومية على أن لا يكون للاستقالة أي أثر، إلا إذا قبلتها السلطة التي تمارس حق التعيين التي يجب عليها اتخاذ القرار في غضون ثلاثة أشهر من تاريخ تقديم الطلب. و لا يسري مفعول الاستقالة إلا من التاريخ الذي تحدده تلك السلطة.

يجوز للموظف أن يسحب طلب الاستقالة ما دامت الإدارة لم تبت فيه. كما أن قبول الاستقالة يجعلها أمرا لا رجعة فيه.

و تجدر الإشارة هنا، أن كل توقف عن العمل قبل أن تبت توقيع عقوبة الفصل على الموظف المخالف.

**2) التسريح (الفصل غير التأديبي):** طبقا للمادة (68) من قانون الوظيفة العمومية أن الموظف يمكن أن تنتهي خدمته دون طلب منهن كما هو الحال في الاستقالة كما رأينا، و دون أن يرتكب خطأ مهنيا

مثلما هو الشأن في الفصل من العمل (العزل)، و إنما يقوم التسريح على أساس انتهاء الخدمة بالنسبة للموظف، و يكون في الحالات التالية:

- أ- في حالة عدم قدرة الموظف على القيام بمهامه (عدم كفاءته) فينقل إلى وظيفة أقل، مع مراعاة أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، و إن كان رأيها استشارياً.
- ب- الموظف المحال على الاستيداع، إذا انتهت المدة، و لم يتمكن من ممارسة أعمال وظيفته.
- ج- فقدان الأهلية، أو عدم اللياقة البدنية، و يلاحظ أن المشرع لم يجعل شرط التمتع بالحقوق الوطنية و المدنية و اللياقة البدنية شرطاً للتعيين في الوظيفة العامة فقط، بل هو شرط لاستمرار علاقة العمل بين الموظف و الإدارة. و قد نصت المادة الخامسة من المرسوم 148/66 على التعويض المقرر في هذه الحالة.

**3) الفصل عن طريق التأديب:** يعد الفصل (العزل) أكبر أنواع العقوبات التأديبية عند ارتكاب الموظف لخطأ جسيم، و لهذا لا بد من موافقة اللجنة المتساوية الأعضاء، و يكون قرارها في هذا الشأن ملزماً للإدارة.

كما يجب توفير الضمانات اللازمة للموظف موضوع العقوبة. و قرار الفصل قد يتضمن عدم حرمان الموظف من المعاش، و قد يحرمه من التمتع بهذا المعاش. و يمكن أن ينقرر الفصل من الوظيفة التي يعمل بها الموظف فقط أو يتضمن قرار الفصل منع الموظف من الالتحاق مستقبلاً بأية وظيفة عامة.

**4) الإحالة على التقاعد:** و هذه الحالة تتخذ من طرف الإدارة ضد الموظف الذي يرتكب خطأ معيناً، أو لا يستطيع ممارسة وظيفته. و الإحالة على التقاعد هذه، لا تنقرر إلا بعد اتخاذ الإجراءات التأديبية المنصوص عليها. (و هو ما يعرف بالتقاعد الإجمالي). و في غير هذه الحالة، فإن الإحالة على التقاعد قد تتم بناء على طلب الموظف، أو تلقائياً من الإدارة إذا بلغ الموظف السن القانونية للتقاعد (ستون سنة).

الفصل السابع: مختصر القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية  
(أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية)

ملاحظة هامة:

تم تغطية محتوى هذا الفصل بالدراسة  
المفصلة للملفات المرفقة في نشاطات هذا  
المقطع

## الفصل الثامن: النظام التأديبي للموظف وأخلاقيات المهنة

### أولاً: مفهوم الخطأ التأديبي

عرفت المحكمة العليا المصرية الإدارية الأخطاء التأديبية في عدة قرارات منها:<sup>64</sup>  
- إن سبب القرار التأديبي في نطاق الوظيفة العامة، هو إخلال الموظف بواجبات الوظيفة، أو خروجه عن مقتضياتها، أو ارتكاب خارج الوظيفة ما ينعكس عليها .  
- وفي حكم آخر ..... كل عامل خالف الواجبات في عمل وظيفته، أو يظهر بمظهر من شأنه الإخلال بكرامة وظيفته، يعاقب تأديبياً. والأخطاء التأديبية قد تحدث أثناء الوظيفة ، وذلك بمخالفة ما تفرضه من واجبات ايجابية . ويستوي في ذلك أن ترد هذه الواجبات صريحة أو تفرضها طبيعة العمل الوظيفي ذاته. "

— وبذات المعنى تقول الجمعية العمومية للقسم الاستشاري في فتوى: " .... كل فعل يرتكبه الموظف من شأنه الإخلال بواجبات الوظيفة، أو مخالفة القوانين واللوائح، تعتبر جريمة تأديبية، يحق الجهة الإدارية محاسبته عليها وتوقيع الإجراء المناسب عليه "  
- وعرفه الدكتور /مختار محمد عثمان: " كل فعل أو امتناع عن فعل مخالف لقاعدة قانونية أو يقتضى واجب يصدر عن العامل أثناء أداء الوظيفة، أو مساسها بما ينعكس عليها بغير عذر مقبول . ويرى الدكتور عبد الفتاح حسن: بان الخطأ التأديبي هو تصرف يصدر عن العامل أثناء أداء الوظيفة أو خارجها، ويؤثر فيها بصورة دون قيام المرفق بنشاطه على الوجه الأكمل. وذلك متى ارتكبه هذا التصرف عن إرادة تامة.

### ثانياً : أركان الخطأ التأديبي .

أ-الركن المادي : يتمثل الركن المادي للمخالفة التأديبية، في الفعل الإيجابي او السلبي الذي يقترفه الموظف إخلالاً بالواجبات الملقاة على عاتقه، سواء في نطاق الوظيفة أو خارجها . وهذا الركن يقوم على عناصر أساسية وهي :

1 / **صفة الموظف في الشخص الذي يسند إليه الفعل** : إن الخطأ في نطاق المسؤولية التأديبية في الوظيفة العامة، لا يعقل أن يقوم إلا إذا كان من وراء يد متمثلة في موظف عمومي. وهو ما أشارت إليه المادة 160 من الأمر 03/06 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العامة : كل خطأ ومخالفة من طرف الموظف أثناء أو بمناسبة تأدية مهامه. خطأ مهنيًا يعرض مرتكبه لعقوبة تأديبية ... " والموظف معرف في م 2 و 4 من نفس الأمر .(2).. وبالتالي فإن صفة الموظف شرط أساس في قيام الركن المادي للجريمة التأديبية، وبانتفاؤها ينتفي الركن المادي

2/ **فعل إيجابي أو سلبي صادر عن ذلك الموظف** : يفترض في الخطأ التأديبي صدور فعل إلى المظهر الخارجي الملموس، سواء فعلاً ايجابياً أو سلبياً. ولا يكفي ذلك، بل يجب أيضاً أن يكون هذا الفعل محدداً حيث أن توجيه الإتهام دون تحديد الفعل، لا يؤدي إلى قيام الركن المادي وذلك تطبيقاً لما جاء في نص المادة الثانية من المرسوم 66 . 152 المتعلق بإجراءات التأديب : ينظر مجلس التأديب في الأمر بناء على تقرير معلل، صادر عن السلطة التي لها حق التأديب، ويجب على هذه الأخيرة أن تبين بجلاء المخالفات.

ب - **الركن المعنوي** : يتمثل هذا الركن في توافر لدى الموظف إرادة تامة، ونية سيئة، وغير مشروعة عند ارتكاب الفعل. أي اتجاه إرادة الموظف إلى ارتكاب الفعل الإيجابي أو السلبي المخل للوظيفة العامة . وعليه فإنه تنتفي المسؤولية التأديبية بانتفاء هذه الإرادة التامة. فارتكاب الفعل تنفيذاً لأوامر رئاسية واجبة الطاعة، لا تؤدي إلى المسؤولية لانتهاء الركن المعنوي فيها.

### ثالثاً:تنصيف الأخطاء التأديبية

64 -خلف الله فاروق، "إجراءات تأديب الموظف العام في التشريع الوظيفي الجزائري"،مذكرة ماجستير في القانون العام،كلية الحقوق والعلوم الادارية،جامعة الجزائر،2003

تناول المشرع الجزائري الأخطاء المهنية في الأمر 03/06 في الفصل الثالث تحت عنوان " الأخطاء التأديبية " حيث أورد تصنيف لهذه الأخطاء في المادة 177. وقسمها إلى أربعة أقسام وهي أخطاء من الدرجة الأولى وأخطاء من الدرجة الثانية والثالثة والرابعة وفي المواد من 178 - 181 تبين على وجه الخصوص الأخطاء حسب كل درجة كما يلي :

-أخطاء من الدرجة الأولى أخطاء من الدرجة الثانية - أخطاء من الدرجة الثالثة- أخطاء من الدرجة الرابعة

م 178 تعتبر على وجه الخصوص، أخطاء من الدرجة الأولى، كل إخلال بالانضباط العام يمكن أن يمس بالسير الحسن للمصالح .

م 179 : تعتبر على وجه الخصوص، أخطاء من الدرجة الثانية ،كل الأعمال التي يقوم من خلالها الموظف بما يأتي :

- المساس بأمن المستخدمين وأملاك الإدارة .- الإخلال بالواجبات القانونية الأساسية غير تلك المنصوص عليها في م 180 و 181 أدناه

م 180 تعتبر على وجه الخصوص أخطاء من الدرجة الثالثة الأعمال، التي يقوم من خلالها الموظف بما يأتي :

- تحويل غير قانوني للوثائق الإدارية - إخفاء المعلومات ذات الطابع المهني التي من واجبه تقديمها خلال تأدية مهامه .

- رفض تنفيذ تعليمات السلطة الرئاسية السلمية في إطار تأدية المهام المرتبطة بوظيفته دون مبرر مقبول .- إفشاء أو محاولة إفشاء أسرار مهنية.- إستعمال تجهيزات أو أملاك الإدارة لأغراض شخصية أو لأغراض خارجة عن المصلحة .

م 181 : تعتبر على وجه الخصوص أخطاء من الدرجة الرابعة إذ قام الموظف .

- الإستفادة من امتيازات من أية طبيعة كانت يقدمها له شخص طبيعي أ معنوي مقابل تأدية خدمة في إطار ممارسة الوظيفة .

- ارتكاب أعمال عنف على أي شخص في مكان العمل. - التسبب عمدا في أضرار مادية أو جسمانية بتجهيزات أو أملاك المؤسسة أو الإدارة العمومية التي من شأنها الإخلال بالسير الحسن للمصلحة .- إتلاف وثائق إدارية قصد الإساءة إلى السير الحسن للمصلحة .- تزوير الشهادات أو المؤهلات أو الوثائق التي سمحت له بالتوظيف أو الترقية .- الجمع بين الوظيفة التي يشغلها ونشاط مربح آخر غير تلك المنصوص عليها في المواد 43 . 44 من هذا الأخر .

والمعيار المتبع من طرف المشرع الجزائري في هذا التقسيم، هو معيار خطورة الأفعال وتأثيرها على الوظيفة العامة. فالأخطاء المصنفة على أنها من الدرجة الأولى والثانية أقل خطورة من تلك المصنفة في الدرجة الثالثة والرابعة و فرقت أيضا بين إجراءات توقيع العقوبات والجهة المختصة في ذلك، حيث جعل العقوبات من الدرجة 1 و 2 توقع من طرف السلطة الرئاسية بقرار مسبب. وجعلت العقوبات من الدرجة 3 و 4 توقع من طرف اللجنة المشتركة متساوية الأعضاء مشكلة كمجلس تأديبي وجعل رأي اللجنة إلزاميا للسلطة الرئاسية وذلك بصريح النص في م من الأمر 06 . 03 .

#### رابعا- تعريف العقوبة التأديبية :

ويمكن تعريف العقوبة التأديبية بصورة عامة بأنها: إجراء يمس الموظف المخطئ في مركزه الوظيفي. وهي نوع من العقوبات المشتقة من طبيعة نظام الوظيفة العامة. توقع على العامل المرتكب لمخالفة تأديبية، وتؤثر في مركزه ومستقبله الوظيفي ،فقد تمسه من الناحية المعنوية والأدبية، كالإنذار والتوبيخ. أو من الناحية المادية فتحرمه من بعض المزايا المالية للوظيفة. كالخصم من الراتب أو تأجيل العلاوات أو خفض الدرجة. وقد تحرمه من الوظيفة مؤقتا، كالتوقيف المؤقت عن العمل. أو نهائيا كالفصل أو العزل من الوظيفة .

والظاهر من التعريف السابق أن الأصل في العقوبة التأديبية، أنها تمس الحقوق والمزايا الوظيفية. وقد يكون هذا المساس جزئيا أو كليا، ولا يمكن في أي حال من الأحوال - في مجال الوظيفة العام - أن

يمس شخص العامل او ملكه الشخصي. وإن كانت هذه الميزة لا تسري على بعض القطاعات مثل عقوبة التوقيف والتوقيف الشديد المطبق في المجال العسكري.

## خامسا: أنواع العقوبات التأديبية

### أ/العقوبات الأصلية والعقوبات بالتبعية.:

**1 - العقوبات الأصلية:** إن القانون يميز بين نوعين من العقوبات وهي العقوبات الأصلية والعقوبات التبعية، فأما الأصلية فهي العقوبات التي يقرها القانون للجرائم بصفة عامة وهي أساسية ولا توقع على المتهم إلا بالنص عليها صراحة في الحكم ويمكن أن يقتصر عليها إجراء المفروض في القانون لتحقيق الأهداف المتوخاة من العقاب ومن ثم لا يمكن أن يصدر حكما بإدانة متهم دون النص فيه على عقوبة أصلية. والعقوبات الأصلية في المواد الجنائية محددة حصرا من طرف المشرع وذلك في م.5 من قانون العقوبات، وهي: الإعدام، المؤبد، السجن المؤقت، الحبس، والغرامة. وأضافت عليها بعض التشريعات عقوبات أخرى، كالمشرع المصري مثلا يضيف الأشغال الشاقة المؤبدة أو المؤقتة.

وفي المجال التأديبية نجد أن العقوبات أيضا تنقسم إلى أصلية وتبعية، وقد تناول المشرع هذه العقوبات بالنسبة للموظفين العموميين في المادة 55 من الأمر 133 /66 ، ثم في المرسوم 59/85 بالمادة 124 منه [5]، وفي المادة 163 من الأمر 03/06 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العامة. وسنتناول هذه المواد بالدراسة في الفرع الموالي.

ونجد التشريعات المقارنة في معظمها نصت على هذه العقوبات سواء المشرع الفرنسي أو الدول العربية، ومثال ذلك القانون المصري الذي تطرق لها في المادة 80 من قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم 47 لسنة 1978، كما نص عليها في م82 قانون العاملين في القطاع العام.

أما العاملين المستثنون من الوظيف العمومي سواء العاملين في القطاع الخاص أو المستثنون بموجب المادة 2/2 فإن هذه العقوبات ينص عليها في القوانين الأساسية لكل قطاع، مثلا الموظفون العسكريون والشبه عسكريون فإنهم محكومون تأديبيا بقانون نظام الخدمة في الجيش الذي ينص في المواد من 69 إلى 77 منه على هذه العقوبات، وأيضا بالنسبة للقضاة الخاضعين الى القانون الأساسي للقضاء. ونخضع له إجراءات تأديبهم فينص على العقوبات في المادة 68 تحت عنوان " انضباط القضاة.

والعقوبات التأديبية الأصلية هي كالعقوبات الجنائية يلزم لتسليطها النص عليها في القانون صراحة، ويجب أيضا أن تذكر في القرار أو الحكم الصادر بها وإلا كان هذا القرار مجهول لعدم تحديد العقوبة.

**2- العقوبات بالتبعية:** سمي هذا النوع من العقوبات بالتبعية لأنها تقع تابعة أو مرادفة للعقوبة الأصلية وهي تقع تلقائيا وبقوة القانون دون حاجة الى ذكرها في الحكم أو القرار الصادر بالعقوبة الأصلية، وهذا الكلام يصدق على العقوبات التأديبية أو الجزائية.

ولقد نص المشرع الجزائري على العقوبات التبعية في المادة 6 من قانون العقوبات تحت عنوان العقوبات التبعية وجعلها خاصة فقط بالجنايات، وهي تتمثل في الحجر القانوني والحرمان من الحقوق المدنية والسياسية.

ومن أمثلة العقوبات التأديبية التبعية، حظر الترقية خلال مدة معينة، من تاريخ توقيع العقوبة الأصلية أو توقيف العامل في حالة ارتكابه خطأ جسيم من الدرجة الرابعة، وأيضا منع الموظف المعزول من الوظيفة بسبب تأديبي، من إعادة إدماجه في الوظيفة العامة حسب نص المادة 186 من الأمر 03/06. وقد نص المشرع المصري صراحة في هذا المجال في المواد 85،89 من نظام العاملين في القطاع العام على حظر الترقية، وأيضا مع إدماج العامل لمدة 4 سنوات بعد فصله من الخدمة.

ويذهب جانب من الفقه الى القول بأن العقوبة التأديبية التبعية قد تكون تابعة لعقوبة جنائية أصلية كأنهاء الخدمة إذا حكم على العامل بعقوبة جنائية، غير أن الرأي الراجح في هذه المسألة أن إنهاء الخدمة في هذه الحالة هي عقوبة جنائية تبعية حتى وإن ورد النص عليها في قانون آخر غير قانون العقوبات.

## ب- العقوبات الصريحة والعقوبات المقتعة:

**1 العقوبات التأديبية الصريحة:** يقصد بها تلك العقوبات التي نص عليها المشرع صراحة. سواء كانت أصلية أو تبعية، وقد سبق أن أشرنا الى هاذين النوعين من قبل حيث تناولهم المشرع الجزائري في نصوص المواد 5،6 من قانون العقوبات سالفه الذكر.

**2 العقوبات التأديبية المقتعة:** على عكس العقوبات التأديبية الصريحة، نجد هذا النوع من العقوبات، فهي التي لم ينص عليها القانون قط. وإنما هي إبتكار أو تلاعب من طرف الإدارة لمعاقبة العامل تأديبيا دون اعتماد الطريق القانوني لذلك باعتبار أن اجراءات التأديب معقدة وتستغرق وقتا، فتعتمد طريقا يحقق لها نفس الغرض أي التخلص من العامل بأقل التكاليف. وهذا هو المعنى المقصود من إصلاح العقوبة المقتعة. فهي إجراء تتخذه الإدارة ضد الموظف دون أن توجه له اتهامات معينة. ومثال ذلك نذب العامل أو نقله من وظيفة الى أخرى أو الى مكان آخر دون ابتغاء المصلحة العامة ولغير الأسباب التي شرع من أجلها النذب أو النقل وإنما بقصد الإساءة الى العامل. وقد عرفت المحكمة الإدارية العليا "مصر" بقولها " لا يلزم لكي يعتبر القرار الإداري بمثابة الجزاء التأديبي المقنع أن يكون متضمنا عقوبة من العقوبات التأديبية المعينة وإلا لكان جزاء تأديبيا صريحا، وإنما يكفي أن يتبين المحكمة من ظروف الأحوال وملابساتها. إن نية الإدارة اتجهت الى عقاب الموظف لكن بغير إتباع الإجراءات والأوضاع المقررة لذلك فانحرفت بسلطتها في القرار لتحقيق الغرض المستتر". والمقرر أن هذا الإجراء أو العقاب المقنع يقع باطلا حتى ولو كان في أعقاب تحقيق، مادام قد استهدف به مصدره إزاء وعقاب الموظف وذلك لأنه ليس من العقوبات التأديبية المنصوص عليها في القانون ولأنه يعد بذلك خرقا للإجراءات والضمانات التأديبية المقررة للحفاظ على حقوق الموظف في الدفاع. بعض الأمثلة للإجراءات قد تتطوي على عقوبات مقتعة:

- 1- النقل أو النذب :** للإدارة السلطة التقديرية في نقل الموظف مادامت لا تخالف القانون ولا يستهدف غير الصالح العام، وهو حق مكرس للإدارة، ولا يمكن للموظف أن يتشبث بالبقاء في وظيفة معينة أو في مكان معين حرصا منه على ما يحققه من مزايا في هذا المنصب ما لم يمس هذا النقل حقا من حقوقه المقرر المتمثلة في نوع الوظيفة أو درجتها. ويعتبر النقل ساترا للعقوبة مقتعة ويستوجب إبطاله إذا استهدفت به الإدارة التنكيل بالعامل أو انحرفت عن الأهداف التي شرع النقل أصلا من أجلها أو انقص من درجة الوظيفة التي كان يشغلها الموظف في المنصب السابق.
- 2- الوقف الاحتياطي :** هو إجراء شرع أساسا بوصفه احتياطي أي يوقع متى اقتضته مصلحة التحقيق الذي يجرى مع العامل، ومع ذلك فقد تسيء الإدارة استعمال سلطتها، وتوقف العامل وفقا احتياطيا دون أن يكون هناك مسوغ يستوجبه، وفي غياب الحالات التي يجوز فيها، والتي حددها المشرع، كما قد يكون للوقف مسوغ في البداية ثم يزول ويظل العامل مع ذلك موقوفا دون مبرر بقصد التنكيل به ومن ثم يعتبر الوقف في هذه الحالة جزاء مقنعا.

## سادسا: أقسام العقوبات التأديبية في التشريع الجزائري.

انطلاقا من مبادئ شرعية العقوبة التأديبية المعترف به في معظم التشريعات في العالم فإن المشرع هو الذي يحدد العقوبات التأديبية التي يجب توقيعها على الموظف المذنب ، وإذا سمح لبعض السلطات بأن تصدر لوائح، جزاءات، فإنها تكون مقيدة بالعقوبات التي تقررها في هذه اللوائح، وتتنحصر سلطاتها في تحديد الجرائم التأديبية التي يعاقب الموظف إذا ارتكبها، اختيار العقوبة الملائمة من بين العقوبات المحددة سواء في قانون الوظيفة العامة أو قوانين قطاعات أخرى، ولا يمكن ابتداع عقوبات أخرى ولو عن طريق القياس، وبالرجوع إلى بعض القوائم العقابية في التشريع المقارن العربي أو الفرنسي نلمس اختلافا في صياغة نصوصها فمنها من سردها مباشرة مثل القانون المغربي، ومنها من قسمها إلى عقوبات خفيفة وأخرى شديدة مثل القانون السوري والعراقي، وأوردها المشرع الفرنسي في

مجموعات، وكل هذه التقسيمات تصب في معيار واحد وهو التدرج بين الخفة والشدة رغم اختلاف التسميات.

والمشروع الجزائري كغيره اعتمد في تقسيم العقوبات نفس المعيار أي معيار الشدة تناسباً مع خطورة الأفعال المرتكبة مميزاً بينها في كيفية تطبيقها والسلطات المختصة بها وإجراءات تسليطها. وذلك غير كل القوانين المتناولة لموضوع التأديب في الوظيفة العامة. مع بعض الاختلاف في كل مرحلة. وسنتناول دراسة هذه العقوبات حسب التدرج الزمني وذلك بدءاً بالأمر 133/66 ثم المرسوم 59/85 وأخيراً الأمر 03/06.

أ- **العقوبات التأديبية حسب الأمر 133/66**: أورد المشروع الجزائري العقوبات التأديبية الممكنة تسليطها على الموظف العام في هذا الأمر، وفي المادة 55 على النحو التالي:

- أ- عقوبة من الدرجة الأولى: 1- الإنذار. 2- التوبيخ.
  - ب- عقوبة من الدرجة الثانية: 1- الشطب من قائمة الترقية 2- التنزيل من درجة إلى ثلاث درجات. 3- النقل التلقائي. 4- التنزيل في الرتبة. 5- الإحالة على التقاعد التلقائي. 6- العزل دون إلغاء الحقوق في المعاش. 7- العزل مع إلغاء الحقوق في المعاش.
- بالإضافة إلى ذلك، يمكن تقرير الاستبعاد المؤقت من الوظيفة لمدة لا تتجاوز 6 أشهر، كعقوبة من الدرجة الثانية. وذلك كعقوبة أصلية أو تبعية ويحرم المعاقب من كل المكافآت والمنح العائلية. وعقوبة العزل يمكن أن ينتج عنها وضمن الشروط المحددة بمرسوم. المنع من التوظيف في الإدارات والمصالح والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية المشار إليها في المادة الأولى من هذا الأمر.

ب- **العقوبات التأديبية حسب المرسوم 59/85**: صنفت المادة 124 من المرسوم المذكور أعلاه العقوبات التأديبية إلى 3 أصناف وذلك كما يلي: "تصنف العقوبات التي يمكن أن يعاقب بها الموظفون تبعاً لخطورة الأخطاء المرتكبة في ثلاث درجات.

أ- **عقوبات من الدرجة الأولى**: 1- الإنذار الشفوي. 2- الإنذار الكتابي. 3- التوبيخ. 4- الإيقاف على العمل من يوم إلى 3 أيام. (هذه الدرجة من العقوبات تطبق على الموظفين خلال فترتهم التجريبية حسب نفس المادة وهي تقرر من طرف السلطة التي لها صلاحيات التعيين بمقرر مبيّن الأسباب دون استشارة لجنة الموظفين م 125).

ت- **عقوبات من الدرجة الثانية**: 1- الإيقاف عن العمل من أربعة أيام إلى ثمانية أيام. 2- الشطب من جدول الترقية.

تقرر السلطة التي لها صلاحية التعيين عقوبة الدرجة الثانية بقرار مبيّن الأسباب حسب م 126 من نفس المرسوم.

ث- **عقوبات من الدرجة الثالثة**: 1- النقل الإجمالي. 2- التنزيل. 3- التسريح مع إشعار مسبق و التعويضات. 4- التسريح دون الإشعار المسبق ولا تعويض.

ج- **العقوبات التأديبية حسب الأمر 03/06**: أورد المشروع الجزائري أقسام العقوبات التأديبية في الأمر 03/06 في الفصل الثاني تحت عنوان العقوبات التأديبية، وقسمها خلافاً لما سبق إلى 4 أقسام حسب جسامتها الأخطاء المرتكبة وهي:

أ- الدرجة الأولى: 1- التنبيه. 2- الإنذار الكتابي. 3- التوبيخ.

ب- الدرجة الثانية: 1- التوقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام. 2- الشطب من قائمة التأهيل.

ت- الدرجة الثالثة: 1- التوقيف عن العمل من أربعة أيام إلى ثمانية أيام. 2- التنزيل من درجة إلى درجتين. 3- النقل الإجمالي.

ث- الدرجة الرابعة: 1- التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة. 2- التصريح.

## سابعا: الاختصاص التأديبي " سلطة التأديب " لدى المشروع الجزائري

وقف المشروع الجزائري في هذا المجال موقفاً وسطاً بين النظامين الرئاسي والقضائي، حيث أنه حاول تجنب المساوئ والأخذ بمحاسن كل من النظامين سيما التعسف في استعمال السلطة بالنسبة للنظام

الرئاسي، وطول الإجراءات في النظام القضائي. وذلك منذ الاستقلال، مسايرا للنظام الفرنسي الذي كان مطبقا في الجزائر أثناء الاحتلال، وبقي معتمدا هذا الموقف في جميع القوانين المتعلقة بالوظيفة العامة سواء الأمر 133/66 والمرسوم 59/85 أو في التعديل الأخير الصادر في الأمر 03/06 مع إدخال بعض التعديلات البسيطة في هذا المجال.

ويتجلى ذلك في إسناد صلاحيات توقيع العقاب للسلطة الرئاسية المباشرة عندما يتعلق الأمر بعقوبة من الدرجة الأولى أو الثانية، وذلك دون استشارة أي هيئة حسب المادة 125 و126 من المرسوم 59/85 والمادة 1/165 من الأمر 03/06 التي جاءت في نفس السياق، حيث تنص " تتخذ السلطة التي لها صلاحية التعيين بقرار مبرر العقوبات التأديبية من الدرجة الأولى والثانية بعد حصولها على توضيحات كتابية من المعني " .

ومنح لها أيضا تسليط العقوبة من الدرجة الثالثة والرابعة بعد أخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المجتمعة كمجلس تأديبي وذلك بنص المادة 2/165 " تتخذ السلطة التي لها صلاحية التعيين العقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة والرابعة بقرار مبرر بعد أخذ الرأي الملزم من اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء والتي ...".

وتحدث المشرع عن هذه اللجان في المادة 62 من الأمر 03/06 وفي المواد 63، 64 من نفس الأمر على كيفية تشكيلها وعملها.

وهذه المجالس أو اللجان عبارة عن تشكيلة متساوية الأعضاء من ممثلين عن الإدارة وممثلين عن الموظفين يرأسها أحد الإداريين.

وتجدر الإشارة بالنسبة لرأي هذه اللجان إلى تبيان الفرق أو التعديل الذي جاء به المشرع الجزائي في الأمر 03/06 حيث أنه وبصريح العبارة في نص المادة 2/165 نص على إلزامية رأي اللجنة الاستشارية- عند اجتماعها كمجلس تأديبي- للإدارة في اتخاذ العقوبة التأديبية، بينما كان عبارة عن رأي استشاري في السابق، حيث ينص القانون على " يمثل الموظفين بالتساوي مع الإدارة، اللجان المتساوية الأعضاء المكلفة بالتدخل بصفة استشارية في التدابير المتعلقة بتعيين الموظفين ونظام تأديبهم. " باستثناء عقوبة العزل التي يكون فيها وجوب تطابق رأي اللجنة وقرار الإدارة.

ومما تقدم يتضح لنا جليا أن النظام المتبع في الجزائر رئاسي وشبه قضائي، حيث أسندت مهمة التأديب للسلطة الرئاسية، وإنشاء إلى جانبها لجنة متساوية الأعضاء على مستوى كل هيئة، تختص بالنظر في المسائل الفردية الخاصة بالموظفين، والتي تعد بمثابة ضمان من الضمانات الممنوحة للموظف في وجه تعسف الإدارة وانفرادها باتخاذ القرارات ضده.

## ثامنا: الضمانات الممنوحة للموظف

### الفرع الأول: الضمانات السابقة لصدور القرار التأديبي

1- إجراء التحقيق: نص المشرع الجزائي في المادة 171 من الأمر 03/06 " يمكن للجنة المتساوية الأعضاء المختصة المجتمعة كمجلس تأديبي طلب فتح تحقيق إداري ...".

وإجراءات التحقيق تهدف إلى إظهار الحقيقة، حتى يتسنى إثبات المخالفة في حق الموظف أو تبرئته منها. ويكون التحقيق أمرا جوازيا حسب نص المادة سألفة الذكر، أي بطلب من المجلس التأديبي. وحسب رأينا فإنه يكون في العقوبات الشديدة المصنفة من الدرجة الثالثة أو الرابعة.

والتحقيق في التشريعات المقارنة سيما الأردني والمصري فإنه إجباري بنص قانوني وذلك في حالتين: إذا ارتأت الجهة المختصة بالنظر في مخالفة أن تفرض على الموظف أي من الجزاءات التالية " بتتزيل الراتب، تنزيل الدرجة، الاستغناء عن الخدمة، وإذا ... هذه الجهة إحالة الموظف الى مجلس التأديب .

وفي أحكام لمحكمة العدل العليا قد أكدت على أنه لا يجوز للإدارة معاقبة الموظف بغير اجراءات التحقيق .

وقد استقر القضاء المصري على أن الأصل في مجال التأديب وجوب إجراء التحقيق قبل توقيع العقوبة. لأن ذلك من الأمور الهامة التي تقتضيها العدالة كمبدأ عام في المحاكمة الجنائية أو التأديبية، دون حاجة الى نص خاص .

**2- إعلام الموظف بالتهمة المنسوبة إليه:** إن المشرع الجزائي الزم السلطة التي لها حق التأديب، بإخطار المجلس التأديبي عن العقوبة التي تريد تسليطها على الموظف المختص. وإذا كانت من الدرجة الثالثة أو الرابعة يجب الحصول على الموافقة أي تطابق الرأي معها، كما ألزمها بإخطار الموظف بالأفعال المنسوبة له، وذلك في المادة 167 من الأمر 03/06 حيث تنص: " يحق للموظف الذي تعرض لإجراء تأديبي أن يبلغ بالأخطاء المنسوبة إليه ... " ، وقيدتها بالأجل في ذلك وهي 15 يوما من تاريخ تحريك الدعوى ضده حسب نفس المادة.

فالسطة التأديبية بعد معاينة الأفعال التي تشكل خطأ مهنيا، تلتزم بإخطار الموظف المخطأ بأنه سيمثل أمام المجلس التأديبي في تاريخ معين، وبالأفعال التي يتابع من أجلها، وهذا الإخطار هو ضمان جوهري حيث يكون بإمكانه تهيئة نفسه للدفاع واثبات البراءة.

**3- استجواب الموظف المتهم:** وتعني مناقشة الوقائع والأفعال التي يفترض أن الموظف قد قام بها حسب اتهام الإدارة وهو إجراء من الإجراءات التحقيق الضرورية، وذلك حتى يعلم الموظف بالأفعال المنسوبة إليه ويكون على بينة من أجل تحديد أوجه دفاعه.

ورغم عدم النص صراحة على هذا الضمان، إلا أنه يستشف من النصوص الأخرى سيما المادة 169 التي تمنح للموظف حق تقديم ملاحظات كتابية أو شفهية، وأن يستحضر شهود.

**4- سماع الشهود:** نص على هذا الحق في المادة 169 من الأمر رقم 03/06 " يمكن للموظف تقديم ملاحظات شفهية أو كتابية أو أن يستحضر شهودا.

ومن هذا النص، نرى أن استعمال كلمة شهودا باعتبارها وسيلة من وسائل الإثبات، جاءت عامة فللموظف المتهم مناقشة الشهود الذين يقدمون من طرف الإدارة لإثبات المخالفة في حقه، كما له أن يستحضر شهودا من أجل دحض ودرء التهمة المنسوبة له، وعلى اللجنة استدعاء الشهود وسماعهم بحضور المتهم، وإعطائه الحق في مناقشة هذه الأقوال ودفعها وتكذيبها بشهادات مماثلة.

**5- كفالة حق الدفاع:** حق الدفاع يعتبر من قبيل الحقوق الأساسية والضمانات المكفولة دستوريا لأنه من المبادئ العليا في كل مجتمع، لذلك يجب احترامه وإفساح المجال لتطبيقه، ونصت عليه المادة 57 من الأمر 133/66 وأعاد تكريسه الأمر 03/06 في المادة 2/169 حيث تنص على: " ويحق له- أي للموظف- أن يستعين بمدافع مخول أو موظف يختاره بنفسه ". ويفهم من هذا النص أن للموظف الحق في حضور الجلسة، بل هو حق وواجب في نفس الوقت، وإذا تعذر عليه ذلك أو قدم مبرر شرعي للغياب أن ينوب عنه محاميه، وله الحق أيضا إبداء الدفاع شفاهة أو كتابة، شأنه في ذلك شأن الإدارة، ويتم كل ذلك أثناء انعقاد المجلس التأديبي.

وفي الأخير نشير الى أن حق الدفاع يضمن للموظف عدة حقوق أخرى وهي واجبة على الإدارة ويمكن ذكرها باختصار فيمايلي:

- وجوب إحاطة الموظف المتهم بالتهمة المنسوبة له. م 167.

- السماح للموظف أو وكيله الإطلاع على أوراق الملف.

- وجوب إجراء التحقيق بحضور المتهم إلا إذا قدم عذرا شرعي على الغياب أو اقتضت المصلحة العامة ذلك. م 168 .

- السماح للموظف بالدفاع عن نفسه أو توكيل محامي. م 169 .

**6- وجوب تبليغ الموظف المدان بالقرار التأديبي:** أوجب المشرع في المادة 172 من الأمر 03/06 على إبلاغ الموظف المعاقب بالقرار الصادر ضده وفيها بأجل لا تتعدى 8 أيام من تاريخ صدور القرار وذلك ليتسنى له حق الطعن.

**7- تسبیب القرار التأديبي:** نعني باشتراط التسبیب، اشتماله على البيانات الضرورية. مثل الوقائع الموجبة للعقوبة، و الأسباب التي يبني عليها القرار التأديبي، دون جهالة أو إبهام.

ويعتبر تسبب القرار التأديبي من الضمانات الهامة التي تكفل عدالة العقوبة التأديبية، فهو فضلا على أنه يحقق المصلحة العامة من خلال تأديب الموظف الذي يخل بواجباته، فإنه يحقق أيضا المصلحة الخاصة للموظف المتهم من حيث ضمان عدالة العقوبة التأديبية المسلطة عليه وحمايته من تعسف سلطة التأديب وجورها، فضلا على أن التسبب يمكن السلطة القضائية من تحري أسباب القرار والوقائع التي تبرر العقوبة التأديبية والأسباب القانونية التي استندت إليها الإدارة في إصدار العقوبة بما يسمح لها - أي السلطة القضائية - من أعمال الرقابة على ذلك كله من حيث صحة تطبيق القانون على الوقائع.

وإذا كان الأصل الذي استقر عليه الفقه والقضاء الراداريين أن الإدارة غير ملزمة بسبب قراراتها إلا بوجود نص، أي أوجب القانون عليها ذلك، فإن تسبب القرار التأديبي ضروريا وذلك بنص صريح في القانون الأساسي للوظيفة العامة، حيث نص عليه في المادة 125 من الأمر 59/85 واشترطه في المادة 126 ، وقال في الأولى " تقرر السلطة عقوبة الدرجة الأولى بمقرر من الأسباب " . وفي الثانية عقوبة الدرجة الثانية بمقرر مبين الأسباب، وتناوله أيضا في الأمر 03/06 المتعلق بالوظيفة العامة في المادة 165 " تتخذ السلطة التي لها صلاحية التعيين بقرار مبرر، العقوبة التأديبية من الدرجة الأولى والثانية، بعد حصولها على توضيحات كتابية من المدعي. وتتخذ السلطة التي لها صلاحية التعيين. العقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة والرابعة بقرار مبرر بعد أخذ الرأي الملزم من اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة والمجتمعة كمجلس تأديبي. ويرتبط تسبب القرار التأديبي كضمان من ضمانات التأديب بالضمانات الأخرى سواء السابقة لتوقيع العقوبة أو اللاحقة لها، ويتمثل هذا الارتباط بالنسبة للأولى في تمكن الموظف من التحقق بأن المخالفة التي ووجت له في الاتهام هي التي تمت معاقبته عليها ، وكذلك تمكن الموظف المتهم من الدفاع عن نفسه، إذ أن تسبب القرار التأديبي، يسهل مهمة الدفاع بتمكينه من معرفة الوقائع والأسباب التي ينازعها في القرار.

أما بالنسبة للثانية، أي التي تلي توقيع العقوبة، فنتمثل في رقابة القضاء الإداري على السلطة التأديب. عند تكييفها للأعمال التي اعتبرتها مخالفة، ومدى تناسب المخالفة مع العقوبة المقررة على الموظف، ولذلك جعل المشرع هذا العنصر ضروري وضمانا هاما للموظف في مجال الوظيفة العامة، ويتضمن تسبب القرار ثلاث عناصر هامة أجمع الفقه والقضاء عليها، وهي:

- 1- تحديد الوقائع الموجبة للعقوبة : وهذا يقتضي أن تذكر السلطة، وتبين بوضوح الوقائع التي تستند إليها العقوبة بحيث يستطيع الموظف أو أي شخص آخر معرفة أسباب القرار الصادر في حقه بالعقوبة، من مجرد قراءته له.
- 2- بيان الأسس القانونية التي بني عليها القرار التأديبي: وهذا العنصر يقتضي أن يتضمن التسبب الفعل الايجابي أو السلبي الذي يعد جريمة تأديبية، وهو بفعل ينطوي على الإخلال بواجب من الواجبات المفروضة على الموظف والمحددة في القانون.
- 3- الرد على ما يبديه الموظف المتهم من أوجه دفاع: ويبقى هذا العنصر مناقشة أقوال وأدلة الموظف، فإذا لم يرد القرار التأديبي في أسبابه على دفوع المتهم، أو كان الرد قاصرا فإنه يمكن ابطال القرار لهذا السبب أو ذلك.

## الفرع الثاني: الضمانات اللاحقة على توقيع القرار التأديبي

لا يعني إصدار قرار تأديبي بشأن مخالفة تأديبية ضد موظف توقيع هذا الجزاء مباشرة، بل هناك ضمانات وحقوق أخرى جوهرية لاحقة على مساءلته، وهذه الضمانات هي التنظيم الإداري أمام الجهة الإدارية ولجنة الطعن، والطعن قضائيا أمام مجلس الدولة ، وسنتناول العنصرين كل على حدى على النحو التالي:

- 1- **التظلم الإداري**: يمكن تعريف التظلم الإداري بأنه شكوى أو طلب يرفع من قبل الموظف الصادر في حقه قرارا تأديبيا، الى السلطة المختصة بنظر هذا التظلم، فقد تكون هي مصدرة القرار - تظلم

ولائي - وقد تكون سلطة تعلق تلك المصدرة، - تظلم رئاسي - أو أي هيئة مستقلة تختص بالرقابة، والغرض منه هو إعادة النظر في القضية ومراجعة القرار إما بسحبه أو تعديله، أو إلغائه .

أ- **التظلم الولائي** : *gracieux le recoure administratif* : يجوز للموظف المعاقب بقرار إداري، رفع تظلم أمام السلطة التي أصدرت قرار العقوبة ضده، يطلب فيه إعادة النظر في هذا الأمر، وعليه أن يوضح في هذا الالتماس الأسباب التي يستند إليها في طعنه، وللسلطة الرئاسية أن تقبل التظلم أو ترفضه حسبما تراه لها، وما يكون متفقاً وأحكام القانون وحسن سير المرفق العام.

ب- **التظلم الرئاسي** : *hiérarchique le recoure administratif* : وهنا يكون التظلم إما السلطة الرئاسية التي تعلق السلطة مصدرة القرار التأديبي، ولهذه الأخيرة مراقبة مدى قانونية القرار وفي حالة خلافه للقانون تقوم بإلغائه.

وفي كلتا الحالتين السابقتين فإن عدم رد الإدارة على التظلم يعتبر بمثابة قرار رفض ضمنى للتظلم.

ج- **التظلم أمام لجنة الطعن** : يجوز للموظف المعاقب تقديم تظلم أمام اللجنة الإدارية الشرعية في حالة إصدار قرار من هذه الأخيرة مخالفاً لرأي المجلس. وللمجلس أن يصدر توصية غير إلزامية للسلطة الرئاسية في اقتناعه بطعن الموظف.

وقد اعتمد المشرع الجزائري التظلم الإداري أمام لجنة الطعن وذلك بالنص عليها في المادة 175 من القانون الأساسي للوظيفة العامة 03/06 حيث تنص: "يمكن للموظف الذي كان محل عقوبة تأديبية من الدرجة الثالثة والرابعة أن يقدم تظلم أمام لجنة الطعن المختصة في أجل أقصاه شهر ابتداء من تاريخ تبليغه".

وتتاول في المواد 62، 65، 66، 67 من نفس الأمر كيفية تشكيلها وطبيعة عملها فإذا أصدر قرار تأديبي من الدرجة الثالثة أو الرابعة، أي من المجلس التأديبي كان له الحق في رفع تظلم أمام لجنة الطعن.

وما هو جدير بالذكر في هذا الموضوع أن المادة السالفة الذكر تحدثت عن العقوبات التأديبية من الدرجة الثالثة والرابعة دون سواها مما يجعلنا نقول أن العقوبات من الدرجة الأولى والثانية لا يمكن التظلم فيها أمام هذه اللجنة ولا ندري أي جهة مختصة بذلك، ويكون ميعاد التظلم شهر واحد من تاريخ تبليغ القرار الى المعني.

**2- الطعن بالإلغاء في القرارات التأديبية:** بعد أن يستنفد الموظف جميع الضمانات الإدارية وإذا لم تجدي له نفعاً، يبقى أمامه طريق وحيد وهو اللجوء إلى القضاء للطعن في القرارات التأديبية الصادرة ضده إذا كانت غير مشروعة.

وتعد الرقابة القضائية آخر ضمان يلجأ إليه الموظف إذا لم تسعفه الضمانات الأخرى، إذ أن مصدر القرار قد يرفض الاعتراف بالخطأ وقد يجاريه رئيسه. وفق كل هذا فلا يمكن ترك الخطأ بين الإدارة والأفراد لتفصل فيه الإدارة نفسها لأن من مقتضيات العدالة أن لا يكون الخصم حكماً في نفس الوقت، ولأن هذا يزرع عدم الثقة في أوساط الموظفين.

والأصل في رقابة القضاء سواء الفرنسي أو الجزائري أنها رقابة مشروعة أو مطابقة بين الواقع والقانون وليست رقابة ملائمة، أي أن القاضي الإداري يراقب مدى سلامة القرار التأديبي من العيوب التي قد تؤدي إلى إلغائها، وليس له أن يراقب مدى ملائمة العقوبة التأديبية للجريمة الإدارية إلا في إطار عيب إساءة استعمال السلطة إذ أن السلطة الإدارية تتمتع بكل صلاحية في تقدير واختيار العقوبة الملائمة. ويكون الطعن في حالتين:

الحالة الأولى: حالة الموظف الذي يطعن في قرار سلطة تأديبية أمام المجلس الأعلى للوظيفة العامة، فيرفض هذا المجلس التظلم أو لا يجيب عليه، ففي هذه الحالة يجوز للموظف أن يستأنف قرار المجلس الأعلى للوظيفة أمام مجلس الدولة.

الحالة الثانية: حالة الموظف المعين بمرسوم رئاسي أو وزاري أي من طرف سلطة مركزية، فيجوز له الطعن في قرارات التأديب - بعد التظلم - أمام مجلس الدولة

وفي مسألة تحديد الاختصاص بين مجلس الدولة والمحاكم الإدارية فهذا حسب رأينا من خلال دراسة المادة 65 من الأمر 03/06 " تنشأ لجنة الطعن لدى كل وزير وكل والي وكذا لدى كل مسؤول مؤهل ". إن هناك عدة لجان للطعن، تكون على المستوى المحلي وعلى مستوى الوزارة. وبالتالي فإن الطعن في القرارات الصادرة من الهيئات المحلية، يكون أمام المحاكم الإدارية، أما الطعن في القرارات الصادرة من الهيئات أو لجان الطعن الوزارية، فيكون أمام مجلس الدولة كأول درجة. ويكون الطعن بالنقض في جميع القرارات التأديبية سواء الصادرة من المحاكم الإدارية أو من مجلس الدولة أمام مجلس الدولة كمحكمة نقض [60] .

ويترتب على مخالفة القانون أو الإخلال بالضمانات التأديبية إبطال الإجراء التأديبي من طرف مجلس الدولة، وما يترتب على ذلك من نتائج ترتبط بهذا الإبطال.

## الفصل التاسع: تقييم أداء الموارد البشرية

### أولاً: مفهوم تقييم الأداء

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء Performance كما سمي بقياس الكفاءة Rating و آخرون سموه بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى أن خير تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها كما تعددت تعاريف تقييم الأداء. إذ عرف على أنه تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة و تقييم تصرفاته مع من يعملون معه<sup>65</sup>.

كما عرف كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر و معدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.

كما عرف كذلك بأنه الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه و بطريقة موضوعية، و كذلك الحكم على سلوكه و تصرفاته أثناء العمل، و على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل و أخيراً على معاملته لزملائه و مرؤوسيه.

ويعرف الدكتور كامل بربر تقييم الأداء "بأنه عملية التقييم و التقدير المنتظمة و المستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل و توقعات تنميته و تطويره في المستقبل". و تهدف برامج تقييم الأداء و بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية :

-تسهيل تنمية و تطوير الفرد.

-تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها.

-المساعدة في تخطيط القوى العاملة.

-المساعدة في تحديد مكافأة الفرد.

### ثانياً: أهداف عملية التقييم

كامل تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين:

1- **هدف إداري:** وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية و الإستغناء.

2- **هدف تطويري:** وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيداً

للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة حفز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

في الواقع إن معظم المؤسسات تدعي أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هاذين الهدفين. معاً

لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى<sup>66</sup>

يرى مصطفى كامل أن أنظمة تقييم الأداء تهدف إلى:

-العدالة و الدقة في المكافآت.

-تحديد الأفراد الممكن ترقيةهم.

-توفير نظام اتصالي ذو اتجاهين.

غير أن الدراسة المسحية التي قام بها جيل و لوشر 1977 أوضحت أن هناك أهداف أخرى من وراء

تطبيق التنظيمات المعاصرة لأنظمة تقييم للأداء منها:

-تحديد الاحتياجات التدريبية.

-المساعدة في تحسين مستوى الأداء الماضي.

-تحديد الأهداف الخاصة بالأداء.

-تقديم تغذية مرتدة للعاملين عن مستويات أدائهم.

<sup>65</sup> - مهدي حسن ز. "إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية" - عمان- دار مجدلاوى ، 1993، ص 286  
<sup>66</sup> - كامل بربر، " إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع الحمراء- بيروت 1997 ص.125

-المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.

-المساعدة في تخطيط القوى البشرية.

وبديهى أن تحديد الأهداف للنظام يعتبر من الأمور الهامة و لقد أثبت كثير من الدراسات أن أسباب فشل كثير من أنظمة تقييم الأداء يرجع لعدم تحديد أهدافها مسبقاً أو عدم الدقة و الوضوح.

### ثالثاً:المسئولية عن تقييم أداء الموارد البشرية

من بين مسائل تقييم الموارد البشرية هو معرفة من يقوم بمسئولية التقييم ؟ والشائع هو أن مسئولية التقييم تقع على عاتق الرئيس المباشر و لقد أشارت الدراسات إلى أن 89% من برامج التقييم تنفذ من قبل الرئيس المباشر و هذا مبني على الفرضية القائلة بأن الرئيس المباشر هو أقدر الناس على ملاحظة سلوك مرؤوسيه و تقييمهم بحكم الاتصال المباشر و المستمر بهم. و لقد وجهت الإنتقادات إلى دور الرئيس في عملية التقييم لأن ذلك يعطيه سلطة مطلقة في الحكم على مرؤوسيه من جهة و من جهة أخرى فإن الرئيس المباشر يجهل بعض الأنماط السلوكية عن مرؤوسيه والتي قد تكون أكثر وضوحاً لدى زملائه لذا يلجأ إلى هذه الطريقة خاصة في المنظمات الأكثر مهنية و يشترط في استعمالها شرطين أساسيين:

-مستوى مرتفع من الثقة المتبادلة بين الأشخاص.

-أن تتوفر لدى الزملاء المعلومات الكافية لتقدير طرق العمل و سلوك زميلهم.

### رابعاً-طرق تقييم أداء الموارد البشرية:

يمكن استخدام الطرق التالية عند القيام بعملية تقييم الموارد البشرية.

1-التقييم عن طريق المقابلة: تهدف المقابلة إلى استعراض الأداء الماضي للعامل و إطلاع على نتائج عمله واكتشاف نواحي القوة و الضعف في الأداء و الاستفادة من الأولى و علاج الثانية، ومناقشة العامل في طرق تحسين الأداء في المستقبل، و إطلاع وجهات نظر العامل وشعوره إتجاه عمله و أقرانه و رؤسائه و ظروف العمل و السياسات الإدارية بوجه عام، و توفير جو من الصراحة يشعر العامل بأن هناك مجالاً مفتوحاً للاقتراحات و أن هناك من يسمع منه شكواه و يتعرف على أسبابها ويناقش معه طرق حلها و يرشده إلى الحل المناسب.

2-التقييم الثلاثي: هناك اتجاه ثلاثي لعملية التقييم و ذلك عن طريق قيام الرئيس و الزميل والمرؤوس نفسه بعملية التقييم،و يتم على هذا على الاساس تخطيط أوزان معينة لرأي كل طرف في عملية التقييم فمثلاً يستعمل تقييم الرئيس المباشر وزناً يساوي 50% من عملية التقييم، 30% لتقييم الزملاء و 20% لتقييم الفرد نفسه.

3-التقييم الذاتي: يرى الكثير من الكتاب بأن العامل هو أفضل من يحكم على طرق عمله ونتائجه و أن التقييم الذاتي هو أفضل أداة للتطور الشخصي و تحفيز و تحمل المسئوليات و يقلل هذا المنهج من ردود الأفعال الدفاعية للعامل لموضع التقييم ويسهل التعامل في المؤسسة.لكن هذه الطريقة غير علمية لان الأفراد دائماً يقيمون أنفسهم بأفضل مما يستحقون.

### خامساً-خطوات قياس الأداء:

ويمكن تحديد خطوات قياس أداء العاملين كالاتي:

الخطوة الأولى:التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل و وصف وتصنيف وتقييم الوظائف.

الخطوة الثانية:تحديد أسس أو معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقيمين بها؛ ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعاً في أذهان الطرفين من عاملين ومشرفين لا تخرج هذه الأسس عن: <sup>67</sup>

1-الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى المدافعية، والقدرة على المبادرة والحماس للعمل...

2- السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل، كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها، أو عدد المكالمات التلفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات العمل.

3- النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل كنسبة الربح، أو التكلفة، أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف. ومن البديهي أن التقويم يكون دائما من الرئيس للمرؤوس، إلا أن هناك أكثر من رأي حول من يقيم من؟ فهناك تقييم الزملاء وتقييم المرؤوس.

4- قياس الأداء بالطرق المناسبة، سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية. الخطوة الثالثة: إطلاع المرؤوس ومناقشته بالتقرير عن أدائه.

الخطوة الرابعة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار وتلافي أي خروج عن المعايير المحددة.

### سادسا: الطرق الأساسية لتقييم الأداء

إن طرق تقييم الموارد البشرية عديدة لكل واحدة منها مزايا و عيوب لهذا نجد بعض المؤسسات تستعمل عدة طرق من أجل ضمان تقييم لمواردها البشرية مكيف مع الأهداف المرجوة و الشروط الاجتماعية والتنظيمية و البيئية و مع مميزات المهمة الممارسة. واهم هذه الطرق هي :

1- الطريقة الإنشائية أو طريقة التقرير: وهي الأكثر استعمالا في القطاعات الإدارية، حيث كثيرا ما يقيم أداء الفرد في آخر العام بتقدير يعده المسؤول المباشر، يبدي فيه رأيه حول أداءه، وقد يكون التقرير وصفا إنشائيا ومختصرا، وقد يكون تفصيليا بحيث يشتمل على وصف للمهام التي قام بأدائها، ونقاط القوة والضعف فيها والنتائج العامة لعمله.

2- الترتيب الرقمي أو الرمزي: تسمى كذلك بطريقة المقاييس التدريجية، حيث تعتمد على حصر الجوانب التي تتصل بالعمل ويتم ترقيمها بشكل متسلسل، بحيث يحتمل كل جانب درجات مختلفة، وبالتالي فإن المقيم يضع علامة تناسب ما يراه من مستوى أداء الموظف في هذا الجانب، وفي النهاية فإن معدل الدرجات في الجوانب المختلفة يمثل مستوى أداء العامل، وقد تعطى البنود المختلفة أوزانا مختلفة حسب درجة صلتها بالعمل توخيا للدقة.

تقوم هذه الطريقة على ترتيب العاملين طبقا لبعض الصفات التي يتفق عليها كأساس لتقييم قد تكون من بين الصفات مثلا: التعاون مع الزملاء أو المعرفة بالواجبات و المهام، القدرة على اتخاذ القرارات، الدقة في العمل، تقبل الأفكار الجديدة، القدرة على حل المشاكل.

و يستخدم في عملية الترتيب مدى يتراوح ما بين 01 إلى 10 في حالة الترتيب الرقمي و من أ إلى ر في حالة الترتيب الرمزي ، و تمثل الرقم 1 أو الرمز أ ؛ أعلى درجة توافر للصفة المعنية بينما الرقم 10 أو الرمز ر أقل درجة توافر للصفة المستخدمة في الترتيب . و تعتبر هذه الطريقة سهلة في التطبيق و سريعة الفهم من جانب الأفراد القائمين بالتقييم وكذلك الأفراد الذين سيتم تقييمهم كما أنها تمكن من سرعة التقييم بالنسبة للمقيم حيث يستطيع الإجابة عليها بسرعة.

المدى	
عالي جدا	منخفض جدا ←
1 أو أ	مثلا الدقة في العمل 10 أو ر
2	مثلا العلاقة مع الزملاء 7

غير أن هذه الطريقة يعاب عليها وجود بعض المشاكل الناجمة عن التحيز من جانب الفرد الذي يقوم بالتقييم، كذلك فإن النزعة لدى الكثير من المقيمين إلى إعطاء تقديرات أعلى أو أقل كما أن تطبيق

النتائج قد يختلف إذ ما أختلف الفرد القائم بعملية التقييم لاختلاف مفهوم الصفات من جانبه فمثلا العلاقات مع الرؤساء ماذا تعني؟ هل تعني شيئاً محدداً أو متفق عليه لكل الأفراد؟<sup>68</sup>

**3- طريقة الإختيار الإجباري:**تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد و يتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات كل منها يعتبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد والثنائيات كل منها يعتبر عن ناحيتين من النواحي غير مرغوب فيها مثال ذلك:

(أ) - هذا الشخص سريع الملاحظة و الفهم.  
(ب) - إنه شخص حاضر البديهة.  
(ج) - هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة.  
(د) - من صفاته التردد في أوقات الأزمات (نواحي غير مرغوب فيها).

ويتم إعداد شفرة خاصة تحدد بها العبارات التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية و تلك الشفرة لا يعرف عنها المقيم عادة و يتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها يحتوي على أربعة عبارات اثنتين منها تعبر عن النواحي، الطيبة في الشخص و اثنتين عن النواحي غير المرغوب فيها. و يطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقاً على الشخص و العبارة الأقل انطباقاً عليه و بمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد و تقسيم الفرد عن طريق احتساب العبارات المختارة و التي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط. و من مميزات هذه الطريقة كونها لا تسمح بالتحيز حيث لا يعلم المقيم بالعبارات الحقيقية الواردة في الشفرة و لكنها رغم ذلك صعبة الإدراك إلى جانب صعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة.<sup>69</sup>

**4- طريقة الأحداث الحرجة أو العلامات المحددة:**والتي تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة و يقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من السلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشراً لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلاً على ارتفاع كفايته، أو انخفاضها ولا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته و إنما على سلوك الفرد فيه و كيفية تصرفه لمواجهته.

ويتم تصميم نماذج تقييم متنوعة تتضمن مؤشرات الأداء المختلفة للعمل يقابلها عمودان الأول للتصرفات الجيدة المميزة وتواريخ حدوثها، والثاني للأخطاء المميزة وتواريخ حدوثها، حيث يقوم الرئيس المباشر بتسجيل أي من النوعين لكل موظف، وبالتالي تكون النتيجة شاهداً ودليلاً على الأداء الجيد أو السيئ

فمثلاً يعد حدثاً جوهرياً اشتداد ضغط العمل و إلقاء عبئ أكبر من المعتاد على العامل، ولكن المهم هو كيف يقابل العامل هذا العبء الإضافي، و هل ينجزه بسرعة و إتقان ( و هذا دليل على نجاحه و حسن أدائه و ارتفاع كفاءته)، أم يشتكي و يضطرب و لا يقوم بأداء ما يسند إليه من أعباء ( و هذا مؤشر لفشله أو قصور أدائه أو انخفاض كفاءته). و يقوم المشرف في هذه الطريقة بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها و سلوك العامل إتجاه هذه الأحداث، و هو يقيد هذه المعلومات في أجددة أو قائمة خاصة و تقسم هذه القائمة أو كل صفحة من الصفحات الأجددة إلى قسمين: واحد للأحداث التي تشير إلى كفاءة العامل و أخرى للأحداث التي تدل على عدم كفاءته.

وقد يفضل كل قسم عدداً من العوامل التي يركز عليها المشرف في تقييمه لمرؤوسيه، كالدقة وجودة العمل و القدرة على مواجهة زحمة العمل و التعاون مع الزملاء و القدرة على التعليم و غيرها من العوامل ذات العلاقة بعمل العامل.

و قد تبدو هذه العملية صعبة في بادئ الأمر أو أنها تستغرق كثيراً من الوقت إلا أن المشرف يعتاد عليها بعد أن يبدأ فيها، و يصبح جزءاً من أعبائه الإشرافية أن يقوم بتسجيل المعلومات التي تقيس كفاءة المرؤوسين الذين يقوم بتقييمهم.

<sup>68</sup>- J.C PIERRE "gestion des ressources humaines " Université Catholique de Louvain faculté des sciences Economiques Sociales et Politiques Diffusion Universitaire Ciaco, 1986 P.17

<sup>69</sup> -مهدى حسن ز. " إدارة الأفراد و العلاقات الصناعية" - مطبعة الجامعة 1975 ص 306

و تتلخص الميزة الرئيسية لهذه الطريقة في أنها تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء الفرد فهو يركز على حقائق محددة و أحداث معينة و سلوك مرؤوسيه في هذه الأحداث، و لا يعتمد إلى التعميم أو يعتمد على ذاكرته في الحكم على هؤلاء المرؤوسين. و بالإضافة إلى هذا فإن هذه الطريقة تساعد على إبراز نقاط القوة في أداء الفرد، كما تكشف نواحي القصور في أدائه فتساعد المشرف على أن يناقش مع مرؤوسيه كيفية الاستفادة من نقاط القوة و الإحتفاظ بها و تنميتها، وطرق علاج نواحي القصور و تحسين الأداء في المستقبل.

غير أن عيوب هذه الطريقة تتمثل في أن المشرف قد يضطر لأن يلزم عماله باستمرار و يراقبهم عن قرب و يضع أنفه في كل ما يفعلون، مما يضايق هؤلاء العمال و يجعلهم يشعرون أنهم مراقبون باستمرار، و أن المشرف يحصي أخطاءهم و يقيد حركاتهم و سكناتهم في ذلك " الدفتر الأسود الصغير" <sup>70</sup>

**5- طريقة الإدارة بالأهداف:** لعلك لاحظت أن جميع الطرق السابقة تقوم بتقييم الأداء الماضي للعاملين فهي تطلب من المشرف الحكم على أداء مرؤوسيه في فترة خلت- سنة أو نصف سنة أو ما إلى ذلك- و لعلك لاحظت أيضا أن الإدارة هي التي تحدد المقاييس التي يتم التقييم على أساسها، فيحكم المشرفون على أداء مرؤوسيهم طبقا لهذه المقاييس.

و أما منهج الإدارة بالأهداف فينحوا إلى التركيز على الأداء المستقبل إلى جانب الأداء الماضي، و يعتمد أيضا إلى إشراك العامل أو المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله و يلخص بوجلاس ماجريجور هذا المنهج في الخطوات الآتية:

- (1)- يعد الموظف ملخصا للخطوط العريضة لوظيفته كما يحدث فعلا في واقع العمل، وذلك بعد أن يتعرف على هذه الخطوط العريضة من نشرة توزيع الإختصاصات التي تعدها الشركة، و يناقش المشرف و الموظف هذا الملخص و يعدلان فيه إن كانت هناك حاجة للتعديل، حتى يتفقا على إضافة نهاية للمسؤوليات الرئيسية في الوظيفة.
- (2)- يحدد الموظف في ضوء هذه المسؤوليات أهدافا معينة لفترة زمنية محددة كسنة أشهر مثلا و قد تكون هذه الأهداف إنجاز قدر معين من الأعمال أو تحقيق حصة معينة من المبيعات... إلخ. و يناقش الموظف هذه الأهداف مع رئيسه، و يحددان معا سبل الوصول إليها، و يتفقا على الواجبات التي سيقوم بها الموظف لبلوغ هذه الأهداف، و ما يمكن لرئيسه أن يقدمه له من مساعدات.
- (3)- بعد أن تنتهي فترة الستة أشهر، يقوم المرؤوس بتقييم نفسه، موضحا في هذا التقييم ما أنجزه من الأعمال للوصول إلى الأهداف التي سبق تحديدها، معززا ذلك بمعلومات رقمية توضح تقييمه و تثبت صحته، في المستقبل، و يستعرض ما قد يكون هناك من مشاكل أو أخطاء و كيف يمكن علاجها أو تفاديها ثم يتفقا على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى و واجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.
- (4)- للمشرف الحق في أن يعترض على الأهداف التي يحددها مرؤوسه أو سبل تحقيق هذه الأهداف، أو يغير فيها عندما يرى ذلك ضروريا .

وباختصار فإن مسار طريقة الإدارة بالأهداف يتحدد كما يلي:

- تحديد الهدف بشكل جماعي عن طريق المناقشة بين أعضاء الجماعة الواحدة، و يجب أن يكون الهدف واضحا بشكل كمي و نوعي حتى يسهل قياس ما يتحقق منه.
- وضع خطة عملية للتنفيذ.
- قيام العامل نفسه بمراجعة أدائه و عرض ذلك على رئيسه.
- القيام بمراجعة دورية مشتركة بين الرئيس و المرؤوس.

**6- طريقة قوائم المراجعة:** وتعني اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل، و هذه تصف نواحي السلوك المختلفة للموظف و يمكن تمثيل هذا الأسلوب بنموذج الامتحانات الموضوعية، متعددة الأجوبة،

والتي يتمثل فيه دور المقيم بدور الشخص الذي يجيب على هذه الأسئلة ويختار أفضل إجابة في رأيه، والجوانب المختلفة للسلوك الذي يجري تقييمها هي بمثابة الأسئلة في الامتحان. وتعتبر من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء، وبموجبها يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء حيث يطلب من القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو بلا حسب رأيه الشخصي بالفرد وتقوم بعدها إدارة الموارد البشرية بإعداد قيم لكل سؤال وتكون هذه القيم السرية لا يعلم بها المقيم نفسه، خوفاً من إحتمال التحيز و فيما يلي نموذج من هذه الأسئلة:

هل لديه أفكار جديدة؟ هل هو مهتم حقيقة بالعمل؟

هل يقف إلى جانب مرؤوسيه؟ هل هو مواظب على الحضور؟

هل يعرف بالحزم في أوقات الأزمات؟ هل هو سريع الملاحظة و الفهم؟

هل يتخذ قراراته بكفاءة؟ هل لديه استعداد ذهني؟

هل يمتاز باليقظة؟ هل يتأكد من سلامة معداته؟

هل يحترم مرؤوسيه؟ هل لديه معلومات كافية عن عمله؟<sup>71</sup>

**7- طريقة المقارنات الثنائية:** تقوم على مقارنة أداء العامل أو الموظف بغيره من العاملين بحيث تتحدد مرتبته بين زملائه في العمل، و حسب هذه الطريقة يتم تقييم العاملين بالمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية و يكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم و المشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة تتمثل في وقت الذي يمكن أن تستغرق في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم فكلما زاد عدد الأفراد كلما زادت المجموعات الثنائية أو مراتب لمقارنة. ويمكن أن تأخذ هذه الطريقة احد الأشكال التالية:

**أ- طريقة ترتيب مستوى أداء الموظف مع أداء غيره؛** فلو كان التقييم لعضو هيئة التدريس في الكلية مثلاً، نبدأ التقييم بالموظف الذي يحتل المرتبة الأولى في الأداء، ومن ثم الذي يليه في حسن الأداء، وهكذا حتى ننهي من تقييم جميع المعنيين وهكذا نحصل على قائمة للمدرسين وقائمة لمراتبهم.

وتسمى كذلك **بطريقة الترتيب البسيط** وحسب هذه الطريقة يقوم المقيم بترتيب الأفراد تنازلياً وفق درجة وجود الصفة المقاسة لديهم، وهناك مجموعة من الخطوات تعرف بإسم ( الترتيب التبادلي) عادة ما يوصى باستخدامها لضبط عملية الترتيب و تبدأ خطوات الترتيب التبادلي كما يلي؛ يبقي المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدرة من الصفة المقاسة ويعطيه رتبة (الأول) ثم الفرد الذي يملك أقل، ويعطيه رتبة الثاني ثم يقوم بترتيب الأسماء المتبقية و هكذا تستمر العملية حتى يتم ترتيب جميع الأفراد.<sup>72</sup>

**ب- طريقة توزيع المقيمين حسب منحنى التوزيع؛** بحيث يتم تحديد 10% من الموظفين من الأداء الممتاز، و 10% من الأداء الضعيف و 40% في الوسط و 20% فوق الوسط و 20% دون الوسط.

71 - إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية - مرجع سبق ذكره.

72 -صلاح الدين عبد العزيز محمد- "تقييم المدخلات و المخرجات في إدارة الأفراد"- القاهرة، المنظمة العربية للعلوم

## المراجع

### المراجع ومصادر المعرفة المرتبطة بالمادة ككل ( المناجمت العمومي )

— كرون وولش - الخدمات العامة وآليات السوق - ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي - دار الإدارة العامة للطباعة والنشر 1991

— محمد المحمدي الماضي - السياسات الإدارية - مطبعة كلية الزراعة - جامعة القاهرة - 1994  
— محي الدين الأزهري - الإدارة ودور المديرين - دار الفكر العربي - الطبعة الأولى القاهرة 1993

— إجلال عبد المنعم حافظ ، سوسن عبد الفتاح وهب - أصول التنظيم والإدارة - جامعة القاهرة 2007

— محمد محمود يوسف - البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن — منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية — القاهرة 2005

— عبد الرزاق بن حبيب — اقتصاد وتسيير المؤسسة — ديوان المطبوعات الجامعية 2000  
— هيرت ك.رامبرساد — ترجمة علي زيتون — إدارة الجودة الشاملة — دار نشر سبرنغر — ألمانيا 2001

— مأمون الدرادكة ، طارق الشبلي — الجودة في المنظمات الحديثة — دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2002

— مهدي حسن زوييف — الإدارة نظريات ومبادئ — دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع — عمان 2001

— سعيد يس عامر — الإدارة وتحديات التغيير — مركز وايد سيرفيس — الولايات المتحدة الأمريكية 1976

— كمال حمدي أبو الخير — المتغيرات العالمية والمبادئ الإدارية — مكتبة عين الشمس — القاهرة 1997

— زكريا مطلق الدوري — الإدارة الإستراتيجية — دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع — عمان 2005

— رفاع شريفة — نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية ( نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة — أطروحة دكتوراه — إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2008

— لعويصات جمال الدين — مبادئ الإدارة والتنظيم — دار إسهامات في المؤسسة — الطبعة الأولى — تونس 1996

— كنسة أمحمد — مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال — دار غرناطة للنشر والتوزيع — الطبعة الأولى — الجزائر 2009

— الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 46 . أمر رقم 06 - 03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، سنة 2006

- Le management dans les organisations publiques ، unod, collection Management public, 2ème édition, 2005.

- Anne Amar<sup>1</sup>, Ludovic Berthier<sup>2</sup>, Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites ،The New Public Management : Advantages and Limits

- EUROPA MANAGEMENT PUBLIC ET MODERNISATION DES SERVICES PUBLICS  
Par Denys LAMARZELLE Docteur en Sciences de Gestion 2008

- Claude ROCHET, LE MANAGEMENT PUBLIC COMME SCIENCE MORALE : UN PROGRAMME DE RECHERCHE POUR LE MANAGEMENT PUBLIC, Présentée et soutenue publiquement le 8 décembre 2007 par, UNIVERSITE PAUL CEZANNE ,INSTITUT DE MANAGEMENT PUBLIC ET DE GOUVERNANCE TERRITORIAL
- La modernisation du management public ,des principes aux réalités ,cours de Remi Barre – séance (Libres Echange ) Aspert/Cnam du 9 novembre 2005.
- Mohamed SADEG, Management des Entreprises Publiques ,les presses d'Alger 1999.

## المراجع : تسيير الموارد البشرية

أولاً: المراجع المعتمدة باللغة العربية

1- إبراهيم الغمري،"الإدارة:دراسة نظرية وتطبيقية مع مجموعة من الحالات العملية والمباريات التدريبية"،الطبعة الثالثة،دار الجامعات المصرية،الإسكندرية،1982.
2- إبراهيم الهميمي،"دراسات في علاقات العمل"، القاهرة مكتبة عين شمس 1958.
3- أبو شيخة نادر احمد،"إدارة الموارد البشرية"،الطبعة الأولى،دار الصفاء للنشر والتوزيع،عمان 2000.
4- احمد صقر عاشور،"إدارة القوى العاملة"،دار الجامعات المصرية،الإسكندرية،1975.
5- أحمد منصور،"قراءات في تنمية الموارد البشرية"، وكالة المطبوعات، الكويت 1975.
6- أمين أحمد عوض العالم،"إدارة العمال و الموظفين"، القاهرة،دار النهضة العربية في الإسكندرية 1963
7- حسان الجبالي،"التنظيم غير رسمي في المؤسسات الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982.
8- حسن إبراهيم بلوط،"إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"،دار النهضة العربية،لبنان،2002.
9- حسن البشر الطيب،"الحالات الإدارية، منهجها و مقوماتها"، الأردن، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 5 عدد 3، 1981.
10- حسن علي سليمان،"تخطيط القوى العاملة"،مجلة التنمية الإدارية،المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري،العدد 10.
11- حسين حمادي،"أسرار الإدارة اليابانية"،القاهرة،1988.
12- خالد عبد الحميد الهيتي،"إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية،دار وائل للنشر،عمان-الأردن،2005.
13-ريتشارد باسكال /ترجمة حسن محمد ياسين،"فن الإدارة اليابانية"،السعودية،الرياض:معهد الإدارة العامة 1986.
14-زكي محمود هاشم،"إدارة الموارد البشرية"،مطبعة ذات السلاسل،الكويت،1989.
15-زكى هاشم،"الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، القاهرة، دار الكتاب الجامعي 1975.
16-سهيلة عباس محمد وحسين علي،"إدارة الموارد البشرية"،الطبعة الأولى، دار وائل للنشر،الطبعة

الثانية، عمان، 2000.
17- سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2006.
18- الشيخ داوي، تطور مفهوم المؤسسة ومفهوم المفاول في الفكر الاقتصادي والتسييري، حوليات جامعة الجزائر، العدد 15، سنة 2005.
19- صقر عاشور ، "إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي"، دار النهضة العربية للطباعة و النشر - بيروت 1983.
20- صلاح الدين الشنواني، "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، 1974.
21- صلاح الدين عبد العزيز محمد، "تقييم المدخلات و المخرجات في إدارة الأفراد"، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1977.
22- عادل حسن، "العلاقات الصناعية وإدارة الأعمال"، الإسكندرية، المنشأة العامة 1963.
23- عاطف محمد عبيد "إدارة الأفراد"، دار النهضة العربية القاهرة 1964.
24- عايدة سيد خطاب، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات"، دار الفكر العربي، مصر، 1985.
25- عبد الباقي صلاح، حنفي عبد الغفار، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية " الإسكندرية - الدار الجامعية للطباعة و النشر 1988.
26- عبد الرحمان عبد الله الشقاوي "تخطيط القوى العاملة: مفاهيمه وأساليبه ومشاكله"، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1976.
27- عبد السلام أبو قحف، "التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم"، الإسكندرية، أي بي سي 1989.
28- عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد"، الإسكندرية - الدار الجامعية للطباعة و النشر 1997.
29- علي السلمي ، "التدريب الإداري"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة ، عدد 80 ، 1970.
30- على السلمي، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، مكتبة غريب للنشر - القاهرة، 1985.
31- علي العضايلة و مهدي حسن، "إدارة المنظمة نظريات وسلوك"، دار مجدلوي للنشر والتوزيع - عمان 1996.
32- علي محمد عبد الوهاب، "استراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز"، الأمل للتجهيزات الفنية، القاهرة، 2000.

33- عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية 1993.
34- عمر عفيفي، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، مؤسسة زهران .1991.
35- كامل المغربي وزملاؤه "أساسيات في الإدارة " دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1995.
36- كامل بربر ، "إدارة الموارد البشرية وكفاء الأداء التنظيمي" ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع الحمراء بيروت 1997.
37- لينا خضر قادرن "كيف تطور برنامجا لوصف الوظائف: أنواع وصف الوظائف، كتابتها وتحليلها"، عمان، معهد الإدارة العامة، 1989.
38- مؤيد سعيد وعادل حرموش، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة بغداد، 1991.
39- ماهر اعليش "إدارة الموارد البشرية" مكتبة عين شمس ،القاهرة .1971.
40- محمد جمال مرعي "التدريب والتنمية" ، عالم الكتب ، القاهرة 1993.
41- محمد جمال مرعي ، "التخطيط للتدريب" ، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة 1968.
42- محمد حربي حسن، "علم المنظمة"، جامعة الموصل ،دار الكتب للطباعة 1989.
43- محمد سعيد، " إدارة الموارد البشرية" ، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت 1990.
44- محمد فؤاد مهنا، "سياسة الوظائف العامة و تطبيقاتها"، إدارة المعارف القاهر ، 1967.
45- محمد قاسم القريوتي ، "مبادئ الإدارة"، عمان:جمعية عمال المطابع التعاونية 1984.
46- محمد قاسم القريوتي "النظرية البيروقراطية ومدى استمرار فعاليتها في الدول المتقدمة والدول النامية في الإدارة المعاصرة بين النظرية والتطبيق" ، عمان، 1985.
47- محمد قاسم القريوتي، "إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص" ، دار الشروق ، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 1990.
48- محمد محمد إبراهيم، "إدارة الأفراد رؤية من الهيئة المصرية"، المنوفية:كلية التجارة، 1994.
49- مصطفى كامل ، "إدارة الموارد البشرية" ، الشرطة العربية للنشر والتوزيع -القاهرة 1994.
50- مصطفى نجيب شاوش، "إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)"، دار الشروق، 1996.
51- مهدي حسن ، "إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية"، دار مجد لاوى)، الأردن 1993.
52- منير نوري "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

,Personnel Psychology, Editions hommes et " <b>The Process of Retirement</b> " 'T.A , 53-Behr techniques 39 ;1986
<b>hommes a gérer ,entreprise moderne</b> Editions hommes " '54-BERNARD GALAMBOU 1984 "et techniques
, " <b>La Politique social de l'entreprise :du projet d'entreprise</b> "55-C. Vermont Gaud: Editions hommes et techniques, 1986
56-Cenzo, D.A, and S.P.Robbins, " <b>Human Resources Management</b> ",5 ed 1996.
,Sterling Publishing, Private Limited, " <b>Human Resources Management</b> "57-Chatterjee,B new delhi,1995
. N.Y.Mcgraw –Hillco,1970" <b>Management of people at Work</b> "58-DALES .Beach ,
59-Decenzo,D,S.and Robbins, " <b>Personal /Human Resources Management</b> », Prentice-Hall of India, 1996
ed,Journal of " <b>Career Plateaus Reconsider</b> "60-Feldman.D-C and Weitz, B.A Management,14,1988
<b>La négociation d'entreprise, Un outil de gestion efficace, l'enjeu</b> "61-Françoise piolet ." <b>humain</b>
of prentice-Hall, 1963" <b>the Humain problèmes</b> "62-G. Strauss and L.SAYLES
of prentice-Hall, 1963" <b>the Humain problèmes</b> "63-G. Strauss and L.SAYLES
<b>Computerized Job Evalution</b> "64-Gomez-Mejia, L.R, pager's, and Tornow,W. .1987" <b>Systems</b>
<b>L'aire des travail en équipe méthodes de diagnostic et règles</b> "65-Ishak Adizes : : les éditions d'organisation, Paris 1980 . Traduit par Jean Louis Barsaco" <b>d'action</b>
Université Catholique de Louvain " <b>gestion des ressources humaines</b> "66-J.C PIERRE faculté des sciences Economiques Sociales et Politiques Diffusion Universitaire Ciaco, 1986
- ,vuibert ,paris ,1984" <b>gestion du personnel</b> "67-J.M perreti-
68-JEAN GERBIER THOMAS PETERS.ROBERT WATERMAN <b>ORGANISATION</b> , 4EME EDITION, , NOUVEAU TIRAGE, DUNOD,PARIS,1975
" <b>Human Resource Management :A Practical Approach.</b> ",69-judithR. Gordon Boston.1986
<b>The</b> "70-Lichty,D.T.Compensation, Surveys.In M-L-Rock and L-A berger, .New York.McGraw-Hill,1992" <b>Compensation Hand book</b>
<b>Managerial Attitudes and</b> "71-Lyman W.Porter and Edward E. Lawler III. (HomewoodmIII.Richard D.Irwin,Inc.1968" <b>Performance</b>
, " <b>Economie d'entreprise:organisation, gestion, stratégie d'entreprise</b> "72-M.REUZEAU éditions eska, paris, 1993
,Prentice-Hall,Inc,1995" <b>Managing Human Resources</b> "73-Mejia,G.and others,
. Journal of " <b>Potential of Virtual Technology For Training</b> "74-Middlton,T.The Interactive Instructional Development 1992
<b>Human Resource Management, Gaining A</b> "75-Noe,Raymond A, and Others, ,Richard D.Irwin Inc,1994" <b>competitive Advantages</b>
, ED Hommes et " <b>Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes</b> ": 76-O. Gélinier Techniques, Paris 1984
, " <b>College Recruiting: A Theoretical Base</b> "77-O.Behling,G.Labovitz and M.Gainer , Personnel Journal.No.41.1968
78-Pierre J.C " <b>Gestion des ressources humaines</b> ".Volume 2, université catholique de science économique, sociale et politique .diffusion 1986
199579-Pierre J.C " <b>Gestion des ressources humaines</b> " vuibert ,paris

.Englewood New Jersey, Prentice Hall " <b>Personnel of human Resources</b> "80-S P.Robbins, Cliffs,Inc,1978
,5 <sup>th</sup> ed.;west Publishing " <b>Strategie Management of Human Resources</b> "81-Schuler,R.S Company ,N.Y.1995
,William Helene, London,1990"; <b>Manpower Planning</b> "82-Stainer,R.S.
,Englewood " <b>Personnel :The Management of Human Resources</b> "83-Stephen P.Robbins, Cliffs,New Jersey:Printice Hall,Inc,1978
(New York. john Wiley and Sons,Inc.1964", <b>Work and Motivation</b> "84-Victor H. Vroom,
<b>Human Ressources Planning;An Evaluation,Perspectives on</b> "85-Walker,J.W., <b>Personnel</b> ",Irwin,Illoiois.1986
<b>The Process of Management: concepts</b> , "86-William H.Newman and E.Kirby Warren. ,Fourth edition, Englewood Cliffs,New Jersey:Prenice Hall,Inc. " <b>Behavoir,and Practice</b> 1977
<b>personnel management functions and</b> "87-William; H.holley and Kenneth M.jennings .new york the dryden press,1983" <b>issues</b>
88- Brunet et G. Vinogradoff, <i>Dictionnaire de l'emploi et des ressources humaines</i> , Hatier, coll. Initial, 2001, 374p.
<b>89--Ressources humaines</b> Dans le contexte de la mondialisation les éditions 4L INC -LAKHDAR SEKIOU-LOUISE BLONDIN-JEAN MARIE PERETTI
<b>90--BATAL Christian</b> La gestion des ressources humaines dans le secteur public: évaluer ses ressources, anticiper ses besoins, mettre en oeuvre la GRH. Ed. d'Organisation, 1998
<b>91-DELIGNY Jean Louis</b> Le fonctionnaire du futur : méthodes et mobilisation – Paris : Eyrolles, 1990.
<b>92-France - Direction générale de l'administration et de la fonction publique</b> Notation et évaluation des personnels : compte –rendu / journée d'étude, 13 février 1996.– Paris : DGAFP, 1996
<b>--ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION</b> Comment promouvoir la mobilité, améliorer l'évaluation et développer l'intéressement des fonctionnaires de l'Etat? / ENA, promotion Valmy – Paris : ENA, 1997 ( séminaire à thème commun 1997 : la réforme de l'Etat ) – <b>ARTICLE</b> Synthèse sur la réforme du statut de la fonction publique en Algérie (Le quotidien d'Oran septembre 2006)
– <b>TEXTES LEGISLATIFS</b> JORA (Ordonnance n° 06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique)