الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة "2" لونيسي علي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

العنوان:

دور الحوكمـة في تنميـة إدارة الموارد البشريـة

دراسة ميدانية لمسيري الصحة الجوارية بولاية الجلفة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

إعداد الطالـــب:

عيساوي التونسي

السنة الجامعية: 2023/2022

أمام اللجنة المشكلة من:

البروفيسور زبوج سامية	جامعة البليدة 2	رئيسا
البروفيسور رتيمي فضيل	جامعة البليدة 2	مشرفا و مقررا
البروفيسور مقراني هاشمي	جامعة الجزائر2	عضوا مناقشا
البروفيسور سعدي محمد	جامعة الجلفة	عضوا مناقشا
البروفيسور سبعون السعيد	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
البروفيسور بوعيشاوي وهيبة	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا

الإهداء

إلى روح أمي الغالية رحمة الله عليها.

إلى أبي المبجل أطال الله في عمره وأمده بالصحة والعافية.

إلى زوجتي وأبنائي الأعزاء: أكرم وفاروق وآية

إلى كل المخلصين في هذا الوطن

أهدي هذا البحث المتواضع.

عيساوي التونسي

الشكر والتقدير

في البداية، الشكر والحمد لله جل في علاه، فإليه ينسب الفضل كله في اتمام هذا العمل، فإن وفقت فمن الله وحده وإن لم أوفق فهذا من نفسي.

وبعد الحمد لله، فإنني أتوجه إلى أستاذي الأستاذ الدكتور رتيمي فضيل بالشكر والتقدير الذي لن تفيه الكلمات حقه فلولا دعمه المستمر ما تم هذا العمل.

وبعدها فالشكر موصول لجميع أعضاء لجنة المناقشة الكرام على قبولهم مناقشة هذا البحث المتواضع، كما أخص بالشكر للأستاذ الفاضل عباس طه منجي و الدكتور كيرد محمد رياض على مساعدتهم القيمة في هذا البحث ولا ننسى الأستاذ القدير شلقود عادل والمسير بوزيدي أحمد لما قدماه من خدمات جليلة ساهمت في إتمام هذا العمل. كما نشكر كل من أعاننا من قريب أو بعيد.

عيساوي التونسي

قائمة المحتويات

المحتويات	الصفحة
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
تمهيد	6
1. أسباب اختيار الموضوع	7
2. أهداف الدراسة	7
3. أهمية الدراسة	8
4. بناء الإشكالية	9
5. فرضيات الدراسة	13
6. تحديد مفاهيم الدراسة	13
7. المقاربة النظرية	56
8. الدراسات السابقة	60
خلاصة الفصل	71
الفصل الثاني: الحوكمة، ماهيتها، محدداتها وميادينها	
تمهيد	73
المبحث الأول: ماهية الحوكمة	74
المطلب الأول: تعريف وأسباب ظهور الحوكمة	74
المطلب الثاني: أهداف وأهمية الحوكمة	85
المبحث الثاني: محددات الحوكمة ومعاييرها	89
المطلب الأول: محددات ومبادئ الحوكمة	89
المطلب الثاني: معايير الحوكمة ومرتكزاتها	93
المبحث الثالث: ميادين تطبيق الحوكمة ومتطلباتها	98
المطلب الأول: ميـادين تطبيق الحوكمة	98
المطلب الثاني: متطلبات الحوكمة في المؤسسات العمومية وحتمية تطبيقها	102
المبحث الرابع: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين ممارسات الحوكمة والتجربة الجزائرية	107
المطلب الأول: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين ممارسات الحوكمة	107
المطلب الثاني: التجربة الجزائرية	108
المطلب الثالث: أخلاقيات العمل	109
خلاصة الفصل	115
الفصل الثالث: تنمية إدارة الموارد البشرية	
تمهيد	117
المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية الماهية، النشأة والتطور	118
المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية	118
المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية	123
المطلب الثالث: ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	130
المبحث الثاني: تنظيم أنشطة إدارة الموارد البشرية وتسمياتها	135
المطلب الأول: تنظيم أنشطة إدارة الموارد البشرية على حسب حجم المنظمة	135

المطلب الثاني: التحليل البيئي لأنشطة إدارة الموارد البشرية	138
المطلب الثالث: أسماء إدارة الموارد البشرية	144
المبحث الثالث: فلسفة إدارة الموارد البشرية ووظائفها	145
المطلب الأول: فلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية	145
المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية	149
المبحث الرابع: تنمية إدارة الموارد البشرية وأبعادها	154
المطلب الأول: مفهوم تنمية إدارة الموارد البشرية	154
المطلب الثاني: أبعاد تنمية إدارة الموارد البشرية	156
خلاصة الفصل	199
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
تمهيد	201
المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة	202
المطلب الأول: منهج الدراسة	202
المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة	203
المطلب الثالث: نموذج ومجالات الدراسة	206
المطلب الرابع: العينة المستخدمة للدراسة	209
المبحث الثاني: تفريغ بيانات المقابلة والاستبيان ومعالجتها إحصائيا	212
المطلب الأول: تفريغ بيانات المقابلة ومعالجتها إحصائيا	212
المطلب الثاني: تفريغ بيانات الاستبيان ومعالجتها إحصائيا	215
المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	235
المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	235
المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها	267
خلاصة الفصل	278
خاتمة	280
مراجع	285
ملاحق	

الرقم	الجدول	الصفحة
	الفصل الثاني: الحوكمة	
1.2	يقارن بين من يمتلك أخلاقيات عمل ومن لا يمتلك أخلاقيات العمل	114
	الفصل الثالث: تنمية إدارة الموارد البشرية	
1.3	يوضح الفرق بين الفلسفة القديمة والفلسفة الجديدة للموارد البشرية	148
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
1.4	بيان عدد المناطق محل الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة	211
2.4	نتائج اختبار كولمجروف – سيمنروف	212
3.4	تحليل محتوى مقابلة مدراء مؤسسات الصحة الجوارية	213
4.4	تحليل محتوى مقابلة ممثلي المجلس الشعبي البلدي في المجالس الادارية لمؤسسات الصحة الجوارية	214
5.4	توزيع أفراد العينة حسب معرفة الجنس	216
6.4	توزيع أفراد العينة حسب سن المجيب	217
7.4	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	218
8.4	توزيع أفراد العينة حسب أصل الوظيفة	219
9.4	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الحالي	220
10.4	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	221
11.4	جدول تقسيم الأبعاد	223
12.4	مقياس الإجابة على الفقرات	223
13.4	معاملات ارتباط سبيرمان الخطي بين فقرات البعد الأول: نطاق الإشراف والدرجة الكلية للمجال.	225
14.4	معاملات ارتباط سبيرمان الخطي بين فقرات البعد الثاني: الإفصاح والشفافية والدرجة الكلية للمجال.	226
15.4	معاملات ارتباط سبيرمان الخطي بين فقرات البعد الثالث: حق المساءلة والدرجة الكلية للمجال	227
16.4	معاملات ارتباط سيبرمان الخطي بين فقرات البعد الرابع: أخلاقيات العمل والدرجة الكلية للمجال.	229
17.4	معاملات ارتباط سيبرمان الخطي بين فقرات البعد الخامس: تقييم الآداء والدرجة الكلية للمجال.	229
18.4	معاملات ارتباط سيبرمان الخطي بين فقرات البعد السادس: التدريب والدرجة الكلية للمجال.	230
19.4	معاملات ارتباط سيبرمان الخطي بين فقرات البعد السابع: التطوير التنظيمي والدرجة الكلية للمجال.	231
20.4	معاملات ارتباط سيبرمان الخطي بين فقرات البعد الثامن: الفعالية التنظيمية والدرجة الكلية للمجال.	232
21.4	معامل الارتباط بيرسن بين معدل كل بعد من الابعاد الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة.	233
22.4	قياس الثبات ألفا-كرونباخ Alpha	234
23.4	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات البعد الأول: نطاق الإشراف.	236
24.4	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات البعد الثاني: الإفصاح.	243
25.4	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات البعد الثالث: حق المساءلة	246
26.4	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات الرابع: أخلاقيات العمل.	249
27.4	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات البعد الخامس: تقييم الآداء.	256
28.4	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات البعد السادس: التدريب.	258
29.4	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات البعد السابع: التطوير التنظيمي.	261
30.4	مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات البعد الثامن: الفعالية التنظيمية.	264

31.4	معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الفرضية الفرعية الأولى.	268
32.4	نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الأولى.	268
33.4	معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الفرضية الفرعية الثانية.	270
34.4	نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الثانية	270
35.4	معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الفرضية الفرعية الثالثة	272
36.4	نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الثالثة.	273
37.4	معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الفرضية الفرعية الرابعة	274
38.4	نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الرابعة	275
39.4	نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية	276
40.4	معامل الارتباط المتعدد	277

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
	الفصل الثاني: الحوكمة	
1.2	نظام حوكمة المؤسسات	92
	الفصل الثالث: تنمية إدارة الموارد البشرية	
1.3	التعاون المشترك بين مدير الموارد البشرية والمديرين الاخرين	122
2.3	الموارد البشرية في منظمة صغيرة الحجم	136
3.3	الموارد البشرية في منظمة متوسطة الحجم	137
4.3	الموارد البشرية في منظمة كبيرة	138
5.3	التعاون المشترك بين مدير الموارد البشرية والمديرين الاخرين	153
	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
1.4	يبين نموذج الدراسة	206
2.4	توزيع أفراد العينة حسب معرفة الجنس	216
3.4	توزيع أفراد العينة حسب سن المجيب	217
4.4	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	218
5.4	توزيع أفراد العينة حسب أصل الوظيفة.	219
6.4	توزيع أفراد العينة حسب المنصب الحالي.	220
7.4	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	221

مقدمة

مقدمة:

لقد حظي مفهوم الحوكمة بأهمية كبيرة على المستويين الدولي والمحلي، ولذلك سعت الدول إلى تبنيه لإعادة التوازن وضبط أداء المؤسسات وخاصة العمومية منها، ذلك لأن هذا المفهوم يتميز بالدينامية والشمولية، وحيث يمكن من الاستغلال الأمثل للموارد وتحقيق النمو المستدام ونزاهة السلوكيات ووضوح المسؤوليات وضبط العلاقات بين مختلف الفاعلين، ولذلك كانت بداية التأصيل مع الجدل في تبني مفهوم الحوكمة، والذي كان محل جدل بين المدرستين الفرنكوفونية والأنجلو سكسونية ونسبته إليهما، فقد تم ظهوره تاريخيا إبان القرن الثامن عشر ولم يتم تداوله إلا إبان القرن التاسع عشر على إثر تطور مفهومي التنمية البشرية والتنمية المستدامة، ومن ثم برزت أهمية الحوكمة كنظام وكأسلوب يوجه المنظمة نحو تحقيق أهدافها وتأدية أعمالها بشكل صائب وأيضا لتحقيق رضا عمالها والمحافظة عليهم وتنميتهم على اعتبار أنهم أهم الموارد وميزة يصعب تقليدها أو التفريط فيها في بيئة شديدة المنافسة ودائمة التعرض للأزمات، ولما كان تحقيق الأهداف الكبرى يعزى لإدارة موارد بشرية متميزة وبالخصوص للإطارات المسيرة، وجب إذا الاستفادة من مزايا الحوكمة ومبادئها (نطاق الاشراف، الشفافية ، حق المساءلة، المسؤوليلة الأخلاقي) ولغرض الإسهام في تنمية تلك الكفاءات (تقييم الأداء، التدريب، التغيير ،التطوير) ولإرساء مفهومي المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية من أجل تحقيق جودة الأداء والفعالية وبالخصوص لمؤسسات الصحة الجوارية والتي تقدم خدمة عمومية وعلى تماس مباشر مع المواطن.

إن المنظمات التي تسعى لتحقيق الجودة والمزايا التنافسية اليوم يجب أن تكون قادرة على التحكم وإدارة سلوك وتصرفات جميع أفرادها ولن يتأتى ذلك إلا بالاستفادة من مزايا الحوكمة حيث انتقل هذا المفهوم إلى فضاء الإدارة العربية عبر نشاطات المنظمة العربية

للتنمية الإدارية سنة 2002 عبر مؤتمراتها الهادفة إلى تعميم ذلك المصطلح ومن ثم أصبح آلية تسييرية تحقق أهداف المنظمات وكان من نتائجها طرح مفاهيم جديدة كمناخ الأعمال والمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال بما تحمله في طياتها من معايير تؤثر في نجاعة وفعالية المنظمات وبالخصوص للإطارات المسيرة والتي يتحتم عليها أن تستوعب التغيير والتطوير وكل متطلبات التنمية لأنها الرأس المدبر والساعد المنفذ للدولة وفي مؤسسات عمومية تمس حياة المواطن وهي مؤسسات الصحة الجوارية وكوادرها المسيرة والتي هي موضوع دراستنا.

وحتى نلم بجوانب الموضوع المتشعبة، قمنا بتقسيم هذه الدراسة الى قسمين نظري وميداني يضمان أربعة فصول، ثلاث منها في القسم النظري وواحد في القسم الميداني، ففي الفصل الاول الموسوم ب "الإطار المنهجي للدراسة " سنحاول ابراز الإشكال المطروح للدراسة وتحديد الفرضية الرئيسية والفرعية بالإضافة الى أسباب وأهمية اختيار الموضوع وأهداف الدراسة التي تصبو إليها، وإلى تحديد مفاهيم الدراسة التي ترتكز عليها، وكذلك التطرق الى المقاربات النظرية المناسبة، دون أن ننسى عرض لمختلف الدراسات السابقة وما يمكن ان تقدمه لنا وختاما صعوبات الدراسة .

أما الفصل الثاني المعنون بالحوكمة ماهيتها ومحدداتها وميدينها حيث تناولنا فيه ماهية الحوكمة وأيضا محددات الحوكمة ومعاييرها ثم تناولنا ميادين تطبيق الحوكمة ومتطلباتها وكذلك الى دور الإدارة الإلكترونية في تحسين ممارسات الحوكمة وأيضا الى التجربة الجزائرية في مجال الحوكمة.

الفصل الثالث والذي يتطرق الى إدارة الموارد البشرية الماهية، النشأة والتطور ثم سنتطرق في هذا الفصل الى مختلف تنظيم أنشطة إدارة الموارد البشرية ثم الى التسميات

الحديثة وفلسفتها ووظائفها ثم في الأخير سنتناول تنمية إدارة الموارد البشرية وأبعادها، أما الفصل الرابع تم فيه الإحاطة بالإجراءات المنهجية للدراسة والتي تتعلق بمجالات الدراسة وكذا الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، إضافة إلى المنهج المستخدم وعينة الدراسة ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة بعد تفريغ البيانات والمعلومات المستسقاة من الميدان واستخلاص النتائج، ثم عرض للاقتراحات والتوصيات، ثم أفاق البحث والخاتمة ثم قائمة المراجع والملاحق في الأخير.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

تقتضي سيرورة البحث العلمي مجموع مبادئ وأسس يقوم عليها، نجملها في مستويين(مستوى نظري، ومستوى عملي) حيث المستوى النظري تترجمه مواقف أبستمولوجيا أو ما يسمى بالتدرج السلمي للأفعال الابستيمولوجية وهي (القطيعة، البناء، المعاينة أو التحقق) **ولا** يكفي هذا في البحث العلمي بل يرفق بالمستوى العملي والذي يعتبر بمثابة ترجمة للمستوى النظري ومن خلال هذا الفصل نطرح إشكالية هذا البحث ونحدد الأبعاد من خلال طرح جملة من الأسئلة ووضع إجابات مؤقتة لها بمثابة فرضيات والتي نهدف إلى اختبارها مع التقدم في مراحل هذه الدراسة مع تحديد لمفاهيمها وإلى تحديد أهمية وأهداف هذه الدراسة، وإلى أهم أسباب اختيار هذه الدراسة، وكذلك تم التطرق إلى أهم المقاربات النظرية لها، كما قمنا بسرد أهم الدراسات السابقة لهذا المحتوى وتوظيفها بما يخدم هذا الموضوع .

1. أسباب اختيار الموضوع:

مكانة الموضوع على المستوى الدولي والمحلي، وبما تمثله آليات وخصائص حوكمة المنظمات سبيلا علاجيا ووقائيا، وصد العوائق التي تقف حائلا في تنمية إدارة الموارد البشرية والكفاءات المسيرة، وأيضا لتصحيح اختلالاتها والاستفادة القصوى مما توفره ممارسات الحوكمة ومبادئها بما يضمن تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية وبالتالي الأهداف الكلية للتنظيم.

معظم الدراسات تناولت موضوع الحوكمة وركزت على تدقيق وشفافية الحسابات والمساءلة المالية وربطها بالجانب الاقتصادي البحت، في حين تمثل مبادئ وأركان وممارسات الحوكمة مسؤولية عدة أطراف كما أنها أسلوب وآلية تسيير من صميم دراسات التنظيم والعمل لتنمية إدارة الموارد البشرية باعتبارها المسؤولة عن أهم أصول المؤسسة وهو الإنسان، وبالتالي الاستثمار الكلي في خصائص الحوكمة وآلياتها بغية تحقيق أهداف التنظيم من أجل إثراء مكتبة الجامعة، فبرغم أهمية الموضوع إلا أن القليل من البحوث قد تناولته.

2. أهداف الدراسة:

لا شك في أن أي دراسة علمية تسعى في نهاية الأمر إلى تحقيق أهداف محددة سواء كانت أهدافا نظرية لمحاولة فهم، أو تفسير ظاهرة اجتماعية ما أو كانت أهداف تطبيقية كمحاولة إيجاد حلول لمشكلات ميدانية ترتبط بتطبيقات معينة، أو إجراءات محددة وعليه فإن دراستنا هذه تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية : محاولة تقديم ولو القليل للتراث السوسيولوجي حول موضوع الحوكمة وكيفية التحقيق لأركانها ومعاييرها وممارساتها بغية تحقيق النجاعة والفعالية في إدارة الموارد البشرية أو الكفاءات المسيرة وتنمية تلك الموارد (تقييم الأداء ،التدريب، التطوير التنظيمي، الفعالية التنظيمية) وذلك لخلق منهم ميزة تنافسية يصعب تقليدها واعتبارهم أهم أصول وجب الاستثمار فيها:

– إجراء دراسة ميدانية وتحليلات واقعية، وربطها بالمعطيات النظرية المتحصل عليها بغرض الوصول إلى نتائج حقيقية.

– أيضا التعرف على ممارسات الحوكمة ومعاييرها بين مختلف الأطراف الفاعلة المرتبطة بها وبين الكوادر المسيرة، كما تسعى دراستنا أيضا لفهم دور الحوكمة وكيفية تأثيرها على تحقيق الفعالية لإدارة الموارد البشرية وتنمية مواردها.

– ومن أهداف دراستنا أيضا محاولة الخروج باقتراحات مفيدة للمؤسسات محل الدراسة فيما يخص الحوكمة وتطبيق معاييرها ومبادئها وأهدافها وخصائصها وممارساتها والاستفادة من تأثيرها على إدارة الموارد البشرية باعتبارها الأساس والمسؤولة عن تنمية الموارد البشرية من عمليات تقييم أداءهم وعملية التدريب لتحقيق الفعالية والتطوير وبالتالي إرساء ثقافة تنظيمية قوية تعزز أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية.

3. أهمية الدراسة:

إن الظاهرة محل الدراسة لها أهميتها الحيوية من حيث المعالجة السوسيولوجية بحكم أنها كل معقد من ظواهر أخرى تتفاعل فيما بينها، متساندة بنائيا ووظيفيا لتشكل في السياق الواقعي الظاهرة موضوع الدراسة الراهنة، والتي تعني بالبحث عن كيفية تأثير الحوكمة في تنمية إدارة الموارد البشرية، باعتبارها المسؤولة عن الأفراد وخلق الانسجام بينهم لتحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم ككل، وسنحاول من خلال دراستنا السوسيولوجية الميدانية هاته التركيز على أهم أركان ومعايير الحوكمة وكيفية تأثيرها على إدارة الموارد البشرية لمؤسسات حيوية من القطاع العام وهي مؤسسات الصحة الجوارية، من أجل تطوير وتنمية العناصر المسيرة، وكذلك حتى يجنب المنظمات سوء التسيير، بهدف الاستفادة القصوى من مزايا الحوكمة الرشيدة بين مختلف الأطراف على أساس أن الحوكمة مسؤولية مختلف الأطراف الفاعلة لغرض تحقيق النجاعة المطلوبة.

4. بناء الإشكالية:

فرض عصر العولمة والانفتاح مفاهيم تنظيمية وإدارية حديثة، وعلى إثر تطور مفهومي التنمية البشرية والتنمية المستدامة ظهر مفهوم الحوكمة، ولقد حظي بأهمية كبيرة على كل من المستوى الدولي والعالمي، وقد اتضح ذلك جليا من خلال تبنيه من عديد الدول المتقدمة والناشئة لعدة أسباب منها التطور المذهل والمتسارع، والسبب الآخر والأبرز هو تلك الأحداث المتتالية التي جرت إبان العقدين الأخيرين وما صاحبهما من أزمات وفضائح، حيث كانت دافعا للبحث عن طرق جديدة للتسيير وإيجاد أساليب حديثة تعيد التوازن وتضبط أداء المؤسسات بالإضافة إلى ذلك مواءمة التطورات الفنية والتكنولوجية الحاصلة، إن الحوكمة تمكن من الاستغلال الأمثل للموارد وتحقيق النمو المستدام وتأمين سلامة التصرفات ونزاهة السلوكيات ووضوح المسؤوليات كما تضمن أيضا ضبط العلاقات، وحفظ المصالح بين مختلف الفاعلين المؤثرين على الأداء كما تؤمن اتخاذ القرار الرشيد والالتزام المهني الأخلاقي ومواجهة المخاطر من أجل ضمان التميز المؤسسي وتحقيق الأهداف المسطرة

لقد ارتبط مفهوم الحوكمة أيضا بتطور علم الإدارة، وكذلك من جهة أخرى بتطور مفهومي الجودة والتسيير العمومي الحديث، فكان لزاما طرح أساليب غير كلاسيكية وتبني آليات تنظيمية وإدارية حديثة، فكانت بداية التأصيل مع الجدل في تبني مفهوم الحوكمة والذي كان محل تجاذب بين كلا من المدرستين الفرنكوفونية[1] والأنجلو سكسونية[2]، ونسبة كل واحدة منهما إليها، وقد تم ظهوره تاريخيا إبان القرن الثامن عشر ولم يتم تداوله إبان القرن التاسع ومن ثم برزت أهمية الحوكمة والتي تتميز تطبيقاتها بالشمولية والدينامية، وتمتد لكافة وحدات

---

[1] *محمد عبد الفتاح العشماوي وعطا الله وارد خليل، "الحوكمة المؤسسية"، مكتبة الحرية للنشر" والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 13.*

[2] *المرجع السابق نفسه، ص32.*

المؤسسة بالإضافة إلى ما توفره من أدوات ضبط تعمل على تطوير الأداء وزيادة الجودة كما تسعى أيضا إلى بناء الكفاءات البشرية وتجاوز المعوقات الإدارية وتوجيه الإمكانات والموارد في المنشأة وتأدية أعمالها بشكل صائب، لغرض تحقيق رضا موظفيها، والمحافظة عليهم وتنميتهم على اعتبار أنهم موارد وميزة يصعب تقليدها أو التفريط فيها بحال من الأحوال، إن المنظمات اليوم والتي تسعى لتحقيق الجودة والمزايا التنافسية يجب أن تكون قادرة على التحكم وإدارة سلوك وتصرفات جميع أفرادها، حيث أصبح مسيرو هذه الأخيرة مطالبين أكثر من أي وقت مضى بتحقيق التوافق الدائم بين هذه المصالح، وكذلك على البحث على تطوير مجموع إجراءات وسياسات وأساليب حديثة، والتي من خلالها تستطيع أن تدار العمليات بكفاءة عالية وكذلك تحقيق الحاجات المشروعة لأفرادها وللمجتمع برمته، وعليها كذلك مواكبة التغيرات الحاصلة والتفاعل مع كل ما يحدث في البيئة الداخلية والخارجية على اعتبار أنها نسق مفتوح يؤثر ويتأثر، لقد أصبحت الكثير من المنظمات في عالم اليوم عاجزة وغير قادرة على التأقلم ومواكبة التغيرات والتطورات الراهنة، وسبب ذلك فقدان شبه تام للنجاعة والفعالية في العمل اليومي لمواردها البشرية، يعزى جله لاستعمال أساليب تسيير تقليدية وعدم مواكبة التطورات الحاصلة في العالم، ومن أسباب ذلك أيضا كثرة الأعباء الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية، في مقابل ذلك نتكلم عن تسيير فعال يحقق الأهداف المسطرة لإدارة الموارد البشرية واستراتيجيتها وذلك من خلال التصحيح الذاتي وطرح البدائل التقويمية وإدارة سلوك وتصرفات جميع مواردها البشرية، ولن يتأتى ذلك إلا بحسن تقييم أدائهم والذي يمكن من معرفة مدى جودة هذه الأعمال التي يمارسها هؤلاء الموظفين، ومحاولة تطوير وتنمية هذا الأداء للتحكم فيه وتقييم خصائصهم النفسية والسلوكية والأدائية، ومحاولة التعرف وتكرار نفس الأداء في بيئة

شديدة المنافسة ودائمة التعرض للأزمات، كما يشير إلى ذلك العالم فرنسوا كاستينغ[1] (نحن بحاجة إلى نظام يتم من خلاله إدارة المنظمات والتحكم في أعمالها من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة كالإفصاح والشفافية والعدالة وحق المساءلة). وعلى غرار باقي الدول سعت الجزائر جاهدة إلى تبني مفهوم الحوكمة في تسييرها العمومي وبالخصوص في القطاع الصحي الذي يعتبر قطاعا استراتيجيا بالنسبة للدولة وأيضا لأهميته في حفظ صحة المواطن وتحقيق الرفاه الاجتماعي، لقد أدركت الدولة حتمية التغيير وبادرت بالإصلاح وعصرنة القطاع مع بدايات المرسوم 07/140 المؤرخ في 19/5/ 2007. [2] حيث تم إعادة تنظيم للمؤسسة العمومية الاستشفائية تسييريا، وتم إنشاء المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وبذلك إعطاء الاستقلالية لكل منهما، فكان التركيز من أجل ذلك على تفعيل الصحة الجوارية وذلك من اجل تقريب الخدمات الصحية العمومية لطالبي الخدمة، وتحقيق النجاعة والفاعلية لكل هياكل الاستشفائية وخاصة في المناطق الداخلية والهضاب العليا، ولذلك يعد تبني مفاهيم تسييريه حديثة، أمرا ضروريا لمواجهة حالات التسيب والضعف الإداري الذي تعاني منه الكثير من المؤسسات العمومية، ومن هذا المنطلق كانت المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بولاية الجلفة هي الأخرى معنية بتطبيق مبادئ الحوكمة نظرا لاحتكاكها المباشر بالمواطن، وبغية تحقيق الكفاءة الإدارية وتعزيز الثقة بينها وبين كل طالبي الخدمة، ولما كانت الحوكمة تمتاز بالشمولية والدينامية وتمتد لكافة وحدات المنشأة فإنها تعنى بأهم الأصول وهم الإطارات المسيرة في مؤسسات الصحة الجوارية والكوادر المعنية لإدارة تلك الموارد على اعتبار أنهم يمثلون مؤسسات عمومية وأن شاغليها هم موظفون عموميون، ويمثلون مرآة الدولة، وهم أيضا رأسها المفكر

[1] محمد الكر و عنتر بن مرزوق "، الحكم الراشد و إصلاح الادارة المحلية الجزائرية ... بين المعوقات و المتطلبات ، " مجلة البحوث السياسية و ا-دارية ، العدد 3 ، جوان 3002، ص 45 .

[2] الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 33، لسنة 7002.

وساعدها المنفذ ولاعتبار أنهم يخضعون لأحكام قانون الوظيفة العمومية والمرفق الذي يعملون به تديره الدولة عن طريق الاستغلال المباشر.

إن تحقيق الأهداف الكبرى والاستراتيجية يعزى كله لإدارة موارد بشرية متميزة تجعل الإنسان على قمة أولوياتها، كما تسعى جاهدة إلى تنميته في شتى الميادين وتبقى النصوص القانونية متطلبات ضبطية، ولكنها غير كافية لوحدها لممارسة الحوكمة الإدارية الرشيدة من طرف مسيري مؤسسات الصحة الجوارية على تراب ولاية الجلفة، مع غياب تام لتبني أساليب وآليات تنظيمية حديثة تستوعب التغيير والتطوير، وتستوعب أيضا متطلبات التنمية، وبناء الكفاءات اللازمة لتسيير تلك المؤسسات، وعلى ضوء ما سبق يتمحور الإشكال المطروح لدراستنا من خلال طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما أثر ممارسات الحوكمة في تنمية إدارة الموارد البشرية؟

وسنحاول في ثنايا دراستنا هاته الإجابة عن التساؤل الرئيسي مرورا بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1- هل يوجد أثر لنطاق الإشراف على تنمية إدارة الموارد البشرية؟

2- هل يوجد أثر للإفصاح والشفافية على تنمية إدارة الموارد البشرية؟

3- هل يوجد أثر لحق المساءلة على تنمية إدارة الموارد البشرية؟

4- هل يوجد أثر لأخلاقيات العمل على تنمية إدارة الموارد البشرية؟

ومن خلال ذلك تسعى هذه الدراسة إلى إظهار دور مبادئ الحوكمة (نطاق الإشراف، الإفصاح والشفافية، حق المساءلة، أخلاقية العمل) على تنمية إدارة الموارد البشرية (تقييم الأداء، التدريب، التطوير التنظيمي، الفعالية التنظيمية).

5. فرضيات الدراسة

- **الفرضية الرئيسية:**

يوجد تأثير للحوكمة على تنمية إدارة الموارد البشرية. وينبثق عن تلك الفرضية الرئيسية **الفرضيات الفرعية** التالية:

1- يوجد أثر لنطاق الإشراف على تنمية إدارة الموارد البشرية.

2- لا يوجد أثر للإفصاح والشفافية على تنمية إدارة الموارد البشرية.

3- لا يوجد أثر لحق المساءلة على تنمية إدارة الموارد البشرية.

4- يوجد أثر لأخلاقية العمل على تنمية إدارة الموارد البشرية.

6. تحديد مفاهيم الدراسة:

- **الحوكمة**

مفهوم الحوكمة:

الحوكمة لغة: هي عملية السيطرة والتحكم من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد وتعني أيضا التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة[1] .

فالمفهوم اللغوي للحوكمة يتضمن ما يلي :

أ- **الحكمة:** ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.

ب- **الحكم:** وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

---

1 هيدوب ليلى ريمة، *المراجعة كمدخل لجودة حوكمة الشركات- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار*، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012، ص 14.

ج- **الاحتكام:** الحكم من خلال الخبرة والتجارب ومرجعيات أخلاقية وثقافية، والى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

د- **التحاكم:** طلبا للعدالة خاصة عند انحراف سلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين[1].

مفهوم الحوكمة اصطلاحا :

لم تتفق الكتابات حول مفهوم واحد لمصطلح الحوكمة، حيث أخذ المنظرون والباحثون وكذا المنظمات الدولية والمهنية عبر العالم بالتسابق لتعريفها، فتعددت التعاريف وذلك بسبب ارتباطها بكثير من التخصصات العلمية والأكاديمية، حيث ظهر مفهوم إدارة الحكم أوGOVERNANCE، أو ما يسمى ب إدارة شؤون الدولة والمجتمع[2] وكذلك هناك مفهوم أخر هو الحكمانية[3].

نجد البعض أيضا أرجعها إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة وقدراته على قيادة السفينة وسط الأمواج، وعما يمتلكه من قيم وأخلاقيات نبيلة وسلوكيات شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، فإذا ما وصل بالسفينة إلى بر الأمان وعاد وحقق مهمته بسلام أطلق خبراء البحار عليه " القبطان المتحوكم جيدا "[4]

1علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، *الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف*، دار صفاء للنشر والتوزيع ط1، 2011، عمان، الأردن، ص24.

2 سلوى شعراوي، *إدارة شؤون الدولة والمجتمع، القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة*، 2001، ص52.

3 هادي ميتكس، *إدارة الكم والنظام السياسي، ترجمة مصطفى كامل السيد، الحكم الرشيد والتنمية في مصر*، ب.د.ن، ب.س.ن، ص65.

4 مدحت محمد محمود أبو النصر، *الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة*، ط 2، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص 39.

كما يمكن أن نعرفها "بأن الحوكمة أو الحاكمية أو الحوكمة الصالحة أو أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة أو الحكم الرشيد أو الصالح Good Governance تهدف إلى مكافحة الفساد وتحقيق الشفافية والمساءلة والعدالة" [1].

إن لفظ حوكمة المؤسسات مصدرها المصطلح الإنجليزي corporate governance ويمكن تعريفه "بأنه مجموع الآليات التنظيمية التي من شأنها الحد من قرارات المسيرين، والتحكم في توجهاتهم وتبين مجال صلاحياته ". وتعود الإضاءات الأولى لموضوع الحوكمة إلى ما جاء به A.SMITH في كتابه "ثروة الأمم" وتطرق علماء الاقتصاد قديما مثل أدولف بيرلي وغاردنز مينر سنة 1932 إلى مفهوم الحوكمة المؤسسية في كتابهما "الشركة الحديثة والملكية الخاصة " والذي يعنى بأداء الشركات الحديثة والاستخدام الفعال للموارد فضلا على القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة، إلا أن المتتبع لجذور هذا الموضوع يجدها تعود إلى فضيحة (Watergate) في الولايات المتحدة الأمريكية إذ استطاعت الهيئات التشريعية والقانونية الأمريكية تحديد أسبابها في فشل الرقابة المالية في الشركات والإسهامات غير المشروعة، المتمثلة بتقديم الرشاوى لبعض المسؤولين الحكوميين وعدم الإفصاح والشفافية في التقارير المالية، مم ساعد في صياغة قانون مكافحة ممارسات الفساد عام1977 الذي تضمن قواعد خاصة لصياغة ومراجعة نظام الرقابة الداخلية التي كانت نواة لهذا المصطلح.

كما عرفها البنك الدولي على أنها الحالة التي من خلالها تتم إدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية " كما خلص برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إلى أن: "الحوكمة تعبر عن ممارسة السلطات الاقتصادية الرشيدة والسياسية والإدارية الفعالة لإدارة شؤون المجتمع على كافة المستويات". أما تعريف حوكمة الشركات كنظام هو "نظام رسمي

---

1 مدحت محمد محمود أبو النصر، مرجع سابق، ص49.

لقياس وتقييم خصائص الفرد الأدائية والسلوكية، ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع " وأيضا عرفها البعض على أنها : "النظام الذي يقيس مقدرة الشركة على تحقيق أهدافها ضمن إطار أخلاقي محدد نابع من داخلها باعتبارها هيئة معنوية لها أنظمتها وهياكلها الإدارية، دون الاعتماد على سلطة أي فرد أو نفوذ شخصي"[1].

نجد أيضا تقرير التنمية الإنسانية العربية عام 2002 والذي يعرفها كالتالي "الحوكمة بأنها تستهدف تحقيق مصلحة عموم الناس في المجتمع على أنه نسق من المؤسسات المجتمعية، المعبرة عن الناس تعبيرا سليما، تاركا بينها شبكة متينة من علاقات الضبط والمساءلة بواسطة المؤسسات، وفي النهاية بواسطة الناس"[2]

"ويمكن تطبيق الحوكمة الرشيدة في أي منظمة حكومية أو أهلية، وعلى أي مستوى: دولي أو إقليمي أو محلي، وفي أي مجال: مجال السلع أو مجال الخدمات"[3]

وهناك من يرى الحوكمة على أنها "استراتيجية تتبناها الشركة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية، وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها ولها من الأنظمة واللوائح الداخلية والهيكل الإداري ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية بعيدا عن تسلط أي فرد فيها وذلك بالقدر الذي لا يتضارب ومصالح الأخرين ذوي العلاقة "[4]

---

1 علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص 26.

2 مرفت جمال الدين شمروخ، *الحوكمة ومنظمات المجتمع المدني*، ط3، القاهرة، المكتب الجامعي الحديث، 2015، ص 122.

3 مدحت محمد محمود ابو النصر، مرجع سابق، ص45-46.

4علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، مرجع سابق، ص24-25.

معنى ذلك أن إهدار الجهود والطاقات عوائق على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المرسومة سلفا من طرف المنظمة ويقع بذلك العبء الأكبر على إدارة الموارد البشرية، إذ أنها المحرك الأساسي بخلق ثقافة قوية للأفراد ينعكس سلوكها يوميا في بيئة العمل، وضمان القيم الرشيدة من العدالة والشفافية وحق المساءلة وقدر من التشاركية لتحقيق جو تسوده المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة.

يمكن أن نقدم تعريفا للحوكمة المؤسسية، وهذا يخص المنظمات المشاركة وغير المشاركة والتي عادة ما تكون مسؤولة أمام مجالس الإدارة، حيث أن بعضا من تلك المنظمات مملوكة ومدارة من قبل القطاع الخاص، والبعض الآخر منها تكون ذات ملكية عامة، مثل المستشفيات والمدارس والمنظمات العامة الحكومية. فقضايا الحوكمة هنا تهتم بدور مجلس الإدارة وعلاقته بالإدارة العليا التنفيذية.[1]

بناء على التعاريف التي تم عرضها يمكننا تقديم تعريف إجرائي للحوكمة هي كل القواعد والميكانزمات والممارسات التي تشكل في مجموعها نظاما تسييريا رقابيا يستهدف ضبط السلطات التقديرية لمسيري المنظمة ولمختلف إداراتها وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية، وكذلك تحديد علاقتهم بالأطراف الآخذة من جهة أخرى، بغية تعظيم قيمة المؤسسة وضمان استمراريتها وتحقيق الأهداف من خلال تكريس أخلاقيات العمل داخل المؤسسة وعلى وجه الخصوص النزاهة، والعدالة، والإفصاح، والشفافية، وحق المساءلة، وتطبيق القانون على الجميع، كل ذلك من أجل استرجاع الثقة للموارد البشرية المكونة للمنظمة وتنميتها، وحفظها بقصد تحقيق الكفاءة من خلال جودة الخدمة وأداء العاملين فيها بمعدلات إنتاجية كاملة وتحقيق الرضى عن عملهم وثانيا بتحقيق العدالة من خلال سياسات راشدة واضحة المعالم في

1 مرفت جمال الدين علي شمروخ، مرجع سابق، ص 138.

عدم التمييز بين كل ما يرتبط بالموظفين من تحفيزهم والسهر على تحقيق رغباتهم وطموحاتهم كل هذا من خلال شفافية القرارات المتخذة، واللوائح التنظيمية، والاستماع لتظلماتهم وشكاويهم الخاصة بإفرازات العمل، ومناخه، وأيضا ضمان مصالحهم وحقوقهم دون تمييز بينهم والتي منها التدريب المتواصل، وتقييم الأداء العادل مما يعزز فيهم تبني ثقافة تنظيمية قوية لتغرس فيهم الرقابة الذاتية والولاء، وأخلاقيات عمل راشدة تشعرهم بالمسؤولية الاجتماعية الكاملة تجاه محيطهم ومكوناته.

- **إدارة الموارد البشرية**

لغة: في معجم المعاني الإدارة هي اسم مصدر أدارة بمعنى إدارة الموجودات والمطلوبات بشكل يحقق التوازن، وفي المعجم الوسيط هي مجموع الطاقات البشرية المتوفرة في مجال معين

"إن الميدان الأكاديمي الذي يطلق عليه اليوم إدارة الأفراد يمثل دراسة الموارد البشرية للمنظمة وكيف يمكن أن تساهم في تحقيق أهداف المنشأة بأقصى فعالية ممكنة، وفي نفس الفترة التاريخية ظهر هذا المسمى لإدارة الموارد البشرية ليس كبديل وإنما كتسمية أخرى موازية، وقد استعمل هذا المسمى لكون لفظ الموارد البشرية يعكس كل ما يرتبط بالقوى العاملة، وأصبحت تعتبر إحدى وظائف المنشأة العصرية التي لها أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين" .والتحدي الكبير لإدارة الموارد البشرية هو في كيفية جذب واستقطاب هذه الموارد والاحتفاظ بها وتنمية عناصرها .

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة إدارية متخصصة شانها شأن بقية الوظائف الأخرى بالمنظمة وعرفها أحد الكتاب البارزين في مجال إدارة الموارد البشرية وهو الأستاذ–E" " Filippo بأنها: "تخطيط وتنظيم وتوجبه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد

وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة[1] ." أي أنها مجموع أنشطة وعمليات يتم تصميمها من طرفها لدعم الأهداف المشتركة وإيجاد نوع من التوازن وتمكين أفرادها.

يعرف الأستاذ" A. Sikula" إدارة الموارد البشرية بأنها: "استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات التخطيط، القوى العاملة، الاختبار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخرا بحوث الأفراد "[2]إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنظمة أصلا من أصولها والإنفاق عليها يمثل استثمارا ناجحا للمنظمة وأفرادها ولن يتسنى ذلك إلا بحسن التدبير، كما يرى أستاذ إدارة الأعمال على مستوى الجامعات الأمريكية .Gary" Dessaler " أن إدارة الموارد البشرية هي : "عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه[3]".إن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الأساسية في مختلف المنظمات التي تختص باستخدام العنصر البشري، وكل ما يتعلق به بداية من استقطابه إلى تقاعده".

وتعرف الدكتورة سعاد نائف برنوطي إدارة الموارد البشرية بأنها: " هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والأشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف

---

1 صلاح الدين عبد الباقي، *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية*، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص 18.

2 صلاح الدين عبد الباقي، *الموارد البشرية*، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص16.

3 جاري ديسلر، *إدارة الموارد البشرية*، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، السعودية، دار المريخ، 2003، ص. 34

المنظمة، وتطويرها" [1].وهذا يعني أن هذه الأخيرة تعنى بالتعامل مع العنصر الإنساني واعتباره ركيزة الأداء وأي خلل في تسييره سينعكس سلبا على المنظمة وكامل أهدافها.

ومنه إذا أرادت المنظمة أن تحقق مردود جيد على المستوى الاستراتيجي فعليها أن تضبط سياساتها بشكل يتوافق واحتياجات كل أفرادها سواء منها الاقتصادية والعاطفية وكذلك على إدارة الموارد البشرية تحقيق التكامل مع بقية الإدارات الأخرى.

إن جودة المناخ التنظيمي معناه تعزيز القيم وروح الاحترام والتعاون وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف وخلق جو أعمال تسوده الشفافية والعدالة وحق المساءلة وتتضح فيه الممارسات الصالحة من غيرها لتتعزز الثقافة التنظيمية القوية بما تحمله من أخلاقيات للعمل، وبالتالي روح المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ككل. ويشير المغربي بأنها: "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة القصوى من جهدها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة "[2]

وكما يمكننا تعريف إدارة الموارد البشرية إجرائيا بأنها أحد الأسس الكبرى للتنظيمات المعاصرة ومع حدوث تغيرات جديدة على مستوى المجتمعات ومحيط العمل وكذلك تغير مختلف الفاعلين (دولة، مساهمين، نقابات ، مجتمع مدني)، وأيضا زيادة كبر وحجم المنظمات وتعقد الأعمال فيها، فأصبحت بذلك شريكا استراتيجيا، وخاصة أنها تمتد على كامل المنظمة وتساهم في إيجاد الحلول ومواجهة الأزمات من أجل أن تساعد المؤسسة على التكيف، وعلى

1سعاد نائف برنوطي، *إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد*، ط3، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص98.

2عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، *الاتجاهات الحديثة في دراسة وممارسات إدارة الموارد البشرية*، ط1، المنصورة، القاهرة، ب.د.ن، 2009، ص15.

اعتبار أنها تهتم بأهم الأصول وهو العنصر البشري، بحيث أنها تمارس وظائف ومهام متعلقة بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لتقوم بتوفيرها كما ونوعا، والعمل على تنميتها وتطويرها من تقييم للأداء، وعمليات التدريب والتطوير والتحفيز والصيانة، بالإضافة إلى توفير شروط عمل عادلة وخلق مناخ اجتماعي ومادي لائق، كما تعمل إدارة الموارد البشرية أيضا على إدارة التنوع للموظفين والذي فرضته العولمة وكذلك التحول إلى نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، ولذلك فوراء نجاح كل منظمة إدارة موارد بشرية متميزة ترقى بأهدافها والتي منها تحقيق الكفاءة والفاعلية يظهر من خلال جودة الخدمة وأداء العاملين فيها بمعدلات إنتاجيتهم ورضاهم عن عملهم، ثانيا العدالة من خلال سياسات راشدة واضحة في معالمها في عدم التمييز بينهم، وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم وكذلك من خلال شفافية القرارات واللوائح التنظيمية، والاستماع لتظلماتهم وشكاويهم الخاصة بإفرازات العمل ومناخه، من خلال ما ذكرنا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية يعزى لإدارة الموارد البشرية جعل الإنسان على قمة اهتمامها من خلال إرساء ثقافة تنظيمية قوية تحقق مناخ عمل تسوده الأخلاقيات، لينعكس على محيط المنشأة ويجعلها بالتالي ترسي دعائم المسؤولية الاجتماعية نحو محيطها وتتفاعل وتتضامن معه على اعتبار أنها منه وهو إليها ومن خلال هذا الموضوع فإن دراستنا تستهدف الإطارات المسيرة والذين هم يديرون مؤسسات الصحة الجوارية سواء أكانوا مدراء أو مكلفين بالتسيير، إذ المسير حسب القانون الجزائري هو الشخص المسؤول على أعمال آخرين يتواجدون في المنظمة التي يرأسها، ويقدم لهم الدعم ،فكل من يتولى مهمة التسيير هو المسؤول في نظر القانون، حيث يعرف المسيرون بأنهم المديرون أو المسؤولون الذين يتولون مهمة التسيير بالمؤسسة"[1]

1 حمد بن عيشاوي، *إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر*، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة

فالمسير بذلك هو الشخص القائم على رأس الإدارة التنفيذية لمؤسسة ما والذي يمتلك من السمات والصفات التي تؤهله لتولي أعمال هذه المؤسسة بحكم السلطة الممنوحة له.

- **تنمية إدارة الموارد البشرية:**

يطلق مفهوم التنمية البشرية على عمومه حيث يشير إلى ما تبذله الدولة من جهود لأجل تعليم الأفراد وتوفير الرعاية الصحية لهم وتوفير الغذاء، فالتنمية البشرية عموما تشير إلى أنها: "عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع، تحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع، ذلك لرفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فعالية أفراده في استثمار طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى[1]". كما تدرج التنمية البشرية في حسابها كل الأجيال بما يسمى بالتنمية المستدامة حيث تعرف بأنها: "توسيع خيارات الناس وقدرا تهم من خلال تكوين رأس المال الاجتماعي، بحيث تتم تلبية احتياجات الجيل الحالي بأكبر قدر ممكن من العدالة دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة" [2].

أما تقارير الأمم المتحدة فتعرف التنمية البشرية على أنها: "تنمية الناس بواسطة الناس ومن أجل الناس وتتوجه إلى حاجات الناس في المأكل، والملبس، والمعاش، والعلم، والعمل، والسكن، والتربية، والثقافة، ...، من خلال السعي المستمر لتفجير طاقات وإبداعات الأفراد

أعمال، جامعة الجزائر، 2007-2008، الجزائر، ص 16.

1مدحت محمد أبو النصر، *إدارة وتنمية الموارد البشرية- الاتجاهات المعاصرة*، ط1، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2007، ص189.

2 الداوي الشيخ، *تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية*، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد (06)، 2008، ص09.

الإنتاجية وصقل المواهب" [1]. من هنا يظهر اهتمام الدولة بجميع الأنشطة التي تؤثر على تنمية الفرد، وتشكيل مهاراته وإكسابه القدرات والسلوكيات المنتجة عن طريق التعليم، والتدريب وزيادة القدرة على العمل والإنتاج والانتفاع من القدرات البشرية، عن طريق خلق فرص عمل منتجة وتحقيق الرفاهية باعتبارها هدفا لمختلف الجهود الإنمائية .

أما تنمية الموارد البشرية من منظور إداري فتعد من أهم القضايا التي تعنى بعمل المؤسسات اليوم وقد أدرجت "كحقل علمي سنة (1958)[2]" كما يرجع الفضل للمفكر الأمريكي "ليونارد نادلر" الذي جعل مصطلح ومفهوم تنمية الموارد البشرية بمعناه ومضمونه المعاصر واسع الانتشار، حيث لقب بمهندس تنمية الموارد البشرية بعد نشره لكتابه سنة 1979.

إذا فتنمية الموارد البشرية هي عملية مضبوطة ومقصودة تقوم بها إدارة متخصصة داخل المؤسسة فهي من خلال ذلك :"عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، وبالتالي التأقلم والتعايش مع أي مستجدات في البيئة تؤثر في نشاط المؤسسة[3]" ولذلك نجد في المؤسسات المعاصرة يسند دور التنمية لإدارة الموارد البشرية من أجل تعزيز قدرات الأفراد: "عملية تعزيز وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية وتغيير كل من سلوك واتجاهات الفرد في العمل بما

---

1 عنتر عبد الرحمان، *إدارة الموارد البشرية – المفاهيم والأسس – الأبعاد – الاستراتيجية، عمان*، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010، ص84.

2 حسين يرقي، *استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية –حالة مؤسسة سوناطراك–*، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007 –2008، ص 89.

3 عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص84.

يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التنمية، التي تستلزم تعديل كل من الإدراك والمهارات حسب المسار الوظيفي" [1].

ومن خلال ما سبق فإن إدارة الموارد البشرية أو من يقوم مقامها من الإشراف على الموارد البشرية أحد مهامها الأساسية هي تنمية كل الأفراد بداية من أعلى مسؤول إلى أدناه في السلم الإداري فالمسير حسب القانون الجزائري هو الشخص المسؤول على أعمال آخرين يتواجدون في المنظمة التي يرأسها ويقدم لهم الدعم، فكل من يتولى مهمة التسيير هو المسؤول في نظر القانون، حيث يعرف المسيرون بأنهم المديرون أو المسؤولون الذين يتولون مهمة التسيير بالمؤسسة"[2].

فالمسير هو الشخص القائم على رأس الإدارة التنفيذية لمؤسسة ما والذي يمتلك من السمات والصفات التي تؤهله لتولي أعمال هذه المؤسسة بحكم السلطة الممنوحة له، وهم بذلك يتولون أعمال المؤسسة اتجاه الغير وهم أيضا مؤهلون لذلك ويمتلكون مهارات وكفاءات نادرة لإدارة الموارد، وتتمثل تنمية إدارة الموارد البشرية في إجراءات وخطوات علمية منظمة تؤخذ وتطبق لتؤدي إلى زيادة كفاءة الموظفين العاملين بالمؤسسة ويتم ذلك عن طريق تقييم أداء الموظفين لتصحيح الاختلالات وضبط طرق تطوير أدائهم، ورفع جودة كفاءتهم من أجل تعزيز قدرات المؤسسة ووضع عمليات التدريب لزيادة قدراتهم ومهارتهم الخاصة لتحقيق الفعالية وعملية التطوير.

- **نطاق الإشراف:**

---

1 محمد سمير أحمد، *الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية*، ط2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص 77-78.

2 حمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص16.

لغة:

استشرفَ يستشرِف ، استشرافًا ، فهو مُستشرِف ، والمفعول مُستشرَف، اِسْتَشْرَفَ مِنْ أَعْلَى التَّلِّ الحُقُولَ البَعِيدَةَ : رَفَعَ بَصَرَهُ لِيَنْظُرَ إِلَيْهَا.

واستنطقَ يستنطق ، استنطاقًا ، فهو مُستنطِق ، والمفعول مُستنطَق، اِسْتَنْطَقَ جارَهُ : كَلَّمَهُ أو طَلَبَ مِنْهُ أن يَنْطِقَ. [1]

اصطلاحا:

هو عدد المرؤسين الذين يشرف عليهم رئيس واحد بفاعلية، ويرتبط نطاق الاشراف بشكل الهرم التنظيمى، فكلما اتسع نطاق الاشراف كان الهرم التنظيمى طويلا.

الإشراف هو فن العمل مع مجموعة من الناس يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية في أداء العمل. ويتحقق الإشراف على أكمل وجه في جو تملؤه النوايا الطيبة والتعاون الجاد من جانب الأفراد المشتركين بما فيهم المشرف بالطبع. وقد يكون الإشراف من أصعب الفنون لأنه يحتاج إلى استخدام مبادئ العلاقات الإنسانية التي تثبت صحتها مع معظم الناس في أكثر الأحيان بطريقة ناجحة وفطرية.

ويعترف المشرفون المحنكون بعدم وجود طرق أكيدة ومحددة للعمل مع الناس عامة لكنهم يعرفون بحكمتهم التي نتجت عن خبرتهم أن البشر لهم سمات فريدة وأن هذه الفردية يجب أن توضع دائماً في الاعتبار عند تنمية علاقات العمل. ورغم معرفة السمات الخاصة للأفراد إلا أن هناك مبادئ عامة معينة يستخدمها المشرفون كدليل فن العمل مع الناس. ويحتوي كل مبدأ على بعض الأفكار المصاحبة التي يجب فهمها لتقيم المبدأ الإرشادي، وفيما يلي عرض لهذه

[1] ابن السكيت يعقوب بن إسحاق، معجم المعاني،بيروت، مكتبة لبنان ناشرون، 5002، ص215.

المبادئ مع مناقشة لكل منها. وليست هناك أهمية لعرض مبدأ قبل الآخر فكلها في غاية الأهمية[1].

ويمكن تركيز على أهم بعدين في نطاق الاشراف وهما:

- **الكفاءة:**

✓ **لغة:** ورد في لسان العرب للعلامة ابن منظور " كافأه على الشيء مكافأة وكفاء: جازاه. والكفء: النظير، وكذلك الكفء والكفوء، والمصدر الكفاءة. [2]

وتقول لا له كفاء له، بالكسر، وهو في الأصل مصدر، أي لا نظير له. والكفء: النظير والمساواة، ومنه الكفاءة في النّكاح، وهو أن يكون الزّوج مساويا للمرأة في حسبها ودينها ونسبها وبيتها وغير ذلك، والكفاءة للعمل: القدرة عليه وحسن تصرفه، وهي كلمة مولدة. وقد ظهر سنة 1968م في اللغات الأوربية بمعانٍ مختلفة ولفظة الكفاءة ذات أصل لاتيني.

✓ **اصطلاحا:** يشوب مفهوم الكفاءة الكثير من الغموض والاختلاف، وقد ذكر العديد من الباحثين في هذا الإطار أنّه يوجد أكثر من مئة تعريف لمفهوم الكفاءة، وهذا حسب سياق الاستعمال فيه وما يهمنا هنا هو مفهوم الكفاءة[3]، ونذكر لذلك بعض التعاريف :

تعريف بيار جيلي: Pierre Gillet

يرى بيار جيلي أن الكفاءة هي نظام من المعارف التصورية والإجرائية المنظمة على شكل تصاميم عمليات والتي تسمح داخل مجموعة وضعيات متجانسة بتحديد المهمة(المشكل) وحله بفضل نشاط ناجع(حسن الأداء)[1].

---

[1] ياحة عيسى، نطاق الإشراف وتحديده في قطاع الخدمات، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، العدد الأول، المجلد 30، ص 17.

2 ابن المنظور، *لسان العرب*، ج1، القاهرة، دار المعارف، 2007، ص2011.

3 علي شيف وآخرون، *التنظيم والإدارة*، بيروت، الدار الجامعية، 1989، ص 102.

✓ **تعريف الإدارة:**

✓ **لغة:** الإدارة من أصل أدار أي أحاط وجعله يدور، أما في القواميس الإنجليزية فيطلق عليها أحد اللفظين:

1- لفظ Management وهو يعني الإدارة على مستوى التنفيذ والإجراء لتحقيق أهداف.

2- لفظ Administration وهو يعني المهام الأساسية للإدارة دون أهمية تحقيق الأهداف[2].

- **اصطلاحا:** يقصد بالإدارة بأنها النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية والجوانب والاتجاهات السلوكية الخاصة، من خلال تحفيز جهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك من خلال استخدام الموارد المتاحة وفقا لأسس ومفاهيم علمية، فعرف فيول الإدارة بأنها: "عملية تتألف من التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة[3]، أما تايلور فيعرفها بـ: "هي المعرفة العلمية الدقيقة لما نريد إن يفعله الآخرون ثم التأكد من أنهم يقومون بالعمل بأفضل طريقه وبأقل التكاليف" [4].

- **العدالة التنظيمية:**

العدالة مصدر الفعل (عدل) وهو ما يكون في النفوس مستقيم وهو ضد الجور، والتنظيمية هي مؤنث المصدر تنظيم وهو ما كان على نسق واحد.

---

1 علي محمد منصور، *مبادئ الادارة*، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999، ص 95.

2 أحمد رشيد، *مقدمة في الإدارة المحلية*، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975، ص 19.

3Fayol, Henri, *General Industrial Management Translated by Constance Stores Pitman* London, Sons, p 36.

4 فريد راغب النجار، *إدارة النظم والعمليات الإدارية والتنظيمية*، الكويت، وكالة المطبوعات، 1977، ص 49.

يورد الرفاعي تعريف مختصر للعدالة التنظيمية حيث يعرفها على أنها: (المعاملة العادلة النابعة من أخلاقيات المدير تجاه الأفراد داخل المنظمة وهي ظاهرة تنظيمية وتعني المساواة والإنصاف، وكذلك مدى استخدام المدير أسلوب العدالة في تعامله مع الموظف في شتى النواحي الإنسانية منها والعملية داخل المؤسسة، وهي كذلك مدى إحساس الفرد العامل بالعدالة من ناحية المدخلات والمخرجات والتي تنشأ من العلاقات الناشئة في المؤسسة)[1].

كما يعرف زايد عادل العدالة التنظيمية بانها (الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة من خلا ل ما يبديه له المسؤول من عدل ومساواة واحترام ومصداقية في تعامله معه)[2]، أما العبيدي نماء جواد فتعرفها على أنها (ما يحصل عليه المستجيب سواء من ناحية العدالة التوزيعية من حيث المخرجات والمدخلات أو من ناحية عدالة الإجراءات المتبعة في حد ذاتها) [3]، ملخص ذلك أن العدالة التنظيمية أسلوب تعامل المنظمة مع الأفراد وينقسم مفهومها إلى نوعين رئيسيين أحدهما :

عدالة التوزيعDistributive Justice وتشير إلى عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف.

عدالة الإجراءات Procedural Justice وتمثل إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد تلك المخرجات.

1رفاعي رجب حسنين، *تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع وأساليب إدارته*، القاهرة، المجلة العربية للإدارة، دراسة ميدانية العدد1، ص 87، 2009.

2 زايد عادل، *العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية*، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص65.

3 العبيدي نماء جواد، *إثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية*، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 24، 2002، ص 74.

ويضيف البعض نوعاً ثالثاً يسمى عدالة التعاملات Interactional Justiceولقد تناولت دراسات عديدة موضوع العدالة التنظيمية وتوصلت إلى أنه كلما زاد شعور العدالة التنظيمية بجميع أنواعها لدى الموظف كلما زاد شعوره بالرضا الوظيفي.

واجرائيا نطاق الاشراف يتمثل في إدارة أعمال المؤسسة، من خلال الاستخدام الكفء للموارد (البشرية والمادية، المالية، المعلوماتية، الزمنية) عن طريق العمليات الإدارية (التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة) لتحقيق أهداف المنظمة، فالكفاءة الإدارية هي التحكم والتمكن في كل ما يخص شأن التسيير والإدارة، وما يتعلق بقوانينها ولوائحها التنظيمية للمؤسسة موضوع بحثنا، وتتعلق الكفاءة بالجانب المعرفي والجانب السلوكي والوعي بكل مقتضيات العصر وإدارة العلاقات واستيعاب متطلبات الحوكمة. وكذلك هو الأسلوب التفاعلي، أي مدى إحساس الفرد العامل، أو الموظف لعدالة المعاملات الإنسانية في أثناء أداء عمله، وعندما تطبق عليه الإجراءات يقتنع بها ويطبقها، لأنه يستشعر هذا النوع من العدالة من خلال ما يبديه له المسؤول من عدل ومساواة واحترام ومصداقية في تعامله معه، كذلك إن الأفراد العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي استلموها، وأيضاً مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم وأن إدراك عدم العدالة وفق هذا السياق يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر النفسي الذي ينشط بدوره مجموعة من المتغيرات السلوكية من قبل الفرد، وتتعلق هذه المدخلات بعدة عوامل منها :العمر، والحالة الاجتماعية والتعليم، والجهود المبذولة، والقابلية أو المهارة ومدة الخدمة وغيرها، في حين تعرف المخرجات على أنها استلام حق خاص بالفرد من المكافأة والنقود والترقية الاجتماعية والسلطة

- **الإفصاح (الشفافية):**

تناولت المعاجم والبحوث والدراسات مفهوم الشفافية التنظيمية من أوجه مختلفة، ففي المعاجم والقواميس كان مفهوم ومعنىTransparency كالاتي:

ففي المعجم العربي الحديث كان معنى الشفافية طبقاً لأصل الكلمة – شفف– الخفة–ورقه الحال – والشيء القليل–جمع إشفاف–الشف: ستر القليل، وقاموس Long man Dictionary أعطى معنى (الحالة التي تكون شافه ويمكن الرؤية من خلالها)[1]. وقاموس Oxford English Roaders Dictionary فاعتبره :(مفهوم يطلق على ما يمكن استيعابه بسهولة وفهمه أو ما يمكن استيضاحه بسهولة واكتشافه).

أما الباحثون فيعدون الشفافية آلية مستخدمة لمواجهة الفساد في المجتمع وإصلاحه وهناك مفاهيم عبرت عن الشفافية يمكن تصنيفها إلى الصنف **الأول** ذات الاتجاه السياسي للشفافية فالشفافية ليست لغزاً ... إنها التدفق المستمر للمعلومات المتعلقة بالحكم من مصادرها الحقيقية من اجل أن يكون الشعب المعني الأول بهذه المعلومات وعلى بينة بما يجري. واعتبرها البعض كذلك من ابرز سمات الديمقراطية، أما التصنيف **الثاني** فيهتم بمفهوم الشفافية من الجانب الإداري فيعبر ميكلوري: (لما كانت احتياجات مؤسسات إدارة الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى على المدراء الذين يعرفون كيفية خلق معمارية اجتماعية للانفتاح وأن إدارة الشفافية أخذ ينظر إليها وبشكل متزايد كتفويض في جدية المدراء في إخضاع متطلبات المجتمع لمقدار اكبر من المسؤولية المشتركة، من هنا ظهرت الحاجة الملحة للشفافية)[2]ويعد القريوني: (يقتضي الإصلاح الإداري أن تلتزم الهيئات بنمط الشفافية والوضوح في منهج

---

1 *Oxford English Readers Dictionary*, London, Oxford Press, 1959, P.464

2Virginie French Allen & Others, *Longman Dictionary*, S.M.E, S.A.E, P.718

عملها، وان تتيح جدية وصول المعلومات عما تقوم به من أعمال للمواطنين والدارسين، وليس فقط استجابة لطلباتهم بل بمبادراتها)[1].

ويعود الشبوط ليحدد الشفافية من الجانب الإداري بـ (الشفافية عاملا مهم للتخفيف من نسبة العلاقات المشبوهة وغير الشرعية المحتملة عند المسؤولين والتصدي للفساد يتطلب أول ما يتطلب درجة عالية من الشفافية ولاسيما أن الجميع أصبح ينظر إلى الفساد الإداري بأنه من الأعمال والممارسات الخطرة التي تهدد مصالح الأجيال القادمة).

أما داود فيعد: (الشفافية تعني أولا وقبل كل شيء تدفق المعلومات وعلانية تداولها عبر مختلف وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة، لأنها هي التي تساهم في تسهيل المهام المطلوبة ضد مختلف أشكال الفساد وتوفير تواصل المواطنين بصانعي القرارات والقائمين على الأمور لتحفيزهم على تطويق ومحاصرة الفساد واجتثاث جذوره)[2].

ويعد البرقاوي (الشفافية تعني الوضوح والعقلانية والالتزام بالمتطلبات أو الشروط المرجعية للعمل وتكافؤ الفرص للجميع، وسهولة الإجراءات والحد من الفساد، فشفافية القوانين تعني وضوحها وبساطة صياغتها وفهمها، هذا فضلاً عن سهولة الإجراءات التنفيذية وبساطتها وعدم تعقيدها، والسماح بالالتفاف عليها وإطالتها غير المبررة وكذلك النزاهة في تنفيذها)، واللوزي يهتم بالشفافية الإدارية من حيث (أنها تعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضعيتها، ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر، فضلاً عن تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها، بحيث تكون متاحة للجميع)[3].

---

1 محمد قاس القريوني، الإصلاح الإداري في النظرية والتطبيق، عمان، دار وائل للنشر، ب.س.ن، ص 6.

2 عماد صلاح الشيخ داود، الفساد والإصلاح، دمشق، منشورات الكتاب العربي، ب.س.ن، ص169

3Websters, New Riverside Dictionary, P.729.

ويربط بعضهم بين الشفافية الإدارية والإعلام من خلال المفهوم (الشفافية هي آلية الكشف عن الفساد بأن يكون الإعلام (أو الإعلان) من جانب الدولة عن أنشطتها كافة في التخطيط والتنفيذ)[1].

أما التصنيف الثالث فيأخذ بمفهوم الشفافية من الجانب الاجتماعي، فيحدده داود (رسالة الشفافية ليست مهاجمة الأفراد الفاسدين وإنما بناء نظم تقاوم الفساد، فهي تقدم المساعدة والمعلومات للإعلام الحر وأجهزة القضاء لما تراه من أهمية لهما في آلية مقاومة الفساد من خلال التحالف)[2]

والتصنيف الرابع يأخذ بالشفافية الاقتصادية التي وضحها Kop it & Caring (الانفتاح على الجمهور فيما يتعلق بهيكل وظائف القطاع الحكومي ونيات سياسات المالية العامة وحسابات القطاع العام، الذي من شأنه تعزيز – المساءلة– وكذلك تعزيز المصداقية وحشد وتأييد أقوى السياسات الاقتصادية السليمة من جمهور على علم بمجريات الأمور، على أن انعدامها – الشفافية– في السياسات تؤدي إلى زعزعة الاستقرار وعدم الكفاءة، والافتقار للعدالة)[3].

إذا فالشفافية إجرائيا نميزها بمستويين:

- **الشفافية الداخلية:** وهي توفير البيانات لأعضاء المنظمة والعاملين فيها، أو وجود سياسة عامة تقوم على توفير الحد الأقصى من المعلومات حول هيكل المنظمة والقواعد الناظمة لعملها ونشاطها، وآليات التوظيف فيها.

---

1 صلاح سال زرنوفة، *الشروط السياسية للتنمية الاقتصادية*، مجلة النهضة، العدد1 ، 2012، ص156 .

2 عماد صلاح الشيخ داود، مرجع سابق، ص 236

*3*Kop its & Caring, *Transparency in Government Operation– Washington, IMF,* Occasional Paper No. 158, 1998, p.45.

- **الشفافية الخارجية:** وهي توفير البيانات للمتعاملين وطالبي الخدمة، خاصة المستهدفين والمستفيدين من نشاط المنظمة. فالشفافية هي بمثابة وسيلة تقويم للأنظمة والإجراءات والأساليب وتخلق الثقة بوضوح قواعد اتخاذ القرار كما تؤدي إلى عدم الحياد عما هو مرسوم استراتيجيا ليعزز تحقيق الأهداف وتبسيط الإجراءات والاتجاه إلى اللامركزية عند تنفيذ الأعمال من شأن ذلك خلق الولاء وجودة الأداء.

- **المساءلة (Accountability):**

تشتق كلمة مساءلة "Accountability" من الكلمة اللاتينية accompt(يحاسب)، وبينما لم تظهر الكلمة نفسها في اللغة الإنجليزية إلا عند استخدامها في القرن الثالث عشر عندما كانت إنجلترا تحت الاحتلال النورماندي ليس هناك تعريف واحد جامع مانع لمفهوم المساءلة، بل هناك تعاريف متعددة نذكر منها على سبيل المثال ما يلي : وهي قاعدة تقضي بمحاسبة متخذي القرارات في الشركة أو الذين ينفذون الأعمال، عن نتائج قراراتهم وأعمالهم تجاه الشركة والمساهمين، وإيجاد آلية لتحقيقها.[1]

كما يعرّف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساءلة على أنها الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول (بعض) المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش.

فالمساءلة هي واجب المؤسسات والموظفين، تقديم تقارير دورية عن نتائج عملهم وكفاءاتهم ومدى تحقيقهم للأهداف المقررة لوظائفهم "إضافة إلى الحاجة إلى تفعيل نظم

1حمدي عبد العظيم، *عولمة الفساد وفساد العولمة: إداري- تجاري- سياسي- دولي*، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008، ص265.

المساءلة وتقويتها، التي بموجبها يلتزم الموظف العام بتقديم بيانات وتقارير عن أعماله وقراراته، وتفسيراتها في حال السؤال عنها من قبل الجهات ذات العلاقة، وفي مقدمتها المواطنون " [1]

كما عرف كتاب "نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد" المساءلة بأنها "واجب الموظفين العامين، سواء كانوا منتخبين أو معينين، تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم، وتفسيرهم لقراراتهم، ومدى نجاعتهم في تنفيذها، حتى يتم التأكد من أن عملهم يتفق مع القيم الديمقراطية وأحكام القانون، وأصول وقواعد العمل السليم". ويرتبط بمفهوم المساءلة، وينتج عنه مفهوم المحاسبة، والذي يعني "خضوع الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية إزاء قراراتهم وأعمالهم، ويتمثل ذلك بمسئولية من يشغلون الوظائف العامة أمام مسؤوليهم، وهكذا حتى قمة الهرم في المؤسسة."[2] ويميز الباحثون بين نوعين من المساءلة: المساءلة العمودية والمساءلة الأفقية، ويشير مفهوم المساءلة العمودية إلى قدرة جمهور الناخبين على مساءلة ممثليهم عبر إعادة انتخابهم، أو عدم انتخابهم، أما المساءلة الأفقية فتشير إلى خضوع كل هيئة أو مسؤول للرقابة والمساءلة من قبل هيئة أخرى، بحيث لا يوجد أحد خارج المساءلة

وإجرائيا فالمساءلة تجرى ما بين طرفين رغبة في الحصول على نتائج تم من قبل الاتفاق على شروطها ونوعيتها مع تحديد معايير جودتها، كما يقصد بها تمكين المواطنين ذوي العلاقة من الأفراد أو المنظمات الحكومية أو غير الحكومية من محاسبة ومراقبة العاملين في القطاع العمومي، وضبط الفاسدين والمفسدين، كل ذلك يتم بواسطة الإجراءات والأدوات

---

1 عبير مصلح، *النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، إصدار الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة*، ط 2، رام الله، ب.د.ن، 2010 ص 11.

2 منظمة الشفافية الدولية، *نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد*. بيروت، المركز اللبناني للدراسات، 2006، ص 36.

والآليات الملائمة التي لا توقف العمل أو تعطله أو تسيئ إليه، وحتى تتم المساءلة وتؤدي أهدافها يجب عليها، إيجاد هيكلية تتضمن مساءلة المستويات الإدارية المختلف، والتقارير (مالية وإدارية)، وتحديدا انتظام في التقارير التي ترفعها الهيئات المختلفة إلى من هم أعلى منها، كما يجب انتظام اجتماعات الهيئات المختلفة، ووجود التواصل والاجتماعات مع الموظفين، فنعرف المساءلة بشقيها:

- **المساءلة الداخلية:** وهي تشمل الجهات التي تحاسب المنظمة من داخلها، وتشمل الهيئات الرقابية، الهيئة العامة (سواء الهيئات المفتوحة أو المغلقة أو مجلس الأمناء)
- **المساءلة الخارجية:** وتشمل الحكومة ممثلة في وزارة الاختصاص وديوان الرقابة المالية والإدارية وهيئة مكافحة الفساد، والمستفيدين، والمجتمع المحلي، والجمهور.

- **أخلاقية العمل**

مفهوم الأخلاق (Moral) والأخلاقيات :(Ethics)

لغة: الخلق كما ورد في القاموس المحيط للفيروزابادي" هو السجية والطبع والمروءة والدين".

مفهوم الخُلق :

الخُلق هو قوة راسخة تنزع إلى اختيار ما هو خير أو اختيار ما هو شر[1].

1 شوقي ناجي جواد، *المرجع المتكامل في إدارة الأعمال*، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010، ص 133.

والخُلق عموما صفة نفسية ذاتية لا شيئا خارجيا، أما المظهر الخارجي للخلق فيدعى السلوك أو المعاملة، إذ أنه لا يمكن التفريق بين ما يحمله الإنسان بداخله وبين سلوكه الممارس"[1].

ويقدم كلا من دوسينزو وروبينس"Decenzo and Robbins" تعريفا للأخلاق بأنها" الأخلاق هي مجموعة القواعد والمبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ[2]" كما قدم جون دوي الأخلاق: " بأنها تمثل منطلقات في التمييز بين ما هو جيد (الفضيلة) وما هو سيء (الرذيلة) وبالتالي يعكس هذا المفهوم الأخلاق المثالية التي تتجسد في مقولة "Dewey "الشهيرة إذا سرق جاري فإنني سارق أيضا[3]. فالأخلاق هي مجموع القيم والسلوكيات الممارسة من طرف الأفراد والجماعات للتمييز بين الصواب والخطأ في المواقف المختلفة، كما أن الأخلاق تقوم بضبط وتحديد المعايير اللازمة لما هو جيد وسيء من التصرفات والأفعال.

مفهوم الأخلاقيات (Ethics)

---

1 المرجع سابق نفسه، ص134

2Robbins Stephen & Coulter Mary, *Management, 7th edition, Prentice-Hall*, New Jersey, U.S.A, 1999, P153

3 أحمد علي صالح، زكريا الدوري، *إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي*، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 44.

إن كلمة الأخلاقيات "Ethics" باللغة الإنجليزية مأخوذة من كلمة "Ethos" اليونانية والتي تعني دراسة العادات[1]" وقد أشار الباحث قريفن "Griffin" في تعريفه للأخلاقيات فقال أنها: " المعتقدات الشخصية الفردية والتي تتعلق بالتصرفات الصحيحة والخاطئة[2]، إذا هي كل ما يحمله الأفراد من قيم ومبادئ .

أما الباحثان بريكس وآل يشيران إلى أن أخلاقيات الأعمال ماهي إلا تطبيق للمعايير الأخلاقية الفردية في مواقف الأعمال المختلفة.

كما يشير بعضهم إلى أن: "أخلاقيات الأعمال ما هي إلا الدراسة والتحليل المنهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرار الإداري بحيث يصبح هذا القرار خيارا أخلاقيا آخذا في الاعتبار ما هو صحيح وجيد للفرد وللمجموعات وللمنظمة"[3] بمعنى أنها مبادئ متبناة تحدد سلوك الأفراد داخل المنظمة.

وقد أوضح الباحث ويلي "wiley" أن أخلاقيات الأعمال هي مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك منظمة ما وتصنع محددات على قراراتها، فسلوك الفرد يعتبر حجر الأساس الذي يبني عليه سلوك المنظمة، فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها الأفراد في المنظمة من انتظامهم في العمل، واتصالهم بالآخرين وانفعالاتهم ورضاهم عن العمل وقيامهم

---

1 سعد عبد الستار مهدي المهداوي، *الجوانب الأخلاقية والمهنية في تكنولوجيا المعلومات*، عمان، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2009، ص 15.

2 زكريا الدوري وآخرون، *مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين*، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص286.

3 نجم عبود نجم، *أخلاقيات الإدارة في عالم متغير*، القاهرة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص18.

بأداء مهامهم كل هذا السلوك يمثل النواة الأولى لسلوك وأخلاق المنظمة ككل. ويتأثر السلوك الأخلاقي للفرد بكل من خصائصه الشخصية، وأيضا البيئة التي يعمل فيها.[1]

كما يرى بعض الباحثين أن "الأخلاقيات هي المعايير والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة[2] ويرى جون رمورهورن بأن "أخلاقيات العمل تمثل مبادئ مهمة للسلوك المرتبط بمعايير السلوك الجيد أو غير الجيد أو السلوك الصحيح والسلوك الخاطئ في تصرفات الأفراد والجماعة داخل المنظمة"[3]. أي أنها مبادئ وسلوكيات حسنة ينتج عنها أفعال حسنة تحدد سلوك الأفراد داخل المنظمة.

يرى فرانسيس فوكوياما مؤلف الكتاب الشهير نهاية التاريخ والإنسان الأخير وذلك في كتابه الثقة " Trust " الصادر عام 1995 إن الأخلاق أهم من القوانين، وإن الثقة أهم من رأس المال، وأن أي سياسة أو منظمة لن تنجح إذا غابت عنها الثقة وافتقدت مبادئ الشرف والأمانة، وعلى أي إنسان إذا أراد أن ينجح أن يلتزم بمجموعة من الأخلاقيات الحميدة، حتى تتفق أقواله وقيمه مع أفعاله وسلوكياته .فعل سبيل المثال إذا نادى المدير بين المرؤوسين بضرورة الإلتزام بالأمانة والإخلاص والتحلي بالصدق والحب فإنهم سوف يلتزمون ويسيرون على نفس المنهج، إذا رأوا هذه الأخلاقيات لدى المدير.

فهي إذا إطار شامل يشكل الممارسات والسلوكيات والأفعال الأخلاقية المقبولة والتي لها اعتبار جماعي متفق عليه وتسهم عدة عوامل متداخلة في تكوين هذه الأخلاقيات منها ثقافة

1راوية حسين، *السلوك في المنظمات*، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص29.

2 أسار فخري عبد اللطيف، *أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية*، مجلة العلوم الإنسانية، العدد29، 2006، ص 2.

3Schermerhorn John, Management and Organizational Behavior, Prentice Hall Inc, New Jersey, USA, 1996, P48.

المنظمة السائدة وقيم وميولات العاملين في المنظمة، والأنظمة المتبناة، والمتعاملون مع المنظمة.

المسؤولية الاجتماعية:

لغة: حسب معجم المعاني الجامع معناها: التزام مجموعة بممارسة نشاطها بشكل لا يضر بعملائها أو بالمجتمع ككل وتكريس جزء من مواردها لتعزيز المجتمع.

اصطلاحا: يعرفها معجم العلوم الاجتماعية على أنها تبعة أمر ولها شروط وواجبات، ويتضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية الحقوق والواجبات " بينما تعرفها إيمان حميدة بأنها :" استعداد مكتسب لدى الفرد يدفعه للمشاركة مع الآخرين في أي عمل يقومون به والمساهمة في حل المشكلات التي يتعرضون لها، أو تقبل الدور الذي أقرته الجماعة له والعمل على المشاركة في تنفيذه"[1]،فالمسؤولية الاجتماعية عموما تعني إقرار الفرد بما يصدر عنه من أفعال وسلوكيات ، وتقبله لتحمل مسؤوليته على نتائج أفعاله، فهي القدرة الذاتية على تحمل كل شيء، ثم القدرة على أن يف بعد ذلك بالتزاماته الاجتماعية بواسطة جهوده وبإرادته الخاصة.

وقد عرف أيضا معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية المسؤولية الاجتماعية بأنها : "السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما اتجاه المجتمع وتشمل سلوك الإدارة المسؤولة في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال وليس مجرد حاملي الأسهم[2]"فالمسؤولية الاجتماعية بهذا المعنى هي قيام المنظمات بمختلف البرامج والأنشطة تؤدي بالضرورة إلى تحقيق أهدافها وأهداف مختلف الفاعلين سواء الأهداف الاقتصادية أو

1حميدة امام مختار، *المسؤولية الاجتماعية لدى الطلاب شعبة التاريخ*، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، المجلد الاول، العدد الرابع، 2005 ص21.

2 مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، *كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة*، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف، 2004، ص 27.

الاجتماعية، وكذلك ضمان تحقيق البعد الأخلاقي المطلوب الإلتزام به من طرف منظمات الأعمال والاستجابة للقانون وللمعايير والقيم الاجتماعية.

أما تعريف البنك الدولي فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة ما هي "إلا التزام قطاع الأعمال بالإسهام في التنمية الاقتصادية المستدامة وبالعمل مع الموظفين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع عامة، من أجل تحسين نوعية حياتهم بأساليب تفيد قطاع الأعمال والتنمية على حد سواء"[1]، إن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تعني التصرف على نحو عدم تجاهل لتبعات أعمالها أمام مختلف الأطراف والعمل على إشباع الحاجات الاجتماعية وحماية متعامليها وشركاءها بالإضافة إلى حماية البيئة وتحقيق الأمن واحترام حق الإنسان وتحقيق التوازن فيما بين المنظمة ومحيطها وأمام متعامليها والرأي العام يتسم بالمسؤولية الاجتماعية والمساءلة، ليس فقط أما أصحاب الملكية، ولكن أمام أصحاب المصلحة الآخرين، بمن فيهم الموظفين والعملاء والحكومة والشركات والمجتمعات المحلية والأجيال القادمة، ويعد مفهوم المساءلة مكونا رئيسيا من المسؤولية الاجتماعية للقطاع.

وقد عرفها بيتر درك (**P. Drucker**) بأنها "التزام المؤسسة إتجاه المجتمع العاملة به، وأن هذا الالتزام يتسع باتساع شريحة أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين وجهاتهم[2]"وكما نعلم بأن إدارة الموارد البشرية لأي منظمة من أهدافها ضمان مصالح عامليها وإشباع رغباتهم الاجتماعية منها والاقتصادية لينعكس على أهداف المنظمة وبالتالي المساهمة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية لمختلف الفاعلين.

---

1 مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، مرجع سابق، ص28

2 طاهر محسن، المنصور الغالبي، *صالح مهدي محسن العامري، تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة*، مداخلة لقسم إدارة الأعمال–جامعة الزيتونة وجامعة البتراء، عمان–الأردن، 2006

ويرى**Robbins** أن "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تستند إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على الأهداف بشكل التزامات بعيدة الأمد تقيمها المؤسسة بما يعزز صورتها في المجتمع[1]"إن الاستجابة الاجتماعية الإيجابية العالية لكل متطلبات المسؤولية الاجتماعية تتطلب إدارة واعية ومن وراءها إدارة موارد بشرية فاعلة تغرس في الأفراد الثقافة التنظيمية القوية ترسي فيهم أخلاقيات وتعزز فيهم روح المسؤولية الاجتماعية وتحمل كل الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة على المساهمة من خلالها في خدمة وتنمية المجتمع ككل، بمعنى أن المنظمة تعتبر نفسها كمواطن صالح في مجتمعها وعليها التزامات نحوه .

ويرى كثير من المتخصصين أنه على المنظمات أن تعمل على تحقيق" ترقية الرفاه الاجتماعي"[2] أي المساهمة في الأنشطة الخيرية والتطوعية وأعمال الإحسان ودعم الأنشطة الثقافية والفنية والبيئية وتحسين نوعية الحياة ورفاه المجتمع، وباعتبار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إلتزام اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه وأن من شأن ذلك الإلتزام "أن يعمل على تعظيم الآثار الإيجابية لنشاطات المنظمات على المجتمع وتخفيض الآثار السلبية لتلك النشاطات إلى أكبر قدر ممكن وإزاء هذا الالتزام فإن على المؤسسات العصرية القيام بأداء أربعة أشكال من المسؤولية الاجتماعية وتتمثل في المسؤولية الاقتصادية، والمسؤولية القانونية، والمسؤولية الأخلاقية والمسؤولية التطوعية وهي المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع الحصول عليها من المؤسسة كالدعم المقدم لمشاريع المجتمع المحلي والأنشطة الخيرية"[3]

---

1 عبد الله بن منصور، *إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق*، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة تلمسان، 2008، ص 24.

2 طاهر محسن المنصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، *الإدارة والأعمال*، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص 92.

3 طاهر محسن المنصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، *المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال : الأعمال والمجتمع*، ط2، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2008، ص .64

أما إجرائيا يمكننا أن نرى الترابط المباشر بين أخلاقيات العمل والحوكمة وحيث الحوكمة تتناول بناء الهياكل التي يمكن من خلالها بلوغ تلك القيم في حين أن الأخلاقيات هي بمثابة مرشد للسلوك ومجموعة من المبادئ (مجموعة من القوانين الأخلاقية)، فقد نجد النظام الأخلاقي السليم يشتمل على جملة من القيم منها المسؤولية، الشفافية، الإنصاف والمحاسبة، إن الفضائح الأخلاقية الموجهة للأعمال في السنوات الأخيرة أرسى الاهتمام المتزايد بأخلاقيات الأعمال والتي ماهي في الحقيقة إلا نظام يشتمل على جملة من القواعد والمبادئ والقيم المستمدة من الدين والبيئة الاجتماعية والتي تتجسد في سلوك العاملين في بيئة العمل وامتلاك قدرة التمييز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ، وما هو مرغوب، وما هو غير مرغوب، وبالخصوص المسؤولية أكبر لدى مسيري الصحة الجوارية على اعتبار أن مهامهم أخلاقية بالدرجة الأولى، ولتنعكس ممارساتهم تلك على تحقيق المصلحة العامة وبالتالي أهداف التنظيم ككل . وإجرائيا يمكن أن نقول بان المسؤولية الاجتماعية هي مجموع الالتزامات التي قد تكون تطوعية، كاستجابة اجتماعية، أو غير تطوعية وهي استجابة للقواعد القانونية المفروضة، وأخلاقيات العمل ترتبط بالمسؤولية الاجتماعية في الالتزام وامتثال المنظمات للقانون وللمعايير المكونة لثقافة المنظمة الخاصة بأفرادها وبالخصوص لمسيريها وللقيم الاجتماعية التي يحملونها وهي تقتضي التصرف ليس داخل المنظمة فحسب، ولكن أمام الجميع ومختلف الفاعلين بمن فيهم الموظفين والعملاء والحكومة والمجتمعات المحلية وحتى الأجيال القادمة.

- **تقييم الأداء:**

مفهوم تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء من العمليات الإدارية المهمة لإدارة الموارد البشرية، والتي يتوقف عليها تحقيق أهداف المنظمة، ذلك أنها تجعل الرؤساء يلاحظون أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ومتواصل ومنتظم، كما تجعل العاملين يقدمون أفضل مستوى لديهم من الأداء مادام هناك من يقوم بتثمين وتقدير عملهم ومراقبة أدائهم باستمرار.

وقد تعددت التسميات لهذا المفهوم من طرف الباحثين حيث نجد من اطلق عليها تقييم الموظف Employee Evaluation، والبعض الآخر سماها "قياس الكفاءةMetro Rating "، والبعض الاخر سماها "تقييم الكفاءة "Evaluation Efficiency، كما اجمع عليها البعض الأخر "تقييم الأداء Evaluation Performance"، وسنختار في دراستنا تقييم الأداء وقد تعددت تعاريف العلماء فمثلا العالم فيشر يعرفه بأنه: (عملية تقييم الأداء هي العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة).[1] فالعالم فيشر ركز على عنصري الإنجاز والزمن في عملية تقييم الأداء، أي أنه ركز على حجم الإنجاز ومدى المساهمة التي قدمها العامل لمنظمته خلال فترة زمنية محددة. وهناك من يعرف تقييم الأداء بأنه: "قياس وتحليل نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة

1نور الدين شنوفي، *تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية –حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز–*، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم . التسيير، قسم علوم التسيير، 2004/2005، ص 50.

مسبقا"[1]. وقد أبرز هذا التعريف نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء أفراد المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة وتثمين نقاط القوة ومعالجة السلبيات ونقاط الضعف ولذلك فتقييم الأداء هو عملية إدارية مخطط لها مسبقا وهي عملية مستمرة ومقصودة من أجل تثمين نقاط القوة والمحافظة عليها ومعالجة الاختلالات لنقاط الضعف في كل ما يبد له الموظفين والسلوكيات التي يمارسونها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

وهناك تعريف آخر لتقييم الأداء هو "تقييم العامل في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة، وتقييم تصرفاته مع من يعملون معه"[2]

هنا التركيز على أعمال الموظف التي أنجزها مع مراعاة معيار الزمن الذي يحتاجه لذلك الإنجاز كما يؤخذ بعين الاعتبار في عملية التقييم السلوك الشخصي للفاعل وتصرفاته أتجاه من حوله في محيط العمل، وحتى من يتعامل معهم من طالبي الخدمة في المنظمة.

وهناك من يرى بأن عملية تقييم الأداء ماهي إلا "عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظف بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأته بقدر ما يعمل وينتج، بالاستناد إلى معدلات معايير معينة حيث يتم مقارنة أدائه الفعلي بها، من أجل الحكم على مستوى كفاءته في العمل الذي يؤديه " [3]و هنا شرط القيام بهذه العملية العدالة وفقا لمعايير موضوعية يتم وضعها مسبقا بحيث يتم من خلالها مقارنة الأداء الفعلي للعامل بما هو مطلوب ومرجو منه، ذلك ما يجعلها عملية ناجحة وتحقق الأهداف المنشودة، كما عرفت عملية تقييم الأداء على أنها "عملية

1موفق محمد الضمور، *التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام –الأردن نموذجا–*، عمان، دار الحامد لننشر والتوزيع، 2008، ص 78.

2آية ماهر، *تفعيل رضا المواطن في الخدمات العامة*، القاهرة، دار النهضة العربية، د.ت.ن، ص 8

3منير نوري، فريد كورتل، *إدارة الموارد البشرية*، عمان، مكتبة المجتمع العربي، 2001، ص 322.

منهجية منتظمة لتحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير أداء الفرد" [1]بمعنى أن تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على إدارة التغيير وان تعمل على تهيئة العاملين لعمليات حديثة من خلال التدريب وتطوير قدراتهم كنتيجة متوقعة لحدوث التغيرات الطارئة في البيئة الداخلية أو الخارجية، كما يعرف الدكتور كامل بربر أيضا تقييم الأداء بأنه: "عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد، بالنسبة لإنجازه في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل)[2] ذلك من خلال البرامج التي تعمل على إكساب مهارات سلوكية جديدة ومهارات التطوير الذاتي وعلى البرامج العصرية وعلى التعلم وإدارة تنوع الثقافات واستخدام مفهوم القدرات الأدائية بدل من المهام الوظيفية.

إن التعريفين السابقين أضفيا على عملية تقييم الأداء بعدا استراتيجيا مهما في المنظمة، حيث وصفاها بأنها عملية مقصودة ومنتظمة ومستمرة،، ولم يجعلا منها مجرد وظيفة تتم بشكل عشوائي غير مخطط، كما يلاحظ أيضا مدى الترابط بين عمليتي التدريب وتقييم الأداء لتنمية أداء العامل من خلال ما يقدمه هذا الأخير من معطيات حول ما يقدم هذا العامل من أدائه الفعلي ويلزمه من المهارات التي تحتاج إلى الصقل والتنمية والتطوير، ويمكن من خلال ما سبق تقديم تعريف إجرائي لتقييم الأداء فهو أحد الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية يعمل على قياس أداء إنتاجية الفرد خلال فترة زمنية محددة ومدى مساهمته في تحقيق الأهداف الفعلية المحققة من الأهداف المخطط لها، ثم تقديم الحلول وتصحيح الاختلالات، فهو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وكذلك بهدف تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة

1Michael Armstrong, *A handbook of human resource management practice*, London:2006, P 495

2منير نوري، فريد كورتل، مرجع سابق، ص 323.

الثانية ومادام أن عملية التقييم تكتسي أهمية في تنمية الموارد البشرية فإنه ينبغي ان تضبطها مقاييس عادلة وان تجرى بكل شفافية وأن يتاح للمسيرين أنفسهم الاستفادة من مزايا الحوكمة وامتلاك حق التظلم والمساءلة وحتى تنمى روح الاحترام والتشاركية وروح التعاون بين كل الموارد البشرية من اعلى السلم الإداري إلى أدناه، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال كفاءات تضع الإنسان في القمة تنمي فيه روح الرقابة الذاتية وخلق ثقافة تنظيمية قوية تعزز روح الانتماء والولاء وتعزز أخلاقيات الأعمال وروح المسؤولية الاجتماعية.

- **التدريب:**

التدريب أم التكوين:

اشتقاق كلمة تكوين هي من الفعل اللاتيني كون (former)

ولغويا يعني إعطاء الشيء شكلا، أما هذا المفهوم باللغة الإنجليزية فهو (training) الذي ترجمه مختلف الباحثين العرب بمفهوم التدريب لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي نفسه للتكوين (former)، أما في التشريع الجزائري فالاصطلاح الدارج هو: التكوين بدل كلمة التدريب المتداولة في المشرق العربي ولهذا سنختار مفهوم التكوين كمرادف لمفهوم التدريب.

مفهوم التدريب:

في البداية يجب أن نبين أن هناك اختلاف بين التكوين TRAINING والتعليم EDUCATION، فالتكوين يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل، أو أداء وظيفة معينة بذاتها، أما التعليم فيؤدي إلى زيادة وتعميق المعرفة والثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل وسنركز هنا عن التدريب (التكوين) هو من ضمن المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية إذ من خلاله تكمن عملية تنمية الموارد البشرية بعد حدوث التشخيص في مراحل سابقة والتي منها تقييم الأداء، ولهذا التدريب: "هو عملية تهدف إلى

إكساب المتدرب الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو لتحسين قدراتهم، ويعنى بكل المستويات السفلية أو القيادية[1].

كما "يتمثل التدريب في مجمل النشاطات والوسائل والطرق التي تساعد على تحسين معارف العمال وسلوكهم وقدراتهم الفكرية، لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون نسيان الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية".[2]فالتدريب يحقق أهداف الأفراد ويزيد من قابلياتهم ومهاراتهم وقدراتهم على التفاعل مع أجل حل المشاكل وإيجاد حلول لها، كما يعزز ثقتهم في أنفسهم وزملائهم ليزيد في إرساء أخلاقيات الأعمال في بيئة العمل ككل، وتشكيل ثقافة تنظيمية قوية تسهم في خلق الرضا الوظيفي لهم وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، كما يعرف التدريب: "التدريب هو النشاط الفعال الذي يساهم في زيادة مهارة الموارد البشرية في أداء أعمالها لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية، وذلك على أسس علمية بهدف رفع كفاءة المؤسسة وزيادة فاعليتها "،[3] ويحدث هذا بالتكامل بين أهداف إدارة الموارد البشرية بأبعادها الاستراتيجية المدمجة في المنظمة.

يعرف التدريب كذلك على أنه: " الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف

---

1 مدحت محمد أبو النصر، *إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة*، القاهرة، مجموعة النيل العربية للنشر، 2007، ص 244.

2. Sékou Lakhdar .gestion *du personnel* .Les éditions rganisation. Paris. 1986.p153.

3هيثم حمود الشبلي، *إدارة المنشأة المعاصرة*، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009، ص، 184.

وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب" .[1]

لا شك أن الأساس لإدارة الموارد البشرية هو المحافظة على مواردها البشرية واعتبارها أصول استثمارية هامة ولذلك فأحد التحديات الهامة هي كيفية تطوير هذه الموارد وتوسيع نشاطات التدريب مع إعداد هذه البرامج بشكل يتيح ذلك؛ لأن ميزة العصر الحديث هو التغير الدائم ومن أجل مجابهة ذلك تنظيميا ينبغي ممارسة التدريب والتعليم المستمر. فالتدريب يسمح بتحسين كفاءة المؤسسة وتنسيق المهام، وذلك بالرفع مستوى كفاءة ومعارف ومهارات العمال.[2]

فالرفع من كفاءة ومكتسبات الموظف هي من المزايا التدريبة تساعد برامج التدريب على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويده بالأساليب وصقل مهاراته في تنفيذ ما يعهد به إليه من واجبات ومسؤوليات [3] . على إدارة الموارد البشرية حسن الاضطلاع بمهامها على أتم وجه دون حرق لمراحل العملية للتدريب، فبعد تحديد –الاحتياجات التدريبية بكاملها ورفعها بالكامل مع تحديد أهدافها تأتي:

– خطوة تصميم تلك البرامج التدريبية وشروطها

– تحديد التكاليف المادية اللازمة ونوعية المدربين ثم تأتي المرحلة الثالثة وهي التطبيقية وتنفيذ محتوى برنامج التدريب مع ضبط المكان والزمان والوقوف على هذه العملية، وفي الأخير تقييم هذه العملية كاملة والوقوف على مدى تحقيق أهدافها من عدمه.

1عبد المنعم دهمان، *إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي*، حلب، سوريا، شعاع للنشر والعلوم، 2010، ص20.

2.Bernard Marjory K,Danielcrozet,*gestion des R H pilotage social et performances*,edition5 Dunod,pqris,2003, p90

3 صلاح الدين، محمد عبد الباقي، *الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات*، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص 183.

ويمكن أن نحدد بكل اختصار أهمية التدريب على المنظمة في مايلي: "زيادة الإنتاجية، رفع معنويات الأفراد، استمرار التنظيم واستقراره، تخفيض حوادث العمل".[1] والمزايا بالنسبة للموظفين هي اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل وحتى للمسؤوليات القيادية واكتساب زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وتحصيلهم معلومات وخبرات لم تكن في رصيدهم من قبل، كما أن التدريب يؤدي إلى تنمية كفاءة وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم منها السلوكية أو الفنية أو الفكرية وكذلك لمواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية لمواكبة التطور العلمي".

ويمكن أن نقدم التعريف الإجرائي لعملية التدريب بأنها إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية والتي تحرص على مواكبة التغيير في مختلف المجالات الإدارية والتكنولوجية فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى وهو عملية مستمرة ودائمة ويمس كل الموارد البشرية من موظفين بسطاء أو مديرين، القدماء منهم أو الجدد لغرض الرفع من القدرات والمهارات والكفاءة التي تؤدي إلى تغيير السلوكيات، وأيضا تصحيح المهارات غير المقبولة وتنمية المقبولة منها، إن التدريب يصحح الاختلالات ونقاط الضعف للأفراد العاملين ويحافظ على نقاط القوة ويثمنها كما يساعد على ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة وأيضا إلى تطوير أساليب اتخاذ القرارات والى تنمية العاملين وتحقيق طموحاتهم كالترقية، كما يؤدي إلى المحافظة على العاملين والتقليل من الحوادث وأخطار العمل، وتحسين المستوى الاجتماعي والاقتصادي للموظف مما يحقق لديه الولاء والأمان والالتزام الوظيفي الذي هو مبلغ لكل منظمة متميزة في عالم اليوم، إن تنمية وتطوير الأفراد يؤدي بالضرورة إلى تطوير المنظمة وتطوير

---

1 عبد الغفار حنفي، *السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2002، ص 347.

برامجها وإمكانياتها مما يساهم في انفتاح المؤسسة على محيطها الخارجي ليدعم مسؤوليتها الاجتماعية، يجدر القول أن هذه العملية الهامة في تحقيق أهداف التنظيم ينبغي أن تتحقق في إطار من العدالة التنظيمية بين جميع الموظفين وفق الاحتياجات التدريبية وإلا كانت نتائجها عكسية على الفرد والمنظمة، وكذلك أن تكون هذه العملية في جو من الشفافية والحوار المتبادل عند الاقتضاء لإن أساس التدريب أن يرسي دعائم السلوك الرشيد وينمي أخلاقيات تصبح بمثابة ثقافة تنظيمية قوية تتوارثها المنظمة عبر أجيالها.

- **التطوير التنظيمي:**

مفهوم التطوير

لغة :يطور، يتطور، تطورا – جدد، حسن[1] .

يعني التطوير في اللغة العربية: " هو التجديد والتحديث والتعديل، ويقال جد يجد فهو جديد وأستجد أي صيره جديدا، ويقصد به الاجتهاد في الأمر وتحسينه[2] ."

اصطلاحا :العملية المستمرة التي يتلقاها الإنسان من خلال المساندة والدعم اللازمين لنمو مهاراته وقدراته بشكل متواصل، ويتم ذلك من خلال عمليات التعلم المخططة أو غير المخططة ولكنها في كل الأحوال تكون ضرورية من أجل نجاح الإنسان في استثماره لموارده بصورة تتناسب مع الظروف الزمانية والمكانية التي يعيش فيها"[3] .

مفهوم التنظيم

1Boudon Raymond, Dictionnaire de Sociologie, éd buissière, paris, 2005, P 26

2أفنان عبد علي الأسدي، *قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين*، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 82، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2008، ص 846.

3 محمد عبد الغني حسن هلال، *الإطار القانوني والتنظيمي للموارد البشرية –التخطيط والتحليل والتطوير–*، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2006، ص 842 .

لغة:

ينظم، تنظيما، بمعنى الأمر استقام وكذلك يعني تنظمت حياته بعد الفوضى التي عاش فيها أيضا هناك تنظيم العلاقات القائمة بين الأطراف التي تتألف منها الجماعة[1].

اصطلاحا :

نجد أن هناك تعريفات متعددة لمفهوم التنظيم حيث يعرف **نيومان** التنظيم "أن التنظيم : عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف[2]كما يعرفه يعرف **أوميتاي إتزيوني** التنظيم أيضا بأنه "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين" كما يعرف التنظيم أيضا بأنه " هو ذلك الكل الموحد والمكون من عناصر بشرية ومادية وتكنولوجية وقانونية وتنظيمية متعاونة ومنسقة بشكل رسمي من أجل تحقيق غرض مرسوم كما أنها كيان اجتماعي هادف[3] .

مفهوم التنظيم حسب **بارسونز** " :وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين ولكي تتحقق أهداف محددة "، بمعنى أن التنظيم هو نسق فرعي ضمن نسق اجتماعي أكبر وأشمل وهو المجتمع، ويشترط بارسونز أن يحدد التنظيم أهدافه من البداية ويوضحها[4]

- **التطوير التنظيمي:**

التطوير التنظيمي هو: " عملية التجديد الذاتي التي تسعى المنظمة من خلالها إلى بعث الحداثة ومنع التراجع وإزالة الصدأ الذي يتراكم على النظم واللوائح أو يصيب الأفراد، أو

---

1 محمد عبد الفتاح الصيرفي، *مبادئ التنظيم والإدارة*، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر، 2006، ص 805.

2 طلعت إبراهيم لطفي، علم *اجتماع التنظيم*، القاهرة، دار غريب، 2006، ص 64-66.

3 نائل عبد الحافظ العواملة، *الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات*، ط2، دار زهران، عمان الأردن 2006، ص 114

4 رابح كعباش، *علم اجتماع التنظيم*، قسنطينة، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص 61

تتعرض له المنظمة لكي تظل محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة لتخرج منها أقوى عودا وأعلى معنوية[1] ." وهنا وجب التفريق بين التدريب والتطوير، فاذا كان التدريب يركز على تصحيح الاختلالات فإن التطوير هو عملية إكساب لكل جديد قصد مواكبة المستقبل بما يحمله من جديد وفي شتى النواحي، وقد عرف السلمي التطوير التنظيمي بأنه نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته، وتجديد نفسه ذاتيا، من خلال تطوير شامل في المناخ السائد به وبالتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل، وبمعاونة من عنصر خارجي يقوم بدور إدارة التغيير الذي يروج للأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم[2]

بهذا المعنى فإن التطوير التنظيمي عملية دائمة لاستمرارية أي تنظيم وضمان بقائه، كما يعرف التطوير التنظيمي على أنه: " تنمية وتطوير للأفراد من كافة الجوانب، حيث تضمن التنمية الجوانب التالية : العمل، الجانب الاجتماعي، الحياة الشخصية، الجوانب الثقافية والروحية[3] ولذلك فعملية التطوير هي عملية شاملة[4]. فهو أيضا عملية تغيير مطلوبة، يشمل الإجراءات الرسمية وغير الرسمية، أو العمليات، أو المعايير، أو الثقافة، بهدف تحسين الأداء

1عالية محمد علي وسيف الدين أحمد، *أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد*، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، 2008، ص 128

[2] نائل عبد الحافظ العواملة، مرجع سابق، ص 511.

3أسماء نايف الصالح، *المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة*، دراسة تطبيقية الشركات المتعددة الجنسيات، المؤتمر العلمي الدولي –عولمة الإدارة في عصر المعرفة–، جامعة الجنان، طرابلس لبنان، كلية إدارة الأعمال، ص55.

[4] عالية محمد علي وسيف الدين أحمد، مرجع سابق، ص 151.

التنظيمي وتحديثه بالإضافة إلى أن التطوير يستجيب للحاجات الاجتماعية ولمطالب البشر وحاجياتهم المشروعة [1].

كما يعرف التطوير التنظيمي على أنه عملية مستمرة ومتكاملة تهدف إلى زيادة مهارات العمال وكفاءاتهم وتحسين تكنولوجيا الإنتاج وأنماط التسيير وأشكال الاتصال التنظيمي والعلاقات العامة من أجل زيادة قدرة التنظيم على مرة مستوى التطور لدى المنافسين والاستجابة لتغير أذواق المستهلكين[2] .كما يمكن الحكم على نجاعة التنظيم من خلال استجابته للتطوير ومواكبته.

ويعرف التطوير التنظيمي كذلك بأنه مجموعة الإجراءات المخططة التي تحاول الارتقاء بأداء المنظمة وبكل جوانبها الإداري منها والفني والاجتماعي، حتى تصبح أكثر قدرة على تحقيق أهدافها سواء كانت قصيرة الأجل أم طويلة الأجل، وذلك بتدريب أفراد المنظمة على إدارة أعمالها والارتقاء بمستوى ثقافة المنظمة[3] بمعنى تبني الثقافة التنظيمية القوية التي تصبح بالمحافظة على الإبداع والريادة لتتوارثها الأجيال وإجرائيا يمكن تعريف التطوير التنظيمي بأنه عملية قصدية مخططة ومتواصلة ولتغيير سلوك الأفراد وأساليب العمل بالشكل الذي يتوافق ومتطلبات العمل وإحداث التغيير ولخلق ثقافة تنظيمية قوية يتطبع بها كل أفراد المنظمة والاضطلاع بحل المشكلات لمواجهة كل التحديات وتكنولوجيا المستقبل والاستجابة لكل مطالب البيئة الاجتماعية الخارجية والداخلية لتكريس عمليات الإبداع والابتكار وضمان المكان المناسب

1عاصم الأعرجي، *دراسات معاصرة في التطوير الإداري: منظور تطبيقي*، عمان، الأردن، دار الفكر، 2012، ص 88.

2ناصر قاسيمي، *دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل*، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، ص 24

3نور الدين حاروش، *إدارة الموارد البشرية*، الطبعة الأولى، الجزائر، دار الأمة، 2010، ص 60.

رغم تغير الظروف ولذلك فعملية التطوير التنظيمي عي عملية دائمة ومستمرة وتمس كل كيان التنظيم.

- **الفعالية التنظيمية:**

إن مفهوم الفعالية التنظيمية متعدد المداخل ويحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين، حيث لكل باحث مفاهيمه الخاصة والتي منها:

يعتبر برنارد أول من حاول أن يقدم تعريفا للفعالية التنظيمية، معتمداً على عنصر الهدف، حيث اعتبر أن" فعالية أي نشاط مقترن بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط[1]." ومهما كان هذا الهدف فإن الفعالية مقترنة بتحقيقه. أما اتزيوني فيعرفها على أنها" الدرجة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها[2]."

ويرى كاست وروزنزويج (Rosenzweig et Kast) ونيجاندي (NE Gandhi) أن الفعالية تعني "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات، وزيادة حصتها السوقية، وتحقيق رضا العملاء والعاملين بها وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحقيق النمو والربحية"[3]، وكذلك قد تتمثل الفعالية في جودة الخدمة المقدمة.

1Barnard, C, *The functions of the executive*, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1974. P:55.

2محمد حسن أحمد، *إدارة التخطيط والتنظيم*، عمان، الاردن، دار كنوز المعرفة، 2008. ص39

3 عبد السلام أبو قحف، *اقتصاديات الأعمال*، الإسكندرية، مصر، المكتب العربي الحديث، 1993، ص 93.

أما بنز فإن له مفهوما موازيا للصحة التنظيمية أي قدرة المؤسسة على المحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية، والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب لتحقيق الأهداف[1].

وهناك من نظر إلى الفعالية التنظيمية على أنها "تحقيق أفضل النتائج بأكثر العناصر ملائمة"[2].

أما أبو قحف فيعرفها بقوله" هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أشرطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيها من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة.[3]"

وإجرائيا هي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها والنتائج المطلوب الوصول إليها، كذلك قدرتها على الحفاظ على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب، ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، ومدى قدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الرضا الوظيفي لأفرادها وتحقيق طموحاتهم ليسهم الكل في إحداث التغيير والتطوير التنظيمي إذا فالفعالية التنظيمية ترتبط بالمؤسسة ككل من جميع جوانبها وأفرادها وهي بمثابة تقييم لأداء المؤسسة، كما تهدف إلى تحقيق الاستقرار والمراقبة والمسؤولية وكذلك الوفاء بمتطلبات كل المتعاملين وطالبي الخدمة وتتمثل الفعالية في مؤسسات الصحة الجوارية في قدرة مسيريها على

1موسى توفيق وآخرون.، *تحليل السلوك التنظيمي :سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور*، عمان، الأردن، المركز العربي للخدمات الجامعية، 1995، ص 41

2 محمد حسن أحمد، مرجع سابق، ص 16.

3أبو قحف عبد السلام، *أساسيات الإدارة*، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 1995.ص25 .

الاستجابة لمطلب طالبي الخدمة، والقدرة على تحقيق كل الأهداف وإشباع رغبات كل الفاعلين داخل المؤسسة وخارجها.

7. المقاربة النظرية:

تتميز الظاهرة الاجتماعية عن غيرها من الظواهر، لذلك اختلفت الاتجاهات النظرية خاصة على مستويات التحليل حيث تعددت وجهات النظر، ومن اجل التمكن من جمع جزئيات هذا الموضوع كان لزاما علينا تبني مقاربات نظرية سيسيولوجية ومداخل تتيح لنا الفهم والتفسير العلمي، ومنه ليس غريبا أن نجد كثير من النظريات الكلاسيكية أو الحديثة منها قد أشارت إلى متغيرات دراستنا هاته، ولمحاولة الفهم والتدقيق أكثر ارتأينا اختيار خمس مداخل نلخصها في:

البنائية الوظيفية :

يعتبر من أهم المداخل في التراث السيسيولوجي وهو يستهدف موضوع دراستنا مختلف الوظائف والأدوار التي يقوم بها المسيرون والمشرفون على التنظيم، ولقد انطلق بارسونز في تصوره للتنظيم بأنه نسق اجتماعي يتكون من مجموع أنساق فرعية مختلفة وقد اشترط بارسونزتوافر قدر من الانسجام بين قيم التنظيم وبين المجتمع الذي يوجد فيه ولذلك عرف تالكوت بارسونز التنظيم بأنه" نسق اجتماعي منظم انشئ من أجل تحديد أهداف محددة"1

كما تتضح المفاهيم الأساسية لمقاربة البنائية الوظيفية المحدثة والتي منها : البناء، النسق الاجتماعي ،المتطلبات الوظيفية ،المعوقات أو الخلل الوظيفي ،،،،وكما يتضح من دراسة

1 عبد الله محمود عبد الرحمان، *البنائية الوظيفية*، ب.د.ن، 1978، ص215

التنظيمات المعاصرة لازالت إسهامات بارسونز وتصنيفاته الهامة وبخاصة التصنيف الداخلي للتنظيم الذي قسمه إلى ثلاث مستويات أو أنساق فرعية والتي هي[1]:

- النسق الفني والذي يسهم في تحقيق أهداف التنظيم.
- النسق الإداري وهو الذي يتحكم في داخل التنظيم.
- النسق النظامي الذي يربط بين كل الأنساق والمجتمع الخارجي.

فلقد ركز نموذج بارسونز على البناء ونظر إلى التنظيمات على أنها وحدات فرعية داخل النسق الأكبر وهنا تتضح قوة هذا الطرح من خلال قدرته على تفسير الأنساق الاجتماعية تفسيرا شاملا ومتكاملا. وأيضا فيما قدمه ميرتون فيما بعد لتوضيحه لمفهوم الوظيفة وتقديمه للجوانب غير الرشيدة للسلوك التنظيمي والمعوقات الوظيفية والنتائج غير المتوقعة للأفعال وتقديمه لفكرة البدائل الوظيفية، لقد قدمت البنائية الوظيفية الكثير وتميزها عما قدمته المدارس الكلاسيكية ومن ذلك إبرازا لتكامل الوظيفي بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وألقت الضوء على الإشراف والإدارة ولا زالت تحظى بالاهتمام.[2]

- مدخل إدارة الجودة

لقد أضحت إدارة الجودة في العقود الأخيرة العامل الأكثر أهمية لتحقيق النجاح والتميز والذي تبحث عنه كل المنظمات الإنتاجية والخدماتية، ومع تطور الفكر الإداري نبعت فكرة الحوكمة من إدارة الجودة التي فرضت نفسها كأسلوب لحياة المنظمات وأصبح السعي لإرضاء العملاء والتحسين المستمر في الأداء والعمل بالتشاركية وروح الفريق، وأضحى التركيز على جودة المنتج أو الخدمة لا يكفي بل تعداه إلى التركيز على الأنشطة وجميع عمليات الإنتاج

---

1 السيد الحسيني، *النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم*، ط4، القاهرة، دار المعارف، ب.س.ن، ص80-81.

2 يوسف عنصر، *الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر*، قسنطينة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، 2007، ص93.

اليومية وهذا ما دعا إليه جوزيف جوران بالقول: "بقدر ما كان القرن العشرون قرن الإنتاجية، فإن القرن الحادي والعشرون سوف يكون قرن الجودة"[1]

وبالتالي فإن الكوادر المسيرة في مؤسسات الصحة الجوارية تجد نفسها مرغمة على تبني مفاهيم الجودة والتحسين المستمر بما يضمن رضا طالبي الخدمة، وكل الفاعلين داخل مؤسسات الصحة الجوارية وقد ساهمت "التغيرات السريعة في البنى العلمية والثقافية والمعرفية والتكنولوجية التي يشهدها العالم في إعطاء أهمية لمدخل إدارة الجودة الشاملة القائم على التحسين المستمر"[2] وهذ ا ما تدعو إليه الحوكمة أيضا وهو مواكبة روح العصر وتطوير الذات خاصة للكفاءات المسيرة والتي تلعب دور التسيير.

وفيما سبق كانت" تقاس الجودة على أنها جودة المنتج، أما الآن فيقاس مستوى المعيشة بارتفاع جودة الحياة، وهي عبارة عن جودة الخدمات المقدمة إليه"[3] وعلى رأسها الخدمات الصحية.

فالجودة هي أداء الأعمال بأسلوب سليم بما يمكن طالب الخدمة من حصوله على متطلباته ن وكذلك رضا مقدمي الخدمة وافتخارهم بما قدموه وتحمل مسؤولياتهم كاملة غير منقوصة وهذا هدف الحوكمة الرشيدة.

– **مدخل النظرية الظرفية (الموقفية)** : وهي من النظريات الحديثة والتي تدعو للواقعية الإدارية والتي تقتضي التأقلم مع الأوضاع ومراعاة المتغيرات الحاصلة سواء أكانت بيئية تكنولوجية أو

---

1 Joseph.M.Juran and A.Blanton Godfrey, *Joran's Quality Handbook*., New York: McGraw-Hill,1999, p.142.

2 محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان، *إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات*، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006، ص.17

3 باسم برقاوي وفاتن خربط وعماد أبو الرب، *تطوير إطار لضمان جودة التعليم والتعلم في مؤسسات التعليم العالي*، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، *اتحاد الجامعات العربية*، صنعاء، المجلد 8، العدد 20، 2015، ص 181-207

القيم الاجتماعية أو التشريعات والقوانين والتعامل حسب ما يقتضيه الموقف، والتعاطي مع التوجهات الجديدة حيث تستند هذه النظرية[1]، على ضرورة إدراك وفهم ظروف المنظمة الحقيقية واختيار الأساليب الإدارية الأكثر ملاءمة لهذه الظروف والمواقف ثم الكفاءة في تنفيذ هذه الأساليب، لقد تعدد رواد هذا المدخل وأهم ما يعنينا هنا وما يوافق دراستنا هو إسهامات مارتن إيفانز وما قدمه من دراسة لدور القائد حيث أوضح أن القادة يتبعون عدة أساليب تنير طرق السير للمرؤوسين وتجعل تحقيق الأهداف سهلا وتحديد المهمات والأدوار لكل فرد وإزالة العقبات[2].

كما يرى أيضا فريد ميدل أن أسلوب القيادة الديمقراطية هو الأحسن وحسبه فان القرارات الإدارية تتأثر بالظروف والمواقف والمتمثلة في: العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وكذلك مدى وضوح مهام العمل والواجبات ثم درجة القوة والنفوذ في المركز.

– **مدخل نظرية العدالة لجون ستاتسي ادام:** بحيث تناول هذا المدخل ما جاءت به نظرية التوقعات ودراسات فيكتور فروم أي أن الفرد يقوم بعملية مفاضلة وعلى ما هو لصالحه فيقوم بعملية حسابية يقارن فيها بين ربحه وخسارته وقد قدم العالم جون ستاتسي أدام دراسته بحيث نظر للإنسان كجزء من المجتمع والنظام الذي هو فيه ،حيث يبحث الفرد عن العدالة في المكافأة وفي الترقية وفي حصوله على الامتيازات فيقارن بين مدخلاته ومخرجاته وفي ما يحصل عليه وما يبذله في العمل وقد لخص هذه المدخلات في الجهد المبذول على مستوى

---

1 محمد عبد الوهاب الصيرفي، *مبادئ التنظيم الإداري*، عمان، دار المناهج، ب.د.ن، ب.س.ن، ص137

2 محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان، مرجع سابق، ص19.

التعليم، الأقدمية [1]،الأداء، صعوبات العمل، والمعوقات، وأما المخرجات فتتمثل في النتائج والمكافآت التي يحصل عليها من الأجر والمكافأة والأمن الوظيفي والشعور بالرضا والارتياح.[2]

8. الدراسات السابقة :

1. عادل مبروك محمد وصبري شحاتة السيد، تقييم اتجاهات الإدارة العليا نحو ممارسة إدارة الموارد البشرية في ضوء مفهوم الرأس المال البشري، **القاهرة، 2008.**

وطرحت الدراسة مشكل الأساسي الذي هو أن فشل المنظمات لا يأتي من التطور التكنولوجي للمنظمة بل من سوء تسيير الموارد البشرية في المنظمة.

تهدف الدراسة لتحديد مفهوم الموارد البشرية، واحتياجاتها من ممارسات تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لها بناء رأس مال بشري قادر على مواجهة التحديات الحديثة في الإنتاج، مع قياس مدى تطبيق هذا المفهوم وواقع ممارسته في مصر، وقد كانت أهداف الدراسة الفرعية مايلي:

- تحديد اتجاهات الإدارة العليا نحو الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال البشري، فضلا عن تحديد فلسفة الإدارة العليا في نظرتها للرأس المال البشري.
- تقييم الممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشري.
- تحديد معوقات بناء هيكل رأس المال البشري.
- اقتراح حلول للتغلب على المشاكل التي تحول دون بناء رأس المال البشري.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث اعتمدت على تحليل الواقع المصري في إدارة الموارد البشرية.

---

1 عمار بوحوش، *نظرية التنظيم*، الجزائر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1999، ص176.

2 محمد المهدي بن عيسى، *اجتماع التنظيم من سيسيولوجية العمل الى سيسيولوجية المؤسسة*، ب.د.ن، 2010، ص 48.

وقد تم استعمال تقنية جمع المعلومات من خلال استبيان موجه إلى شركات القطاع الصناعي المصري.

وقد خلصت الدراسة إلى مايلي:

– ضرورة تغيير اتجاهات الإدارة العليا في تسيير إدارة الموارد البشرية، والرأس المال البشري.

– تغيير الممارسات الوظيفية المتعلقة بالموارد البشرية.

2. أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير فرع إدارة أعمال من إعداد الباحث: **لمين علوطي**، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2008.

وقد تعرضت هذه الدراسة إلى المفاهيم الأساسية المتمثلة في مجتمع المعلومات، مجتمع المعرفة، تكنولوجيا الاتصال، إدارة الموارد البشرية. وهذه المفاهيم تتلخص كلها في أبجديات التكنولوجية الرقمية التي تعتمد على الحاسبات الآلية الرقمية التي تعتبر سمة هذا العصر، وعلاقتها بالمورد البشري داخل المؤسسة وقد جاءت تساؤلات هذه الدراسة في: ماهي متطلبات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعلومات؟ وما هو أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التشغيل وتحقيق مناصب الشغل؟ وما هو أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على نظم المعلومات؟

استخدم الباحث في بحثه المنهج الاستقرائي والاستنباطي مع استخدام الدراسة التحليلية والوصفية، ثم توصل في الأخير إلى النتائج التي نذكر منها ما يلي:

- هناك أثر واضح لاقتصاد المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية.
- تسعى المؤسسات إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة بشتى الطرق.

- تعزيز عملية استيعاب تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأتاحتها للاستخدام الذي يهدف إلى التميز في الأداء ومواكبة عمليات التحديث الإداري.

3. الأتمتة[*] ودورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية، دراسة مسحية على العاملين بإدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية المركزية بمدينة الرياض، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2007.من إعداد الباحث: **ناصر بن منيف بنرزان العتيبي**.

وقد تضمنت الدراسة المفاهيم الآتية: الأتمتة، تحسين الأداء، الموارد البشرية، الأجهزة الأمنية، وتجلت أهمية هذه الدراسة في كونها قدمت إضافة نظرية للعلوم الأمنية ومثل هذا النوع من الدراسات قليل في الوطن العربي، كما تطرق إلى دور التقنية في تحسين أداء الموارد البشرية كما تساهم في إعطاء تصور للدور المحوري الذي يلعبه الجهاز الأمني في مواكبة التسارع غير المسبوق في التكنولوجيا الرقمية، كما حاولت التطرق إلى التحديات التي تواجه المؤسسة الأمنية وضرورة ردم الهوة الرقمية بينها وبين الواقع المعيش وربط الإطار الفكري بالممارسة الفعلية، حيث جاءت تساؤلات الدراسة ما هو دور الأتمتة في تحسين أداء إدارة الموارد البشرية في الجهاز الأمني؟ اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح الاجتماعي، ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها هي: استخدام التقنية الحديثة بالأجهزة الأمنية بصفة عامة ضعيف في إدارات الموارد البشرية، أن التكنولوجيا الرقمية يمكن أن تسهم في تخطيط واستقطاب الموارد البشرية.

4. دراسة **فايزة بوراس** 2015 أطروحة دكتوراه حول إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات – دراسة حالة مجمع صيدال– .

---

[*] فاطمة محمود رزق زعرب، الأتمتة ودورها في تحسين إدارات شؤون الموظفين في الوزارات الحكومية بقطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، 8002، ص 11.

منهجية الدراسة: استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج التحليلي والمنهج الوصفي وذلك من خلال تحليل مختلف الوثائق والاستبيانات التي استعملتها في دراستها كما استعملت المقابلة المباشرة كطريقة لتحليل نتائجها

وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في مجمع صيدال، من خلال التطرق إلى أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق التطوير الوظيفي للكفاءات وتنمية قدراتهم مما يتفق مع رغباتهم وميولتاهم نحو الوظيفة التي يقومون بها لجعل العمل هادفا، ومدخلا لتوظيف المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تم توزيعها على عينة الدراسة المتكونة من 79 إطار في مجمع صيدال، توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل من الوظائف التالية : عملية التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء، تحفيز الموارد البشرية وعملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات.

وقد خرجت الباحثة بعدد من التوصيات منها :إعادة النظر في سياسات إدارة الموارد البشرية بحيث تخدم توجهات تخطيط المسار التوظيفي لكفاءات وزيادة ثقة الكفاءات بأنفسهم وإشعارهم بالعدالة بين بعضهم البعض الأمر الذي ينعكس إيجابيا على رضا الكفاءات عن أعمالهم ووظائفهم والاهتمام أكثر بتطوير الكفاءات ووضع برامج خاصة تساعدهم على تطوير ذاتهم وتحسين أدائهم، والعمل على متابعة ما قدم الموظف في مساره الوظيفي بهدف إزالة العقبات أو تعديل المسار إذا لزم الأمر.

5. **دراسة جون سوليفان، أخلاقيات** العمل: المكون الرئيسي لحوكمة الشركات، 2006.

تهدف هذه الدراسة إلى التطرق للقضايا العامة المتعلقة بحوكمة المؤسسات كما تقدم نظرة عامة عن فلسفة الأخلاق وعلى وجه الخصوص أخلاقيات العمل، وتطرح بعض المداخل المختلفة والإرشادات من أجل وضع ميثاق أخلاقي لإدارة الأفراد.

منهجية الدراسة: الباحث اعتمد على المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة بالإضافة إلى المنهج التحليلي من أجل تحليل علاقة الأخلاق بحوكمة المؤسسات، أما عن أهم نتائج الدراسة فتمثلت في:

– اعتبار الأخلاق الحل لإحدى مشاكل التنمية الرئيسية ألا وهي الانتقال من اقتصاد المقايضة إلى اقتصاد يمكن في ظله إجراء الصفقات على مدار الزمان والمكان.

– ارتباط جودة التسيير في المؤسسة حسب المعايير الأخلاقية ومعايير التشريع القانوني ومستوى العمل بها.

– يؤدي الضغط المتزايد الذي يمارسه قطاع الأعمال والجمعيات المحلية على المؤسسات في سبيل تفعيل تطبيقها للمواثيق الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية.

6. **دراسة فريد كورتل**، حوكمة المؤسسات: منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى بحث موضوع حوكمة المؤسسات، واعتبارها كمنهج يساعد القادة والمدراء على تحقيق التنمية المستدامة، حيث أن إتباع مبادئ سليمة لحوكمة المؤسسات سيؤدي إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد آخذا بعين الاعتبار استدامة عملية التنمية الاقتصادية مع مراعاة البيئة والعدالة الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الشفافية–المشاركة – العدالة – حق المساءلة).

منهجية الدراسة: اعتمد الباحث على منهج وصفي تحليلي لمعالجة موضوع الحوكمة والتنمية المستدامة وتحديد العلاقة بين الأداء الحوكمي في الدول العربية والتنمية المستدامة.

أهم نتائج الدراسة:

– إن الحوكمة أصبحت وسيلة متفق عليها وشبه وحيدة من طرف مختلف المهتمين بموضوع الإدارة باعتبارها الوسيلة الأكثر ضمانا للوصول إلى مستويات معتبرة من التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

– إن ظهور مفهوم الحوكمة الاجتماعية والبيئية جاء نتيجة الاهتمام العالمي بالبيئة والمجتمع والاتجاه نحو التنمية المستدامة.

– إن المؤسسات العربية من بين المؤسسات في العالم التي تحتاج إلى الحوكمة.

7. **دراسة حسين يرقي،** واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، 2008.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء والوقوف على واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر من خلال تشخيص حالة إطارها المؤسسي وآليات تطبيقها.
- تهدف أيضا إلى إبراز دور الحوكمة في المؤسسات من خلال تحديد مختلف المبادئ والقواعد الجيدة لإدارة ومراقبة المؤسسات.
- اقتراح توصيات واقتراحات من شانها العمل على تفعيل تطبيق حوكمة المؤسسات بما يضمن الحقوق والمصالح.

منهجية الدراسة: تمثلت في استخدام الباحث للمنهج الوصفي والتحليلي تطرق للإطار النظري للحوكمة، واستعمل المنهج التحليلي لتقييم واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجزائر وإلى المعيقات والتحديات التي تعيق تطبيقها.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ترسيخ الركائز الأساسية لحوكمة المؤسسات.
- تفعيل دور أطراف حوكمة المؤسسات والمتمثل في المراجع الخارجي ومجلس الإدارة ولجنة المراجعة والمراجعة الداخلية والإدارة العليا وادارة الموارد البشرية.

8. HR Governance A Theoretical Introduction، **Boris Koehler& Jens Grindie**، 2019، Springer، berlin.

إشكالية الدراسة: لفتت البنية الجديد ة نسبيًا لحوكمة الموارد البشرية مزيدًا من الاهتمام بنشر ISO 30408. من الناحية المفاهيمية، يجب أن تكون جزءًا من حوكمة الشركات، ولكن نظرًا لأن كلا المفهومين قد تم تحديدهما بشكل غامض بشكل ملحوظ في الأدبيات، فلا يزال من غير الواضح كيف يمكن أن يترابطا. ومن ثم، تهدف هذا الدراسة إلى تطوير تعريف دقيق يدمج باستمرار حوكمة الموارد البشرية مع حوكمة الشركات والإدارة وإدارة الموارد البشرية.

هدفت الدراسة. تقودنا الاعتبارات المفاهيمية القائمة على الأدبيات الموجودة إلى اقتراح حوكمة الموارد البشرية التي يمكن تعريفها على أنها أفضل إطار للسلوك الداخلي والخارجي لإدارة الموارد البشرية للجهات الفاعلة المتعددة وتحكمها في الشركة ووحداتها، والتي تتكون من معايير رسمية وهي بحد ذاتها نتيجة لتأثير أصحاب المصلحة المتعددين. يجب أن يساعد هذا التعريف الجديد العلماء على البدء في بناء نظريات حول حوكمة الموارد البشرية ودراستها تجريبياً. من الناحية العملية، يجب أن تكون مفيدة على سبيل المثال للمديرين والمتخصصين في الموارد

البشرية الذين يقومون بتشكيل النماذج المؤسسية لإدارة الموارد البشرية والقيادة، ولهيئات التنظيم الفرعية التي تعيد هيكلة متطلبات الموارد البشرية، وللمستثمرين الذين يقيمون المشاركات المحتملة.

منهجية الدراسة: استخدم الباحثان المنهج التحليلي الوصفي لدراسة حوكمة الموارد البشرية واستغلالها في إيجاد تعريف دقيق لها.

نتائج الدراسة: توصل الباحثان إلى مفهوم حوكمة الموارد البشرية وخلصا إلى:

أن تكون مراجعة الأدبيات المقدمة أعلاه كافية للإشارة إلى الغموض الملحوظ للمفاهيم الثلاثة لـ "الحوكمة" و"الإدارة" و"إدارة الموارد البشرية" التي تعوق البحث عن فهم أكاديمي ومفيد عمليًا لحوكمة الموارد البشرية.

9. New HR Governance: An Empirical Study on Gender Diversity and Board Recruitment Practices in Switzerland, **Michael Hathorne,** 2017.

إشكالية الدراسة: مدى تطبيق حوكمة الموارد البشرية في سويسرا وتأثيره على اختلاف الجنسيين في مختلف الإدارات.

هل هناك اختلافات كبيرة بين الجنسين في الأداء المتصور على مجموعة معتمدة من الكفاءات القيادية العليا وعلى فعالية القيادة لمجموعة المواهب العالمية من كبار التنفيذيين؟

ماهي الفرص والآليات الممكنة لزيادة التنوع بين الجنسين في مجالس إدارة الشركات السويسرية وتحقيق الفوائد التجارية للتنوع؟

نتائج الدراسة: اعتبار تطبيق إطار حوكمة الموارد البشرية الجديد على حالة دولة واحدة في سويسرا "استكشافيًا" من حيث الطبيعة حيث كانت النتيجة المرجوة هي الحصول على نظرة ثاقبة

في السوق السويسرية فيما يتعلق بالتنوع بين الجنسين وممارسات التوظيف في مجلس الإدارة أيضا هناك تركيز على "البحث التطبيقي" على تطوير تطبيقات عملية للنتائج.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع المنهج التاريخي وذلك من خلال استبيانات وتحليل جداول.

10- دراسة Webb-Holder Lori et al. .بعنوان "المسؤولية الاجتماعية للشركات الأمريكية" المنشور في مجلة أخلاقيات العمل التجاري لعام 2009 :

وتشير هذه الدراسة إلى أن حوكمة الشركات تساهم في رفع المسؤولية الاجتماعية وفي الوقت نفسه، مجموعة من المستثمرين من المؤسسات السائدة شجعت حركة لدمج المعلومات البيئية والاجتماعية والحوكمة في تحليل الأسهم وقامت الدراسة باستكشاف ممارسات إفصاح المسؤولية الاجتماعية للشركات ذات حجم من 50 صناعة شركات أمريكية للتداول العام، حيث تم إجراء تحليل المحتوى للتعرف على محفظة الإعلام كاملة المقدمة من هذه الشركات خلال عام 2004م تم الكشف عن نشاط المسؤولية الاجتماعية للشركات من قبل معظم الشركات في العينة، وأدرج في ما يقرب من نصف الإفصاحات العامة التي قدمت خلال تلك السنة من جانب عينة الشركات بعد تطبيق الحوكمة عليها وكانت مجالات التركيز بصفة خاصة على برامج الصحة والسلامة والمسائل البيئية والتنوع والموارد البشرية ،وتنشر الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية.

أهم نتائج الدراسات السابقة:

- أهمية إدارة الموارد البشرية، في حفظ وتنمية الرأس المال البشري في المؤسسة.
- تعزيز عملية استيعاب تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأتاحتها للاستخدام الذي يهدف إلى التميز في الأداء ومواكبة عمليات التحديث الإداري.

- أن التكنولوجيا الرقمية يمكن أن تسهم في تخطيط واستقطاب الموارد البشرية.
- تسعى المؤسسات إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة بشتى الطرق.
- تعزيز عملية استيعاب تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأتاحتها للاستخدام الذي يهدف إلى التميز في الأداء ومواكبة عمليات التحديث الإداري.
- إعادة النظر في سياسات إدارة الموارد البشرية بحيث تخدم المسار التوظيفي للكفاءات وزيادة ثقة الكفاءات بأنفسهم وإشعارهم بالعدالة بين بعضهم البعض، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على رضا الكفاءات عن أعمالهم ووظائفهم.
- الاهتمام أكثر بتطوير الكفاءات ووضع برامج خاصة تساعدهم على تطوير ذاتهم وتحسين أدائهم، والعمل على متابعة ما قدم الموظف في مساره الوظيفي بهدف إزالة العقبات أو تعديل المسار إذا لزم الأمر.
- اعتبار الأخلاق الحل لإحدى مشاكل التنمية الرئيسية.
- ارتباط جودة التسيير في المؤسسة حسب المعايير الأخلاقية ومعايير التشريع القانوني ومستوى العمل بها.
- إعطاء الأهمية للمواثيق الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية.
- إن الحوكمة أصبحت وسيلة متفق عليها وشبه وحيدة من طرف مختلف المهتمين بموضوع الإدارة باعتبارها الوسيلة الأكثر ضمانا للوصول إلى مستويات معتبرة من التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- حوكمة الموارد البشرية تقتضي ترابط ثلاثية "الحوكمة" و"الإدارة" و"إدارة الموارد البشرية"

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

أهم ما يميز دراستنا:

- أنها تأتي استكمالا للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الحوكمة في مؤسسات القطاع العمومي واستهداف مسيريها والتي من أهدافها واستراتيجياتها النهوض بالمجتمع وتطويره، وتوجيه الإمكانات والموارد بالشكل الأمثل.

إن موضوع دراستنا يجمع ما بين متغيرين هما " الحوكمة "وتم التركيز على (الشفافية، العدالة، حق المساءلة، أخلاقية الأعمال، المسؤولية الاجتماعية) و" تنمية إدارة الموارد البشرية "، حيث أن الدراسات السابقة لم تتطرق للعلاقة ما بين هذين المتغيرين حيث تم التركيز في تنمية الموارد على (تقييم الأداء، التدريب، الفعالية التنظيمية، التطوير التنظيمي).

- يعتمد التحليل في دراستنا على البعد الاجتماعي ومن منظور التنظيم والعمل والموارد البشرية بينما التحليل في الدراسات السابقة يعتمد على عدة أبعاد منها البعد الاقتصادي والبيئي.
- يستهدف موضوع دراستنا إدارة الموارد البشرية وبالضبط الكفاءات المسيرة ومدى استفادتها من مزايا الحوكمة، في مؤسسات الصحة الجوارية والتي تنتمي للقطاع العمومي بحيث أنها تمثل مرأت للدولة وساعدها المنفذ.
- إن موضوعنا ليس دراسة نظرية فحسب، بل دراسة تطبيقية أيضا أستهدف تأثير الحوكمة في إحدى مؤسسات القطاع العام وهي (مؤسسات الصحة الجوارية) وأن مجتمع الدراسة كان شاملا على جميع مسيري تلك المؤسسات.

خلاصة الفصل:

ومن خلال ما سبق وما تم طرحه في هذا الفصل، فبعد تحديدنا لمشكلة الدراسة والمتمثلة في كيفية تأثير الحوكمة على تنمية إدارة الموارد البشرية حيث قمنا بتحديد أهم مفاهيم الدراسة وكذلك تطرقنا إلى أهم الأسباب لاختيار هذا الموضوع والى الأهمية والأهداف لهذه الدراسة، وطرحنا أيضا المقاربات النظرية الملائمة وكذلك تطرقنا إلى الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات هذه الدراسة والتي سيتم تسليط الضوء والتفصيل فيها من خلال الفصول الموالية، ونبدأ بالمتغير المستقل المؤثر وهو الحوكمة.

الفصل الثاني: الحوكمة، ماهيتها، محدداتها وميادينها

الفصل الثاني: الحوكمة، ماهيتها، محددتها وميادينها

تمهيد:

العديد من مؤسسات القطاع العمومي الى حد ما، تجد نفسها عاجزة عن التطوير ومواكبة التغيرات المختلفة خاصة ما يتعلق بتنمية مواردها البشرية، مما ينعكس على أداء المؤسسة العام لتجد نفسها تتخبط في مشاكلها اليومية مما يضعف جودة خدماتها، ويظهر ذلك من خلال عدم رضا بعض المتعاملين معها، ويرجع ذلك بالأساس إلى غياب ممارسات إدارية رشيدة، كما يرجع ايضا الى عدم الاخذ بالأساليب المحدثة خاصة للإطارات المسيرة والمشرفة على تسيير بقية الموارد البشرية، ومن هنا تطرح الحوكمة كآلية وكأسلوب متطور لتسهم مبادئها في تنمية الأفراد ومن أجل الإلمام بمختلف جوانب موضوع الحوكمة في هذا الفصل أثرنا تقسيمه الى أربعة مباحث هــي:

- **المبحث الأول: ماهية الحوكمة.**
- **المبحث الثاني: محددات الحوكمة ومعاييرها.**
- **المبحث الثالث: ميادين تطبيق الحوكمة ومتطلباتها.**
- **المبحث الرابع: دور الإدارة الإلكترونيــة في تحسين ممارسات الحوكمــة والتجربة الجزائرية.**

المبحث الأول: ماهية الحوكمة

الحوكمة Governance، مفهوم أثار خلافا واسعا حول ترجمته إلى العربية وتعريفه على نحو دقيق، ورغم الاتفاق على أهمية المفهوم وضرورة طرحه فهو يشمل كل ما يتعلق بالحكم في الدول أو الحكومات أو في حيز أصغر كالقبيلة والعائلة، وترتبط بشكل أساسي بعملية التفاعل وصنع القرارات بين الشركاء الرئيسيين بهدف خلق الفاعلية، أمّا فيما يخص ترجمته إلى اللغة العربية، فكانت هناك عدة اِجتهادات، حيث حاول الكتّاب والباحثون العرب أن يجدوا مرادفاً للمصطلح الأصلي gouvernance، وتمّ اِستخدام مجموعة كبيرة من المرادفات مثل الإدارة المثلى، أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة والقواعد الحاكمة للمؤسسات والحاكمية، ومع إرسال أكثر من مصطلح إلى مجموعة من المتخصّصين في مجمع اللغة العربية المصري، أشار عليهم المجمع بضرورة الحفاظ على أصل الكلمة، وبالتالي أصل كلمة gouvernance يأتي من كلمة "حكم" فوجدوا أن أفضل المصطلحات معنى واختصارًا هو لفظ "حوكمة "[1] في حين أنّ الترجمة العلمية اِستقرت عند مصطلح " ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة "[2] وسنختار في دراستنا هاته مفهوم الحوكمة من خلال ما يأتي:

المطلب الاول: تعريف وأسباب ظهور الحوكمة

أ – تعريف الحوكمة:

طرح المفهوم تحت عدة مسميات عربية كما ذكرنا منها آنفا، منها أسلوب الحكم، الحاكمية، الحكم الراشد، إدارة شؤون الدولة والمجتمع، حيث يرجع ذلك إلى حداثة المفهوم نسبيا، وقد تم طرحه لأول مرة في تقرير البنك الدولي عام 1990، حول التنمية الاقتصادية ومحاربة

1 هالة السعيد، *الحوكمة من المنظور المصرفي*، القاهرة، ورشة عمل 2، 5 فيفري 2003، ص5.

2 محسن حسن يوسف، *محددات الحوكمة ومعاييرها* ، مصر، بنك الاستثمار القومي، جوان2007، ص 3.

الفساد في إفريقيا، وكان التركيز في البداية على البعد الاقتصادي، لكنه لم يدم طـــويلا وعلى إثر موجة التحول الديمقراطي التي اجتاحت أوروبا الشرقية أواخر الثمانينات، بدأ التركيز على الأبعاد السياسية للمفهوم واستخداماته على نطاق أوسع خلال حقبة التسعينات، ولاسيما في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية، وقد ظهرت في هذا الإطار العديد من الإسهامات المختلفة وسنركز على بعدين للمفهوم:

البعد الأول: إن المفهوم" يعبر عن العلاقة بين جهاز الدولة والحكم من ناحية، ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص من ناحية أخرى"[1]، حيث أصبحت مشاركة المجتمع المدني والقطاع الخاص أكثر من ضرورة في المشاركة وتحمل أعباء التنمية المجتمعية، مع عجز الحكومات، وخاصة في الدول النامية، وأثير التساؤل حول حدود دور كل منهم وطبيعة المشاركة التي يمكن إقامتها بينهم، ومن ثم فإن مفهوم الحوكمة يعطي دورا مختلفا لها ويقلص اختصاصاتها إلى التوجيه والإشراف، وتتخلى فيه الدولة عن القيام بالعديد من الخدمات العامة التي كانت جزءا لا يتجزأ من وظيفتها الأساسية للمجتمع المدني والقطاع الخاص.

البعد الثاني: أنه يشير إلى "مجموعة من المفاهيم التي تمثل معيارا للحكم الرشيد أو الحوكمة، أهمها الشفافية، المساءلة، الرقابة، الكفاءة، فعالية مؤسسات إدارة الدولة، التمكين والمشاركة "[2]، وأكثر الأبعاد تداولا هو هذا الأخير.

وهناك أيضا من قدم تعريفا للحوكمة بأنها نوع من التشاركية فهي " فن إدارة شبكة من العلاقات بين مختلف الأطراف أصحاب المصالح، من خلال استراتيجيات وأداء الشركات، أي

1 فوزي سامح، *مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة، القاهرة*، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، أكتوبر 2000، ص05.

2 المرجع السابق نفسه، ص 06.

من خلال تقسيم السلطات والمسؤوليات بين الأطراف" [1]، هذا التعريف يمزج بين التشاركية وتقاسم السلطات، والمسؤوليات داخل المنظمات.

وعرف جيرارد شارو حوكمة الشركات بأنها: "مجموعة آليات تنظيمية موجودة لتوسيع السلطات وإظهار تأثير قرارات المسيرين، فالحوكمة تحكم قيادة وتحديد فضاء الإدراك"[2]، ومن خلال هذا الطرح هناك تركيز عن القيادة وبما تصدره من قرارات من خلال الآليات التنظيمية الموجودة.

كما أن مفهوم الحوكمة من المواضيع الحديثة المرتبطة بمواضيع التنمية والديمقراطية حيث أسهمت التحولات التي شهدها العالم على العالم العربي في تبني هذا المفهوم من قبل العديد من الحكومات، ووكالات التنمية والمنظمات غير الحكومية، وبات تحقيق هذا المفهوم شرطا ضروريا لمنح المساعدات للدول النامية، وقد تبنت المؤسسات الدولية هذا المفهوم وطورته في أواخر الثمانينات لشجب التبرير والإسراف في تبذير المال العام من قبل حكومات بعض الدول النامية، حيث كان التركيز على الجانب الاقتصادي، ويحدد البنك الدولي الحكم الجيد باعتباره ممارسة السلطة في تدبير موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية.وقد قدمت عدة تعريفات لهذا المفهوم، ويدل كل مفهوم عن وجهة نظر صاحبه، حيث تعرف

1Luc boyer et noël equilbey, *organisation ،théories et applications*, édition d'organisation, pris, deuxième édition, mars 2003, p39.

2Yvon pesqueux, *le gouvernement de l'entreprise comme idéologie*, édition marketing, paris, 2000.p24.

مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها "[1] يربط هذا التعريف بين آليات التسيير وبين مختلف الفاعلين.

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين "[2].

وهناك من يعرفها بأنها: " مجموع "قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين "[3]، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين مختلف الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات حفظ المؤسسة على المدى البعيد وتأخذ في الحسبان البعد الاستراتيجي وكذلك تحديد المسؤوليات.

ويبقى التعريف الأكثر شيوعا هو التعريف الذي يتبناه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة حيث يعرفه" بأنه ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية، لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها وتتصف بالخصائص والأركان التالية[4]: النزاهة، المشاركة، حكم القانون، الشفافية، سرعة

1Alamgir, M. *Corporate Governance ،A Risk Perspective*, paper presented to ، Coorporate Governance and Reform ،Paving the Way to Financial Stability and evelopment, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 8 2007 .

2 Freeland, C. 2007. *Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks*, paper presented to ،Coorporate Governance and Reform ،Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

3 البنك الأهلي المصري، *أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات، حوكمة الشركات*، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، 2003، ص8.

4 بلال حلف سكارنة، *أخلاقيات العمل*، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص 321.

الاستجابة، الإجماع والموافقة، المساواة والاشتمال، الفاعلية والكفاءة، المحاسبة والرؤية الاستراتيجية.

كما أن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تعرف الحوكمة على أنها مجموع العلاقات بين الحكومة والمواطنين سواءا كأفراد أو كجزء من المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ويؤكد هذا التعريف على أن مفهوم الحكم لا يرتكز فقط على فاعلية المؤسسات وإنما يشمل القيم التي تحتويها المؤسسات، المساءلة، الرقابة، النزاهة، كما أن هناك العديد من الكتاب الذين أسهموا في وضع تعريف للحوكمة حيث نجد الباحث لوجيل بانسكو يعرف الحكم الراشد بأنه: تنسيق للأعوان والجماعات الاجتماعية للوصول إلى الأهداف الخاصة المناقشة والمعرفة بصفة جماعية في محيط وفضاءات غير مؤكدة ومجزأة، وأيضا هنا التركيز على التنسيق والتوافق والتشاركية، كما يعرف الحكم الراشد بأنه " الأشكال الجيدة والفعالة بين القطاعات الحكومية والتي من خلالها يكون الأعوان الخواص وكذا المنظمات العمومية والجماعات أو التجمعات الخاصة بالمواطنين أو أشكال أخرى من الأعوان يأخذون بعين الاعتبار المساهمة في تشكيل السياسة"[1] أما السياسيون فيرجع استخدامهم للحوكمة إلى بداية التسعينيات من القرن العشرين وهم بذلك يقلدون علماء الاقتصاد في المنظمات الدولية التي دأبت على استخدامه في إطار

1 حسين عبد القادر، *الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية، الدراسات الأورو متوسطية*، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2011-2012، ص 27-28.

التعبير عن جهود تحقيق التنمية المستدامة سيما في الدول النامية " التي تعاني حكوماتها قصورا واضحا في الأداء من حيث الفاعلية والكفاءة"[1].

فالحوكمة باعتبارها نمطا للتنسيق الاجتماعي ترتبط بالحكم وتتمايز عنه، حيث يعبر الحكم عن فعل أو جهد بهدف توجيه وقيادة وتسيير قطاعات اجتماعية والتحكم فيها، فإن الحكومة تتعلق بكيفية الوصول إلى هذا الفعل وعبر أية أشكال من التفاعل" تفاوض، تداول، ضبط ذاتي، خيار سلطوي، ومدى التزام الفاعلين بالقرارات الجماعية"[2].

كما أن مصطلح الحوكمة ورد في القانون الجزائري رقم 06-06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة في الفصل الأول المتعلق بالمبادئ العامة في مادته 2 حيث عرفه المشرع بأنه: هو الذي بموجبه تكون الإدارة مهتمة بانشغالات المواطن، وتعمل للمصلحة العامة في إطار الشفافية، كذلك تحدث عنه في مادته 11 وذلك في إطار تسيير المدينة، حيث تكلم عن ترقية الحكم الراشد في مجال تسيير المدن والذي يكون عن طريق :

- تطوير أنماط التسيير باستعمال الوسائل والأساليب الحديثة.
- توفير وتدعيم الخدمة العمومية باستعمال الوسائل والأساليب الحديثة.
- توفير وتدعيم الخدمة العمومية وتحسين نوعيتها.

ومن خلال وجهات النظر محليا ودوليا يمكن تعريف الحوكمة على أنها: " مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار

---

1 محمد الصديق بوحريص، *حوكمة الصحة العالمية بين الأسس المعيارية والمصالح التجارية*، تخصص، الادارة الدولية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012-2013، ص 16.

2 Kemp,R,Parto,S-and Gibson, R-*B. Governance for sustaiunable evelopment ، moving from thory ro practice-jut-j-sustainable development*,vol.8Mos1/2,2005,p12.

الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة[1]، في إطار من القانون والتنسيق الجماعي الفاعل.

ب- أسباب ظهور الحوكمة:

تعود البدايات العلمية الأولى لموضوع حوكمة المؤسسات إلى ما جاء به أدم سميث " Adam Smith" في كتابه " ثروة الأمم "[2]، ثم فيما بعد تبلور" نظرية الوكالة" على يد Berls & Means عام 1932، في أعقاب انتشار مفهوم انفصال الملكية عن الإدارة وظهور المؤسسات المساهمة، والسعي لإيجاد قواعد تنظم العلاقة بين الأطراف في المؤسسات، وأخذت الحوكمة بعدا آخر في الأوساط الدولية، خصوصا في أعقاب انهيار عدة مؤسسات وظهور بعض الفضائح المالية في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات وتشكيل لجنة "committee Cadbury" لتساعد توصياتها المؤسسات في تطبيق الرقابة الداخلية لمنع حدوث الخسائر التي تؤثر على المساهمين والبنوك، بالإضافة إلى حدوث الأزمات المالية وإفلاس كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية عام 2001، ويعتبر تقرير منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OCDE بعنوان" مبادئ حوكمة المؤسسات "سنة 1999 بمثابة اعتراف دولي رسمي بهذا المفهوم" [3].

إن مفهوم الحوكمة يتميز بالشمولية في تدبير الشأن العام و يكتسي عدة أبعاد دولية واستراتيجية وسياسية، غير أن ميلاده ارتبط بمفهوم "corporate governance" الذي ظهر

---

1 مصطفى يوسف كافي، *الأزمة الاقتصادية المالية العالمية وحوكمة الشركات*، دبي، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2013، ص 205.

2 Thierry Wideman Gouran, *Développement durable et gouvernement d'entreprise*, Observatoire de la-1 Responsabilité Sociétale des Entreprises, Editions d'Organisation, PARIS, 2003, p103.

3 هادي مسعود معروف، 2010، *دور آليات حوكمة الشركات في الحّد من الممارسات السلبية لإدارة الأرباح بالتطبيق على بيئة الأعمال السورية*، كلية التجارة، جامعة حلوان، ص12.

مع تطور الرأسمالية الصناعية في نهاية القرن الماضي، والذي يعني الإدارة ورقابة المؤسسات، وهو تعبير عن توازن القوى والرقابة داخل المؤسسات، ولعل هذا النموذج من التدبير هو حصيلة عدة معطيات تشريعية وتنظيمية وبيئية، وفي بداية التسعينات بدأ التركيز على الديمقراطية لمشاركة وتفعيل المجتمع المدني والمساهمة في المؤسسات لتحقيق قيم النزاهة والمساءلة والرقابة، ولقد ساعد هذا التحول انتشار المشاكل الاقتصادية وكذا الفساد الإداري الذي يعوق البرامج التنموية في الدول النامية[1].

ونتيجة لفشل الحكومات الرسمية وعجزها عن تحقيق طموحات المواطنين وتلبية احتياجاتهم بالمستوى المطلوب، ظهر الاهتمام بأهمية وجود الحوكمة، إن ظهور مفهوم الحكم الراشد الحوكمة هو انعكاس للتغييرات الحاصلة في دور الحكومات من جهة والتطور العلمي الأكاديمي من جهة أخرى .حيث نلاحظ على الجانب العملي أولا ظهور العديد من المتغيرات التي جعلت من النظرة التقليدية للدولة كفاعل رئيسي في صنع السياسات العامة موضع شك، حيث" المتتبع للاتجاهات الحديثة في صنع وتنفيذ السياسات العامة يلاحظ ازدياد أهمية البيئة الدولية أو العوامل الخارجية في عملية صنع السياسات التي أصبحت توضع على قائمة أولويات الحكومات"[2] وهناك عدة أسباب أدت لظهور الحوكمة منها ما يلي :

أ – **الأسباب السياسية :**

1. خصوصية المنطقة العربية حيث إدارة حكمها أضعف مقارنة مع بقية المناطق في العالم.

1 حسين علي، *الإدارة الحديثة في إدارة منظمات الخدمة العامة*، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2007، ص 110-111.

2 زهير عبد الكريم الكايد، *الحكمانية*، الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 23.

2. ترهل الإدارة وكلاسيكيتها وانخفاض الإنتاج وارتفاع المديونية.

3. غياب حق المساءلة والرقابة وضعف بنية المؤسسات السياسية والإدارية.

4. طغوة الأمني على السياسي والإداري وضبط حركة المجتمع المدني ومصادرة الحريات وحق النقابات، الأحزاب وحرية التعبير.

5. انعدام الاستقرار السياسي والصراعات التي تعاني منها بعض دول العالم الثالث.

6. ضعف التحول الديمقراطي في الدول النامية وخاصة العربية منها[1]

ب – **أسباب اقتصادية** :

1. فشل الدولة في التحكم وتطوير اقتصاداتها وفي أن تكون المحرك الرئيسي للتنمية.

2. ظهور فكرة انسحاب الدولة إلى أقصى حد ممكن وترك عمليات التنمية لآليات السوق والمنافسة.

3. الأزمات التي شهدها العالم والركود المالي والاقتصادي التي امتدت من1920الى 1930

ج – **أسباب أخرى** :يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

❖ **العـــــولمة** :**لقيت** الرواج والتداول في نهاية القرن العشرين، حيث عبر عنه البعض بأنها الظاهرة التاريخية لنهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين، حيث تقوم على ثلاث مبادئ أساسية وهي :

- تصدير الليبرالية عبر النظام العالمي الجديد.
- تحرير التجارة والتحكم في أسواقها.
- حرية التنقل وفتح الحدود.

1 حسين عبد القادر، مرجع سابق، ص 19.

لينجر عنها التدفق الحر لرؤوس الأموال وتوسيع الأسواق والأفكار والسلع والخدمات وزيادة الهجرة مع فتح الحدود، مما يؤدي إلى اتحاد الاقتصاديات والمجتمعات للدول، فالعولمة كمسار كان لها أثار عميقة على الصعيد السياسي والاقتصادي والثقافي وقد أعادت تشكيل خريطة موازين القوى وسطوة النظام العالمي الجديد، وكذا في مفهوم السيادة الوطنية ونطاق تطبيقه، بحيث انحصرت قوة الدولة في البلدان الأقل نموا لصالح سيطرة منتجي السلع والخدمات الشركات المتعددة الجنسيات بالإضافة إلى" تهديد الثقافة والحضارة الوطنية، من خلال نشر ثقافة كونية أمريكية، ونمط ليبيرالي من الأفكار[1] ، مما خلق نوع من العزلة والاغتراب لدى الفرد، وكان من نتاجها أيضا زعزعة الهوية والشخصية الوطنية لمحوها فيما بعد، ومن مؤثرات الضغط على الهوية والشخصية الوطنية أيضا هو إعادة صهرها وتشكيلها في هوية وشخصية عالمية[2] ، وبالتالي أدى إلى انتقال الحوكمة من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي، وهو ما فرضته العديد من القضايا التي تتجاوز حدود الدولة الواحدة كقضية: البيئة، الفقر، حقوق الإنسان، الثورة المعلوماتية...الخ[3].

❖ **الثورة المعلوماتية:**

شهدت سنوات التسعينات من القرن الماضي قيام ثورة علمية في تقنيات المعلومات والتكنولوجيا والاتصال والتي تتميز بكونها عابرة لحدود القارات والدول، ليتحول

---

1 سميحة قيدوم وأمير شطيبي، *دور الحوكمة في تعزيز الثقة بين أصحاب المصالح في المؤسسات*، رسالة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم والاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2011-2012، ص 40.

2محمود خليل، العولمة والسيادة، *إعادة صياغة وظائف الدولة، دراسات استراتيجية*، العدد، 136 مصر، مركز الأهرام للدراسات الاستراتيجية، فب راير2004.

3 Carlos Milami, Carlos artuvet, gornan solinis, *democratie et gouvernance mondiale* ،quelles régulations pour la xxle siécle ? paris ،idition khartala, 2001, p 06.

العالم إلى قرية كونية صغيرة كما قال العالم الكندي ماك كوهن، فأصبحت بذلك هذه التكنولوجيات شيئا فشيئا أكثر رواجا، نظرا لما توفره من سهولة وسرعة في تدفق المعلومات، وكذا في تحسين طرق الاطلاع والتواصل ومراقبة الأسواق العالمية، إن كافة الدول النامية تتفق على أن عملية النمو لا بد أن تمر عبر هذه الثورة التكنولوجية، من حيث الاستخدام الواسع للمعلومات الرقمية وأدوات المعرفة التي تساعد على مواجهة وتحقيق حدة المنافسة وخلق مناصب عمل وتحسين مستويات الحياة، وفي دراسة للاتحاد العالمي لتكنولوجيات الاتصال سنة 2001 أن 40 % من المستعملين لهذه الوسائل يتمحور في الولايات المتحدة الأمريكية وكذا في أوربا، و25% في آسيا و5% في باقي أنحاء العالم [1]، فهذه الثورة سهلت على الإنسان التعرف على خيرات وتجارب الدول الأخرى في مجالات التنمية وحقوق الإنسان والديمقراطية ومحاربة الفقر والفساد مما يتيح لهم فرصة المقاربة بينها وبين ما يجري في بلدانهم[2]، ولعل هذه العناصر هي من إيجابيات العولمة لمن يريد تصحيح مساره.

1dalilla brahmi–berass, *les tic au maghred ،étas des lieux etpersppetives actes de conférennce machtech. Govermance local et econonque de la connaissasance au maghreb* , algerie ،edition dar al –adib, décembre 2004,p 233–234.

2 حسنين توفيق إبراهيم، *ثورة المعلومات والتطور الديمقراطي في العالم كدراسة استراتيجية*، العدد، 139، مصر، مركز الأهرامات للدراسات الاستراتيجية، ماي 2004

المطلب الثاني: أهداف وأهمية الحوكمة

أ – أهمية الحوكمة :

مما لا شك فيه أن الحوكمة أصبحت تحتل أهمية كبيرة على مستوى العالم الآن، في ظل ما يشهده العالم اليوم من التحول إلى النظام الاقتصادي الرأسمالي، وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود الأخيرة خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية في نهاية التسعينات من القرن العشرين[1]، وتظهر أهمية الحوكمة فيما يلي:

- الحد من المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري الذي تواجهه الدول.
- تحقيق جودة الأداء وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والرفاه الاقتصادي للدول.
- تشجيع الاستثمارات الأجنبية والمحلية، في المشروعات الهادفة.
- رفع الطموح للمنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها [2].
- الوضوح والشفافية في المؤسسات لتوليد الثقة.
- خلق وزيادة فرص العمل لأفراد المجتمع[3].
- محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات والحد منه.
- خلق ثقافة قوية لتحقيق الاستقامة لكافة العاملين في المؤسسات.
- محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها.

---

1 محمد حسن يوسف، *محددات الحوكمة ومعاييرها*، مصر، بنك الاستثمار القومي، 2007، ص5.

2 محمد مصطفى سليمان، *حوكمة الشركات*، مصر، الدار الجامعة، 2008، ص15 – 16.

3 عبد الحميد عبد المطلب، *المنظور الاستراتيجي*، مصر، الدار الجامعة، 2008، ص22.

- تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء[1].

إن الحوكمة تعتبر من أهم العمليات اللازمة للتأكد من حسن سير المؤسسات وعملها بكفاءة ونزاهة لإدارتها والوفاء بكل التعهدات والالتزامات، ولضمان تحقيق المنشأة لكل أهدافها واحترامها للقانون كما تعمل على زيادة الجودة والتطوير وحفظ مصالح كل الأطراف ذات العلاقة

أهمية الحوكمة في مكافحة الفساد في الإدارات العمومية: قدم البنك الدولي مجموعة من المؤشرات الهامة لفهم تطبيقات الحوكمة الجيدة يمكن صياغتها كالتالي [2]:

* ابداء الرأي والمساءلة: وهي قدرة المواطن على إبداء الرأي والمشاركة وممارسة الحرية المدنية وإستغلال الإعلام.

* الفعالية الحكومية: وتشمل مؤشرات تقديم الخدمات العامة وكفاءة المواطن.

* نوعية التشريعات والأطر التنظيمية: مقدرة الحكومة على سن التشريعات واللوائح.

* حكم القانون: تتمثل في مؤشرات ثقة المواطن بسيادة القانون.

* مكافحة الفساد :مدى تغلغل تأثير الفساد في بيئة الاعمال، وشيوع الرشوة في الادارات العمومية.

1صلاح حسن، *معاييرها حوكمة المؤسسات المالية*، مصر، الدار الكتاب، الحديث، 2010، ص44 – 45.

2 وفاء رايس، ليلى بن عيسى، *الحكم الراشد كآلية لمعالجة الفساد في الادارات العمومية الجزائرية*، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 2013، ص12.

ب – أهداف الحوكمة :تهدف الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة والى المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية ومن أهم الأهداف الأخرى التي تسعى الحوكمة إلى تحقيقها ما يلي:

- تعظيم دور المؤسسة والتزامها بقواعد العمل ومساهمتها في عملية التنمية وقدرتها على خدمة المجتمع وخلق فرص للعمل.
- تحسين العلاقات بين المؤسسة وكافة الأطراف ذات المصالح المرتبطة بالمؤسسة من مديرين وموظفين والمجتمع المحيط بها[1].
- تعظيم مستويات أداء المؤسسات.
- تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات الغير مقبولة على إدارة المؤسسة.
- وضع القواعد والإجراءات المتعلقة بحسن سير العمل داخل المؤسسة.
- العدالة والشفافية والنزاهة وحق المساءلة بما يسمح حفظ مصالح كل الفاعلين.
- حفظ مصالح المجتمع والعاملين.
- تشجيع وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية[2].
- يجب وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة المؤسسة وضمان المراقبة المستقلة.
- تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها[3].

أما محسن أحمد الخضيري فيعدد أهداف الحوكمة كالتالي[1]:

---

1 جمال مهدي، *مبادئ وممارسات حوكمة الشركات*، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص 188.

2 نظير رياض محمد الشحات، *ادارة محافظ الاوراق المالية في ظل الحوكمة*، مصر، 2007، ص 297.

3 ابراهيم سيد احمد، *حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال*، مصر، الدار الجامعة، 2010، ص199.

1. تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية والانطباع الايجابي عنها.
2. تحسين عملية صنع القرار في الشركات، بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعيات العامة.
3. تحسين خاصية مصداقية البيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود.
4. إدخال اِعتبارات القضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع القرار.
5. تحسين درجات الشفافية والوضوح والإفصاح ونشر البيانات والمعلومات.
6. زيادة قدرة المشروعات على تحسين موقفها التنافسي وجذب اِستثمارات ورؤوس أموال أخرى.
7. زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين وتحسين معدّلات دوران العمالة واستقرار العاملين.

فغياب الحوكمة يعني[2]:

- زيادة قوة الفساد، حيث لن يكون هناك من يقاومه.
- شيوع حالات من اللامسؤولية وعدم الالتزام الذي يؤدي إلى اِتساع دائرة الشك وعدم التأكّد.
- زيادة الضبابية وعدم القدرة على التمييز بين بدائل من الخيارات المطروحة للاستثمار.
- زيادة عدم الثّقة والخوف من المستقبل.

---

1 محسن أحمد الخضيري، *حوكمة الشركات*، القاهرة، مصر، مجموعة النيل العربية، 2005، ص22-23.

2 محسن أحمد الخضيري، محسن أحمد الخضيري، *حوكمة الشركات*، القاهرة، مصر، مجموعة النيل العربية، 2005، ص105-107.

- زيادة الشعور بالعدمية وعدم القدرة على الفعل، حيث يتحوّل العاملون إلى آلات ويختفي الدافع إلى العمل والإبداع.
- زيادة عدم الشعور والوعي بالواجب وعدم الرغبة في تحقيقه، حيث لا يلتزم العاملون بالتعليمات الإدارية ويتم الخروج عن اللوائح والقواعد.

المبحث الثاني: محددات الحوكمة ومعاييرها

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد للحوكمة يتوقف على مدى توفر مجموعة من المحددات والمبادئ والتي تتمثل في:

المطلب الأول: محددات ومبادئ الحوكمة

أ – محددات الحوكمة:

إن هناك مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة وفي حالة عدم توافر تلك العوامل فإن تطبيق هذا المفهوم والحصول على مزاياه يعتبر أمرا مشكوكا فيه، وتشمل هذه المحددات والعوامل على مجموعتين:

- **المحددات الخارجية:** وهذه المحددات تمثل البيئة والمناخ الذي تعمل من خلاله المؤسسات والذي قد تختلف من دولة إلى أخرى [1]، فهي مجموع القوانين واللوائح التي تنظم العمل في المؤسسات وكفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية ودور المؤسسات الغير حكومية ومؤسسات المجتمع المدني في ضمان التزام أعضائها بالنزاهة.
- **المحددات الداخلية :** وتشير إلى القواعد والأسس والأســـاليب التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات والتي تطبق داخل المؤسسات، وتتضمن وضع هياكل إدارية

1 محمد مصطفى سليمان، حوكمة *الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري*، ط1، مصر، الدار الجامعية، 2006، ص19 – 20.

سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف وأصحاب المصالح بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المؤسسة [1].

نطاق الإشراف والتحكم التكنولوجي:

لنطاق الإشراف دور في تحقيق أهداف الإشراف عن طريق تحكم العامل في التكنولوجيا، وبالتالي رفع مستويات الأداء.

فنطاق الإشراف ضروري لتنظيم ممارسة السلطة وتوضيح علاقة الرئيس بالمرؤوس في أية منظمة، بحيث يتصل هذا المفهوم اتصالا مباشرا مبفاهيم [2]تفويض السلطة والمركزية واللامركزية وغيرها من المبادئ التنظيمية الأخرى .

كأن هناك العديد من الاعتبارات والعوامل الكفيلة بتحديد نطاق الإشراف والمؤثرة على اتساعه أو نقصه منها:طبيعة العمل و كفاءة الاتصالات وأنظمة العمل وكذا كفاءة الرئيس والمرؤوس، وهذه الاعتبارات جعلت الكثير من المنظرين يحددون نطاق الإشراف من زوايا مختلفة تحددها البيئة لتنظيمية التي يعملون في حيزها، "ففايول"أكد أن هناك نطاقا نموذجيا في الإشراف لا يجب تعديه، فيجب أن لا يزيد عدد العمال الذي يشرف عليهم رئيس واحد إشرافا مباشرا عن عدد مع، وأن هذا العدد كاد أن يكون عشرون إلى ثلاثون فردا بالنسبة لمستوى الإدارة المباشرة.

كما أكد "تايلور "على فعالية نطاق الإشراف في الواقع التنظيمي،إذ امكن من خلاله معرفة مدى نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها، من خلال تأثر نطاق الإشراف على التحكم التكنو لوجي للعامل، وبالتالي فعالية أدائه ، فاتساع أو ضيق نطاق الإشراف يؤثر على عملية

1 عبد الحميد عبد المطلب، مرجع سابق، ص 406.

[2] قيس محمد العبيدي: التنظيم ، طرابلس، الجامعة المفتوحة، 1997،ص220.

الإشراف التي يقوم بها الرئيس من ناحية الجهود التي يصرفها في العمل والعلاقات والاتصالات التي تربطه مع المرؤوس.

وعلى هذا الأساس فإن نطاق الإشراف الضيق يجعل العملية الإشرافية تحقق أهدافها لتنظيمية،من خلال جعل العامل أكرث قدرة ومعرفة مبتطلبات الوظيف وما تقتضيه من التحكم في الآلة وطرق العمل المختلفة الأمر الذي يجعل أداء العامل أكرث فعالية [1].

وأجريت دراسة"بيلز" في شركة الكهرباء سنة 1948،وكان الغرض منها التعرف على خصائص القادة والمشرف ذوي الفعالية،ولقد أجاب حوالي 800000 عامل على الاستخبار،وكذلك أجريت مقابلات مع المشرف ورجال الإدارة ،وكانت الدراسة تهدف إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- إلى أي مدى يجب أن يشرك المشرف مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات إذا أراد أن يكون رضا المستخدمين و أداؤهم للعمل أعلى ما يكون؟
- إلى أي مدى يجب أن يظل المشرف متعاليا ولا يختلط بحرية مع المستخدمين؟
- إلى أي مدى يجب أن يبقى مواليا لمستخدميه في حالة التصارع بين المؤسسة وأهداف المستخدمين؟

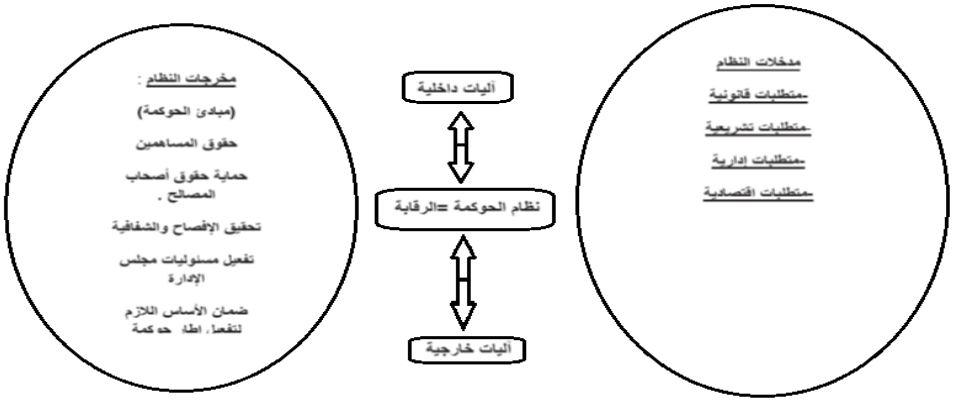
ولقد كشفت هذه الدراسة أن تحقيق أهداف التنظيم وزيادة كفاءته الإنتاجية يعتمد بصورة أساسية على قدرة المشرف على التأثير في مرؤوسيه،إلا أن قدرة المشرفين على التأثير في رؤوسيهم لا أمكن إخضاعها لقواعد ثابتة حول كيفية سلوك المشرفين نحو مرؤوسيهم لضرورة الفاعلية.

كذلك كشفت أن قدرة المشرفين على التأثير في مرؤوسيهم تزداد عندما يطبقون مبدأ لمشاركة في اتخاذ القرارات ويتبعون أسلوب الرقابة غير المحكمة على (39 (نشاطات مرؤوسيهم.

ب – مبادئ الحوكمة :

[1] عبد الرحمن عيسوي:علم النفس الصناعي،الإسكندرية،دار المعرفة الجامعية،1997 ،ص189.

الشكل (1.2): نظام حوكمة المؤسسات



المصدر: من إعداد الباحث

أسهمت كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنميةDECD و صندوق النقد imf والبنك الدوليين والاتحادات المهنية، في إرساء مجموعة من المبادئ لتكون مرجعيات للاستعانة بها في منظمات الأعمال حول آلية الحوكمة ومدى فاعليتها في الدول النامية والمتقدمة[1] ، ومن بين هذه المبادئ ما يلي:

1. التفاعل: تتطلب الحوكمة التشاركية بين إدارة المنظمة وكل الفاعلين.
2. الغرض: الأساس هو حماية مصالح كل الأطراف.
3. الخبرات: هي مختلف التجارب والتعلمات وضمان قدر من التدريب الدائم لضمان كفاءة الإنجاز والأداء.
4. الاجتماعات والمعلومات: الشفافية ووجود المعلومة في حينها وفتح سبل النقاشات والاجتماعات الدورية.
5. الغش: على إدارة المؤسسة تجنب الغش والتدليس وضبط التقارير الدورية بكل نزاهة.

1 علاء فرحان، *حوكمة المؤسسات والاداء المالي الاستراتيجية للمصار ف*، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع 2011، ص 34.

6. المراجعة الخارجية: حيث تعتبر كمهمة نبيلة تركز على الصالح العام وليست أعمال منافسة [1].

7. الإفصاح والشفافية: الإفصاح والشفافية من أهم مبادئ الحوكمة، نظرا لما يمثله من استقرار وحماية لجميع الأطراف، وقد بينت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن يشتمل الإفصاح على مايلي:

- توضيح أهداف المؤسسة.
- كل ما يتعلق بالمؤسسة تشغيليا وماليا.
- ضمان حق الأغلبية.
- تبيين طرق ممارسة سلطات الإدارة بالمؤسسة.

المطلب الثاني: معايير الحوكمة ومرتكزاتها

لقد حرصت العديد من الدراسات على تحليل مفهوم الحوكمة ووضع أساليب ومعايير محددة لتطبيقه.

أ – معايير الحوكمة :

ومن بين هذه المؤسسات نجد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية ممثلا في لجنة بازل، والبنك الدولي.

حيث أنه كما اختلفت وجهات النظر في تعريفات الحوكمة، فقد اختلفت كذلك في تحديد معايير الحوكمة، وذلك حسب تعدد وجهة النظر التي استندت إليها كل جهة حكمت وذلك على النحو التالي:

---

1 OECD, OECD *Principles of Corporate Governance*, 2004.

معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية[1]

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير حددتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004[2]، وتتمثل في:

1. ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة واحترام القانون.
2. حفظ حقوق جميع المساهمين وضمان حق حضورهم وحق التصويت والتشاركية والمشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
3. المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين.
4. الإفصاح والشفافية وتتناول كشف عن المعلومات الهامة والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ويتم الإفصاح عن المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.
5. مسؤوليات مجلس الإدارة وتشمل تحديد هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

1- معايير لجنة بازل Basel Commette:

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، والتي منها:

---

1 البنك الأهلي المصري، مرجع سابق ص 11.

2OECD, *OECD Principles of Corporate Governance*, 2004.

1. القيم ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة.
2. أهمية استراتيجية المؤسسة، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.
3. التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار بحيث ينال الإجماع.
4. وضع آلية للتعاون الفعال داخل المؤسسة وضرورة توافر نظام ضبط داخلي وخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات.
5. مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
6. نظام حوافز فعال بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات
7. تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج وفي وقتها.

2- معايير مؤسسة التمويل الدولية[1]

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 معايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مـــــالية، وذلك على

أربع مستويات كالتالي:

1- الممارسات المقبولة للحكم الجيد.

2- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد.

3- تحسين الحكم الجيد محليا.

1 فؤاد شاكر، المرجع السابق، ص45.

4- القيادة.

وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من لجأ لتخصيص مجموعة من المعايير لكل مستوى إداري ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف، ويمكن تلخيص ما سبق في مايلي:

- ضرورة وجود تشريعات وقوانين، ولوائح لأفضل أساليب ممارسة سلطة الإدارة في المؤسسات، ويجب أن تكون نصوصها واضحة وصياغتها سليمة وكافية.
- يجب مساهمة غير المديرين التنفيذيين في صنع القرارات حيث تعمل التشاركية على المساهمة في تحمل المسؤوليات، ومعالجة أي قصور أو انحراف بشكل مؤثر وسريع.
- تقسيم العمل وتحديد المسؤولية لتحديد الرؤية الاستراتيجية، واختيار ورسم السياسات.

أيضا نجد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي اهتمت بالحوكمة وقامت بتطبيقها وفق للمعايير التالية :

1. تعد المحافظة على المال العام الهدف الأول لجميع الأطراف ومن أهم السبل الكفيلة بتحقيق ذلك تحديث المنظومة القانونية والتشريعية بما يتلاءم مع المتغيرات .
2. يجب أن يتضمن إطار الحوكمة كل من تعزيز شفافية المؤسسة وكفاءتها كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون.

ويمكن تلخيص ماسبق في جانبين أساسيين هما:

1- **موضوعي:** يعبر عن محتوى العمل وطبيعته وتتمثل تلك المقومات في الآتي :

- جانب معرفي بخصوص العمل وما يتعلق به.
- الجانب الكمي للإنتاج.
- جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

2- **سلوكي:** ويكشف عن مواصفات الفرد الشخصية ويتمثل في :

- التعاون والتشاركية مع الغير.
- مدى تقدير العامل لمسؤولياته.
- مدى حرص العامل على سلامة الآلات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف والمحافظة على الألات المواد.
- الانضباط والمواظبة.
- استعمال وقت العمل[1].

ب- مرتكزات الحوكمة:

الحوكمة هي أسلوب تسيير حديث تتبناه المنظمات حيث يتم من خلاله توجيه أعمال لمنظمة ومراقبتها من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالتزاماتها وبالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية

وترتكز على ثلاثة خصائص هي:

- ✓ السلوك الأخلاقي: أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بأخلاقيات العمل وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كـــافة الفاعلين والأطراف المرتبطة بالمنشأة والشفافية في كل ما يتعلق بشؤونها.
- ✓ تفعيل دور أصحاب المصلحة مثل طالبي الخدمة والهيئات الإشرافية العامة والأطراف المباشرة للإشراف والرقابة والأطراف الأخرى ذات الصلة المرتبطة بالمؤسسة.
- ✓ إدارة المخاطر وحماية كل الأطراف ذوي الصلة والفاعلين.

1 فتحي الحسين، مرجع سابق، ص75.

المبحث الثالث: ميادين تطبيق الحوكمة ومتطلباتها:

تتضح أهمية الحوكمة في ممارستها وسنرى من خلال هذا المبحث مبادئ تطبيق الحوكمة ومتطلباتها.

المطلب الأول: ميـادين تطبيق الحوكمة:

تتطرق الحوكمة إلى ثلاث ميادين تتمثل في: القطاع العام، القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، فالقطاع العام يهيئ البيئة السياسية والقانونية المساعدة، بينما يعمل القطاع الخاص على خلق فرص العمل، والمساهمة في الدخل للأفراد، أما مؤسسات المجتمع المدني فتهيئ التفاعل السياسي والاجتماعي والمشاركة والرقابة، وتهدف الحوكمة إلى تعزير التفاعل بين الميادين الثلاثة في المجتمع وتتمثل في:

أ – القطاع العام:

الحوكمة تتشكل من عدة عناصر، من بينها الحكومة –القطاع العام– و الموجودة في الدول ذات النظام الانتخابي، حيث تنتج حكومة منتخبة وجهاز تنفيذي وهذا الأمر يسري على الحكومات التي يتم تشكيلها وفق الأحزاب، حيث يتم الانتخاب وفقا لها بحيث يشكل الحزب ذو الأغلبية الحكومة، وللحكومات وظائف عديدة منها تركيزها على البعد الاجتماعي، فهي تحدد المواطن والمواطنة في المجتمع، وكـونها صاحبة السلطة فهي تتحكم وتراقب كل المؤسسـات " وكونها مسؤولة على تقديم الخدمات العامة للمواطنين، وتعمل على تهيئة البيئة المساعدة على التنمية البشرية في المجتمع، لذا فالحكومة معنية بوضع الإطار العام القانوني والتشريعي الثابت والفعال للأنشطة، مثلما تكون معنية بتأكيد الاستقرار والعدالة، وكذلك تعمل على

الاهتمام بالخدمات العامة التي لا يقبل عليها القطاع الخاص"[1]، فإرساء دعائم المواطنة الحقة وثقة المواطن رهين لمؤسساته حيث اصبحت مركز العالم المتمدن وتصنع الهوية على حسب اخر الدراسات في هذا الشأن، فهناك تحديات كبيرة يجب على الحكومات مواجهتها، حتى تتمكن من تأدية مهامها على أكمل وجه والحوكمة الجيدة تطرح اهتمامات واحتياجات الفئات الأكثر فقرا كما تعمل على زيادة الفرص للأفراد للبحث وتحقيق واستمرارية نوع الحياة الكريمة التي يطمحون لتحقيقها، ولن يتسنى هذا إلا من حسن كفاءة تلك الكوادر المسيرة التي هي على رأس تلك المؤسسات.

" فالحوكمة الجيدة للقرن 21 تحتم على حكومات الدول النامية والمتقدمة على حد سواء أن تعيد النظر في تعريف دورها في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية لتقليل هذا الدور" [2]، حيث تأتي التحديات للتغيير من المصادر التالية:

- القطاع الخاص والذي هو كذلك بحاجة إلى مناخ عمل وغير معزول على الوسط الاجتماعي وتأثير القطاع العام.
- احتياج المواطن إلى مزيد من الاستجابة من قبل الحكومة وتحقيق رغباته، ولذا وجب الإصغاء والتفاعل معه.
- الضغوط العالمية وإكراهات العولمة.

إن استخدام استراتيجيات الإصلاح الإداري والاقتصادي باتت مطلبا ملحا للبقاء وضمان المنافسة في بيئة شديدة التغير، ولذلك محتوى الحوكمة الجيدة منسجم مع تلك التحولات والتغيرات في سياسات وأساليب الإدارات الحكومية، حيث " أصبحت ضرورة لمواجهة

1 زهير عبد الكريم الكايد، مرجع سابق، ص45.

2 نور الدين فايقية، *الحوكمة*، مصر، إدارة دراسات وبحوث التنمية الإدارية، 2003، ص84.

التحديات المشار إليها، سواءا من قبل الدول المتقدمة أو عبء الفقر على بعض فئات المجتمع، وتحقيق العدالة والديمقراطية، ورفع مستوى المعيشة وفي النهاية بقاء تلك الحكومات"[1].

ب – **القطاع الخاص:**

يشير مفهوم القطاع الخاص " private sector " بأنه ذلك القطاع من الاقتصاد الوطني الذي يقوم على أساس الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج، وتجري فيه عملية تخصيص الموارد الإنتاجية " طبقا لما تمليه قوى السوق التلقائية وليس إرادة السلطات الحكومية العامة، أي أنه وفق هذا التعريف يشمل القطاع الخاص لتلك المؤسسات التي ينشؤها رجال الأعمال أو الأفراد المستثمرين بغية تحقيق الربح[2]"، ويعرف القطاع الخاص بأنه مجموع المؤسسات والشركات المستقلة عن الدولة والتي يملكها أفراد أو جماعات محدودة من الأشخاص، والتي تهدف أساسا لتحقيق الربح، وتشكل الدولة بمختلف أجهزتها أكبر قوة لتحقيق الحوكمة، غير أنها ليست بمفردها في هذا المجال، فهناك تحول واضح في أغلب دول العالم نحو الاعتماد على القطاع الخاص، من أجل أن يكون للقطاع الخاص دور في تحقيق الحوكمة داخل المؤسسات فأصبحت بذلك معظم الدول تعول عليه في المساهمة في تنمية المجتمع ورفع مستوى المعيشة للمواطنين من هنا أصبح للقطاع الخاص دور فعال في المشاركة في ترسيخ مبادئ الحوكمة بجانب الحكومة والمجتمع المدني، وهنا تطرح تحديات على الحكومة من أجل خلق البيئة الملائمة والمستقرة وتوفير الفرص العادلة أمام الكل، خاصة الفئات الهشة والفئات ذات الفرص

---

1 زهير عبد الكريم الكايد، مرجع سابق، ص47.

2 وفاء معاوي، الحكم الراشد كآلية للتنمية المحلية في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، سياسات عامة وحوكمة مقارنة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009 – 2010، ص 145–155.

والإمكانيات المحدودة وإدماجهم للمساهمة في المجتمع ومؤسساته، وتحسين مستوى معيشتهم، وتعزيز المشـــاريع التي تتيح وتخلق فرص العمل، وبذلك يتضح أن الحكومة تعطي دورا كبيرا للقطاع الخاص في إحداث النقلة النوعية على نطاق المجتمع ككل، وذلك من خلال التفاعل والتكامل بين دور الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني بشكل متكامل[1] "هذا التكامل لا بد له من عوامل مساهمة منها إستقطاب الاستثمارات والمساهمة في نقل المعرفة والتكنولوجيا لكل الفئات وتنفيذ واحترام التشريعـات والقوانين خدمة لتنمية البشر.

ج – **المجتمع المدني:**

ويشمل المجتمع المدني على المؤسسات التطوعية الحرة التي تعبر عن إرادة الناس وتحقق غاياتهم، ومن أبرز المؤسسات: النقابات العمالية والهيئات المهنية الحرة، والأحزاب والمؤسسات التربوية والجمعيات الإنمائية وجمعيات حقوق الإنسان، ولقد تعاظم دور منظمات المجتمع المدني في المشاركة في صناعة بعض السياسات العالمية على مدى السنوات الأخيرة الماضية، ومن أبرزهم جمعيات حماية البيئة، ومن الأمثلة الحية أيضا على حيوية المجتمع المدني العالمي المنتدى الاجتماعي العالمي، والذي ينعقد سنويا منذ سنة 2001 وانتشر استعمال مصطلح المجتمع المدني في بلداننا خلال السنوات العشرين الأخيرة لعدة أسباب لا يسعنا ذكرها هنا، ويمكن ذكر مختلف أدواره من خلال النقاط:

- الدفاع عن حقوق المواطن.
- التشاركية في النشاطات الاقتصادية والاجتماعية.
- تبديد العقبات أمام الفعل الجماعي.

1 وفاء معاوي، مرجع سابق، ص 143–44.

- توفير الفرص والخدمات للمواطنين، وتنمية قدراتهم وتحسين مستوياتهم [1].

إن أطروحة "بونتام" تركز أساسا على مسألة بناء capacity building الحكم راشد، ذلك أن أي استراتيجية لبناء القدرات يجب أن تتضمن مقاييس كبرى لتأسيس وتدعيم التطوعية وبالتالي فإن أي مجتمع بدون تقاليد تطوعية كبيرة، يتطلب سنوات عديدة لخلق شروط للديمقراطية قوية ومستقرة، وهناك بعض الدراسات الميدانية التي تدعم أطروحة "بونتام" كدراسة الباحث "ليزايونغ " من جامعة البيرتا حيث أقرت وجود ترابط بين الفعل المدني ومستويات الثقة العالية في الحكومة.

إن التكامل بين مكونات القطاع العام والخاص والمجتمع المدني يهدف في أصله إلى حق رأي المجتمعات والمنظمات بحث يتمكن الأفراد من خلال ذلك إلى:

- التعبير الحر وممارسة الرأي.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- معرفة من يتخذ القرار وما هو القرار المتخذ [2].

المطلب الثاني: متطلبات الحوكمة في المؤسسات العمومية وحتمية تطبيقها:

فبعد أن كان تركيز المؤسسات على تحقيق الأهداف الربحية والتركيز على الكفاءة أصبحت المؤسسات اليوم تسعى لإعادة صياغة أهدافها على أسس جديدة وإبراز المسؤولية الأخلاقية، حيث أدى إلى إصدار ما يسمى مذكرات أخلاقية المهنة، وفي السنوات الأخيرة زاد الاهتمام والتركيز على الممارسات السلوكية والأخلاقية والتركيز على الشفافية وسلامة

---

1 قوي بوحنية، *دور حركات المجتمع المدني في تعزيز الحكم الراشد*، حرر في الملتقى الوطني حول، "دور المجتمع المدني في تحقيق التنمية الانسانية " جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية العلوم القانونية والادارية، يومي15- 16 ديسمبر، 2008، ص25.

2 قوي بوحنية، مرجع سابق، ص 26

الإجراءات، وقد عرفها Drucker Peter بأنها: " العلم الذي يعالج الاختيارات العقلانية على أساس القيم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف"[1].

تعد أخلاقيات العمل اليوم من الأمور المهمة لشغل الوظيفة في المنظمة إذ يتم التأكيد عليها من إدارتها لأنها تعد بمثابة الرقابة الذاتية للفرد، لأنه يستطيع أن يميز بين الصواب والخطأ في سلوكه أثناء العمل، ولهذا يتم استقطاب الأفراد ذوي الأخلاقيات العالية للعمل في المنظمة على أساس أن هؤلاء الأفراد هم الذين يجلبون الأخلاقيات لها أو أن المنظمة تستمد أخلاقياتها من الأفراد العاملين فيها"[2].

كما أنه أيضا وفي السنوات الأخيرة زاد الاهتمام من طرف المنظمات بمتابعة حالات المخالفات على مستوى الأعمال، كما زاد الاهتمام بموضوع مكافحة الفساد الإداري والمالي ومتابعته، وكذلك بموضوع الشفافية وسلامة الإجراءات في كافة مؤسسات القطاع العام.

من خلال ذلك تمثل الحوكمة ضمان لحفظ كيانات المؤسسات وخلق احتياطات لازمة ولمكافحة كل انواع الفساد والتسيب الإداري وسوء التسيير، وتقوم الحوكمة في المؤسسات الحكومية على أربعة مبادئ أساسية هي[3]:

- النزاهة
- الشفافية
- المسؤولية

---

1 نجم عبود، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، عمان، الأردن، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2006، الطبعة الثانية، ص 17.

2 Daft, Richard L., 2003, *Management, South–Western & College Publishing Co.*, Canada.p 326

3 المصري ماهر، المفهوم العام للحوكمة في فلسطين، تطبيق الحوكمة في المؤسسات الفلسطينية ترف أم ضرورة ملحة، مجلة سوق المال الفلسطبني العدد 5، 2008، ص4.

- القابلية للمحاسبة

كما أن المبادئ والقيم الأخلاقية التي تسود المؤسسات من الداخل والأطر المؤسسية السائدة في البيئة الخارجية المحيط بها هي التي تحكم وضع وتطبيق الحوكمة، ليست فقط لمصلحة المؤسسات وإنما لمصلحة المجتمع ككل، وإن وضع أسس قوية للحوكمة هي أحد الطرق المجابهة للفساد وتسهم في صعوبة إعطاء الرشاوي، وتعمل على تعزيز الشفافية والمساءلة"[1]

1- المسؤولية الاجتماعية وأهميتها:

كما جاء به هولمس Holmes حول المسؤولية الاجتماعية بأنها "التزام على منظمة الأعمال اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل القضاء على الفقر، تحسين الخدمات الصحية....." إلخ[2]

عرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة WBCSD المسؤولية الاجتماعية على أنها: "الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقيا في تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على تحسين نوعية حيـاة القوى العاملة وعائلاتهم، وكذلك المجتمع المحلي والمجتمع ككل"[3].

---

1 سوليفان، جون، البوصلة الأخلاقية للشركات، أدوات مكافحة الفساد، قيم ومبادئ الأعمال، أدب المهنة في حوكمة الشركات، المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات الدليل السابع، 2008، ص4.

2 عمر عزاوي، سايح بوزيد، *دور المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية في إرساء الثقافة البيئة*، الملتقي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات المنعقد بجامعة قاصدي مرباح، ورقلة2011، ص404.

3 world business council for sustainable development WBCSP; *meting changing escpectations, corporate social responsibility* 1999 ;p03.

ولمواجهة الضغوط والتحديات تسعى المؤسسات جاهدة لتلبية طموحات المتعاملين وإرضائهم والوفاء بمسؤوليتها الاجتماعية كاملة وذلك لتحقيق عديد من الفوائد نجملها في:

بالنسبة للمجتمع:

- تحسين نوعية الخدمات المقدمة.
- أهمية التواصل والتشاركية.
- تسهم المؤسسة في تحقيق الرفاه والاستقرار الاجتماعي.

بالنسبة للمؤسسة:

- التجاوب الفعال مع تغيرات الحاصلة في حالة المجتمع [1].
- ضمان المحافظة على هيبة المؤسسة بما تقدمه.

العمل على تحسين أداء المؤسسة وتقليل من تكلفة رأس المال، وتحسين السمعة والاستًراتيجية، وتبني علاقات قوية بين أصحاب المصالح، وتحمي حقوق المستثمرين، كما تقوم بتخفيف آثار المخاطر[2].

بالنسبة للدولة:

- المساهمة في التطور التكنولوجي والقضاء على البطالة.
- تمثل المؤسسات العمومية وجه الدولة وساعدها المنفذ.
- تمثل واجهة السياسة الاجتماعية حيث قوة الدولة من قوة مؤسساتها.

2- حتمية تطبيق الحوكمة في مؤسسات الدولة:

1 أحمد علي خضر، *حوكمة الشركات*، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2014، ص 180.

2 الطاهر خامرة، *المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة حالة سوناطراك*، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، 2007، ص82.

في ظل التحولات الحاصلة اليوم ولمواجهة تحديات العولمة بات لزاما تبني مفهوم الحوكمة، والذي هو مجموع إجراءات وعمليات وممارسات تطبق لتحقيق أهداف المنظمات لغرض ضبط مناخ أعمالها بشكل أخلاقي ليتحدد السلوك المقبول من غير المقبول وايضا لتحقيق الفعالية والجودة، وكذلك المزايا التنافسية، ومن جهة اخرى تطرح الحوكمة كآلية لمحاربة الفساد ومعالجة الاختلالات من خلال التصحيح الذاتي وطرح البدائل التقويمية وإدارة سلوك وتصرفات جميع الموارد البشرية وبالخصوص لكوادرها المسيرة، وعلى ما تشهده الدول النامية وتدني تصنيفها العالمي على سلم التنمية العالمي يحتم الاجتهاد والتركيز على تبني أساليب أكثر فعالية وعلى تحديث المنظومة القانونية، وخلق مناخ اعمال وإرساء معايير الحوكمة الرشيدة من النزاهة والشفافية والعدالة وحق المساءلة والمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية، وذلك للحد من الممارسات الخاطئة والفساد الإداري الذي تشهده بعض مؤسسات القطاع العام، وبصفة عامة فإن الحوكمة الجيدة تتضمن دوما المزايا الأساسية التالية:

- التَّركيز على الانسان.
- الإنصاف والعدل، والمسؤولية.
- الشفافية والاستشارة.
- التشاركية في اتخاذ القرار، والتسيير الفعال والناجع والمؤكد للأعمال العمومية.

وبما أن المؤسسة العمومية هي واجهة الدولة وساعدها المنفذ فتجد الحكومة تدافع عن العمال والمسيرين والمساهمين في المؤسسة، وفق وعي نوعي، فهي تستمد مشروعيتها من

عملية التشاركية وتتقوى وبطريقة فعالة وعقلانية كما تشجع التشاركية الفعالة للقطاع الخاص والمجتمع المدني[1] .

المبحث الرابع: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين ممارسات الحوكمة والتجربة الجزائرية:

المطلب الأول: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين ممارسات الحوكمة

ما يميز عصرنا هو الثورة التكنولوجية، وقد بدأت الكثير من الدول ومنها العربية بوضع وتنفيذ سياسات واستراتيجيات متقدمة بشأن الحوكمة الالكترونية التي تساعد على تعزيز الشفافية والمساءلة وتحقيق أسس الإدارة الرشيدة، ولعل بروز الحاجة نحو إنشاء حكومة إلكترونية مرده تحقيق التبسيط الإداري، من جهة أخرى تعرف الحكومة الالكترونية"[2] بأنها أسلوب جديد في العمل الحكومي يستخدم المعلوماتية والإلكترونيات في إدارة الشؤون العامة للوطن والمواطن، وذلك بهدف تبسيط وتسهيل التعامل بين الحكومة والأفراد والمؤسسات الخاصة، وتوفير المعلومات بشكل متكامل وسريع لجميع المسؤولين لترشيد عملية اتخاذ وتحسين أداء الأجهزة الحكومية وتسهيل حصول المواطن على الخدمة وتخفيض كلفتها"[3]، بما يضمن إدارة رشيدة قائمة على الشفافية والنزاهة في التعامل حيث يتم الحد من تدخل الموظف في أي امر يتعلق بالعمل والمواطن، وأيضا هناك خدمة التواصل المباشر بين المواطن

1 طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، عين شمس، مصر، 2005، ص 05.

2 لخضر عاي، حسان بوبعاية، الحكم الراشد وخصخصة المؤسسات لأجل تسيير فعال، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2005.

3 عبد الله عبد الكريم عبد الله، *الحوكمة والإدارة الرشيدة، أداة الإصلاح وإدارة التطوير في المنطقة العربية*، بيروت، ب.د.ن، 2009، ص 125.

والموظف مما يقلل فرصة تعقيد المعاملة وبالتالي يحد من فرص الفساد كالمحسوبية والرشوة والغش.....الخ.

المطلب الثاني: التجربة الجزائرية

في شهر جويلية من سنة 2007 انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول الحكم الراشد للمؤسسات " تحت إشراف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعية التقليدية، وخلال هذا الملتقى تبلورت فكرة إعدادها هذا الميثاق والذي هو ثمرة لسلسلة من الأعمال التي قادها فريق العمل بين الفترة الممتدة من نوفمبر 2007 إلى نوفمبر 2008، وفي غضون هذه الحقبة الزمنية، تمكن فريق العمل بعد سلسلة المشاورات مع الأطراف الفاعلة، بأن يقيس وبعمق حالة الاستعجال لتبني ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر وكذا إدراجه ضمن السياق الدولي المتميز بالإبتكار وتبادل الخبرات، وفي هذا الشأن فقد شكلت مبادئ الحكم الراشد المعتمد من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ضمن إصدارها لعام 2004 إعطائهم المراجع التي استلهم منها فريق العمل مع تحريه أخذ بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة الجزائرية " [1].

وحسب ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر: " يقصد بالمسير الخارجي كل عضو من المديرية الذي ليس بمساهم أو إداري، يوظف أساسا من أجل كفاءته في ميدان التسيير ودرايته العملية[2].

فالمسير حسب القانون الجزائري هو الشخص المسؤول على أعمال آخرين يتواجدون في المنظمة التي يرأسها ويقدم لهم الدعم، فكل من يتولى مهمة التسيير هو المسؤول في نظر

---

1 فريد كورتل، حوكمة الشركات، *منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي*، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الاقتصاد، دمشق، أيام و 16 15 أكتوبر 2008، ص 27

2 سليم عثماني وآخرون، *ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر*، الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، 2009، ص 4

القانون، حيث يعرف المسيرين بأنهم المديرين أو المسؤولين الذين يتولون مهمة التسيير بالمؤسسة"[1]

فالمسير هو الشخص القائم على رأس الإدارة التنفيذية لمؤسسة ما والذي يمتلك من السمات والصفات التي تؤهله لتولي أعمال هذه المؤسسة بحكم السلطة الممنوحة له

المطلب الثالث: أخلاقيات العمل

1- مفهوم أخلاقيات العمل:

تشير الأخلاقيات ethic بشكل عام إلى القيم والمعايير الأخلاقية التي يستند لها أفراد المجتمع لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطا.

ولقد كانت المجتمعات القديمة تلتزم بمعايير أخلاقية مثالية إذا نظرنا إليها بالمعايير الأخلاقية

في وقتنا الحاضر، فإذا ما اعتبرنا أن العائلة مقصرة وغير ملتزمة أخلاقيا إذا ما شذ أحد أفرادها

ويعتبر معيارا صارما قياسيا بالوقت الحاضر لأن المسؤولية الأخلاقية في وقتنا هي فردية.

أما إذا أردنا أن نعطي تصورا محددا وتعريفا لأخلاقيات المؤسسة " الأعمال " فهي كما عرفها " prix et al" أنها تطبيق للمعايير الأخلاقية الفردية في مواقف الأعمال المختلفة.

كذلك هناك تعريف آخر مقدم من قبل van vilock يشير فيه أن أخلاقيات الأعمال ماهي إلا الدراسة والتحليل المنهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرار الإداري بحيث

1 حمد بن عيشاوي، مرجع سابق، ص 16.

يصبح هذا القرار خيارا أخلاقيا آخذا في الاعتبار ما هو صحيح وجيد للفرد وللمجموعات وللمنظمة.

وقد أوضح الباحث "wiley" أن أخلاقيات الأعمال هي مجموعة من المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك منظمة ما وتصنع محددات على قراراتها [1].

ويلعب سلوك الفرد دورا هاما في التأثير على أداء وسلوك المنظمة ككل فسلوك الفرد يعتبر حجر الأساس الذي يبنى عليه سلوك المنظمة، فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة، من انتظامه في العمل، واتصاله بالآخرين وانفعالاته ورضاه عن العمل، وقيامه بأداء مهامه كل هذا السلوك يمثل النواة الأولى لسلوك وأخلاق المنظمة ككل، ويتأثر السلوك الأخلاقي للفرد بكل من خصائصه الشخصية، وأيضا البيئة التي يعمل فيها" [2].

2- أهمية أخلاقيات العمل:

إن الإلتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقي سواء على الصعيد الفردي في الوظيفة أو في مهنة معينة أو مجموعة أو منظمات الأعمال يعتبر ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع، حيث أن هذا الأمر يقوى الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق ويبعد المنظمة على أن ترى مصالحها

بمنظور ضيق لا يستوعب إلا الاعتبارات المالية.

في مجتمعاتنا النامية والمجتمعات الإسلامية بشكل خاص إذ نجد أن الإسلام يعتبر الوعاء الحضاري والإنساني الذي يطرح مفاهيم أخلاقية راقية، في مختلف مجالات الحياة ولو

---

1 الطاهر محسن منصور الغالبي، *المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال*، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 135.

2 راوية حسين، *السلوك في المنظمات*، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص29.

أن الواقع يشير إلى وجود فجوة بين هذا الوعاء الحضاري وبين الممارسات الفعلية لهؤلاء الأفراد والمنظمات، وإذا ما أردنا الإشارة إلى أهم الفوائد التي يمكن أن تحصل عليها منظمات الأعمال جراء التزامها بهذا المنظور الأخلاقي في العمل والتي تعطي أهمية لهذا الالتزام فإننا يمكن أن نشير إلى ما يلي:

1- لا يمكن القبول بالمنظور التقليدي للعمل والذي يرى تعارضا بين تحقيق مصالح منظمة الأعمال المتمثلة في الربح المادي وبين الالتزام بالمعايير الأخلاقية والتي عرضت وكأنها تقلل من الكفاءة ضمن هذا المنظور التقليدي، اما في إطار المنظور الحديث نجد ارتباطا ايجابيا بين الالتزام الاخلاقي والمردود المادي الذي تحققه المنظمة، وان لم يكن ذلك على المدى القصير فانه بتأكيد يكون واضحا على المدى البعيد.

2- قد تتكلف منظمات الأعمال كثيرا نتيجة تجاهلها الالتزام بالمعايير الأخلاقية، وهنا يأتي التصرف الأخلاقي ليضع المنظمة في مواجهة الكثير من الدعاوي القضائية والجريمة في بعض الأحيان.

3- تعزيز سمعة المنظمة على صعيد البيئة المحلية والإقليمية والدولية وهذا له مردود ايجابي على المنظمة.

4- إن الحصول على شهادات عالمية وامتيازات عمل خاصة يقترن بالتزام المنظمة بالعديد من المعايير الأخلاقية، في إطار الإنتاج والتوزيع والاستهلاك والعمل الصادق والثقة المتبادلة ودقة وصحة المعلومة، أو بعبارة أخرى: فإن الشهادات الدولية للالتزام بالمعايير الفنية في

إنتاج السلع والخدمات تحمل في طياتها اعترافا بمضمون أخلاقي واجتماعي مهم، أظهرته منظمة الأعمال".[1]

3- أثر أخلاقيات العمل في المنظمات:

<u>أثرها على العلاقة بين العاملين والإدارة:</u>

من الأمور المعلومة أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل، فالموظف الذي يعلم أن إدارة المنظمة ستقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يَتَفانى في عمله، ولكن عندما يشعر الموظف بأن إدارة المؤسسة لا تفي بوعودها للعاملين فإن هذا يكون أمرا غير مُحفِّز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة، لذلك فإن التزام المدراء بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيرا من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك والتفاوض.

قارن بين حالتين: حالة الإدارة الملتزمة بأخلاقيات العمل والإدارة غير الملتزمة بأخلاقيات العمل، في الحالة الأولى تجد أن وعود المديرين للعاملين موثوقة بينما في الحالة الثانية تجد أن الوعود غير موثوقة بل يكون الشك مُهيمناً على العلاقة بين العاملين والإدارة.

في الحالة الأولى تجد الكثير من العاملين يستمر في العمل لسنوات عديدة طالما كان الدخل مقبولا، بينما في الحالة الثانية تجد العاملين يبحثون عن بديل باستمرار حتى وإن كان الدخل مرتفعا، في الحالة الأولى تجد العامل سعيدا في عمله ولديه ولاء لهذه المنظمة المحترمة

1 الطاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 138.

بينما في الحالة الثانية تجد العلاقة مبنية على المقابل السريع لأن المقابل بعيد المدى غير مضمون.

هذا الأمر يمتد تأثيره إلى العمالة التي قد تتقدم لوظائف بالمنظمة. فالمنظمة التي تتعامل بطريقة أخلاقية مع موظفيها تجتذب كفاءات سوق العمالة بينما المنظمة التي لا تُبالي بهذه الأمور تُنَفِر الكثير من تلك الكفاءات. تأثير ذلك على قدرات المنظمة غنيٌ عن التفصيل. كذلك فإن أسلوب تعامل المنظمة مع المتقدمين لوظائف يؤثر على الكفاءات التي تقبل التوظيف بها بل والتي تتقدم لها مستقبلا.

- **أثرها على العلاقة بين العاملين:**

الحالة الأولى: **عندما** يكون الصدق والتعاون الاحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بين العاملين وبعضهم البعض، فإن هذا يؤدي إلى تَفجر طاقات العاملين لصالح العمل.

الحالة الثانية: **بينما** عندما تكون ثقافة الخداع والنفاق والإساءة للزملاء هي المسيطرة فإن كل عامل يكون على حذر من زميله ويتعاون معه بقدر ضئيل ويُخفي عنه الكثير من المعلومات وقد يكذب في التقارير التي يكتبها لرئيسه وهكذا.

والجدول التالي يوضح بعض الحالات أو السلوكيات التي قد تكون في الحالتين:

الجدول رقم: (1.2) يقارن بين من يمتلك أخلاقيات عمل ومن لا يمتلك أخلاقيات العمل

الحـــــــــــالة الأولى	الحـــــــــــالة الثانية
▪ يمكن تشكيل مجموعة لحل المشاكل وتطوير العالقة العمل ▪ وضوح خطة العمل. ▪ انتقال الخبرة بين العمال والأجيال وهو ما ينعكس على المنظمة بإيجاب. ▪ تحمل المسؤولية والاستعداد لتحمل الأعباء الإضافية. ▪ تُقابل مبادرات العاملين لتطوير العمل بالتِرحاب ▪ إرساء ثقافة حب العمل وتقديم المبادرات.	▪ غياب الثقة بين العاملين تؤثر على المابدرات في العمل. ▪ التقارير المغلوطة. ▪ التكتم وإخفاء المعلومات. ▪ تجد أن كل موظف يتجنب تحمل المسئوليات الإضافية. ▪ التشكيك والتساؤل عن الأهداف الخفية للمبادر ▪ البلبلة وإرساء ثقافة التشكيك والمكائد وعدم تقبل المبادرة.

4- إرساء أخلاقيات العمل في المنظمة:

إتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص، ولكن إدارة المؤسسة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعاتهم الشخصية، بل هي بحاجة لأن تُلزمَهم بذلك كجزء من مُتطلبات العمل، فكما أوضحت فإن عدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي لابد لها من الحرص على تطبيقها. لذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عُرف المؤسسة لكي يلتزم به الجميع، في غياب ذلك فإن كل موظف يكون له مقاييسه الشخصية والتي تختلف من شخص لآخر، كذلك فإنه لا بد من التعامل بحزم مع كل إخلال بهذه الأخلاقيات. تُعَدُّ الكفاءة موضوعاً حديثاً أولاه الباحثون أهمّية بالغة في ما يتعلَّق بتسيير الموارد البشريّة، وذلك لما للمَورد البشريّ من أولويّة لدى أيّ

مُنظَّمة، حيث إنّه عنصر مهمّ في تحقيق أهدافها من خلال ما يمتلكه من خبرات، ومعارف، ومهارات، ومن هذا المُنطلَق، فإنّ الكفاءة في تسيير الموارد البشريّة الركن الأساسيّ الذي تعتمدُ عليه المُؤسَّسات؛، في سبيل تحقيق أهدافها المنشودة [1].

خلاصـــــــــــة الفصل:

وبعد التطرق للجانب النظري في هذا الفصل نستخلص ان الحوكمة هي بمثابة أسلوب وآلية تضبط آداء المنظمات، وتضمن كفاءة الإدارة وتميز مواردها البشرية واستفادتهم من مزايا الحوكمة التي تحقق نظام رقابة فعال، بالإضافة الى إرساء معايير الشفافية، والعدالة وحق المساءلة كما تعمل ايضا على تطوير الاداء وتحقيق الجودة بما يضمن المحافظة على مصالح جميع الأطراف ومختلف الفاعلين الذين لهم صلة بالمؤسسة.

إذ أن الاهتمام بالحوكمة والاستفادة من مزاياه أصبح مخرجا سريعا وحلا متكاملا وفعالا للاختلالات التي تعاني منها بعض المؤسسات، ولمختلف مصالحها وبالخصوص لإدارة الموارد البشرية، على اعتبار أنها المسؤولة على مختلف الكفاءات المسيرة والتي تعتبر الركيزة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتحقيق أداء جيد وبالتالي ضمان استمرارية جودة الخدمة من طرف تلك المؤسسات، ومن خلال ذلك وبما توفره الحوكمة من مبادئ ومعايير سنتطرق في الفصل الموالي الى مدى تأثير تلك المبادئ على الإطارات المسيرة لمؤسسات الصحة الجوارية ومدى الاستفادة من تلك المعايير لضمان جودة وتميز الأداء ولتحقيق تنمية متكاملة لتلك الموارد المسيرة.

1 الزهرة شنكامة، *تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة*، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، 2013، ص 27-24.

الفصل الثالث: تنمية إدارة الموارد البشرية

الفصل الثالث: تنمية إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

إن نجاعة وكفاءة أي مؤسسة يتوقف على مدى الاستخدام الأمثل والفعال للمورد البشري المؤهل، وبالتركيز على الكوادر المسيرة المسؤولة عن تحقيق الاهداف كاملة وبالخصوص لمؤسسات القطاع العام التي تمثل مرآة الدولة وساعدها المنفذ، ولذلك كان الاهتمام منصبا على مدى تنمية تلك الإطارات المسيرة والاستفادة من أقصى طاقاتها والتمكن من تحقيق تقييم آداء فعال وبرامج تدريبية من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية ومواكبة التطورات الحاصلة في عالم اليوم، وقد ارتأينا تقسيم هذا الفصل الى أربعة مباحث هي:

- إدارة الموارد البشرية الماهية، النشأة والتطور.
- تنظيم أنشطة إدارة الموارد البشرية وتسمياتها.
- فلسفة إدارة الموارد البشرية ووظائفها.
- تنمية إدارة الموارد البشرية وأبعادها.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية الماهية، النشأة والتطور

ونرى من خلال هذا المبحث معنى إدارة الموارد البشرية والنشأة والتطور التاريخي لها.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بالقول انها احدى الوظائف او الادارات الأساسية في المنظمة، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية. كما يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بعلاقات الوظيفة المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها[1]. وهناك من رأى أن إدارة الموارد البشرية التي تعمل على تنمية مهارات الافراد وتطويرها، وتقوم كذلك بتحفيزهم وتوفير الشروط الملائمة للعمل، من أجل وضوح الرؤية وتحقيق اهداف المنظمة التي تسعى الى تحقيقها وهناك من قال أن أنشطة الموارد البشرية تمثلت في الماضي في بعض الوظائف التقليدية الخاصة بالعاملين داخل المنظمات، وكانت تسمى بإدارة المستخدمين أو إدارة شئون العاملين، أو إدارة القوى العاملة، أو إدارة الموظفين، أو إدارة العلاقات الصناعية، وبعد الاهتمام الجزئي بالعاملين ومتطلباتهم بدأت تسميتها بإدارة الأفراد Personnel Management أو إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية[2].

كانت الموارد البشرية سابقا تدور حول بعض الوظائف الخاصة بالأفراد التي تعمل داخل المنظمة وقد أدى مرورها بعدة مراحل الى تسميات مختلفة كما ذكرنا سابقا ومنها نقول أن إدارة الموارد البشرية لديها دور هام جدا في تسيير المنظمة.

---

1 عمر وصفي عقيلي، *إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي*، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص 13.

2 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، *إدارة الموارد البشرية*، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، ص 23.

بغض النظر عن كافة التعريفات التي خاض فيها العديد، كل حسب اختصاصه أو حتى اهتمامه، فإن حلقة الوصل بينهما هو أنها تصب في نفس المضمون، ألا وهو التركيز على الاهتمام بالعامل في المؤسسة[1]، وكون إدارة الموارد البشرية إدارة مشاركة بين مجموع عناصرها، نتناول بعضها في ما يلي: "يعرف المورد البشري على أنه العنصر الأهم، والمحرك الفعال لتشغيل كافة الموارد بالمؤسسة باعتبار أن تحقيق أهداف هذه الأخيرة يستند على الدعامة البشرية مصدر الفكر والتطوير. "

"إن توفير اليد العاملة حسب الطلب في المنظمات، ومن ثمة المحافظة عليها وتنميتها وتحفيزها بغية تحقيق مصالح المنظمة في بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية ،هو المفهوم الأقرب لإدارة العنصر البشري" [2]

و في معناه الواسع، تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية، بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها على العمل، بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة."[3]

---

1 صالح مفتاح، *إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات*، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس، 2004، ص 12.

2 علي بن راشد بن سالم اليعقوبي، *واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان*، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011، 14.

3 صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 16.

ويصب تعريف كل من **Maytiny** والقحطاني على: "أنها الإدارة المهتمة بالأفراد وعلاقاتهم، وكل ما يتعلق بالتنظيم والعنصر البشري انطلاقا من فعالية الأفراد وكفاءتهم داخله، وكافة الوظائف من تحليل، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، وكذا مكافأة وتعويض العاملين من جهة ،و الخدمات الاجتماعية والصحية من جهة أخرى، وأخيرا توفير المعلومات والسجلات الخاصة بهم" [1]، من أجل تحفيز الموارد البشرية وتطويرها بشكل فعال.

يترجم **FRENCH**:"إدارة الموارد البشرية في جملة الوظائف الخاصة بها من اختيار، استخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة، كأبسط تعريف. "

ويرى :**C.MGRES.P.PIGROS**"عبارة عن القانون الأعلى المختص في تنظيم العلاقات بين الأفراد والذي يضمن لهم حق تحقيق الذات وتسخير كافة قدراتهم وامكانياتهم للوصول إلى أعلى انتاجية ممكنة للمؤسسة، أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم المعاملة بين الأفراد العاملين في المؤسسة بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم، وأيضا استخدام قدراتهم وامكانياتهم ولتحقيق أعلى إنتاجية."

كما يرى **A.SHERMAN & H.CHEVDEN**: "أن المفهوم هو محصلة عدة شروط يمكن إدراجها على النحو الموالي:

- عمليات أساسية ينبغي أداؤها.
- مجموعة قواعد عامة يجب اتباعها.
- مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة الأفراد داخل التنظيم.

1FRENCH.W, *the personnel management process, human resource administration*, edition hongton migglin, CO, BOSTON, 1974, p 3.

– تزويد المديرين في المؤسسة بالآراء والمشورة عند الحاجة بهدف التسيير بطريقة أكثر فعالية. " [1]

من جانب آخر فقد عرفها أبو شيخة:" مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتكاملة والمترابطة مع استراتيجيات المنظمة المختلفة من خلال خلق التوافق بين جميع أنشطة الموارد البشرية وكل مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية."[2]

وهي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة، والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالإعداد والكفايات والتي تتناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية." [3]

وعموما أن إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة المهتمة بتحقيق التكامل والتفاعل الكلي، بين العنصر البشري والإدارة في الآن ذاته، انطلاقا من تحديد الاحتياجات من اليد العاملة للمشروع، ثم القيام بكافة الوظائف المتعلقة بها، من أجل زيادة كفاءتها والمحافظة عليها بما يخدم أهداف المنظمة المرجوة ضمن استراتيجياتها المسطرة.

فنبدأ بأصحاب الرأي الأول المتمثل في وجوب أن تكون هناك إدارة مستقلة للموارد البشرية: يرى البعض أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هو من اختصاص تلك الوحدة التنظيمية ويعزز أصحاب هذا الراي وجهة نظرهم بان اخصائي الموارد البشرية هو أكفأ الناس في إدارة الموارد البشرية، وينادي هذا الراي بتوفير اشخاص لديهم معرفة ومهارة.

---

1 Churdon, Sherman, *Personnel management*, south westen peplishin, CO, USA, 1972, p 125.

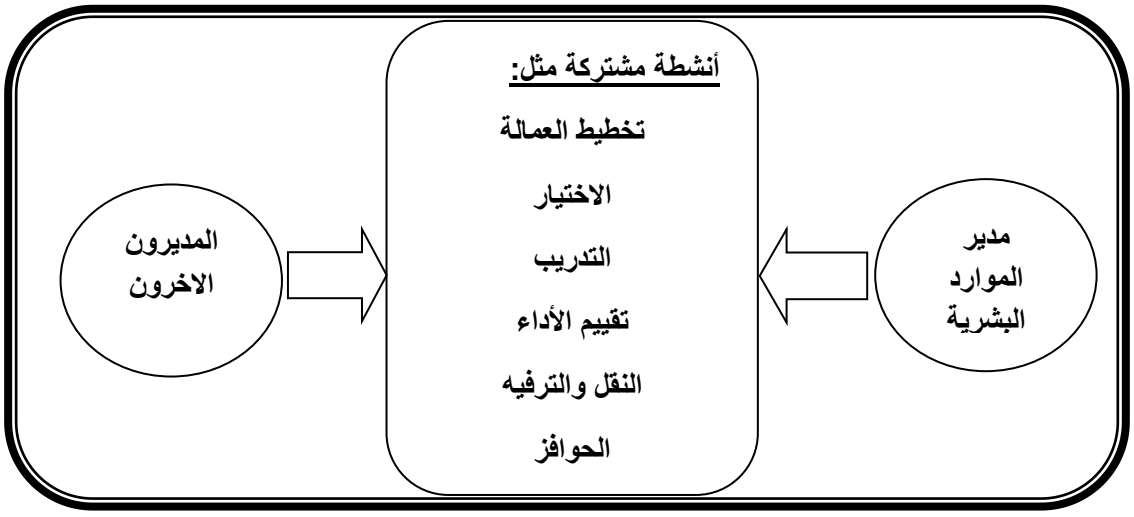
2 اسم أحمد علي المبيضين، *تحدي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغير لمواجهتها في مجال إدارة الموارد البشرية*، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2009، ص 11.

3عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، *ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين*، ط 2، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص 18.

ويرى أصحاب الراي الثاني انه يجب أن يكون كل مدير هو مدير للموارد البشرية: لان كل مدير في موقعه هو مسئول عن تنفيذ اعماله من خلال الموارد البشرية المتاحة له، ولكن أصحاب هذا الراي يعترفون أن بحقيقة أساسية وهي انهم قد ينقصهم أحيانا المهارة، والمعرفة، والوقت لإدارة مواردهم البشرية بكفاءة، ويعترفون بضرورة وجود من يساعدهم في التخطيط للوظائف المختلفة للموارد البشرية ،أي انهم يعترفون بحاجاتهم لأخصائيين في الموارد البشرية[1].

وفي الأخير يوجد من قال أن التعاون هو الحل إذ برى أصحاب الراي الثالث التعاون المشترك بين إدارة الموارد البشرية وكل المديرين حيث أن الهدف من إدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري، فانه يجب أن يكون هناك تعاون كبير بين إدارة الموارد البشرية وبين باقي المديرين في كل مواقع العمل. وسوف نقوم باتباع مفهوم او مدخل التعاون المشترك في إدارة الموارد البشرية وهذا المفهوم يعني أن هناك بعض الوظائف التي تخص الافراد، والتي تمارس بين كل من مدير الموارد البشرية والمديرين في كل المواقع (شكل1) يوضح فكرة التعاون المشترك بين إدارة الموارد البشرية وكل المديرين في المنظمة.

الشكل 1.3: التعاون المشترك بين مدير الموارد البشرية والمديرين الاخرين



1 منظمة العمل الدولية، *نظام ادارة الموارد البشرية – دليل تدريبي وتطبيقي للشركات*، القاهرة، ب.د.ن، 2016، ص 7.

والمنطقة الوسطى بين السهمين تمثل منطقة التعاون المشترك بين وظيفة مدير الموارد البشرية، ودور المديرين الاخرين.

وهذا التعاون المشترك يتطلب تنسيقا كاملا بين كل مدير الافراد، وباقي المديرين في سبيل أداء وظائف الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية أعلى، وعند التفكير في أي مهمة من المهام الجديدة التي تتعلق بالموارد البشرية فيبقى التفكير أولا فيمن سيقوم بها بكفاءة أكثر، وفاعلية، والا فان اختلاط الأمور سيؤدي في النهاية الى سوء إدارة الموارد البشرية.[1]

المطلب الثاني: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية.

مرت العلاقة بين العاملين والإدارة على عدة مراحل. ولما وصلت اليه إدارة الموارد البشرية من تطورات نتناول معا التطورات التي مرت بها إدارة الموارد البشرية خلال القرن الماضي.

1. <u>حركة الإدارة العلمية:</u>

من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بادية القرن الماضي هو حركة الإدارة العملية التي تزعمها فردريك تيلر taylor frederick w (1856-1915) وحركة العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية وتأثير فلسفة الرخاء الاجتماعي.

فقد أعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددا بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها المنهج في تحديد مواصفات الاعمال واختيار الانسان الأفضل للعمل واستخدام دراسة الوقت والحركة، وتشجيع العاملين على أدائهم، وقد انحصرت وظيفة إدارة الافراد في المنشأة على الأنشطة الخاصة

1 منظمة العمل الدولية، مرجع سابق، ص 7-8.

بالاستخدام كالتوظيف والتدريب والصحة والسلامة. ولكن من منطلقات تحقيق افضل إنتاجية ممكنة من العامل بغض النظر عن ما اذا تحققت أهدافه ام لا.[1]

2. <u>حركة العلاقات الإنسانية</u>:

أدى تجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الشخصية والعاطفية الى ظهور مدرسة جديدة في الإدارة بعد سنة 1920 هي مدرسة العلاقات الإنسانية.[2]

بدأ تأثير هذه الحركة او المدرسة يأخذ مداه في تطوير إدارة الموارد البشرية نتيجة للتجارب والنتائج التي توصل اليها ' التون مايو' Elton Mayoوزملائه. وهي المسماة بتجارب "هوثون" في شركة الكهرباء الغربية الامريكية بالقرب من مدينة شيكاغو. حيث قدمت تلك النتائج مؤشرات جديدة للأسلوب الذي يجب أن تمارسه الإدارة مع العاملين. وذلك أن إنتاجية العامل وكفاءة أدائه لا تقرر فقط في ضوء الطريقة التي تقيم بها العملية، أو على أسلوب الاجر الذي تقرره الإدارة، ولكن الى جانب ذلك هناك مؤشرات اجتماعية ونفسية تساهم في ذلك. لقد ركزت هذه الدراسات على ارتباط الروح المعنوية للعاملين بإنتاجيتهم واهمية الحوافز المعنوية الى جانب الحوافز المالية وتأثيرها في هذه الإنتاجية. وأشرات الى أهمية العنصر الإنساني. الى أن نتائج هذه الفلسفة الإنسانية كانت محدودة في الحياة العملية، لان اشباع جميع حاجات العاملين غاية لا تدرك، كما أن العديد من هذه الحاجات يتعارض اشباعها مع اهداف المنظمة.

---

1 O.c. Richard Racial diversity, Business *Srratagy, and firm performance*, A Resource-Based View, Academy of Management journal(April.2000), pp,164-177

2 مؤيد سعيد سالم، *تنظيم المنظمات دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام*، القاهرة، عالم الكتب الحديث، 2002، ص83-110

3. ظهور مدرسة إدارة الافراد

ازدادت قناعة الإدارة بعد الحرب العالمية الثانية بأهمية الوظائف التي تؤديها إدارة الاستخدام في المصانع. وقد بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة الافراد او إدارة شؤون الافراد، او إدارة القوى العاملة... كنتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في الاهتمام بقضايا الافراد وتحقيق اقصى إنتاجية ممكنة منهم. وتركزت اهداف هذه الإدارة كجهاز متخصص في توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتنميتها، والمحافظة عليها بما يحقق اهداف المنظمة في الإنتاجية والربح والنمو، وكذلك مساعدة المنظمة في حل مشاكل الافراد كوسيط بينهم وبين الإدارة.

وقد ظهر في أواسط القرن الماضي تخصص جديد في مجال إدارة الاعمال هو تخصص إدارة الافراد له مبادئ واصول وقواعد تدرس في الجامعات. الامر الذي كان له تأثير المباشر في تنشيط الدراسات العلمية في مجالات السلوك الإنساني في العمل والدوافع الإنسانية وقدمت نتائج في غاية الأهمية تشير الى مدى أهمية العنصر البشري في العمل واهمية إدارة الافراد في المنظمات ودورها في إدارة شؤونه المختلفة. وقد ظهرت خلال الفترة بين 1960 ولغاية 1980 العديد من النظريات الخاصة بالحوافز الإنسانية والقيادة الإدارية. كما اتسع نطاق عمل إدارة الافراد ليشمل جميع العاملين في المنظمة بعد أن كان قاصرا على العمال فقط[1]

4. مدرسة إدارة الموارد البشرية:

انتهجت هذه المدرسة مفاهيم جديدة تعتمد على إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف معينة ساعدت المنظمات على تحقيق النجاح من خلال زيادة الكفاءة في الإنتاجية والتي تكونت

---

1 C.R. Greer, E-Voice, *How Information Technology is shaping life within Unions*, journal of labor Research (Spring 2002), pp.215-235

نتيجة تسليط الاهتمام من قبل مدرسة إدارة الموارد البشرية على إدارة العاملين بشكل أكثر توسعاً وفاعلية، مثل الاهتمام اختيار وتعيين الأفراد وتحديد أجورهم وحوافزهم، والعمل على زيادة خبرة الأفراد من خلال التدريب وتنمية المهارات وتقديم الدعم الكافي لهم، إضافة إلى بناء علاقات تعاونية بين العاملين والتدخل في حل مشاكلهم المختلفة، كما ساهمت مدرسة إدارة الموارد البشرية.

لقد طورت هذه المدرسة مفاهيم جديدة لم تكن مطروحة في السابق مما أدى إلى نجاح أفكارها لأنها تصب في تطوير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وبين إدارات المنظمات لتحقيق التنسيق الدائم بينهما للوصول إلى مستوى عالي من الفهم المشترك للمصالح، ليؤدي بالنتيجة إلى تحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف وبفترات زمنية أقصر، إضافة إلى امتلاك المنظمة العاملين الذين يدفعون العمل دوماً إلى النجاح ومن العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالعنصر البشري وظهور هذه المدرسة ما يلي:[1]

- **العوامل الاقتصادية:** لقد واجهت المنظمات عدة ضغوط من اجل رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين نتيجة لتزايد تكلفة العنصر البشري. كذلك واجهت المنظمات ضغوطا في مجالات تخفيض الإنتاج والعمالة وتحسين نوعية المنتجات وتنوع الأسواق داخليا ودوليا.
- **العوامل الاجتماعية:** كما واجهت المنظمات قضايا أخرى كتنوع مصادر العمالة وارتفاع مستواها الثقافي، وتزايد احتياجات العاملين وتغير توقعاتهم، إضافة الى التدخلات الحكومية المستمرة بما تصدره من تشريعات قانونية خاصة بضمان الحماية الكافية للعاملين.

---

1 T. Minton- Eversole, *Coke Also Revieews Benefits Program Diversity*, Its Diversity Analysis, HR News. (December, 2001), p.4

- **العوامل التكنولوجية:** واجهت المنظمات أيضا تغيرات تكنولوجية متسارعة سواء في مجال تقنية الإنتاج، او نوعية وتكلفة الآلات والمعدات، وتطور شبكة الاتصالات وأنظمة تكنولوجيا المعلومات.
- العوامل الإدارية: فقد فرضت التطورات الإدارية النظرية والعملية والاستخدام الكبير لتكنولوجيا المعلومات قاعدة جديدة لمنظمات حديثة في كيفية تناول قضايا الافراد. على سبيل المثال فقد ساهمت نظريات القيادة والحوافز، والإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة بتكوين مناهج جديدة في إدارة العمل وإدارة البشر معا.

5. مدرسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

بدأت هذه المدرسة في التشكيل مع بداية القرن الحالي وقد ارتأيت وجودها على الأفكار التي أتت بها مدرسة إدارة الموارد البشرية. فهي لم تلغ الأفكار السابقة وانما حاولت أن تضيف اليها ما يمكن أن يعزز عملها في الوقت الراهن. وفي الوقت الذي لازالت فيه هذه المدرسة تشهد تطورات في هذا الحقل نجد ايمانها الكبير في إمكانية أن تصبح المنظمات فعالة أكثر فيما لو استطاعت إدارة مواردها البشرية بأساليب تمكنها من وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة. وبموجب هذه المدرسة لم يعد ينظر الى العاملين على انهم افراد فقط ينجزون اعمالا محددة لهم سابقا، بل اصبح ينظر اليهم على انهم شركاء حقيقيون في العمل ومورد استراتيجي من موارد المنظمة.[1] واسمر هذا التطور المتسارع والذي استفاد من بيئة الأعمال الحديثة.

خضوع إدارة الموارد البشرية لإدارة الجودة الشاملة:

1 مؤيد سعيد السالم، *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي*، الأردن، اثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص 39.

"نظرا لمرونة مصطلح الجودة الشاملة فلطالما اختلط مفهومها بأكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي شغلت العديد من الباحثين الإداريين، من أجل تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المؤسسات.[1]"

إن إدارة الجودة الشاملة كباقي العناصر التي أثرت عليها التغيرات في بيئة الأعمال الحديثة، شهدت تطورات تاريخية فمن الفحص والسيطرة على المواصفات إلى جودة المنتج والخدمة، ثم إلى جودة تراعي الظروف البيئية في أسمى صور لها [2]".

وتعتبر "إدارة الجودة الشاملة ذلك النظام الفعال الذي يسعى إلى تحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف، داخل المؤسسة، في بناء الجودة وتحسينها والحفاظ عليها، بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للزبون...[3]".

"إذ لا يقف هذا النظام عند حدود السلعة فحسب بل يتعدى إلى الفرد بتشجيعه على الابتكار والإبداع واقتراح الحلول عند المشاكل، والأهمية هنا متعددة وتضم جميع الأطراف من مؤسسة، عملاء وكذا العاملين[4]"

وهي ما يهمنا في هذا الصدد كون" فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المنظمة كنظام فني واجتماعي يحتوي على أفراد، وتركز اهتمامها على الطموحات ،الدوافع والسلوكيات والتفاعل

1زين الدين فريد عبد الفتاح، *المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية*، القاهرة، دار الكتب، 1996، ص 10.

2عبد الستار العلي، *تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة*، عمان، دار المسيرة، 2008، ص 21.

3 قديد فوزية، المورد البشري وتحسين اداء المؤسسة دراسة حالة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية–، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2005–2006، ص 62.

4عريوة محاد، *دور بطاقة الداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف* .، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2010–2011، ص 50.

بين الجماعات وتؤمن أن صانع جودة العمل هو العنصر البشري [1]"، إذن فهي تسعى إلى دفع المديرين لتبني هذه الفلسفة الإدارية في منظماتهم، بالاستناد إلى مختلف أدوات قياس الجودة لجني ثمارها "ثم تقييم أدائها من خلال المعلومات المرتدة، حول مجالات التحسين وهي على نوعين وصفية مثل الاتجاهات ،التعاون ومهارات الاتصال ؛ وأخرى موضوعية من خلال أساليب إحصائية لتحليل تدفق العمليات ،تحليل السبب والنتيجة ،خرائط التشتت وغيرها"[2].

ومن هنا نقول أن علاقة إدارة الجودة بالموارد البشرية تدور حول مفاهيم محورية وأفكار رئيسية والتي تتمثل فيما يلي:

* مساهمة العاملين في مختلف الأدوار في المنظمة حتى في عمليات اتخاذ القرار، مما يوفر عنصر التمكين لهم.

*زيادة الابتكار والقدرة الإبداعية للعاملين في حل المشاكل.

*رفع معنويات الأفراد وتخفيض شكاويهم [3].

*الوقاية بدل من العلاج.

*تحقيق رضا المستهلكين.

*التحسين المستمر.

*وتأكيد مبدأ إشراك الجميع في الإدارة والتشدد على مبدأ لا عيوب مطلقا.

---

1 سمير محمد عبد العزيز، *جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000-10011*، القاهرة، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص 144.

2 محمد الصيرفي، *قياس وتقويم أداء العاملين*، اسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للتوزيع والنشر، 2010، ص 215.

3حضير كاظم حمود، *إدارة الجودة الشاملة*، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000، ص 79.

نلاحظ في هذا الصدد: الاهتمام المفرط بالتدريب فيما يخص تسيير الموارد البشرية إذ نجد "في معيار ايزو 9001 يوجد 20عنصرا، و9002 نجد 18عنصرا وايزو 9003 هناك 12 عنصرا وفي الثلاث هناك عنصر وحيد خاص بالموارد البشرية هو التدريب والتأهيل".

تحول إدارة الموارد البشرية إلى إدارة إلكترونية للموارد البشرية:

تعتبر التطورات التقنية، وتقنيات المعلومات والاتصالات من الظواهر الرئيسية المرافقة للعولمة، والقوى المحركة لها، وأهم سبب في انتقال العالم من اقتصاد الموارد إلى اقتصاد المعرفة ؛ فصارت المعلوماتية مطبقة نظاميا على كافة الميادين وعلى مستوى جميع المؤسسات، لتحقيق التكامل بين النظم الميكانيكية والمالية، نظم الحاسب الآلي ونظم الأفراد إذ صبغ طابع الإلكترونية على كل من الوظائف ،المهام والمحتويات وكذا العلاقات المتعلقة بالموارد البشرية، مما خلق ثورة إدارية استوجبت تفعيله ،تأهيله وتطويره خلافا لما كان عليه سابقا من جهة؛ وتوفير بنية تحتية تساهم في ذلك من جهة أخرى ؛ هذا ما يمكن وصفه بالوجه الآخر لتحول إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

المطلب الثالث: ماهية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

إن مجرد القول الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ،يعكس الصورة الحقيقية لها ،فتدرك أن التحول يحمل في طياته كل ما هو رقمي حين إنجاز الأعمال الإدارية ،ويبرز دور الشبكات الداخلية والخارجية والعالمية إذا ذكر موضوع العلاقات، فامتزجت هنا وتداخلت كل من تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية " إذ تميز الاقتصاد الجديد بخطوط عريضة يعكسها النص ،الصوت وكذا الرموز والتي تعد الوجه الآخر لعملة التجرد المادي من خلال "الأجيال الحالية والمستقبلية من تكنولوجيا الآلية المبرمجة ،وأهم أدواته تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي تسهم بدورها في

ضمان استمرار التكامل بين العمالة البشرية ،والمهارات الوجدانية ،والمساعدات الميكانيكية والإلكترونية"[1].

هذا ما أبرز مصطلح إدارة إلكترونية للموارد البشرية كأسلوب جديد في توظيف التكنولوجيا في مجال إدارة الموظفين.

"وفي هذا الصدد يمكن القول أن: الحوسبة في نطاق الإلكترونية تعني الاعتماد الكلي أو شبه الكلي على الحاسب الآلي وتطبيقاته في أماكن العمل أو أي مكان خارجه، لإنجاز المهام بطريقة إلكترونية أو إنهاء الأعمال الوظيفية.[2]"

وعادة ما تترجم مصطلح إدارة إلكترونية للموارد البشرية "بحقل التسيير الإلكتروني للموارد البشرية، وهو يعرف على النحو الموالي: مجموعة السياسات لتسيير الموارد البشرية انطلاقا من استخدام تكنولوجيا المعلومات الجديدة، وخاصة الشبكات الداخلية الأنترانت والأنترنت، من أجل المحافظة على ديناميكية التطبيقات والتفاعل الجيد بين الموظف والقائد، هذا ما أدى بالقول أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي الأخ التوأم لـ: " **MARKETING ONE TO ONE** " كونه يسهل في النفاذ المباشر للمعلومات والمعطيات الضرورية لتحقيق العمل وتقليص دور الوسائط وغيرها"

ويرى البعض أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي الطريق الأمثل للأداء، وأن كل استغلال كامل لقنوات شبكات المعلومات الداخلية، الخارجية والدولية في كافة التطبيقات والاستراتيجيات، وكذا ممارسات المنظمة فيما يتعلق بالموارد البشرية ما هو إلا إدارة إلكترونية

1راوية حسن، *مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية*، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2005، ص 457.

2محمد الصيرفي، *الادارة الالكترونية للموارد البشرية*، الاسكندرية، مؤسسة الحورس الدولية للنشر والتوزيع، 2008، ص 181.

للموارد البشرية ؛ "وباختصار أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي ذلك التطبيق المتميز للتقنيات المعتمدة على الويب، لكافة النظم التي تتعلق بالموارد البشرية ،وما له من أثر بارز في سهوله الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، على نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات.

وهذا التطبيق يستخدم إجراءات إدارية وأخرى استراتيجية، مما يساعد على أتمتة الكثير من مهام العمل الروتينية وتطورها أن استوجب الأمر، أو من خلال تمكين الشركة من أداء بعض المهام التي كانت تعجز عن القيام بها قبلا.

يرى هوبكنز ماركهام أن تنفيذ أي برنامج إدارة الموارد البشرية بالشكل الإلكتروني الناجح يجب أن يراعي النقط التالية وهي:

- إعطاء دور أكثر لاستراتيجية الموارد البشرية.
- دعم أفضل للإدارة عبر أقسام الشركة.
- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.
- تحسين صورة الشركة وإرضاء العاملين.

فتأخذ بهذا عدة أشكال:

- تقديم خدمات الموارد البشرية وجها لوجه.
- إجراء المعاملات للموارد البشرية الكترونيا.
- مراجعة الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية.
- تحويل الأسلوب التقليدي إلى إدارة الكترونية للموارد البشرية[1]".

---

1 برايان هوبنكنز، جيمس ماركهام، الترجمة خالد العامري الادارة الالكترونية للموارد البشرية، مصر، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2007، ص 18-23.

أهمية نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

"ربما أننا في ظل حوسبة الموظفين فيما يخص إدارة الموارد البشرية أو بعبارة أدق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، لسنا بحاجة لمقاعد كافية للموظفين والجمهور، بل في حاجة إلى حواسيب آلية ووسائل اتصال، والتي تمكن كل موظف عام من قضاء أعماله المكلف بها بيسر وسرعة قصوى."[1]

تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ذات أهمية قصوى حسب هوبكنز من خلال: تسهيل الوصول إلى المعلومات وتحقيق ميزة تنافسية وكذا السيطرة على التكاليف ورفع المردودية في المستقبل.

إذن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تلعب أدوارا مهمة يمكن تلخيصها فيما يلي:

- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي ذلك المدخل الإداري الذي يقوم على توفير وتداول المعلومات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم داخل التنظيم، واشراكهم في عمليات اتخاذ القرار وبالتالي تنمية درجة الإحساس بالمسؤولية نحو المنظمة.[2]
- تساعد الأتمتة ولامركزية المعلومات اتجاه الموظفين على تنظيم الخدمة المجانية لهم، كما تعمل على معالجة المطالب الفردية اليومية لإدارة الموارد البشرية.
- تحسين صورة الشركة بفضل استخدام أجهزة الكمبيوتر ،ويتكون لدى الطاقم إدراكا للحداثة وشعورا بالتقدير لشركتهم، وإعادة خلق علاقات لتبادل المعلومات القائمة على التكنولوجيات الجديدة وتعزيز التعاون بين الفرق والإدارة الابتكارية، وإقناع الشعوب المترددة أمام التغيير."[1]

---

1 محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 192.

2طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، الأزاريطة، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2008، ص164.

- تحسين العلاقات بين الموظفين داخل التنظيم من إدارة عليا، مستخدمي الحاسب الآلي، والمتعاملين من خارج المنظمة، فتحول مفهوم "المدير من الشخص المكلف بإدارة العاملين إلى الشخص المسؤول عن تطبيق وأداء المعلوماتية.[2]"
- إن استخدام الحاسبات الآلية وأساليب المحاكاة المبرمجة لمهندس التصميم مثلا، يمنحه حق تجريب، وتحليل التصميمات المحتملة، بطريقة تضمن له تعظيم أداء المنتج بتكاليف معقولة، وتجنبه الاحتمالات المبدئية الخاطئة وما ينجر عنها من تكاليف باهظة [3]" والسماح لهم برؤية نتائج الأداء التنظيمي كمعلومات معروضة على شاشات الحاسب الآلي أو ملخصات إحصائية وبيانية مما يمكن من التعديل الذاتي للمعلومات الشخصية" [4]وتقليص دور الوسائط.
- بالإضافة إلى تمكين المستخدمين من الاتصال ببعضهم البعض والتنسيق معا، من خلال غرف الحوار والدردشة ولوحات النقاش ومؤتمرات الفيديو.

1مرال توتليان، *الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة تطور أم ثورة؟*، لبنان، المعهد العربي للتدريب والبحوث الاحصائية، 2006، ص 30-33.

2 اسماعيل عبد الحكم بكر، *المعلوماتية قوة اقتصادية. النمو.. التغير.. التكنولوجيا . العربي للنشر والتوزيع*، القاهرة، ب.د.ن، 2012، ص 28.

3برايان هوبنكنز، مرجع سابق، ص 24.

4 Laila BENRAISS, *Othman BOUJANA, Loubna TAHSSAIN*, *Tic et performance des salaires, Quel rôle pour la responsabilité sociale de l'entreprise*, centre d'étude et de recherche sur les organisations et la gestion, MARSEILLE, AVRIL 2005, p 4.

المبحث الثاني: تنظيم أنشطة إدارة الموارد البشرية وتسمياتها

سنتطرق في هذا المبحث إلى تسميات إدارة الموارد البشرية وأنشطتها وأسمائها.

المطلب الأول: تنظيم أنشطة إدارة الموارد البشرية على حسب حجم المنظمة:

يختلف تنظيم أنشطة إدارة الموارد البشرية بحسب حجم المنظمة، فالمنظمات الصغيرة قد لا يوجد فيها أي قسم للموارد البشرية، بينما توجد اقسام كثيرة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة. بالإضافة الى الحجم هناك مدى اهتمام المنظمة بالموارد البشرية، واستراتيجيتها تجاه ذلك، ونوع المنظمة. وفيما يلي تحليل الموضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة وكبيرة الحجم.

1- في المنظمات الصغيرة جدا

تسند وظائف الافراد وشؤون العاملين (أي إدارة الموارد البشرية) الى كل مدير تنفيذي بالمنظمة. ولا حاجة لإنشاء أي وحدة تنظيمية للموارد البشرية. فكل مدير تنفيذي رئيسي (مثل مديرو الإنتاج والتسويق والحسابات) يقوم بتعيين ما يحتاجه من موارد بشرية، وهو الذي يحدد اجورهم ومرتباتهم، ويقيم اداءهم وحوافزهم وتدريبهم، وبالتالي ليس هناك حاجة لإدارة الموارد البشرية حيث أن كل مدير تنفيذي هو مدير لموارده البشرية أيضا[1].

2- في المنظمات الصغيرة

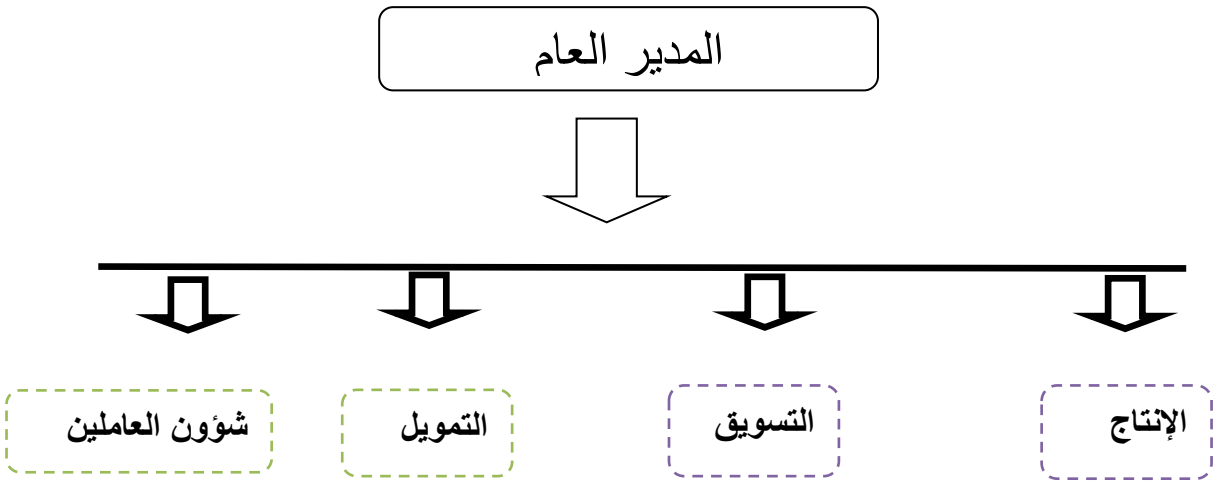
ربما تظهر لأول مرة وحدة تهتم بأمور شؤون العاملين والافراد (أي إدارة الموارد البشرية) في انشاء قسم لشئون العاملين. ويتولى هذا القسم كافة وظائف إدارة الموارد البشرية مع التركيز على التوظيف وسجلات العاملين وحفظ أوقات الحضور والانصراف والاجازات. أما باقي الوظائف

[1] Laila BENRAIS, op.cit, p.6.

الأخرى فيحتفظ المديرون التنفيذيون بها مثل تقييم الأداء والتدريب، أما الأجور والرواتب فيقوم بها المدير المالي باعتبارها أقرب للحسابات.

وتظهر خريطة التنظيم للمنظمة كما في شكل (2.3) ونرى في الشكل أن شئون العاملين تظهر لأول مرة في خريطة تنظيم المنظمة.[1]

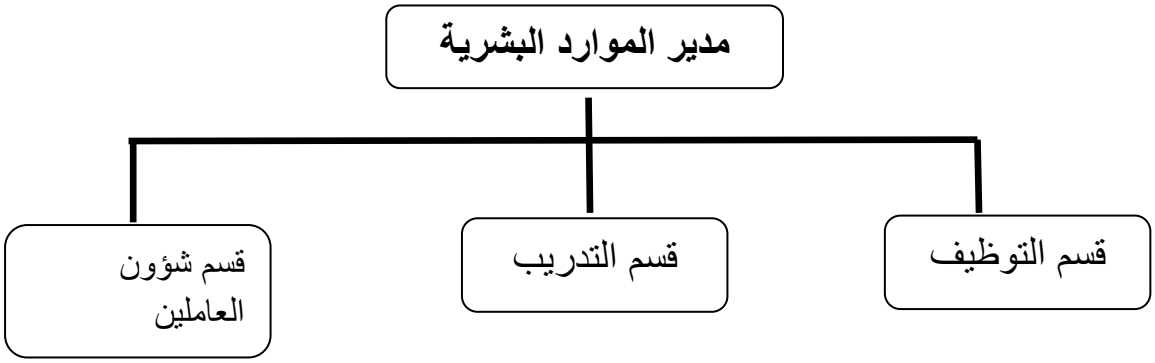
الشكل (2.3) الموارد البشرية في منظمة صغيرة الحجم



3- **في منظمة متوسطة الحجم:** حينما تكبر المنظمة وتصبح متوسطة الحجم (أي عدة مئات من العاملين تقريبا) تزداد أهمية الموارد البشرية، ويزداد العبء على قسم شئون العاملين الموجودة في الشكل (3.3) الى إدارة أكبر يتبعها أقسام فرعية. ولأول مرة تأخذ وظائف إدارة الموارد البشرية تمثيلا تنظيميا في شكل أقسام فرعية تتبع إدارة الموارد البشرية، وذلك يظهر في شكل (3.3)

1 راوية حسن، مرجع سابق، ص 40-41.

الشكل (3.3) الموارد البشرية في منظمة متوسطة الحجم[1]



ويقوم قسم التوظيف بأمور أهمها تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة واستقطابهم وتعيينهم. أما شؤون قسم التدريب فيقوم بتقييم أداء العاملين مع التركيز على التدريب وتنمية العاملين، أما قسم شئون العاملين فيضطلع بالاحتفاظ بسجلات العاملين، وضبط الوقت من حضور وانصراف وغياب واجازات. أما الأجور والرواتب والاستحقاقات فهي مسندة إلى الإدارة المالية والحسابات.

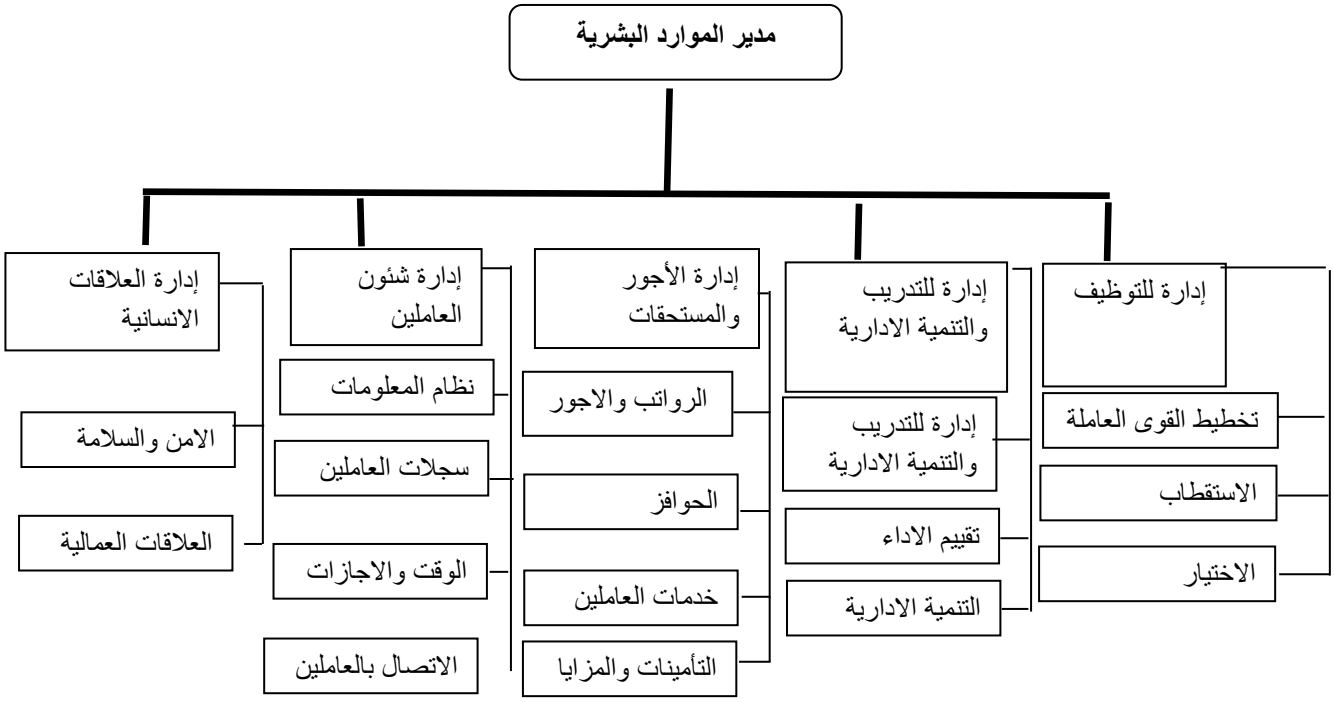
4- في المنظمات كبيرة الحجم

حينما تكبر المنظمة ويزداد عبء العمل في الأنشطة المختلفة للموارد البشرية، يتم تمثيل كل نشاط في إدارة او قسم مستقل سواء على المستوى الأفقي أو على المستوى الرأسي داخل كل إدارة في شكل أقسام متخصصة. وهنا تظهر كافة وظائف او أنشطة إدارة الموارد البشرية في شكل وحدات تنظيمية متخصصة، كما في شكل (4.3)[2]

1 اسماعيل عبد الحكم بكر، مرجع سابق، ص 41

2 طارق طه، مرجع سابق، ص42

الشكل (4.3) الموارد البشرية في منظمة كبيرة



المطلب الثاني: التحليل البيئي لأنشطة إدارة الموارد البشرية:

لقد أصبحت البيئة الخارجية[1] ذات أثر فعال في تحقيق المنظمة لأهدافها وغاياتها التي تسعى من اجلها كما أن البيئة الداخلية لا تقل أهمية عن المتغيرات التي تفرزها البيئة الخارجية تمثل كافة المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية....الخ من المتغيرات التي غالبا ما تكون خارج سيطرة المنظمة ولابد للمنظمة المعنية أن تتكيف وتتلاءم معها لكي تحقق البقاء والاستقرار في الأسواق، إذ أن عدم الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية التي لا يمكن السيطرة عليها أن تكون حائلا دون تحقيق المنظمة المعنية للاستقرار والبقاء سيما في ظل المنافسة المحتدمة في الأسواق، فأصبحت في ظل الظروف المعاصرة والسمات المرتبطة بالقدرة على الاستجابة والمرونة والتكيف البيئي من المظاهر الأساسية لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. اما البيئة الداخلية فأنها لا تقل أهمية عن الاثار التي تتركها البيئة الخارجية لكن الاختلاف بين البيئتين

1 خضير كاظم حمود، *إدارة الموارد البشرية*، ط2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص44.

هو أن البيئة الداخلية تقع تحت سيطرة المنظمة وتستطيع أن تكيف الابعاد المرتبطة بها بحيث يتلاءم ذلك مع رغبتها في تحقيق الأهداف ولذا فان التحليل الاستراتيجي للبيئة يستدعي القيام بأجراء ما يسمى تحليل(swot) حيث أن هذا التحليل يعد حجر السبق في بناء وصياغة الاستراتيجية التي تتطلبها إدارة الموارد البشرية كما أن تحليل swot يتناول مايلي:

أولا: تحليل البيئة الداخلية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل استراتيجي للبيئة الداخلية فيها من اجل أن تحدد مواقع القوة والضعف لديها وكذلك تحديد جوانب القوة والضعف مستقبلا، أن نواحي القوة والضعف تقديرات نسبية إذ تختلف من منظمة لأخرى ومن وقت لأخر وعلى الرغم من التباين بشأن سبل التعامل مع هذه العوامل الا أن هناك عوامل أساسية ترتكن عليها إدارة الموارد البشرية في تحليلها للبيئة الداخلية وهذه تتمثل بمايلي:

1- الهيكل التنظيمي Organizational Structure

يمثل الهيكل التنظيمي في المنظمة الاطار الرسمي للمراكز والادوار والعلاقات بين الافراد والاقسام لتحقيق اهداف ومهام المنظمة، وغالبا ما يعبر عن القوة التنظيمية التي تتمتع بها المنظمة في اطار علاقاتها المختلفة ويأخذ اشكالا مختلفة تبعا لطبيعة المنظمة المعنية، ويعتبر بناء وتصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة حجر الأساس في إرساء قاعدة النجاح المستهدف تحقيقها في المنظمة ومن اهم الاعتبارات التي ينبغي اعتمادها في بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة:[1]

- الهدف العام للمنظمة: إذا لابد من تصميم الهيكل التنظيمي لكي يتلاءم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

---

1 خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 45.

- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات: ينبغي أن يتم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المناطة بالأقسام والإدارات المختلفة للمنظمة لغرض تحقيق سبل التنسيق والتكامل بين الأقسام والافراد والعاملين في المنظمة.
- تحديد الوظائف وتوصيفها: ويعني القيام بتحديد الوظائف الإدارية والتنظيمية بدقة وتوصيفها بحيث لا يؤدي الى أي ازدواجية في الاعمال المراد إنجازها.
- تحديد المركزية واللامركزية بين الأقسام التي يشكل منها الهيكل التنظيمي وتحقيق فاعلية استخدام أي من الاطارين التنظيميين أعلاه.
- فاعلية الاتصالات واهميتها بين مختلف الأقسام العاملة في المنظمة وخصوصا بين الأقسام الاستشارية والتنفيذية لغرض التعرف على فاعلية الاتصالات والعلاقات والارتباطات بين الاقسام المختلفة.

2- ثقافة المنظمة Organizational culture

وتمثل ثقافة المنظمة الفلسفة الفكرية التي يسترشد بإطارها الافراد العاملون من حيث القيم الجوهرية التي تؤطر السلوك العام للأفراد في التعامل مع المستهلكين والمنافسين والمجهزين.... الخ. وهذه تمثل معتقدات وقيم مشتركة واساسية لكافة الافراد العاملين في المنظمة وتعتبر من المرتكزات الأساسية في نجاح العديد من المنظمات خصوصا إذا اتسمت بالثوابت القيمية في مجال التعامل مع الاخرين كشيوع الثقة والتعاون، القدرة على التغيير والرغبة في تحقيق الميزة التنافسية في السوق والرغبة في الابداع والتميز وغيرها من الثوابت القيمية ذات الأثر الفعال.

3 - إدارة الموارد البشرية Human Resources Management[1]

1 خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 46.

وتعتبر من أكثر العوامل الداخلية أهمية إذ أن المنظمة التي تمتلك موارد بشرية كفؤة فإنها تستطيع وضع الاستراتيجيات الفاعلة والكفؤة في تحقيق الأهداف كوفرة المهارات والقدرات العالية ووفرة المناخ التنظيمي المناسب لتشجيع الرغبة في الأداء، انخفاض تكاليف الأداء، وتقليص دوران العمل ووضوح السياسات المتعلقة بالاختيار والتعيين والترقية والأجور والمكافآت والتحفيز والتدريب وتقييم الأداء...الخ

4 – إدارة العمليات Operational Management:

وتتضمن النشاطات المتعلقة بقدرة المنظمة على انتاج سلعة معينة او تقديم خدمة مفيدة من خلال تمويل المدخلات الي مخرجات سلعية او خدمية تتسم بالجودة الملائمة لمتطلبات ورغبات المستهلكين الحاليين او المرتقبين، وترتبط هذه الأنشطة بمختلف النشاطات الفنية والاستراتيجية المتعلقة بالجودة والتكاليف والخدمات والوقت والتسليم والمناولة وغيرها من الأنشطة الإنتاجية المختلفة.

5 – إدارة النشاطات التسويقية Marketing Management:

تحدد النشاطات التسويقية مدى كفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية في تنفيذ اهداف المنظمة في المجالات التسويقية وخصوصا في مجالات تخطيط السلعة والتسعير والاعلان والترويج وتحديد المنافذ التوزيعية وغيرها من الأنشطة التي تعبر عن قدرة المنظمة في تسويق منتجاتها وخدماتها للمستهلكين الحاليين والمرتقبين.

6 – إدارة النشاطات المالية Financial Management:

ان تحليل النشاطات المالية في المنظمة من شأنه أن يحدد طبيعة الاستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها المنظمة وفقا للموقف المالي الذي تتمتع به في السوق.

ثانيا: تحليل البيئة الخارجية [1]

تواجه المنظمات كافة درجات متفاوتة لتأثير المتغيرات او العوامل البيئية الخارجية كالمتغيرات الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية والتكنولوجية والعالمية...الخ،

ان هذه المتغيرات غالبا ما تتحكم بالفرص الاستثمارية المتاحة للمنظمة من ناحية والتهديدات التي تواجه المنظمة في تحقيق سبل النجاح للاستثمار المستهدف من ناحية أخرى، ولذا فان التحليل البيئي للمتغيرات الخارجية يتمثل بمايلي:

1- **عوامل البيئة الاقتصادية:** تعتبر العوامل الاقتصادية من العوامل المهمة في التأثير على نشاطات منظمات الاعمال، وتمثل العوامل الاقتصادية بمعدل الفائدة السائد، النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة والمتعلقة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح التجارية والصناعية

ان القيام بتحليل هذه العوامل من شانه أن يعطي دلائل ومؤشرات واضحة للفرص التي يمكن أن تتاح للمنظمة في مجالات الاستثمار المعنية.

2- **عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية:** تتضمن هذه العوامل التقاليد والقيم واتجاهات المجتمع والأعراف السائدة...الخ، وكذلك العوامل الثقافية المتمثلة بالثقافة والتعليم والتدريب والخبرات والقيم الحضارية...الخ اذ أن كلا من هذين العاملين يشكلان فرصا وتهديدا لمنظمات الاعمال ولذا لابد من تحليل ابعادها والاثار المرتبطة بها على المنظمة.

---

1 خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص47-48.

3- **عوامل البيئة التكنولوجية:** شهد المجتمع الإنساني في الظروف المعاصرة تغيرات تكنولوجية وتطورات متسارعة ومتلاحقة في التكنولوجيا، اذ اصبح ضروريا متابعة التطورات وتوفير مختلف أوجه التغيير وحاجات المستهلكين

4- **العوامل الديموغرافية:** لها اثر كبير في مجمل الفرص المتاحة ولعبت حركة السكان بين الريف والمدن والبدو تأثير على المتطلبات السكانية وغيرها

5- **العوامل السياسية والقانونية:** تلعب دور بارز في خلق الفرص والتهديدات التي تواجه منظمات الاعمال، حيث أن القرارات الحكومية والتدخل في الحياة الاقتصادية وإصدار التشريعات والقوانين المتعلقة مثلا بحماية المنتجات الوطنية من خلال فرضها تعريفات كمركبة على السلع المستوردة او الحد من عمليات الاستيراد وغيرها، وبروز شركات متعددة الجنسية وترسيخ مفاهيم العولمة

6- **عوامل البيئة الدولية والعالمية:** لقد لعبت التغييرات في العوامل الدولية والعالمية اثرا كبير على منظمات الاعمال وإتاحة العديد من الفرص الاستثمارية امامها على الصعيد العالمي، إضافة لخلق صور متعددة من التهديدات، ان الدراسة التحليلية المستفيضة للواقع البيئي سواء على الصعيد الداخلي او الخارجي للتحقق من إمكانية استثمار مواقع القوة او الضعف وكذلك الاستفادة من الفرص او التهديدات يعتبر الأساس الذي ينبغي أن ترتكن اليه المنظمة في وضع وصياغة الاستراتيجية الفاعلة وذلك من خلال تحليل (swot) كما تم الإشارة اليه بصورة تفصيلية وواضحة.[1]

1 خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 48

المطلب الثالث: أسماء إدارة الموارد البشرية:

تعتبر تسمية إدارة الموارد البشرية تسمية حديثة نسبيا لهذه الفعالية المهمة. لذلك، إذا تفحصنا قوائم الكتب الصادرة في الموضوع على مدى المائة سنة الأخيرة، سنجد لها أسماء مختلفة ومتغيرة، كما تتضمن مواضيع مختلفة.

كذلك إذا زرنا شركات ومؤسسات مختلفة، سنجد أسماء مختلفة للوحدة الإدارية المسؤولة عن هذه المهمات.

1. **التوظيف:** استخدم علماء الإدارة الأوائل تسمية التوظيف لأنهم اعتبروا التوظيف الجزء الاهم من إدارة شؤون العاملين: فافترضوا بان أهم ما على المنظمة أن تهتم به هو تحديد حاجتها للعاملين وتوظيفهم، لهذا كانت الكتب التي تصدر تحمل عنوان التوظيف.
2. **إدارة الافراد:** تغيرت تسمية التوظيف الى إدارة الافراد بعد أن توسع الاهتمام ليشمل كل ما يتعلق بشؤون العاملين، خاصة الأجور وأنظمة العمل وغيرها.
3. **شؤون العمال:** تستخدم تسمية شؤون العمال كبديل لإدارة الافراد لوصف الوظيفة في منظمة صناعية تتكون قوتها العاملة من عمال محدودي او متوسطي المهارة
4. **الإدارة الصناعية:** شاعت تسمية الإدارة الصناعية في منتصف القرن العشرين بعد تنامي دور وقوة النقابات والتي اخذت تفرض شروطها على المنظمة وعلى أنظمتها الخاصة بالعاملين، وبحيث اصبح المعنيون بشؤون الافراد يهتمون بحاجة إدارة الافراد الاهتمام بالنقابات والعلاقة بينها.[1]

---

1 سعاد نائب برنوطي، *إدارة الموارد البشرية*، جامعة كاليفولانيا، ط3، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، ص25

5. **إدارة القوى العاملة، إدارة شؤون العاملين:** يستخدم تخصص الإدارة العامة أي الإدارة الحكومية، إدارة القوى العاملة للإشارة الى الاهتمام بشؤون العاملين في أجهزة الدولة.

هذه التسمية متأثرة بالاقتصاد الذي يعتبر الانسان أحد عناصر الإنتاج، كما تعكس مضامين الإدارة في المؤسسات الحكومية، ففي الإدارة الحكومية، هناك فصل في المسؤوليات المتعلقة بالعاملين، اذ هناك جهة تشريعية تصدر القوانين والأنظمة، وبحيث تنحصر مهمات الدوائر والوزارات التنفيذية تنفيذ هذه القوانين. ولهذا، فالعمل الأساسي لأية إدارة موارد بشرية هي الاهتمام بشؤون العاملين من خلال تنفيذ القوانين والأنظمة ذات الصلة. ولهذا، فتسميه إدارة شؤون العاملين مناسبة. وهذا يختلف عن دور هذه الإدارات في القطاع الخاص، التي تحتاج أن تقترح وتضع الأنظمة وتطبق هذه الأنظمة[1].

المبحث الثالث: فلسفة إدارة الموارد البشرية ووظائفها

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية ووظائفها:

المطلب الأول: فلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية:

تناول أحد "كتب إدارة الموارد البشرية جزء حول ممر النفق البريطاني، تحدث فيه الكاتب عن سبعة آلاف من الآلات لحفر النفق تكلف الملايين من الدولارات ،وأضاف أن: مشروع النفق هو بلا شك نموذج متفرد للتكنولوجيا وهو في الآن ذاته معملا خياليا للموارد البشرية، فقد بني

[1] خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 49.

بواسطة الأفراد وليس الآلات فقط، بحوالي 13000 مهندس وفني، عملوا معا على جانبي النفق وقد أطلقت عليهم الصحافة البريطانية آنذاك بنمور النفق."[1]

إن الترجمة لمثل هذه العبارات تعكس الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد لبشرية في بيئة اقتصادية جديدة أجبرت القادة والمدراء، بعدم الاكتفاء بالوقوف خارج أسوار منظماتهم لمراقبة ما سيحدث، إنما السعي جاهدين في محاولة اللحاق بمطالب تحسين الجودة المستمر ومستويات التنافس، انطلاقا من اعتبار إدارة الموارد البشرية مسألة حيوية للنجاح، وكذا تهيئة الظروف لينهار النمط التقليدي الجامد لها والسعي جاهدة لاستخدام التقنية في كافة أعمالها اليومية.

أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على أن اعتبار الأفراد كموارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم

وعواطفهم يمكن أن يحقق فوائد ومزايا كثيرة لكل من المؤسسة والفرد على حد السواء.

ويقوم مدخل الموارد البشرية على ما يلي[2]:

أ- أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته.

ب-لابد من توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية(العاطفية) والاقتصادية للفرد.

ت-لابد أن تهيأ بيئة للعمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.

---

1 أشوك شاندا، شالبا كوبرا، *ترجمة عبد الحكم الخزامى استراتيجية الموارد البشرية*، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002، ص 11.

2 صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2002، ص ص 34، 33.

برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة وتتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية والتي يساعد فيها كل من المنظمة والأفراد بعضها البعض على مقابلة أهدافهم.

حيث أن وجود دافعية عالية لدى الأفراد وقدراتهم التطبيقية يؤدي إلى جودة ومقدار العمل بدرجة كبيرة، وهذا يؤدي إلى إنتاجية وربحية عالية للمؤسسة، مما يؤدي إلى تقدير عالي للأفراد وبدوره يؤدي إلى دافعية عالية، وهكذا تستمر العملية في علاقة دائرية.

يتمثل المحور الأساسي في فكر هذا المدخل في العمل على خلق القدرة التنافسية واعتبار الموارد البشرية الفعالة هي الركيزة الأساسية لهذه القدرة.

فالموارد البشرية هم العنصر الأساسي أو المورد الرئيسي للتنظيم وهم بما يتمتعون به من دوافع واتجاهات وميول، بالإضافة إلى تكوينهم الجسماني وقدراتهم الفيزيولوجية إنما يمثلون واحدا من المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي.

لقد تكاملت مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من[1]:

- العلوم السلوكية .
- بحوث ومداخل التطوير التنظيمي .
- نظرية النظم .
- مدخل إدارة الجودة الشاملة .

وترتكز الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على الدعائم التالية:

---

1 محمود سلطان العميان، *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، الأردن، دار وائل للنشر، 2001، ص 48.

- الإنسان طاقة ذهنية في الأساس .
- الإنسان يعمل برغبة في الإنجاز .
- الإنسان يبدع حيث يعمل ضمن فريق متجانس.

كما يركز هذا المدخل على إدارة العنصر البشري من حيث أهميته وحاجاته ووحدته وتكامله واندماجه بالمنظمة، ويعتبر مدخلا سلوكيا يركز على مجموعة من سياسات الموارد البشرية التي تتوافق مع استراتيجيات المنظمة.

ويمكن أن نوضح الفرق بين الفلسفة القديمة والجديدة لإدارة الموارد البشرية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1.3) يوضح الفرق بين الفلسفة القديمة والفلسفة الجديدة للموارد البشرية.

الفلسفة الجديدة	الفلسفة القديمة
تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والإبداع والمشاركة في حل المشاكل والتجديد والتطوير.	اهتمت بالقوة العضلية للإنسان وقدراته البدنية والمادية (البناء الجسمي للإنسان).
لذلك تميل إلى الاهتمام بمحتوى العمل وما يثيره من طاقات الفرد الذهنية وما يمثله من تحديات تستفز فكر الإنسان وعقله.	لذلك فقد ركزت على الجوانب المادية في العمل من أجور ومكافآت، مكان وبيئة العمل المادية.
ومن ثم فإن التنمية البشرية هي أساسا شحن لقدرات الإنسان الفكرية وتوظيفها في العمل.	وعليه فقد اتخذت التنمية البشرية أساسا شكل التدريب المهني لزيادة المهارات الميكانيكية للإنسان.

المصدر :علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر،2002 ، ص5.

من خلال ما سبق يتبين لنا أن الفكر التنظيمي وكنتيجة للتطور العلمي والتكنولوجي انتقل في تركيزه من اعتبار الإنسان آلة إلى الاهتمام بالجانب الإنساني واعتباره أساس العملية الإنتاجية في التنظيم والتكامل بين مختلف عناصر العملية الإنتاجية وضرورة التنسيق بينها، فأصبحت المهارة الفنية والنظرية والاجتماعية مطلوبة من العامل بعدما كان التركيز على المهارة اليدوية، فزاد الاهتمام بمشكلات الدوافع والروح المعنوية في المؤسسات العصرية.

فالمراحل التي مرت بها فلسفة العمل وظروفه ساهمت كلها في تشكيل ذهنية العامل ونظرته للمهام المهنية، كما أن ظروف العمل تطورت لصالح رفاهية العمل وراحة العامل حتى يعود بالفائدة على المؤسسة[1].

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية:

1- الوظائف الرئيسية للموارد البشرية:

يوجد العديد من الوظائف التي يقوم بها قسم إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة. فهو يعد حلقة الوصل التي تربط بين الموظفين وبين المؤسسة او الشركة، وهذا يحافظ على توازن المكان وتطويره ان إدارة الموارد البشرية لها دور بارز للغاية في تطوير قدرات الموظفين وتنمية مهارتهم لتحقيق اعلى النتائج، ومن بين الوظائف الخاصة بها:

1. **تحليل العمل:** تعني هذه الوظيفة على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.

---

1 أشوك شاندا، شالبا كوبرا، مرجع سابق، ص 21.

2. **تحديد القوى العاملة:** تعني احتياج المنظمة من أنواع واعداد العاملين، ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة.
3. **الاختيار والتعيين:** وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختبارات والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
4. **تصميم هيكل الأجور:** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والاهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد اجرها، وتحديد درجات اجرية للوظائف. كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والاهميات المختلفة للوظائف المختلفة.[1]
5. **اعداد خطة التدريب:** ويتم من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الافراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم.
6. **تصميم نظام تقويم الأداء:** ويتم وفق وضع ضوابط إدارية وتنظيمه لتقويم الأداء والمنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظيم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقييم العام للأداء الفردي او الجماعي للعاملين لديها.
7. **وضع نظام الترقيات والنقل:** وتقويم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة.
8. **صيانة ورعاية العاملين:** وتهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة.

---

1 احمد ماهر، *إدارة الموارد البشرية*، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007، ص34

9. **تقديم الخدمات للعاملين:** تهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة والاخاء وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة.

3- **الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية:**

1) **ساعات وجداول العمل:** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والاجازات، وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة. ووضع نظام يكفل كفاءة العمل.

2) **أمن وسلامة العاملين:** وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على وحماية سلامة العاملين

3) **العلاقة مع النقابات:** تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية (أي النقابات) والتطرق الى شكاوى ونزاعات العمال وتوجيه العقوبات اللازمة

4- الوظائف التنظيمية في إدارة الموارد البشرية

1. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: وتهتم هذه الوظيفة بأحداث التغيرات اللازمة في اهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشرية وذلك لكي تتناسب مع التغيرات في بيئة الاعمال والتغيرات في الأداء الداخلي للمنظمة.

2. نظام معلومات وبحوث الموارد البشرية: تحتاج الى نظام بحوث خاص بتوفير كل المعلومات وحفظ المستندات والمعلومات التي تكون في نظام يدوي او الي.

3. الهيكل التنظيمي للموارد البشرية: يهتم بتحديد التنظيم الداخلي وممارسات الإدارة.

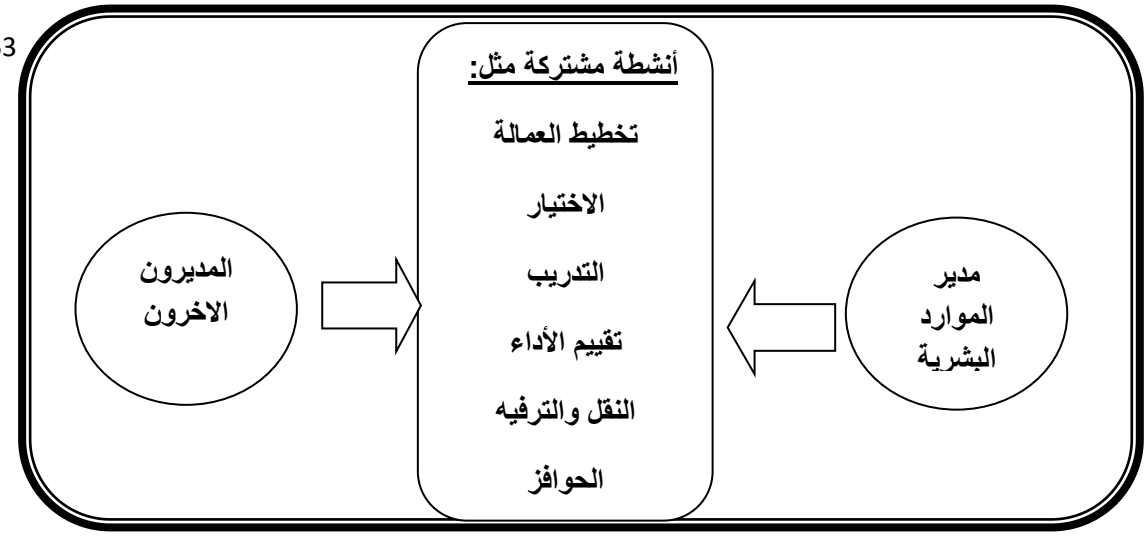
نبدأ بأصحاب الرأي الأول انه يجب أن تكون هناك إدارة **مستقلة للموارد البشرية**[1]: يرى البعض أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هو من اختصاص تلك الوحدة التنظيمية ويعزز أصحاب هذا الراي وجهة نظرهم بان اخصائي الموارد البشرية هو أكفأ الناس في إدارة الموارد البشرية، وينادي هذا الراي بتوفير اشخاص لديهم معرفة ومهارة ويرى أصحاب الراي الثاني انه يجب أن يكون كل **مدير هو مدير للموارد البشرية:** لان كل مدير في موقعه هو مسئول عن تنفيذ اعماله من خلال الموارد البشرية المتاحة له، ولكن أصحاب هذا الراي يعترفون أن بحقيقة أساسية وهي انهم قد ينقصهم أحيانا المهارة، والمعرفة، والوقت لإدارة مواردهم البشرية بكفاءة، ويعترفون بضرورة وجود من يساعدهم في التخطيط للوظائف المختلفة للموارد البشرية ،أي انهم يعترفون بحاجاتهم لأخصائيين في الموارد البشرية[2].

وفي الأخير يوجد من قال أن التعاون هو الحل أي أصحاب الراي الثالث **التعاون المشترك بين إدارة الموارد البشرية وكل المديرين** حيث أن الهدف من إدارة الموارد البشرية هو رفع كفاءة وفاعلية استخدام العنصر البشري، فانه يجب أن يكون هناك تعاون كبير بين إدارة الموارد البشرية وبين باقي المديرين في كل مواقع العمل. وسوف نقوم باتباع مفهوم او مدخل التعاون المشترك في إدارة الموارد البشرية وهذا المفهوم يعني أن هناك بعض الوظائف التي تخص الافراد، والتي تمارس بين كل من مدير الموارد البشرية والمدراء في كل المواقع (شكل1) يوضح فكرة التعاون المشترك بين إدارة الموارد البشرية وكل المديرين في المنظمة.

الشكل (5.3) التعاون المشترك بين مدير الموارد البشرية والمديرين الاخرين

1 صبحي العتيبي، مرجع سابق، ص40.

2 أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 35-37.



والمنطقة الوسطى بين السهمين تمثل منطقة التعاون المشترك بين وظيفة مدير الموارد البشرية، ودور المديرين الاخرين.

وهذا التعاون المشترك يتطلب تنسيقا كاملا بين كل مدير الافراد، وباقي المديرين في سبيل أداء وظائف الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية أعلى، وعند التفكير في أي مهمة من المهام الجديدة التي تتعلق بالموارد البشرية فيبقى التفكير أولا فيمن سيقوم بها بكفاءة أكثر، وفاعلية، والا فان اختلاط الأمور سيؤدي في النهاية الى سوء إدارة الموارد البشرية[1].

1 محمود سلطان العميان، مرجع سابق، ص 51.

المبحث الرابع: تنمية إدارة الموارد البشرية وأبعادها

في هذا المبحث تقدم فيه مفهوم تنمية إدارة الموارد البشرية ومختلف أبعادها.

المطلب الأول: مفهوم تنمية إدارة الموارد البشرية

1- التنمية :développement

هي عملية اجتماعية وثقافية وسياسية وإدارية وليست محض إنجازات اقتصادية، وهي شيء ضروري وهام لكل مجتمع انساني وذلك لتحقيق اهداف الناس والمجتمع، وعلى راسها مستوى معيشة او حياة أفضل. والتنمية لغويا جاءت من فعل نما أي زاد، ومن النماء أي خير والإصلاح. ويمكن النظر الى التنمية بانها عكس التخلف ويعرف العلماء التخلف بانه تأخر وبطء الحركة في تحقيق النمو والتقدم الى الامام. بمعنى تخلف الأساليب الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية في مجتمع معين عن المستوى الذي كان بوسع ذلك المجتمع أن يبلغه في وقت معين ويمكن تحديد ثلاث خصائص هي كالتالي:

1. انخفاض مستوى الدخل.
2. سوء التغذية.
3. انخفاض المستوى الصحي.

وهذه الخصائص تشكل بدورها حلقة مفرغة للفقر.

2- تعريف التنمية:

هناك تعريفات عديدة لمفهوم التنمية، نذكر منها على سبيل المثال:

1. التنمية هي عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من المتغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع، وتحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع، وذلك

لرفع مستوى رفاهية الغالبية من افراد المجتمع عن طريق زيادة فعالية افراده في استثمار طافات المجتمع الى الحد الاقصى[1].

2. التنمية هي عملية مستمرة يشارك فيها افراد المجتمع للعمل على نقل مجتمعهم من الحالة السلبية الى الحالة الإيجابية عن طريق احداث بعض التغيرات الإيجابية في قطاعات المجتمع المختلفة والتي تؤدي الى زيادة وتحسين في مستوى معيشة الافراد.

3- <u>خصائص التنمية:</u>

1/- التنمية عملية مقصودة ومخططة.

2/- التنمية عملية ضرورية لتغيير النظم.

3/- التنمية عملية ليست جزئية وإنما كلية شاملة.

4/- التنمية عملية ديناميكية.

5/- التنمية عملية مستمرة.

6/- التنمية ضرورية لكل مجتمع حتى المتقدم منها.

7/- أهمية المشاركة الشعبية في جميع مراحل العمل التنموي.

8/- أهمية العدالة في جميع مراحل وإجراءات التنمية.

9/- ضرورة توفير التركيبات المؤسسة التي تساعد على نموا للإمكانات الذاتية.

10/- ضرورة إزاحة المعوقات التي تعوق عمليات التنمية في أي مرحلة من مراحلها

11/- التنمية لابد أن تكون تنمية مستدامة

---

1 مدحت محمد أبو النصر، *إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة*، القاهرة، مجموعة النيل العربية، ص 189

12/- التنمية لها أنواع عديدة حسب المجال الذي تعمل به مثل: التنمية الاجتماعية، والتنمية الاقتصادية، والتنمية التعليمية، والتنمية الصحية[1].

المطلب الثاني: أبعاد تنمية إدارة الموارد البشرية

أولا: تقييم الآداء:

1. مفهوم تقييم الأداء:

أ- تعـريف الأداء:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام وبالمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهميته على مستوى الفرد والمؤسسة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية من جهة أخرى.

واعتبر الأداء من أبرز الإشكاليات في مجال نظريات التنظيم، وعلى الرغم من تناوله من عدة اقتراحات إلا انه لم يتفق على مفهوم واحد له.[2]

فالأداء هو "القيام بأعباء الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وفقا للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفء المدرب[3]".

كما أنه " انجاز مهمة وأدوار، وهو في المجال الإداري مبرمج لخطة عمل تستلزم القيام بعدة وظائف متكاملة وتتحدد بموجبها شروط الأداء – الواجبات والمسؤوليات –ومستواه[1] ".

---

1 مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 191/190

2 Charles, LUSTHAUS. *Marie-Hélène, ADRIEN et autres. Evaluation organisationnelle Cadre pour l'amélioration de la performance*. Québec centre de recherches pour le développement international, 2003, p 103.

3 أحمد زكي بدوي معجم مصطلحات العلوم الإدارية، القاهرة، دار الكتاب المصري، 2008، ص 302.

وبالتالي فإن الأداء هو نشاط يساهم فيه العامل في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بإنجاز الأعمال الواجب انجازها بنوعية وجودة عالية وبالتالي يمكن إخضاعه للقياس كونه يعبر عن قدرة العامل في تحقيق أهداف المنظمة.

ب. تعريـــف تقييـــم الأداء:

هناك عدة تعريفات استعملت للدلالة على هذه العملية، وذلك بكونها نظام تقييم وتقدير الكفاءات أو نظام تقرير أداء العامل:

" فتقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في انجاز الأعمال الموجهة إليهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل .كما يقصد به أيضا أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة، وذلك لمكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون استنادا إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يقومون به .[2]"

ويعرف تقييم الأداء كذلك على أنه نشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية للحكم الكلي والموضوعي على أداء العامل في المنظمة خلال فترة زمنية، آخذة بعين الاعتبار المعايير والمتطلبات المحددة[3].

ويمكن تعريفه أيضا بأنه المسار الذي يوصلنا للحكم على الأداء الماضي والأداء المستقبلي، إضافة إلى قدرة العامل في الأداء مستقبلا في بيئة عمله.[4]

---

1 خليل أحمد خليل، معجم المصطلحات الاجتماعية .بيروت، دار الفكر اللبناني، ط1، 1995، ص98 .

2 عمر، وصفي عقيلي، إدارة *الموارد البشرية بعد استراتيجي*، عمان، دار وائل، ط1 ، 2005، ص 226.

3 Lakhdar, SEKIOU, *Gestion des ressources humaines*. Belgique De Boeck,2 ème édition,2005, p 304.

4 Fayçal, BENCHEMAM, *Gestion des ressources humaines*. Paris Géraldine Galindo,2004, p 33.

نخلص إلى القول أن تقييم الأداء هو نظام يحدد مستوى أداء العامل عن فترة زمنية محددة، وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير والمؤشرات المحددة مسبقا على أسس علمية وموضوعية، وبذلك يساعد في الكشف عن الانحرافات والضعف في الأداء وتنمية مهارات المورد البشري.

2. الخلفيـــة الفكريـــة لتقييـــم الأداء:

عرفت عملية تقييم الأداء كممارسة في الحضارات القديمة، تطورت مفاهيمها بتطور وسائل القياس وتطور الفكر الإداري. وتوسع استخدام هذه العملية بنشوء الحضارات القديمة؛ ففي حضارة بلاد الرافدين بالعراق، تم ممارسة فنون الإدارة واستخدام مبادئ العملية الإدارية وعملية تقييم الأداء كالرقابة الإدارية التي تهدف إلى متابعة أداء الإدارات للأقاليم التابعة لها من خلال مراقبة أداء العاملين[1].

واستخدمت حضارة الصين القديمة أنظمة شغل الوظائف على أساس اختبارات التسابق التي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من يشغل الوظيفة. كما تميزت الحضارة الرومانية بكونها الحضارة التي امتلكت أضخم جهاز إداري بيروقراطي، كان يتمتع بدرجة عالية من المركزية والكفاءة مما استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية ومنها الاختيار والتقييم.

وفي العصر الحديث، اهتمت مجموعة من المدارس بعملية تقييم الأداء بدءا من حركة الإدارة العلمية مرورا بمدرسة العلاقات الإنسانية إلى إدارة الأداء، التي سنلخصها في مايلي:

- **مدرســـة الإدارة العلميـــة:**

---

1 خليل أحمد خليل، مرجع سابق، ص 102.

أفكار هذه النظرية مستلهمة من دراسات تايلور وفايول، وقد سيطر هذا الاقتراب في النصف الأول من القرن العشرين ودام إلى غاية بداية الستينات، ومفهوم تقييم الأداء بالنسبة لهذا الاتجاه يعكس أداء المنظمة ككل[1].

لتوسيع دائرة معارفهم ومهامهم من أجل ترشيد الأداء، فالاهتمام بترشيد الأداء أدى إلى ظهور تقنيات تحدد الأداء معوضة بذلك الطرق التقليدية .كما اعتمد حركة الإدارة العلمية على نظام التنقيط في الوظيفة لجعلها أكثر موضوعية، إضافة إلى تحديدها لتقيم الأداء ومستويات الكفاءة[2].

- **مدرســـة العلاقـــات الإنسانيـــة:**

عكست حركة العلاقات الإنسانية اهتماما خاصا بعملية تقييم الأداء، من خلال اعتبارها العامل إنسان أولا ثم عاملا ثانيا، وعليه دعت إلى ضرورة المزج بين المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقييم الأداء.

ركزت هذه النظرية على اثر العوامل الإنسانية وظروف العمل المادية على الأداء، حيث ترى أن تحفيز العامل ماديا وكذا حصوله على تقدير والاعتراف به وبأدائه من طرف مسؤوليه يساعد على تحقيق ذاته وإشباع حاجاته وتحسين أدائه، وانصب الاهتمام في هذه المدرسة على مقابلة تقييم الأداء التي تتم بين المشرف والعامل لمناقشة مواطن الضعف والقوة في أدائه.[3]

- **الإدارة بالأهداف في تقييم الأداء:**

---

1 Dimirti, WESS, Ressources *Humaines*. Paris Edition d'Organisation, 2ème édition ,2003, p260.

2 عتيقة حرايرية، إشكالية *تقييم الأداء في السلوك التنظيمي وعلاقته بتوجيه وتطوير المسار الوظيفي للإطارات*، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003-2004، ص 12.

3 الياس، سالم تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005-2006، ص ص 50، 51.

أهم ما ترتكز عليه هذه النظرية، هو مشاركة العامل في صياغة الأهداف والتي يتوقع تحقيقها مستقبلا، مستندة على مسؤولية العامل في تحقيق الأهداف التي سطرها، وبذلك تكون لديه الرغبة في بذل مجهودات لتحقيقها بما انه هو من حددها، كما يتم تقييم العاملين وفق معايير يمكن التحقق منها[1].

بمعنى أن طريقة الإدارة بالأهداف تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع العامل تحقيقها بعيدا عن السلوك والصفات الشخصية له.[2]

- **نظريـــة العدالـــة:**

تشير نظرية العدالة التي وضعها **آدمز** على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة، ويقيس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة الجهود التي يبذلها في عمله إلى المكافآت والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف.

وتتضح هذه النظرية، في النمط الإداري والأداء الوظيفي، حيث يشعر العاملون بأن مكافآت المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة، موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم ودرجة استحقاق لكل واحد منهم.[3]

أي أن هذه النظرية، تشير إلى أن الأفراد يحفزون بتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتقوقعون الحصول عليها مقابل العمل الذي يقومون به.

3. أهميـــة تقييـــم الأداء:

---

1 عتيقة حرايرية، مرجع سابق، ص2.

2 مؤيد سعيد سالم، *إدارة الموارد البشرية*، بغداد، مطبعة الاقتصاد، 1991ص136 .

3 عبد الله عبد الرحمان، النميان، *الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية*، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2003، ص 44.

تقييم الأداء يعتبر من أهم وظائف المنظمة، فمن المهم أن تتبنى المنظمة اقتراب نسقي الذي يهتم بتحسين أداء العامل مبني أساسا على الأسباب الحقيقية لضعف الأداء[1] وتتضح أهميته في ما يلي:

- تزويد المسؤولين ومتخذي القرار عن مستوى الأداء في المنظمة.
- يساعد التقييم على معرفة مدى مساهمة العمال في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة العامل للمنصب الذي يشغله بشكل عادل وموضوعي.
- إشعار العاملين بالمسؤولية، وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة، وأن عملية الترقية والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك، وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم[2].

كما تتجلى أهمية تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين، تخطيط القوى العاملة، تحسين عملية الإشراف ومعرفة معوقات العمل، متابعة تنفيذ الأهداف، تقييم النتائج وتحديد مراكز المسؤولية، التأكد من كفاءة الأداء في المؤسسة، الانضباط والمعاقبة، الأجور والحوافز والتعويضات.

4. معاييـــر وخطوات تقييـــم الأداء:

- **معايير تقييم الأداء:**

يعتبر المعيار أداة قياس كمية أو نوعية صممت لمساعدة مراقبة الأداء، وهي تستخدم لتحديد التقدم أو التأخر عن الأهداف فطبيعة المعيار المستخدم تعتمد على الأمر المراد متابعته.

المعايير هي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، ومن الضروري أن تحدد كونها تختص بقياس كمية وجودة الأداء، فيمايلي سنذكر بعضا منها: عدد مرات التأخر، الدقة في أداء

---

1 Patrice, ROUSSEL 1ère édition. *Gestion des performances au travail*. Belgique De Boeck, 2007, p 42.

2 فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية .الأردن دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص 147.

العمل، الإبداع والتعاون، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشاكل، القدرة على الاتصال، القدرة على التخطيط...

- **خطـوات تقييـم الأداء:** باعتبار عملية تقييم الأداء نظام، فهو يتركب من عناصر تعبر عنه وتفسره، وتتمثل هذه العناصر في خطوات الممارسة التطبيقية والسليمة لهذه العملية، التي يجب التخطيط لها جيدا حتى نحصل على النتائج المرجوة كونها عملية معقدة جدا لأن لها علاقة مباشرة مع المورد البشري[1].

ويمكن حصر هذه الخطوات فيمايلي :

- مناقشة متطلبات التقييم مع العاملين، أي توضيح المعايير للأفراد لمعرفة ما يجب أن يعملوا وما يتوقع منهم، ويتم مناقشة هذه المعايير بين المسؤولين والعاملين والتأكد من فهمها، ولابد أن تكون هناك تغذية عكسية من العاملين إلى المسؤولين للاستفهام عن الأمور الغامضة.
- مراقبة وملاحظة كيفية أداء العامل لعمله، ويمكن استخدام في هذه الخطوة التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، والتقارير المكتوبة لأن استعمال هذه المصادر يؤدي إلى زيادة الموضوعية في تقييم العاملين.
- تقييم أداء العامل وفقا للمعايير التي تم الاتفاق عليها في الخطوة الأولى والثانية، أي مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء.[2]
- مناقشة التقييم مع العاملين، حيث أنه لا يكفي أن يعرف العاملون بنتائج تقييمهم، بل من الضروري أن يناقش العاملون هذه النتائج مع مشرفيهم لتوضيح بعض الجوانب المهمة،

---

1 فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 102.

2 سنان الموسوي، إدارة البشرية وتأثير العولمة عليها، الأردن، دار مجدلاوي للنشر، 2004، ص166 .

خاصة إذا كانت سلبية وأيضا للتخفيف من حدة تأثير النتائج السلبية على روحهم المعنوية.

- اتخاذ القرارات المناسبة على ضوء ما خرج به التقييم[1].

ويمكن أن يقوم بهذه العملية أي من الأطراف التالية: الرئيس المباشر، المرؤوسون، الزملاء في العمل، إدارة الموارد البشرية، مقيمون من الخارج.

5. طـــــرق تقييـــــم الأداء:

أ-الطرق التقليدية:

- **الترتيب البسيط:** حيث يقيم المشرف العاملين تنازليا، فيحتل أفضل عامل أعلى رتبة، وأسوأ عامل أدنى رتبة ويترتب الآخرون بينهما. هذه الطريقة تعتبر الأكثر شهرة، ومن الأدوات السهلة الإعداد وهي الأولى التي يفكر فيها المشرف بمجرد تفكيره في التقييم[2] .
- **المقارنة المزدوجة:** تستعمل هذه طريقة أي مقارنة كل زوج من العمال على حدة، وتكون مقارنة كل عامل مع جميع العاملين، وتكون عدد المقارنات: [ن(ن-1)] /2، حيث ترمز ن إلى عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم. هذه الطريقة صعبة الاستخدام وهذا ضمن المؤسسات الكبيرة[3].

---

1 معن محمود عياصرة مروان، محمد بني احمد القيادة والرقابة والاتصال الإداري .عمان دار حامد، ص108 ، 2008، ص107.

2 غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، وهران، دار الغرب للطباعة والنشر، 2005، ص 53.

3 المرجع السابق نفسه، ص 53.

- **الترتيب على المنحنى** :يتوزع الأفراد وفق توزيع طبيعي، حيث تكون نسبة من الضعفاء وأخرى من المتوسطين وثالثة من المتفوقين. وميزة هذا الأسلوب أن القيم لا تقع كلها عند طرف واحد من القياس، حيث يتم توزيع العاملين على المنحنى الكلي[1].
- **قوائم المراجعة:** هي استمارة تقييم تتضمن عددا من الأسئلة المحددة عن أداء العامل أو سماته، تطالب المقيم أن يؤشر ب" نعم "أو" لا "على كل سؤال. وتستخدم هذه الطريقة غالبا، عندما تهتم المؤسسة بسمات معينة للعامل كالطموح وتحمل المسؤولية، وهي تصلح للمنظمات الصغيرة أو متوسطة الحجم[2].
- **طريقة الاختيار الإجباري:** يتم في هذه الطريقة وضع بعض القيود على حرية المقيم في توزيع العاملين وتقدير أدائهم، وعلى هذا فإن المقيم عليه أن يقوم بتوزيع ترتيب العاملين الذين يقوم بقياس أدائهم بالشكل الذي يرتكز على فكرة التوزيع الطبيعي، هذه الطريقة تتسم بالسهولة، ولكن ما يعيبها وجود حدود لما يجب أن تكون عليه النتائج ،كما أنها تصبح صعبة التقييم إذا قل عدد المرؤوسين[3].
- **طريقة المواقف الحرجة:** تعتمد هذه الطريقة، على قيام المقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل، فيتم تسجيل وقت ومتى وأين ولماذا حدث هذا التصرف ومع من، ويمكن القرار هنا على معرفة السلوك الذي انتهجه العامل اتجاه الحدث[4].

ب- الطرق الحديثـــة:

1المرجع السابق نفسه، ص 54

2 سعاد نايف برنوطي، إدارة *الموارد البشرية*، ط3، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص ص 407، 408.

3 سمير محمد عبد الوهاب .ليلى، مصطفى البرادعي، *إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات الجديدة* .القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2006، ص ص 112، 113.

4 محمد الصريفي هندرة، *الموارد البشرية*، الإسكندرية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، 2006، ص359 .

- **طريقة مقياس السلوكية المتدرجة:** تعتمد هذه الطريقة على الصفات السلوكية المحددة على المقياس العمودي المتدرج، حيث أن كل صفة من الصفات السلوكية المرتبطة بالأداء المطلوب تحدد لها درجات ويتم وضع وصف كامل لكل درجة من هذه الدرجات.
- **طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:** تعتمد على السلوك الملاحظ أي تتم ملاحظة السلوك بدلا من السلوك المتوقع، أي أن المقيم يقوم هنا بمراقبة ومتابعة العاملين[1].
- **الطريقة الإحصائية:** وتشمل التقارير التي تعتمد على بيانات الأداء التي تم معالجتها إحصائيا وتحليلها لاستخراج مؤشرات دقيقة، مع استخدام التمثيل البياني لإثراء المعلومات المقدمة والتعبير عنها في صور مرئية سريعة.[2]

6. مشاكل عملية تقييم الأداء والشروط الواجب توفرها لنجاحها:

بالرغم من الأهمية القصوى التي تكتسيها هذه العملية إلا أنها لا تخلو من المشاكل التي تؤثر فيها، والتي بسببها يقع المقيمون في أخطاء عند تقييمهم لأداء عامليهم. وهذه المشاكل يمكن تلخيصها في وجود اعتقاد خاطئ بعدم الحاجة لتقييم العاملين بالدرجات العليا، الميل إلى التقييم العشوائي، خطا التأثير بالهالة، التأثر بالأداء الحديث، الوقوع في التحيزات الشخصية، الميل إلى التساهل أو التشدد[3]. لذا لابد من بعض الإرشادات لتطوير هذه العملية في ظل التغيرات الحاصلة وفيما يلي بعض الإرشادات لتطوير عملية تقييم الأداء:[4]

- إجراء تحليل وظيفي لضبط المعايير والمقاييس المطلوبة لأداء ناجح.

---

1 عمر وصفي عقيلي، إدارة *الموارد البشرية* بعد استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، 2009، ص ص 248، 250.

2 طارق طه، *السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنيت، الإسكندرية*، دار الفكر الجامعي، 2006، ص370 .

3 معن محمود عياصرة، محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص11 .

4 جاري ديسلر، إدارة *الموارد البشرية .الرياض، ترجمة محمد سيد عبد المتعال وعبد المحسن جودة*، دار المريخ للنشر 2007، ص34.

- دمج هذه المعايير والمقاييس في وسيلة تقييم مناسبة.
- استخدام أبعاد فردية محددة للأداء الوظيفي مثل الكم والكيف.
- إخبار كل من العاملين والمقيمين بمعايير الأداء كتابيا.
- استخدام معدلات وتقييمات إشرافية كالمقالات كأحد عناصر التقييم الشامل.
- تدريب المشرفين على استخدام وسيلة التقييم بشكل صحيح، وإعطاء التعليمات حول كيفية استخدام معايير ومقاييس التقييم.
- السماح للمقيمين بالاحتكاك اليومي بالعاملين الذين يتم تقييمهم.
- يجب أن تتاح للعاملين فرصة مراجعة التقييم وكتابة التعليقات سواء على الورق أو شفهيا قبل أن يكون التقييم نهائيا.
- إعطاء إرشاد ودليل لمساعدة العاملين ذوي الأداء المنخفض لتحسين أدائهم.

I. إعـلان نتائـــج تقييـــم الأداء:

كما ذكرنا في اشكاليتنا المطروحة، أنه لا يوجد أي عامل ايجابي من جعل تقييم الأداء سريا، خاصة وأن الأعوام القادمة سوف تشهد اتجاها كبيرا نحو جعل تقييم الأداء معلنا. فبعد تقييم أداء العامل، لابد من إتباع إجراءات معينة لتحقيق هدف التقييم، والإجراء الأساسي في هذه العملية هو إعلان نتائج التقييم أي مقابلة العاملين وإمدادهم بالمعلومات التي تم جمعها عن أدائهم، لأنه لا فائدة من وضع تقييم لأداء العامل دون أن يطلع على التقدير العام لمستوى أدائه والذي وضعه عنه المسؤولون.

فالعامل بحاجة إلى أن يعرف ماذا يتوقع منه مسؤوله، وكل هذا يتطلب بالضرورة أن يكون التقييم لأدائه معلن أي أن يطلع العامل على نتائجه ويناقشها مع مسؤوله.

ونقصد **بعلانية تقييم الأداء**، إخبار ومناقشة العامل بنتيجة تقييمه، والغاية من ذلك معرفة العامل لجوانب القوة وتعزيزها، وجوانب الضعف لتفادي حصول ذلك في المستقبل[1].

بطريقة أخرى هي جعل التقييم مكشوفا بالنسبة للمسؤول والعامل نفسه، أي أن المسؤول يطلع كل عامل على تقييمه له ويناقش نتائج التقييم مع العامل في مقابلة تقييمية.

1. أهميـــة علانيـــة تقييـــم الأداء:

تتجلى أهمية تطبيق تقييم أداء معلن في:[2]

- وقوف العامل على جوانب الضعف والقصور في أدائه، وبذلك تكون لديه إرادة لتحسين أدائه.
- السماح للعامل بإبداء رأيه بحرية حول نتائج التقييم والصعوبات والمشاكل التي تعترض عمله، وكذا اقتراحاته لحلول يراها مناسبة.
- تصحيح سوء الفهم المحتمل بين العامل ومسؤوله حول عملية التقييم.
- إشباع رغبة العامل في معرفة ما يظنه المسؤولون به وبعمله.

أهمية إعلان نتائج تقييم الأداء لا تقتصر على هذا الحد فقط، وإنما العلانية تحرص على تقديم الحقيقة فيما يكتبه المسؤول عن عامله مادام التقرير المقدم منه سيكون تحت نظر العامل، وبذلك تتوفر العدالة إضافة إلى أن السرية قد تضيع أهم هدف لتقييم الأداء، وهو السمو بمستوى كفاية العامل وتحسين أدائه إلى الدرجة المنشودة من جهة، ومن جهة أخرى فإن السرية تشيع جوا من الشك في تصرفات الإدارة ونواياها ومن ثم تفشل عملية التقييم في تحقيق أهدافها لأن مبدأ السرية غير عملي .كما أن التقييم المعلن للأداء يساهم في اطلاع العامل على حقيقة أدائه ومعرفة

---

1 سمير محمد عبد الوهاب، ليلى مصطفى البرادعي، مرجع سابق، ص 98.

2 Jean-Marie, PERETTI Ressources humaines et gestion des personnes. Paris, Vuibert, 6ème édition,2007, p 92.

أن كفاءته في العمل منخفضة، وبكل شفافية يقتنع حينئذ بفائدة التدريب إضافة إلى توفير العدالة لأن النتائج ستكون موضوع مناقشة بين المسؤول والعامل، مما يجعل الأول أكثر جدية وعدالة في تقييمه، والثاني تزداد ثقته في عملية التقييم ومن ثم يتحسن أداؤه[1].

1. **مقابلـــة تقييـــم الأداء وأنواعهـــا:**

تعد مقابلة تقييم الأداء ركنا أساسيا ومهما من أجل تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية . وهي تتم مع العاملين لتقييم أدائهم عن فترة سابقة بأهداف المنظمة، وبالتالي هي فرصة لمراجعة انجازاتهم مع مسؤوليهم المباشرين.

- إعطاء العامل فكرة واضحة عن طريقة أدائه للعمل، مع تبيين وشرح نقاط الضعف فيها ومناقشة سبل تحسينها.
- إرساء أسس لعلاقات طيبة بين العامل ورئيسه وذلك بتقريب وجهات النظر بينهما حتى يفهم كل منهما الآخر، بإزالة أوجه الخلاف بينهما.
- توضيح مستوى الأداء المطلوب وشرح أهداف العمل ومتطلباته.
- اقتناع العامل بحكم المقيم كونه كان جزءا من المقابلة.
- إعلان النتائج ومناقشتها مع العاملين تزيد من ثقتهم في التقييم على عكس إذا كانت سرية.

تختلف مقابلات تقييم الأداء من مقابلة إلى أخرى، فنجد:

أ. **مقابلات الإخبار والإقناع** :يكون الهدف هنا، إخبار العامل بنتائج التقييم ويستخدم هذا النوع من المقابلات مع العاملين الجدد الذين يتوقعون معلومات مرتدة من رؤسائهم عن أدائهم في العمل وكيف يمكنهم تطويره.[2]

---

[1] جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 35.

2 سمير محمد عبد الوهاب .ليلى مصطفى البرادعي، مرجع سابق، ص 10.

ب. **مقابلات الإخبار والاستماع:** هنا يخبر المسؤول العامل بنتائج التقييم، ولكنه يرغب في الاستماع له، فهذه الطريقة تتيح الفرصة لشرح أسباب انخفاض الأداء وإبداء مختلف المشاعر الدفاعية بخصوص الأداء، ثم المشورة للأفراد في كيفية تحسين الأداء.[1]

ت. **مقابلات حل المشاكل:** يستخدم هذا الأسلوب المفتوح مع طريقة حل المشاكل في مقابلة تقييم الأداء بشكل كبير، ويتبادل الطرفان في المقابلة التأثير حيث يلعب المشرف دور المساعد والمؤيد بدلا من المقيم، أي في ظل هذا المدخل يتم تحديد المشكلات التي تؤثر على أداء الفرد ومن ثم وضع الأهداف المستقبلية.[2]

2. اعتبـــارات أساسيـــة لنجـــاح مقابلـــة التقييـــم:

لتحقيق الفعالية المطلوبة في مقابلة تقييم الأداء، لابد من المشرف مراعاة عدة اعتبارات تضمن السير الحسن لهذه المقابلة ومن ثم تحقيق هدف نظام تقييم الأداء في تحسين أداء العامل والسمو به إلى أعلى المستويات، نذكر منها:[3]

- التركيز على جوانب القوة والضعف في الأداء على حد سواء، فالبعض يركز على الضعف ويهمل القوة وهذا خطأ بحد ذاته، فتحسين الأداء يتطلب معالجة الضعف وتنمية القوة في نفس الوقت.
- مشاركة الفرد في المناقشة، فالمناقشة هدف إلى تحسين الأداء وتنمية الاتصال باتجاهين.

---

1 عصام الدين أبو علفة، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية النظرية والتطبيق .مصر شركة الجمهورية، 2002، ص28 .

2 نفس المرجع، ص286 .

3عمر وصفي عقيلي .مرجع سابق، ص 430.

- مراعاة الصراحة والصدق، فلا مجال للمجاملة في مقابلة الأداء طالما أن مسعاها الأول والأساسي هو تحسين الأداء.
- الابتعاد كل البعد عن الانتقاد، فهدف المقابلة هو علاج الضعف وتنمية نقاط القوة وتحسين الأداء، فالانتقاد يولد لدى العامل ردة فعل عكسية تجاه المقيم يفقد المقابلة فائدتها.

ومن العوامل التي يمكن أن تؤثر على نجاح أو فشل المقابلة[1]:

- كلما زاد عدد العاملين المشاركين في عملية التقييم كلما زاد رضاهم عن مقابلة التقييم وعن المسؤول، وكلما كان هناك احتمال أكبر لقبول أهداف تحسين الأداء.
- كلما زاد استخدام المشرف لأساليب تحفيزية ايجابية مثل :تقدير الأداء الجيد، كلما كان الفرد أكثر رضا عن المقابلة التقييمية.
- التحديد المتبادل من جانب كل من المشرف والعامل لأهداف تسعى لتحسين الأداء، يؤدي إلى تحسين أكبر في الأداء عنه في حالة الانتقاد.
- كلما زاد إدراك العامل بوجود علاقة بين نتائج تقييم الأداء وما يحصل عليه من مكافآت تنظيمية ورقي في أدائه، كلما زادت الفائدة المرجوة من المقابلة.

ثانيا: التدريب

1- مفهوم التدريب:

يعرف برعي التدريب بأنه " عملية هدفها إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللسلطة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة

1 حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الإسكندرية، كلية التجارة، ص231 .

إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وفي الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق"[1].

ويعرفه آخرون بأنه " محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب"[2]. وهناك تعريف آخر للتدريب وهو " أنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير"[3].

وأخيرا يعرفه احد خبراء التدريب الإداري بأنه " نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات"[4]، إذا التدريب هو عملية دائمة ومستمرة في حياة المؤسسات.

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن أن نعرف التدريب بأنه نشاط لنقل المعرفة وتنمية نماذج التفكير وأنماط العمل للأفراد العاملين من أجل تغيير سلوكهم لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المطلوب.

2- <u>تحديد أنواع التدريب:</u>

يتخذ التدريب صورا وأنواعا مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية، ويمكن أن نصنف أنواع التدريب الإداري حسب قاعدة التصنيف التالية:

---

1 برعي محمد جمال، *التدريب والتنمية*، القاهرة، عالم الكتاب، 1973، ص29.

2 السلمي علي، *التدريب الإداري*، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 80، 1970، ص6.

3 عبد الوهاب علي، التدريب *والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات*، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1981، ص19.

4 العبد جعفر، القيادة الإدارية والتدريب في الخدمة المدنية، مجلة الإدارة، العدد الثالث، 1969، ص88.

1- من حيث الزمن: ويشمل: أ- التدريب قبل الالتحاق بالعمل ويمكن أن يشمل كلا من التدريب التوجيهي والتدريب على العمل ب- التدريب أثناء الخدمة ويمكن أن يشمل كل من التدريب على العمل والتدريب خارج العمل.

2- من حيث المكان: ويشمل: أ – التدريب داخل المنظمة ويتضمن التدريب على العمل

ب- التدريب خارج المنظمة ويشمل التدريب خارج العمل

3- من حيث الهدف ويشمل هذا النوع من التدريب أ- التدريب لتجديد المعلومات ب- تدريب المهارات ج- التدريب السلوكي د- التدريب للترقية

وفيما يلي شرحا موجزا لكل نوع من أنواع التدريب السالفة الذكر:

أ- **التدريب من حيث الزمان:** وكما ذكرنا يمكن تقسيم هذا النوع من التدريب إلى:

- **التدريب قبل الالتحاق بالعمل:** ويقصد بذلك إعداد الفرد علميا وعمليا ومسلكيا إعدادا سليما بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بعملهم. وكذلك التعرف على حدود واحتياجات وبيئة وقوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته وبالتالي لضمان انتظامه في العمل. ويشمل التدريب قبل الالتحاق بالعمل برامج التدريب التوجيهية والتدريب على العمل.
- **التدريب التمهيدي أو التوجيهي:** وهو الذي يعمل على توجيه الموظف توجيها عاما في الأمور التالية: أهداف وقوانين ولوائح المنظمة وواجباته في الوظيفة، وواقع التنظيم في المنظمة، والشروط العامة للخدمة والواجبات والمسؤوليات الخاصة بالموظف كالمرتبات

والترقيات والإجازات وامتيازات الموظف ويتم هذا التدريب عادة عن طريق إدارة شؤون الموظفين أو إدارة التدريب في المنظمة[1].

- **التدريب على العمل:** ويقصد به التعليم بالعمل الفعلي، وهو عبارة عن مجموعة من التوجيهات التي يتلقاها الموظف والتي تكون متعلقة بواجبات الوظيفة العامة عن طريق غير رسمي من زميل له في العمل أو رئيسه، ويتم ذلك في نفس موقع العمل وتتكون عملية التدريب على العمل من ثلاث مراحل متكاملة وهي مرحلة إخبار الموظف، ثم مرحلة مشاهدة الموظف لمشرفه أثناء تأدية عمله حيث يقوم بدوره بتدوين الملاحظات، وأخيرا مرحلة الإشراف العملي وهي التي يقوم فيها الموظف نفسه بالعمل تحت إشراف المدرب أو المشرف[2].

ب-**التدريب أثناء الخدمة:** ويعني تدريب الموظفين الحاليين (جميع أفراد التنظيم) والهدف الرئيسي منه هو صقل الموظف وإحاطته بأحداث التطورات التي تجد في مجالات اختصاصاته وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل ويعتبر هذا النوع من التدريب مهما جدا وضروريا لأسباب عدة من أهمها[3]:

- تجديد معلومات الفرد عن موضوع معين أو ما يطلق عليه التدريب الإنعاشي أو التدريب الإخباري، ويعني إحاطة الفرد بكل جديد في العلوم الإدارية
- تحرير الموظف من مسؤولياته المتداولة لفترة قصيرة حتى يجدد نفسه عقليا أو فكريا وإعادة توجيهه لأفكار ونظريات ونتائج جديدة لها صلة في مجالات اختصاصه

---

1 Craig, Robert. *Training and Development Handbook, A Guide to Human Resources Developmen*t. New York. McGraw-Hill Book Company, P7-15

2 Niaz Mohammad. *Training Programs for Various Categories of Civil Servants*.Brussels International Institute of Administrative Science,1969, P21

3 ياغي، مرجع سابق، ص103.

- تهيئة بعض الأفراد لشغل وظائف أعلى (الترقية)
- تجديد اتصالات الأفراد بآخرين من ذوي الخبرة نفسها مما يؤدي إلى توسيع دائرة معارفهم والتعرف على مشكلات العمل التي يواجهونها.

ويدخل تحت هذا النوع من التدريب كل من:

- التدريب على العمل: حيث يتلقى الموظفون مجموع التوجيهات المتعلقة بواجبات وظائفهم عن طريق زملائهم ممن هم أعلى مرتبة أو عن طريق رؤسائهم المباشرين أو عن طريق المدربين[1].
- التدريب خارج العمل: حيث ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة من الوقت يلتحق أثناءها في برنامج تدريبي يعقد خارج منظمته مثل معاهد الإدارة العامة أو مراكز التدريب.

ويتضمن التدريب أثناء الخدمة البرامج التدريبية التالية:

- برامج التدريب على الأعمال المكتبية والسكرتاريا.
- برامج التدريب لمستوى الإشراف الأول الذي يتكون من رؤساء الأقسام والوحدات.
- برامج التدريب لمستوى الإدارة الوسطى.
- برامج التدريب لمستوى الإدارة العليا.

ث-التدريب من حيث المكان:

والتدريب من حيث المكان يتخذ شكلين هما:

1- التدريب داخل المنظمة: ويتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها ويتميز هذا

---

1 Edgar F. Huse and Jamesl L. Bowditch Behavior in Organizations a System Approach to Managing-Mass, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1973, P231

التدريب انه يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ويعاب عليه انحصاره في محيط العمل وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومختلفة.

2- التدريب خارج المنظمة: وقد تم الحديث عنه سابقا، ومن مميزاته هو إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم وتصبح عملية التدريب مكانا تتركز فيه الخبرات والمهارات.

i. ***من حيث أهداف التدريب:*** هنالك العديد من أنواع التدريب من حيث الهدف منها:

1- التدريب لتجديد المعلومات: حيث يعطي هذا النوع من التدريب للموظف معلومات جديدة عن عمله وأساليبه وتجعله على إحاطة تامة بالمتغيرات الجديدة المتعلقة بعمله.

2- تدريب المهارات: ويقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء

3- التدريب السلوكي: ويهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرون والموظفون في أداء أعمالهم[1].

وحتى ينجح التدريب السلوكي فانه يتطلب الماما بالمبادئ السلوكية التي تحكم عملية التدريب وأهمها[2]:

ii. إن التدريب عملية شخصية تقوم أساسا على توافر الرغبة أو الدافع لدى المتدرب، معنى ذلك انه لا يمكن فرض التدريب وجعله إجباريا

---

1 السلمي، المرجع السابق، ص33.

2 حنوش زكي، الإدارة والسلوك، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1980، ص 138

iii. إن التغيير في السلوك الإنساني يتطلب تغيير العوامل الأساسية التي أنتجت هذا السلوك كالدوافع والإدراك والاتجاهات وعوامل البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي يعمل فيها الموظف، لأنه لا جدوى من التدريب أن لم تصاحبه عملية تغيير لتلك العوامل.

iv. التدريب للترقية: ويهدف إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحسين مستوى الأداء الوظيفي، عن طريق تحسين أساليب العمل وتزويد المتدربين بالمعلومات المتجددة والأساليب والطرق الجديدة والمتطورة، ويهدف هذا التدريب إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى، مما يؤمن له مجالات للترقية في المستقبل[1].

تصميم البرامج التدريبية:

يعد البرنامج التدريبي الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد والموضوعات التدريبية مجتمعة مع بعضها البعض، ومن أجل أن تنجح عملية تصميم البرامج التدريبية في منظمة لا بد من تعاون كامل بين الرؤساء المسؤولين عن تنمية مهارات وقدرات مرؤوسيهم وبين المسؤولين عن إدارة البرامج التدريبية من جهة، وبين اختصاصي التدريب بالمنظمة من جهة أخرى.

ولكن هذا لا ينكر مسؤولية الفرد عن تنمية نفسه ذاتيا، فالفرد بطبيعة الحال هو المسؤول عن زيادة ثقافته العامة وتعليم نفسه[2].

وفيما يلي عرضا للإجراءات المتبعة في تصميم البرامج التدريبية[1]:

---

1 ياغي، مرجع سابق، ص113.

2 هاشم زكي محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، دار المعارف، 1972، ص331.

❖ **تحديد أهداف البرنامج التدريبي:** عند تصميم البرنامج التدريبي يجب أن توضع الأهداف على ضوء الاحتياجات التدريبية التي حددت من قبل اخذين بعين الاعتبار الظروف التنظيمية والبيئية المحيطة والعلاقة بين هذا البرنامج والبرامج الأخرى التي نفذت والتي في طريقها إلى التنفيذ. ويجب أن تكون الأهداف واضحة بحيث تصل إلى المتدربين بصورة كاملة وواضحة ليعرفوا بوضوح ما هو متوقع منهم نتيجة لهذا التدريب.

وقد وضع تراسي عشرة أسس تحدد الأهداف التدريبية يمكن تلخيصها فيما يلي[2]:

- هل هناك معلومات أو مهارات معينة لازمة لعدد متنوع من الوظائف، وتشترك هذه الوظائف في الحاجة إليها؟ أي هل يجب تحصيل هذه المعلومات والمهارات بغض النظر عن اختلاف الوظائف التي يشغلها الأفراد؟ وهل يمكن تعلمها في الوظيفة أو يلزم لتعلمها برنامج تدريبي معين؟
- ما درجة صعوبة المعلومات والمهارات المطلوب تحصيلها، وهل من الممكن أن يحصلها المتدرب نفسه، أم يجب أن يكون هناك أسلوب أو طريقة خاصة لتعلمها؟
- ما مدى أهمية المهارة المطلوبة؟ وما هو أثر عدم توفرها؟
- ما مدى تكرار استعمال المهارات أو المعلومات المطلوبة؟ وهل هناك طريقة مثلى لتعلم هذه المهارات والمعلومات في الوظيفة او في برنامج تدريبي خاص؟
- ما هو العائد من تدريب الشخص في مجال معين من المهارات والمعلومات؟ وهل سيكون أكفأ أداء من الشخص الذي لم يدرب في هذا المجال؟

---

1 عبد الباقي، مرجع سابق، ص.226

2 Tracy, W. Designing Training and Development Systems. New York, American Management Association,1971, P86-92

- ما مدى إمكانية تحصيل المهارات أو المعلومات المطلوبة – هل يستطيع المتدربون اكتسابها؟ وهل تتناسب المعايير الموضوعة مع قدراتهم ودوافعهم ومؤهلاتهم وخبراتهم ومستويات نضوجهم؟
- ما درجة تناسب المعلومات والمهارات مع متطلبات الوظيفة بحيث لا تكون أعلى أو أقل من هذه المتطلبات، وبحيث يستطيع الفرد المتوسط الإفادة منها؟
- ما هي جوانب الوظيفة التي تتميز بالصعوبة أو عدم قدرة الشخص على أدائها بالكفاءة الواجبة؟
- ما مدى احتفاظ المتدرب بالمعلومات والمهارات التي يكتسبها، هل سيمر وقت طويل قبل أن يستعمل هذه المعلومات والمهارات في وظيفته؟ وما المستوى أو المعيار الذي يجب أن يبلغه في نهاية البرنامج التدريبي، والذي يكفي للتأكد من أنه سيحتفظ بما تعلم حتى يستعمله في وظيفته؟
- –ما مدى الحاجة لمتابعة التدريب، وما المستوى المطلوب تحقيقه في المتدرب في برنامج تدريبي أو مرحلة تدريبية قبل البدء في برنامج أو مرحلة أخرى، أو قبل البدء في متابعة التدريب أثناء الأداء الفعلي للوظيفة؟

❖ **تحديد المادة التدريبية:** تعتبر المادة التدريبية عنصرا مهما من عناصر عملية التدريب، ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة كالكتب والمذكرات والمقالات والبحوث والمحاضرات المطبوعة والحالات الدراسية وغيرها من المواد المطبوعة التي توزع على المتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي[1].

ومن الشروط الواجب توافرها في المادة التدريبية لأي برنامج تدريبي:

---

1 ياغي، مرجع سابق، ص135.

- أن تثير رغبة المتدرب للتعلم والمعرفة
- أن تؤدي الغرض منها بنجاح وذلك بأن تكون وثيقة الصلة بالبرنامج التدريبي
- تقسيم المادة العلمية أو تحليلها إلى أهداف إجرائية من مهارات ومعلومات وسلوك حتى يتمكن المتدرب من تقديم كل منها بالوسيلة والأسلوب الملائم لطبيعتها
- تقديم مكونات المادة العلمية في أسلوب التدريب الملائم لطبيعة كل مكون على حدة.

ويجب أن ترتبط موضوعات التدريب بالاحتياجات التدريبية وأهداف البرنامج التدريبي، وبنوعية الأفراد المراد تدريبهم ومراكزهم الإدارية، حيث تختلف الفترة الزمنية والموضوعات التدريبية للبرنامج حسب مستويات الأفراد العاملين.

❖ **اختيار الوسائل التدريبية:** يقصد بوسائل التدريب الوسيط الذي يستخدمه المدرب ليساعده في تحقيق أهداف عرضه لموضوعه التدريبي وذلك عن طريق نقل المعلومات أو الرسالة التدريبية من المدرب الى المتدربين.

ومن الوسائل التدريبية ما هو بسيط مثل الطباشير والقلم، ومنها ما هو أكثر حداثة مثل الوسائل السمعية والبصرية كالشرائح والأشرطة المغناطيسية، ومن الوسائل التكنولوجية الحديثة ما يعرف بالمؤتمر التلفزيوني أو الائتمار عن بعد.

وتعتبر عملية اختيار وسيلة التدريب عملية غير بسيطة كما يخيل إلينا، والسبب في ذلك يعود إلى أن هناك عوامل ومتغيرات ومعايير متعددة ومختلفة ومتداخلة تدخل فيها. كما وانه لا يوجد طريقة موحدة يمكن إتباعها من قبل المدربين. إلا أن هناك عدة امتيازات لا بد من مراعاتها مثل القيام بعملية الاختيار ويمكن تلخيصها كالاتي[1]:

---

1 زلاطيمو فاروق، *اختيار الوسائل التعليمية*، بحوث ندوة تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية المنعقدة في معهد الإدارة العامة بالرياض في الفترة ما بين 21-24 جمادى الثانية، 1401 هـ، ص35-40.

- الاعتبارات العلمية: وتشمل وسيلة التدريب وثمنها وبساطة تصميمها وعدد المتدربين ومدة انعقاد البرنامج.
- اعتبارات تتعلق بالمتدرب: وتشمل نوعية ومستوى المتدربين التنظيمية ومستواهم العقلي وخلفيتهم العلمية والعملية والاجتماعية وميولهم واهتماماتهم وخبراتهم الأخرى.
- اعتبارات تتعلق بمحتوى المادة التي سوف يدرسها المتدربون: فعلى مصمم البرنامج التدريبي أن يربط علاقة وسيلة التدريب بمحتوى المادة
- اعتبارات تتعلق بالمدرب: ومن الضروري أن يتم اختيار وسيلة التدريب التي يكون بمقدور المدرب التعامل معها واستعمالها قبل شرائها أو اختيارها والتأكد من أن الوسيلة يمكن استخدامها لمجموعة كبيرة أو صغيرة من المتدربين أو تستعمل من قبل فرد واحد أو استعمالها أثناء الجلسة أو بعد الانتهاء منها أو تستعمل لتقديم معلومات دون تدخل المدرب أو أن تسهم في توضيح بعض الأمور الفنية.
- الاعتبارات الاقتصادية والحضارية: يجب أن تكون عملية اختيار الوسائل التدريبية ضمن الثمن والأسعار المعقولة ومتماشية مع الميزانية المعتمدة لهذه الأغراض. وكذلك يجب أن تكون متوافقة مع حضارة المجتمع.

❖ **مدة البرنامج التدريبي الزمنية ومكان انعقاده:**

تتضمن عملية اعداد البرنامج التدريبي تحضير جدول دراسة ليشمل الفترة التي يستغرقها التدريب. ويختلف كل من مدة البرنامج الزمنية ومكان انعقاده باختلاف أهداف البرنامج وطبيعته ونوعية المشتركين فيه ومركزهم الوظيفي، ويرتبط موعد البرنامج الزمني بوقت الفراغ المتاح لدى المشتركين في البرنامج.

❖ **اختيار المتدربين:** أن العنصر البشري هو العنصر الأساسي للتنظيم بما يتمتع به من دوافع واتجاهات، وهو القوة الدافعة لأي تنظيم إداري، كونه مصدر الطاقات وكون كل نجاح يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول، وتوجد عدة شروط تتعلق فيمن يتم ترشيحهم للبرامج التدريبية يمكن إجمالها فيما يلي[1]:

- –أن يكون المتدرب شاعرا بالمشكلة التي يعاني منها، فمن يريد أن يتعلم مهارة جديدة لا بد أن يكون لديه إحساسا قويا بحاجته لها.
- أن يكون لدى المتدرب استعدادا عاليا للتضحية بالجهد والمال من أجل رفع كفاءته
- –توافر المستوى العلمي لدى المتدرب، حتى يتسنى له مسايرة واستيعاب موضوعات البرنامج التدريبي.
- –توافر الحد الأدنى من الخبرة التخصصية لدى المتدرب لتمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج التدريبي سواء كان في مرحلة التنفيذ أم التقويم والتطوير

ومن الجدير بالذكر أن عملية اختيار الأفراد المطلوب تدريبهم تليها عملية توزيع المتدربين الملائمين على البرامج التدريبية الملائمة. وعلى مصمم البرامج أن يأخذ بعين الاعتبار أمرين مهمين[2]:

- تحديد عدد المتدربين الذين يمكن للبرنامج استيعابهم
- وجود تجانس بين المتدربين في برنامج واحد

---

1 الدوري، مرجع سابق، ص176

2 ياغي، مرجع سابق، ص134

❖ **اختيار المدربين:** أن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب فهو يشكل الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة وهدف التدريب. وتتلخص عملية اختيار المدربين في مرحلتين أساسيتين:

i. مرحلة ترشيح الأشخاص للعمل كمدربين:

وتوجد عدة شروط يجب أن تتوافر في المدرب الكفء يمكن إجمالها فيما يلي[1]:

- أن يكون مقتنعا تماما بأهمية التدريب والفرد كعامل أساسي من عوامل التنمية الإدارية حريصا على تنمية المهارات المطلوبة في المتدربين
- أن يكون متحمسا ومهتما بالتدريب وموضوعه عن رغبة وإيمان شديدين
- أن يكون ملما بالمادة العلمية التي سيتحدث فيها لان الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب من أهم الصفات التي ينبغي أن تتوافر في المدرب حتى يحظى باحترام واهتمام المتدربين
- أن تكون لديه الخبرة العملية والممارسة الطويلة بجانب المعرفة العلمية
- أن يكون موصلا جيدا قادرا على توصيل رسالة التدريب إلى المتدربين والمشاركة في تبادل المعلومات والخبرات بالإضافة إلى قدرته التامة للتعبير عن نفسه وبشكل واضح ومقنع
- أن تكون لديه القدرة على المبادأة ومواجهة المواقف أو الأسئلة المفاجئة ببراعة وسرعة
- أن يكون تفكيره منظما وعقله بارعا في استحداث الآراء في مجال تخصصه وتطبيقها، وذلك حتى يكون قادرا على تنمية روح الابتكار لدى المتدربين.
- أن تكون لديه الرغبة في متابعة التطورات العلمية من أبحاث ودراسات تتعلق بمجال تخصصه وفي مجال التدريب، وذلك حتى يجدد أفكاره ومعلوماته مما يساعده على تنمية ذاته

---

1 عصفور، مرجع سابق، ص225

- أن يكون ملما بمبادئ العلوم النفسية والسلوكية لعملية التعليم، وذلك حتى تساعده في فهم المتدربين وتجعله أكثر إدراكا لحاجاتهم وأشد إحساسا بمشكلاتهم ودوافعهم، وتحليل المواقف الإدارية وتشخيصها أي دراسة دوافع السلوك الإنساني في المواقف الإدارية وتدريسهم على أعمل العقل والبصيرة في تفهم الجوانب السلوكية.
- أن تتصف أحكامه (على الآخرين) بالأمانة والنضج والموضوعية، وأن تكون أبعد ما تكون عن التحيز، ومداراة ذوي النفوذ والسلطان.
- أن يكون لديه شعور بأهمية الوقت والاستفادة التامة منه والمهارة على التخطيط والتنظيم وإدارة الجلسات والتوجيه والمتابعة.

ii. مرحلة اختيار المدربين:

في حال توافرت الشروط السابق ذكرها فانه توجد مجموعات يمكن أن يتم اختيار المدربين منها وهي[1]:

- الاختصاصيون في مختلف الحقول
- الخبراء الذين يعملون في مجال الاستشارات في موضوعات معينة، سلوكية وتنظيمية وغيرها
- أساتذة الجامعات في مختلف التخصصات
- المدربون الممارسون والذين يمتازون بالخبرة العملية
- أعضاء الإدارة العليا في المنظمة التي يعمل فيها المتدربون
- المسؤولون في جهاز معين له صلة بأعمال المتدربين

1 عبدالوهاب، مرجع سابق، ص120

- الزائرون من الخارج، والذين قد يكونون خبراء أو ممارسين في المجال الذي يدور فيه التدريب

عداد ميزانية التدريب: تعرف الميزانية بأنها خطة مالية لبرنامج عمل ينوي مركز التدريب القيام به لسنة قادمة، وتحتوي على تقديرات للنفقات والإيرادات ويجب المصادقة عليها من الجهات التشريعية قبل أن تصبح قابلة للتنفيذ[1].

وبذلك فان الدور الذي يجب أن يلعبه مخطط التدريب هو تحديد تكلفة كل عنصر من عناصر التخطيط للتدريب لكل برنامج تدريبي بدقة تامة ثم تحديد الميزانية الكلية لكل البرامج التدريبية التي ينوي مركز التدريب عقدها خلال السنة حتى يخرج في النهاية بالتكلفة العامة لكل برنامج وتكلفة تنفيذ الخطة التدريبية ووضع الميزانية المقترحة في الشكل النهائي لعرضها على الجهات المختصة للمصادقة عليها قبل عملية التنفيذ.

4- **تحديد الأساليب التدريبية** إن تحديد الأساليب التدريبية يرتكز في الأساس على تحديد الأهداف التدريبية ويمكن تقسيم الأساليب التدريبية إلى مجموعتين[2]::

المجموعة الأولى: حسب طرق استخدامها:

- أساليب إخبارية: وتشمل المحاضرة، الندوات، المؤتمرات، مناقشة الحالات، أسلوب المصادفة
- أساليب مشاهدة: وتشمل الكلمات المكتوبة، الصورة، ملصقات، الصور المتحركة، الرسومات البيانية، أسلوب الإيضاح التجريبي، تمثيل الأدوار، مشاهدة العمليات، الزيارات الميدانية وغيرها.

---

1 الشباني، محمد عبد الله، الميزانية *وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية*، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1982، ص19

2 عبد الباقي، مرجع سابق، ص221-255

- أساليب العمل: وتشمل: تمثيل الأدوار(للمشاركين)، التطبيقات الموجهة، الوظائف الدورية، امتحانات الأداء المكتوبة، المحاكاة وغيرها.

المجموعة الثانية: حسب الأهداف: وتتضمن:

- أساليب تدريبية تهدف إلى زيادة معرفة ومعلومات المتدربين: مثل المحاضرة، المؤتمرات، الندوات، المناقشات، دراسة الحالات
- أساليب تدريبية تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات: مثل: سلة القرارات، دراسة الحالات، المباريات، تحليل المواقف، أسلوب الإيضاح التجريبي وغيرها.
- أساليب تدريبية تهدف إلى تغيير سلوك المتدربين واتجاهاتهم: مثل: تمثيل الأدوار، تحليل المعاملات، أسلوب الإيضاح التجريبي ودراسة الحالات والأفلام وغيرها.

ومن أجل الاختيار السليم لأسلوب التدريب توجد عدة معايير يجب إتباعها في المفاضلة بين الأساليب المختلفة للتدريب[1]:

- ملاءمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد موضع التدريب
- طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية
- إمكانية توافر أجهزة عرض للمواد التدريبية التي تحتاج إلى أجهزة مثل: سلايدات، بروجكتر.
- درجة إلمام المدرب بالأسلوب التدريبي.
- مدى ملاءمة الوقت والمكان لكل وسيلة تدريبية.
- نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع ميزانية التدريب.
- عدد المشتركين في البرنامج التدريبي.

---

1 السلمي، مرجع سابق، ص40-41

- نوع البرنامج التدريبي (هل هو خارج المنظمة أم داخل المنظمة)

5- **تقويم البرامج التدريبية:**

إن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، وإنما على دقة التنفيذ، ومن ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المنشأة، وتعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة، ويرجع ذلك إلى[1]:

- عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد
- تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها
- عدم توافر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس

والتقويم هو عملية تهدف إلى مراقبة تنفيذ الخطة لتأكد من أنها تسير وفق المنهج المرسوم لها والبرنامج الزمني المحدد لإنجاز مراحلها والميزانية المقدرة لها من اجل تحقيق أهدافها المقررة[2].

ويعرف تريسي التقويم بأنه عملية تحديد ما إذا كان قد تم تحقيق أي تقدم من أجل الوصول إلى الأهداف الموضوعة ضمن مدة زمنية معينة وبتكاليف معقولة[3].

ويعرفه نياز بقوله انه عملية تحديد ما تم تحقيقه من تقدم نحو الأهداف الموضوعية ضمن معدل وتكاليف معقولة[4]

وتقويم التدريب يتضمن في جوهره محاولة للإجابة على الأسئلة التالية:

- هل يلبي التدريب الذي يقدم احتياجات المتدربين؟
- هل يلبي التدريب احتياجات المنظمة؟

---

1 سليمان حنفي، إدارة الأفراد، القاهرة، دار الجامعات المصري، 1982، ص370

2 ياغي، مرجع سابق، ص194

3 Tracy, op, cit, p12

4 Niaz, op, cit, p39

- ما هي نقاط الضعف في التدريب الحالي، وكيف يمكن التغلب عليها؟
- ما هو التدريب اللازم في المستقبل؟

6- <u>فوائد التدريب الإداري:</u>

يمكن إجمال النواحي التي يعمل التدريب الإداري على تنميتها لدى الفرد[1]:

1- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومن بينها:

- معرفة تنظيم المنشأة وسياساتها وأهدافها
- معلومات عن منتجات المنشأة وأسواقها
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنشأة
- معلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف
- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل

2- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ومن بينها:

- المهارات القيادية.
- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- القدرة على تحليل المشاكل.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.
- القدرة على تنظيم العمل والاستفادة من الوقت.

---

1 السلمي، مرجع سابق، ص1983

- المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة

3- تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها:

- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنشأة والعامل.
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.
- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- تنمية الروح الجماعية للعمل.
- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء.
- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.
- الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنشاة.
- الاتجاه لتفصيل العمل بالمنشاة.

ويرى عبد الباقي أنه من أهم مزايا التدريب بالنسبة للأفراد العاملين اكتسابهم خبرات جديدة تؤهلهم إلى الارتقاء لتحمل مسؤوليات أكبر، بالإضافة إلى اكتسابهم صفات تؤهلهم لشغل مناصب قيادية، وزيادة ثقتهم بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، كما يرى انه من أهم مزايا التدريب بالنسبة للمنظمة، هو اعداد جيل من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع المستويات في المنظمة، بالإضافة إلى أن التدريب يمنح المتدربين مهارات سلوكية تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بالمنظمة[1].

ثالثا: التطوير التنظيمي:

يعد التطوير التنظيمي امتدادا فكريا للمدارس السلوكية التي دعمت جهود المدارس الفكرية الحديثة تجاه النظرة الجديدة للإنسان الفرد، وأصبحت فيما بعد نقطة التحول والانطلاق في

1 عبد الباقي، مرجع سابق، ص210

الدراسات الجديدة التي تناولت موضوعات التطوير التنظيمي، وركزت بشكل رئيسي على الجانب الإنساني واعتبرته الأساس في العمليات الإنتاجية، هناك عدة تعريفات للتطوير التنظيمي من أهمها:

أشار زكي هاشم في تعريفه للتطوير التنظيمي أن: التطوير التنظيمي يتضمن إشارة إلى كافة مداخل العلوم السلوكية المستخدمة لتوجيه المنظمات الإدارية نحو الانفتاح والصدق[1]، أما عبد الباري درة فقد أشار في تعريفه إلى أن التطوير التنظيمي يسعى إلى تحقيق الكفاءة في الإنتاجية عن طريق المنظمات الإدارية وتطويرها من خلال تنمية القوى البشرية، والتركيز على الثقافة التنظيمية ودعم القيادة العليا، والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم وتثبيت دعائم الديموقراطية[2].

في حين أن وندل فرينش عرف التطوير التنظيمي بأنه:" الجهد بعيد المدى لتحسين قدرات المنظمة على حل مشاكلها وتجديد عملياتها من خلال إدارة فعالة ومتعاونة لثقافة التنظيم وجماعية العمل بمساعدة خبراء التغيير واستخدام علوم السلوك التطبيقي بما في ذلك البحث العلمي".[3]

ويلاحظ من تعريف فرينش أن هناك صفات أساسية للتطوير التنظيمي مثل المعلومات الراجعة والبحث العلمي وتقييم الأداء.

---

1 زكي هاشم، *دراسة بحثية في التطوير التنظيمي*، اجتماع خبراء التطوير التنظيمي، عمان، 1985، ص 3-5.

2 عبد الباري درة مبادئ وأساليب التطوير التنظيمي في المؤسسات العربية، ندوة التطوير التنظيمي والإداري، عمان، 2003، ص 4.

3 عبد الله عبد الغني الطجم وطلق عوض الله السواط، *السلوك التنظيمي*، ط 4، دار حافظ، جدة، 1424، ص 300.

ونجد أن وارن بينيز قد عرف التطوير التنظيمي بأنه:" الاستجابة للتغيير، واستراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والهيكل التنظيمي حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التقنية ومعدلات التغيير المتسارعة".

أهمية التطوير التنظيمي

يرجع اهتمام المتخصصين والمهتمين والدارسين بمشكلات التطوير التنظيمي إلى بداية نشوء المجتمعات الإنسانية الأولى ومواجهتها للعديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية المختلفة. وقد أسهم ذلك الاهتمام في ظهور محاولات كثيرة ترمي إلى إيجاد حلول لهذه المشكلات بهدف زيادة الإنتاجية. وهنا لا بد من الإشارة إلى كل من أصحاب الفكر الإداري التقليدي والسلوكي. حيث شهدت أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية في منتصف القرن التاسع عشر زيادة في حجم النمو الاقتصادي أدت إلى ظهور المؤسسات والمنظمات الإدارية الكبيرة التي صاحبتها محاولات جديدة هدفت إلى التخفيف من حدة المشكلات التي تواجهها الإدارة، فكان لا بد للإدارة من استخدام ثلاثة مبادئ إدارية تنظيمية هي: التنظيم وتقسيم العمل والاتصالات والمعلومات. وشهدت أواخر القرن التاسع عشر نشاطاً فكرياً ساهم في إرساء قواعد علمية راسخة على أيدي مجموعة من الرواد كان أبرزهم هنري تاون الذي قدم مساهمات كثيرة في مجال الإدارة كالمطالبة بضرورة العمل على تبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين وبين رجال الأعمال أنفسهم، وضرورة حساب تكاليف الإنتاج لكل عنصر من عناصره. وقد سعت هذه المحاولة وغيرها من المحاولات إلى بلورة مفهوم الفكر الإداري وتطويره في القرن العشرين وكان ذلك بمثابة الاهتمام الواسع بموضوع التطوير التنظيمي واعترافا بأهميته لكل من الفرد والتنظيم على حد سواء[1].

1 موسى اللوزي، *التطوير التنظيمي*، ط2، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص 22.

والتطور التنظيمي يهدف إلى تطوير أو تغيير قيم واعتقادات الأفراد وكذلك تحسين الاتصالات والثقة المتبادلة بين مجموعات العمل في المنظمة. وهو بذلك يعتمد بدرجة كبيرة على اختبارات وتجارب العلوم السلوكية. ومجال التطوير التنظيمي قد يختلف باختلاف المفكرين في هذا المجال. فالبعض يوسع مجال التطوير التنظيمي ليشمل أي تطور في المنظمة سواءَ تطوير في هيكل المنظمة أو في الأفراد كأفراد أو مجموعات، أو العلاقة بين مجموعات العاملين داخل المنظمة. والبعض يقصر التطوير التنظيمي على تطوير العلاقات المتبادلة والثقة والقيم والاعتقادات المتبادلة بين مجموعة العمل في المنظمة، وهذا هو الاتجاه الغالب كما يتضح لنا عند الشرح في هذا الفصل. وسيأخذ هذا المؤلف اتجاه المجموعة الأخيرة من المفكرين حيث أن المجالات الأخرى يمكن أن تغطيها في برامج التدريب العادية داخل المنظمة.

- خصائص التطوير التنظيمي:

يلاحظ أن هناك خصائص مميزة لبرامج التطور التنظيمي تميزها عن برامج التدريب الأخرى من أبرز هذه الخصائص:

1- إن التطور التنظيمي يقوم على التغيير المخطط وليس العشوائي.

2- إن غالبية خبراء التطوير التنظيمي يفضلون أن تكون برامج التطوير التنظيمي شاملة إما للمنظمة ككل أو على الأقل لوحدة كاملة في المنظمة.

3- غالبية برامج التطوير التنظيمي موجه إلى مجموعات العاملين وليس إلى أفراد. فهي تأخذ الطابع الجماعي وليس الفردي.

4- يرى خبراء التطوير التنظيمي أن النتائج الملموسة لبرامج التطوير التنظيمي تأخذ وقتاَ طويلاَ. هذا علاوة ‘على أن إدخال برامج التطوير التنظيمي والانتهاء منها في معظم المنظمات يستغرق وقت طويل حيث يأخذ شهور أو أحياناَ بعض سنين.

5- يستلزم أن يقوم خبير في التطوير التنظيمي بالإشراف على إدخال برامج التطوير التنظيمي في المنظمة. ولذلك يفضل دائماً الاعتماد على خبير خارجي (خبير التغيير) وليس الاعتماد على عاملين بداخل المنظمة.

6- إن برامج التطوير التنظيمي في الغالب تقوم على جميع المعلومات، وإعطاء هذه المعلومات لتناقش وتعالج بواسطة المجموعات المشتركة في برامج التطور التنظيمي

7- الطبيعة العملية لبرامج التطوير التنظيمي.

8- أن برامج التطوير التنظيمي تركز أساسا على تغيير وتعديل الاتجاهات والسلوك.

9- يتسم التطوير التنظيمي بالاستمرارية والمشاركة[1].

- أهداف التطوير التنظيمي:

1- رفع مستوى الثقة والدعم المتبادل بين المشتركين في البرنامج.

2- زيادة المقدرة على المواجهة الصريحة والمقترحة لمشاكل المنظمة، بدلاً من العمل على إخفائها.

3- زيادة الصراحة والانفتاح والثقة بين مجموعات العمل عند اتصال بعضهم ببعض، وأن تأخذ الاتصالات جميع الاتجاهات.

4- زيادة الحافز الفردي والرغبة في رقابة النفس، وكذلك زيادة الرغبة في المسؤولية الجماعية داخل المنظمة[2].

فمن هذه الأهداف يتضح لنا أن معظم برامج التطوير التنظيمي تركز على تغيير أو تحسين قيم واعتقادات وثقة الأفراد بعضهم ببعض وتحسين نوعية اتصال مجموعات العمل داخل المنظمة.

---

1 عبد الله الطجم وطلق السواط، مرجع سابق، ص 303.

2 حامد أحمد، مرجع سابق، ص 280.

مفترضين أن هذا التغيير سوف يمكن الأفراد أو المجموعات المشتركة في برامج التطوير التنظيمي بالقيام بالتغيير للأفضل بأنفسهم. وليس معنى ذلك أن برامج التطوير التنظيمي لا تشمل برامج موجهة لتغيير تصميم هيكل المنظمة أو سياسات المنظمة حيث أنه من الممكن أن تشمل برامج التطوير التنظيمي ذلك ولكن هدفها الأول موجه تجاه مجموعات الأفراد أو الأفراد داخل المنظمة. و ينبغي أن تكون برامج التطوير التنظيمي موجهة بالدرجة الأولى إلى مجموعات العمل التي يوجد اتصال متبادل بينها أو يوجد اعتماد متبادل بينهم، وكذلك إلى المجموعات التي يوجد تناقض أو عدم ثقة فيما بينهم. ويفضل أن يبدأ بمجموعات المستويات الإدارية العليا، ثم إلى المجموعات الإدارية الأدنى.

- **مراحل التطوير التنظيمي:**

انطلاقاً من أن الحقيقة الثابتة في هذا الكون هي حقيقة التغيير، ترى أن المنظمات تتغير تلقائياً أو تخطيطياً. الإنسان يتغير من الطفولة إلى الصبا إلى الشباب إلى الشيخوخة إلى الكهولة. والزمان يتغير بين الليل والنهار، والطقس يتغير من الربيع إلى الصيف إلى الخريف إلى الشتاء. وكل له مظاهر ينبغي أن يتهيأ الإنسان والحيوان لها. يتكيف للتغيير أو يوظف التغيير لمصالحه وحاجاته. ولعل نظرية الحاجات الآنية والمستقبلية هي العنصر الحاسم في مواجهة الإنسان للتغيير في ضوء تجارب الماضي وأبحاث الحاضر وتوقعات المستقبل. وما كان الإنسان هو أيضاً إلا أحد العناصر الفاعلة في كيان المنظمة واكتشاف احتمالات التغيير والتغير فيها من اعتبارات النمو والبقاء. وصراع هذا النمو والبقاء ففي ضوء الموارد والإمكانات والاحتياجات واعتبارات المنافسة وتعظيم الربح وتقليص الخسارة، فإنه لابد ممن التحسب بوعي متكامل لعملية وسلوكيات التطوير التنظيمي في مراحله الأساسية وهي:

- الدراسة التشخيصية.

- وضع خطة التطوير.
- التهيئة لقبول التطوير ورعايته.
- المتابعة التصحيحية.

رابعا: الفعالية التنظيمية

I. ماهية الفعالية:

بما أن الفعالية امر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من اجل البقاء والاستمرار، فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين الى ايجاد نظرية تعتمدها المنظمات لكي تكون فعالة، ولكن موضوع الفعالية هو موضوع معقد بتعقد المنظمات نفسها وهذا ما أدى الى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها وقياسها وربما يعود ذلك الى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات.

1 - **تعريف الفعالية:**

على الرغم من أهمية الفعالية في حياة المنظمات الا انه لم يحقق اجماع حول تعريف المنظمة الفعالة، يرى البعض أن فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق اهدافها، فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها:" قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات " [1]

وقد عرفها برنارد على انها:" الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق اهدافها". كما اشار الفار alvar الى أن الفعالية تعني: " قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر

1 صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة. مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006، ص84.

عن الاهداف التي تحققها" وهذا المفهوم يركز على البيئة، فبقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة.

كما تعرف الفعالية بأنها: القدرة على تحقيق الاهداف مهما كانت الامكانات المستخدمة في ذلك. فهي تمثل العلاقة بين الاهداف المحققة والأهداف المحددة

وتعطى العلاقة كالتالي:

$$= \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المحددة}}$$

فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الانشطة التي تعود عليها بالنتائج (الفعالية(. لذا فهي تتبنى قيمة عمل الاشياء الصحيحة[1].إن الفعالية تتحدد من خلال إجراء مقارنة بين المنظار المتشابه. فقد عرف بول موت (pol mott) المنظمات الفعالة بانها: تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية اجود. وتتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة، هذا التعريف لا يركز على جانب تنظيمي معين ويكتفي بالمقارنة بين المنظمات المتشابهة النشاط.

واهتم بعض الباحثين في تعريفهم للفعالية بقدرة المنظمة على توفير الموارد المختلفة (افراد، مواد، معدات....) فقد عرفها كل من يوشتمان وسيشور Yuchtman& seashore بأنها " قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من اداء وظائفها ".

مما سبق تتضح صعوبة الاتفاق على تعريف محدد للفعالية فليس لكل ابعاد الفعالية نفس الاهمية في قياس فعالية المنظمة.

---

1 المرجع سابق نفسه.

باختصار يمكن تعريف الفعالية التنظيمية بأنها " قدرة التنظيم على تحقيق الاهداف طويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم " [1]

الفرق بين الكفاءة والفعالية:

أن إظهار الفرق بين الكفاءة والفعالية يكون من خلال إبراز المعنى الذي تأخذه كلاهما، " فالفعالية عادة ما ينظر إليها من زاوية النتائج التي يصل إليها المسيرون، ومن ثم يوصف التسيير بأنه فعال إذا حقق الأهداف المسطرة وبأنه اقل فعالية إذا لم يستطع تحقيقها"، وانطلاقا من هذا المفهوم يمكننا التفريق بين الفعالية والكفاءة فنقول أن الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف.

كفؤ	عدم تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد	تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد
غير كفؤ	عدم تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد	تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد
	غير فعال	**فعال**

ويعتبر مفهوم الكفاءة ملازما لمفهوم الفعالية ولكن يجب أن لا يستخدما بالتبادل فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر

1 محمد قاسم القريوتي، *نظرية المنظمة والتنظيم*، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص104.

سلبا على فعاليتها فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء. ويجب أن يؤخذ كلاهما – الكفاءة والفعالية – في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح أي منظمة، فالفعالية هي انجاز العمل أو الشيء الصحيح أما الكفاءة فهي انجاز العمل بشكل صحيح[1].

وقد تكون المنظمة كفؤة ولكنها غير فعالة كما في حالة قيام المنظمة بإنتاج سلعة لا يوجد الطلب عليها.

كما قد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة كما في حالة تحقيق المنظمة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك.

فالكفاءة تشير بالمعنى الصريح إلى البعد الاقتصادي في تحديد الأهداف وإلى نسبة المخرجات إلى المدخلات إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة، وهي موارد محدودة يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي بينما تشير الفعالية إلى القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف.[2]

II.عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية التنظيم:

بالرغم من أن أبعاد الفعالية والعلاقات المتداخلة بينها ليست واضحة بصورة جلية حتى الآن إلا انه تم الاتفاق على بعد واحد وهو الوقت، حيث أن الاختبار النهائي للفعالية التنظيمية يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة، حيث يقول جيزون Jason أن المقياس الأخير لفعالية التنظيم هو عامل الوقت حيث في المدى القصير تتضمن المؤشرات الممكنة ما يلي:

---

[1] صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 86.

2 صالح بن نوار، مرجع سابق، ص196.

1 – الإنتاج: ويعكس قدرة المنظمة على الإنتاج **(**مهما كان ذلك**)** بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة

2 – الكفاءة: ويمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمدخلات، وتستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة والعائد على رأس المال ومعدل الضياع من المواد والخامات وكذلك الوقت الضائع وما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.

3 **– الرضا:** يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة والمنافع التي يمكن أن تعود على عملائها، ويسمى هذا المعيار الرضا وتتضمن مقاييسه معدل الغياب والتأخر والشكاوى [1]

1 جون جاكسون واخرون، *نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن زروق*، مراجعة حامد سوداي عطية، السعودية، معهد الادارة العامة، 1988، ص 59.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل الى إدارة الموارد البشرية والتي تعنى بالاستخدام الأمثل و الفعال للمورد البشري المتوفر أو الذي سيتوفر والذي عليه تتوقف نجاعة وكفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها وبخاصة في المؤسسات العمومية والتي تمثل مرأة الدولة وساعدها المنفذ ومن هنا تكمن أهمية تنمية الإطارات المسيرة والذين يتولون وظيفة التسيير وإدارة بقية الأفراد وذلك لمواكبة كل التغيرات والتفاعل مع كل الفاعلين المرتبطين بالمؤسسة ومحيطها ، أن التسيير الحديث يرتكز على تقييم الأداء الفعال وعمليات التدريب المستمر لتحقيق الفعالية التنظيمية وعمليات التطوير التي تمس مؤسسات الصحة الجوارية بما يضمن تحقيق مسؤولياتها الأخلاقية والاجتماعية والإعلاء من شأن كوادرها المسيرة والمحافظة عليهم وصيانتهم وكذلك تأهيلهم لمواكبة التغيرات المحدثة بما تفرزه العولمة كالثورة التكنولوجية والإلكترونية وسنتطرق من خلال الفصل الموالي الى الدراسة الميدانية لمؤسسات الصحة الجوارية والى إطاراتها المسيرة .

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد عرض الجانب النظري من خلال ما سبق، يأتي الجانب الميداني من الدراسة والذي يتمحور حول دور الحوكمة في تنمية إدارة الموارد البشرية (دراسة ميدانية لمسيري مؤسسات الصحة الجوارية)، وكما هو معلوم فإن أي دراسة علمية تقتضي خطوات منهجية عملية صحيحة بداية من اختيار المنهج المناسب، وتجانس مجتمع البحث، وملائمة أدوات البحث واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات لغرض الوصول إلى نتائج مناسبة ذات قيمة علمية بعد الحكم على صدق أو نفي الفرضيات، ثم استخلاص مجموع نتائج ومناقشتها على ضوء ما سبق من الفرضيات ومنه الخروج بمجموع توصيات من خلال تلك النتائج يمكن استغلالها عمليا والاستفادة منها. وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا الفصل.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

تم إنجاز هذه الدراسة باستخدام أساليب إحصائية متعددة والتي تستعمل لتحليل البيانات التي يتم الحصول عليها بعد القيام بالدراسة التطبيقية، حيث استعملنا أدوات جمع البيانات والمتمثلة في المقابلة المباشرة والاستبيان به مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة على أفراد العينة محل الدراسة وقد استعملنا أسلوب تحليل محتوى للمقابلة وبرنامج SPSS لتحليل الاستمارة.

المطلب الأول: منهج الدراسة:

يعرف عبد الرحمان بدوي المنهج المستخدم في الدراسة: " المنهج بأنه الطريق الذي يحتوي على مجموعة منظمة من القواعد التي يتبعها الباحث للوصول إلى المعرفة "[1]، وجاء في معجم العلوم الاجتماعية أن المنهج هو السبيل الذي يوصل الباحث إلى الحقيقة أو إلى ما يعتبر أنه حقيقة. كما تعرفه " مادلين جرافيتز على أنه مجموعة من العمليات الذهنية التي يحاول من خلالها علم من العلوم بلوغ الحقائق المتوخاة مع إمكانية التأكد من صحتها"[2].

عند اختيار الباحث لمنهج معين يجب أن يسلم أن كل منهج للبحث لا يلائم كل مشكلة يدرسها وإنما طبيعة الموضوع الذي يتناوله بالبحث، هي التي تحدد اختياره للمنهج الملائم وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعني : (الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق قديمة أثارها والعلاقات التي تتصف بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها)[3]، فالمنهج الوصفي يستخدم لدراسة الظواهر في الوقت الراهن أي على شاكلتها الحالية ومحاولة اكتشاف العلاقات التي تحكمها في تفاعلها مع بعضها البعض، فهو يقتضي بأن يقوم الباحث بوصف الظاهرة جمع البيانات حولها كما هي

---

[1] عبد الرحمان بدوي، *مناهج البحث الاجتماعي*، الكويت، وكالة المطبوعات الجامعية، 1977، ص115.

[2] فردريك معتوق، *معجم العلوم الاجتماعية أكاديميا* ، ب.د.ن، ب.س.ط، ص 2.

[3] شفيق، محمد، البحث العلمي، *الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية*، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 1985 ص23.

ممثلة في الواقع، غير أنه لا يكتفي بمجرد الوصف فقط، بل يتعين عليه أن يقوم باستخلاص الدلالات التي تنطوي عليها تلك البيانات المجمعة، حيث اعتمدنا على جمع البيانات ميدانيا وهي بيانات متنوعة ومتعددة منها البيانات الشخصية، ومنها ما يتعلق بفروض الدراسة ذات الصلة بموضوع البحث، والهدف من ذلك هو اكتشاف العلاقات التي تربط بين الظواهر فيما بينها واكتشاف المتغيرات التي تؤثر فيها، فهو يعتمد على جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها تحليلا دقيقا لغرض الوصول إلى تعميمات بخصوص الظاهرة موضوع الدراسة.

وقد حاولنا صياغة البيانات صياغة إحصائية تماشيا مع طريقة تكميم المعلومات حتى يسهل دراستها دراسة علمية وتكون قابلة للاستنتاج بطريقة كيفية وأخرى كمية ونظرا لأهمية هذه الدراسة، والتي تهدف إلى معرفة أثر الحوكمة في تنمية إدارة الموارد البشرية، فإن هذه الدراسة تدخل ضمن الدراسات الوصفية التحليلية حيث لا تقتصر هذه الدراسة على مجرد جمع البيانات والمعطيات من الواقع وإنما جمعها وتحليلها وتفسيرها سيسيولوجيا، واستخلاص نتائجها طبقا لأهداف هذه الدراسة.

المطلب الثاني: أدوات جمــع البيـانات المستخدمة في الدراســة:

تعتبر مرحلة جمع البيانات التي تأتي بعد تحديد التساؤلات أو الفروض، وكذا اختيار عينة البحث من أهم مراحل البحث العلمي، إذ عليها (الأدوات) يتوقف نجاح البحث بنسبة كبيرة، إذ كلما كانت أدوات البحث المستخدمة ملائمة ودقيقة، كانت النتائج جيدة وصحيحة والعكس صحيح، ويتم اختيار الأدوات لجمع البيانات وفقا لمشكلة البحث والمنهج المتبع في الدراسة وانطلاقا من موضوع الدراسة التي تستوجب الأدوات التالية:

1- المقــــابلة:

تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات، وأكثرها استعمالا وما تقدمه من فائدة في الحصول على البيانات المتعلقة بسلوك الأفراد وقيمهم واتجاهاتهم، وما تقدمه

للباحث من تسهيلات مشكلة عدم التجاوب من طرف عينات البحث إذ على الباحث التدخل وشرح الأسئلة وتبسيطها ومناقشتها معهم، كما مكنتنا هذه المقابلات الحرة مع طول تواجدنا في الميدان زيادة ثقة المبحوثين فينا وتجاوبهم معنا نوعا ما، عكس ما كانت عليه تصرفاتهم في بداية الدراسة الميدانية.

و قد تم مقابلة كل مدراء مؤسسات الصحة الجوارية عبر تراب الولاية وعددهم خمسة (مدير مؤسسة الصحة الجوارية بالجلفة، ومدير مؤسسة عين وسارة، ومدير بدائرة حاسي بحبح، ومدير مؤسسة بدائرة مسعد، ومدير مؤسسة الصحة الجوارية بقطارة)، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع ممثلين من المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة والذين هم أعضاء في مجلس إدارة مؤسسات الصحة الجوارية بحكم القانون وعددهم خمسة (ممثل المجلس الشعبي البلدي عن الجلفة، ممثل عن عين وسارة وممثل عن حاسي بحبح وممثل عن مسعد وممثل عن قطارة)، وتم اختيارهم بسبب أنهم منتخبين ويمثلون المجتمع، وتم أخذ الإذن منهم والشرح لهم أكثر فيما يخص موضوع الدراسة، حيث تم إعداد مذكرة استبيان أو دليل مقابلة يضم خمسة محاور حيث لكل محور سؤال، يحوي أسئلة خاصة بهم تضم مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع الدراسة (موجودة في الملحق).

2- الاستمـــارة:

بعد الانتهاء من صياغة الاستمارة التي اعتمدنا في إعدادها على الجانب النظري للدراسة (فرضيات الدراسة)، ثم من خلال تنقلنا إلى ميدان الدراسة، كذلك تم تجربتها وتعديلها وبعد ذلك تم عرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المحكمين (الملحق) والذين أفادونا بتصويباتهم ونصائحهم، مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والاقتراحات التي قدمها الأستاذ

المشرف، ثم صيغت الاستمارة في صورتها النهائية وقد احتوت على ستة محاور مفصلة الاسئلة كالتـــــــــالي:

المحـور الأول: بيانات شخصية (6 أسئلة).

المحـور الثـاني: خاص بالمتغير المستقل (الحوكمة) والذي قُسم إلى 4 أبعاد هي: نطاق الإشراف، الإفصاح والشفافية، حق المساءلة، أخلاقيات العمل.

المحور الـثالث: خاص بالمتغير التابع (تنمية إدارة الموارد البشرية) والذي قُسم إلى 4 أبعاد هي: تقييم الأداء، التدريب، التطوير التنظيمي، الفعالية التنظيمية، وكل بعد يحتوي على 4 أسئلة.

3- مصادر أخرى لجمع بيانات:

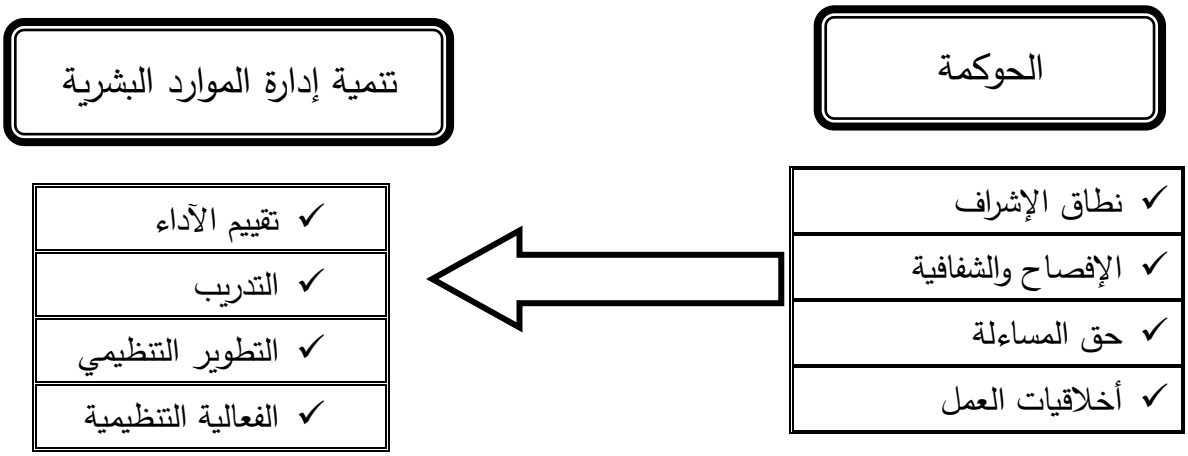
تم استخدام المصادر الثانوية والأولية لجمع البيانات وتتمثل المصادر الثانوية في الكتب والدوريات واستخدام الانترنت والأبحاث والدراسات السابقة التي تساهم في إثراء هذه الدراسة، بالإضافة الى كل الوثائق المدرجة في أرشيف مؤسسات الصحة الجوارية والتي منها البطاقة التقنية الخاصة بالتعريف بالمؤسسة وقرار الإنشاء والوثيقة المحددة للهيكل التنظيمي (الملحق)، أما المصادر الأولية فتتمثل في المقابلة وفي تصميم دليل مقابلة أعددناه خصيصا لهذا الغرض بحيث لكل مقابلة دليلها الخاص (دليل مقابلة خاص بمدراء مؤسسات الصحة الجوارية ودليل خاص بالمقابلة مع ممثلي المجالس الشعبية، والذين هم أعضاء بمجلس الإدارة)، ثم باستعمال تحليل المحتوى نحلل تلك المقابلات بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، وكذلك تصميم استبيان أعددناه خصيصاً لهذا الغرض، حول موضوع الدراسة ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الإحصاء spss واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

المطلب الثالث: نموذج ومجالات الدراسة.

1. نموذج الدراسة

ولتوضيح النموذج الخاص بدراستنا المتمثلة في مدى تأثير الحوكمة في تنمية إدارة الموارد البشرية دراسة ميدانية، ارتأينا الى تحديد تقسيمات النموذج كما يلي:

الشكل رقم (1.4): يبين نمـــــــــــــــــوذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب.

2. مجالات الدراسة:

- **المجـال المكاني:**

المحدد كالتالي: الجلفة، عين وسارة، مسعد، حاسي بحبح، قطارة، وتتكون من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات للعلاج تغطي مجموعة من السكان في حيز جغرافي محدد وهي كالتالي: انحصرت الدراسة في الحدود الجغرافية لولاية الجلفة في الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وقد خصصنا هذه الدراسة لأحد القطاعات العمومية المتمثلة في مؤسسات الصحة

الجوارية التابعة لمديرية الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، حيث تم تقسيم مؤسسات الصحة الجوارية وفق خمسة مناطق جغرافية هي: الجلفة، عين وسارة، مسعد، حاسي بحبح، قطارة.

- **منطقة الجلفة:** بلديات: الجلفة، المعلبة، دار الشيوخ، مويلح، الشارف، مليليحة.
- **منطقة عين وسارة:** عين وسارة، البيرين، سيد لعجال، القرنيني، بن نهار، حاسي فدول، حد الصحاري، عين أفقه.
- **منطقة مسعد:** مسعد، سد الرحال، عين الإبل، عامرة، فيض البطمة، عمورة، دلدول، زكار المجبارة.
- **منطقة حاسي بحبح:** حاسي بحبح، عين معبد، حاسي العش، الزعفران، الادريسية، القديد.
- **منطقة قطارة:** قطارة، البويقلة، سلمانة، القاهرة، أم العضام، تعظميت، الهيوهي، دمد.

1- المجـال البشــري:

شملت هاته الدراسة مقابلات فردية مع خمسة مدراء إدارات للصحة الجوارية، بالإضافة إلى استبيان لمسيري العيادات وقاعات العلاج التابعة لإدارات الصحة الجوارية المذكورة أعلاه، بالإضافة إلى مقابلات فردية مع بعض ممثلي المجالس البلدية، أجرينا هذه الدراسة بولاية الجلفة وبالضبط على مدراء ومسيري المؤسسات العمومية للصحة الجوارية والتي (هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي) حسب ما جاء في الجريدة الرسمية 19 مايو 2007 الفصل الثاني المادة 6 ومهام هاته المؤسسات التكفل بـ:

- الوقاية والعلاج القاعدي.
- تشخيص الأمراض.
- العلاج الجواري.

- الفحوص الخاصة بالطب العام والمتخصص القاعدي.
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي.
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان، وإلى ما سبق ذكره فإنها تكلف بـ:
  - المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
  - المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم

- **المجـال الزمــاني:**

دام البحث الميداني (الاستطلاع وملأ الاستمارات النهائية) مدة تقريبا 6 أشهر من: 2020/02/10 الى 2020/08/09 موزعة على فترتين:

الفتــرة الأولى: دامت 60 يوم (لشساعة الرقعة الجغرافية) خصصت للدراسة الاستطلاعية وإجراء مقابلات حرة مع مدراء مؤسسات الصحة الجوارية، وأخذ الإذن بإجراء هذه الدراسة مع تقديم طلب وتم الموافقة عليه وإمضاءه، كما قدموا لنا معلومات حول مؤسسات الصحة الجوارية وشرحنا للمدراء دراستنا ومدة انجازها كما حصلنا على بعض الوثائق والسجلات والإحصاءات ونسخة من الجريدة الرسمية المحددة للقوانين الخاصة بمؤسسات الصحة الجوارية.

الفترة الثانيـــة: دامت 90 يوما خصصت لتوزيع الاستمارات على جميع مسيري مؤسسات الصحة الجوارية عبر تراب ولاية الجلفة وعددهم 100 استمارة.

– كما تم إجراء المقابلة المباشرة الموجهة من طرفنا لمديري إدارات مؤسسات الصحة الجوارية عددهم 05 مدراء (الجلفة ،عين وسارة ،حاسي بحبح، مسعد، قطارة) وكذلك مقابلة خمسة منتخبين ممثلين للمجالس الإدارية في مؤسسات الصحة الجوارية وقد دامت الفترة 30 يوما، ثم إعطاء مهلة 30 يوم كاملة لجمع كل الاستمارات حيث جمعنا 72 استمارة والباقي لم يتسنى لنا

إرجاعه منهم (4 نساء في عطلة أمومة طويلة، ومنهم 5 في عطلة مرضية متجددة والباقي بداعي الإهمال مع مبررات مختلفة، وفي الحقيقة لم ينقطع اتصالنا الهاتفي بتلك المؤسسات عند تدقيق معلومة ما وذلك بالاستثمار في علاقتنا الخاصة التي كوناها (الى غاية تاريخ طبع هذه الدراسة).

المطلب الرابع: العينـــة المستـخدمة للدراســـة:

إن نجاح أي دراسة ميدانية في أي بحث عملي أو اجتماعي يتوقف بصورة عامة على الاختيار الدقيق للعينة الممثلة لمجتمع البحث، وحيث لجأنا في هاته الدراسة إلى حصر شامل لمسيري قطاع الصحة الجوارية لولاية الجلفة وكما اعتمدنا أيضا على مقابلة فردية لمديري مؤسسات الصحة الجوارية وعددهم خمسة موزعين عبر تراب الولاية، وكذلك مقابلات مع أعضاء مجلس الإدارة لتلك المؤسسات وهم ممثلين للمجلس الشعبي البلدي مكان إقامة المؤسسة، ثم في المرحلة الثانية اعتمدنا على المسح لكل مسيري مؤسسات الصحة الجوارية عبر تراب ولاية الجلفة، بحيث مجموع مفردات عينة البحث التي ستوزع عليها الاستمارات هي 100 مسير، وزعنا عليها الاستمارات، وهي موزعة كالتالي (منطقة الجلفة 25 استمارة، ومنطقة عين وسارة 20 استمارة، ومنطقة مسعد 20 استمارة، ومنطقة حاسي بحبح 20 استمارة، ومنطقة قطارة 15 استمارة، ولذلك فقد تم ملء منها (72) استمارة وهي التي تم استرجاعها والباقي 28 استمارة لم يسترجع لسبب او لآخر منها عطلة مرضية وعطلة الأمومة للإناث وكذلك هناك الإهمال أو التسيب، وأما القابلة للدراسة عددها 67 استمارة حيث وجدنا 5 استمارات 2 منها مشطوبة وواحدة ممزقة وواحدة غير واضحة الإجابة والأخرى تحمل إجابتين (الجدولـــ : 03-01).

الجدول رقم (1.4): بيان عدد المناطق محل الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة.

الرقم	منطقة الدراسة	الموزعة	المستردة	القابلة للدراسة
01	منطقة الجلفة	25	18	18
02	منطقة عين وسارة	20	18	18
03	منطقة مسعد	20	15	13
04	منطقة حاسي بحبح	20	8	8
05	منطقة قطارة	15	13	10
المجمـــــــــوع		100	72	67

المصدر: من إعداد الطالب.

اختبار الطبيعية: كولمجروف – سيمنروف:

يستخدام اختبار كولمجروف – سيمنروف لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا

ويعتمد اختبار كولمجروف– سيمنروف على الفرض الصفري والفرض البديل التالي:

- H_0: البعد يتبع التوزيع الطبيعي عند المستوى المعنوي $\alpha>0.05$.
- H_1: البعد لا يتبع التوزيع الطبيعي عند المستوى المعنوي $\alpha\leq0.05$.

الجدول رقم (2.4): نتائج اختبار كولمجروف – سيمنروف

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon			
		تنمية ادارة الموارد البشرية	**الحوكمة**
N		67	67
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	2,3456	2,3682
	Ecart type	0,37794	,39735
Différences les plus extrêmes	absolue	0,089	,102
	Positif	0,089	,056
	négatif	-0,071	-0,102
Statistiques de test		0,103	0,089
Sig. asymptotique (bilatérale)		0,074[c]	0,200[c,d]
a. La distribution du test est Normale.			
b. Calculée à partir des données.			
c. Correction de signification de Lilliefors.			

المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26.

يبين الجدول أعلاه أن معظم مستويات المعنوية للأبعاد $\alpha>0.05$، ومنه نقبل فرضية العدم القائلة أن البعد يتبع التوزيع الطبيعي وعليه يمكن أن نستخدم الأدوات المعلمية في هذا الدراسة.

المبحث الثاني: تفريغ بيانات المقابلة والاستبيان ومعالجتها إحصائيا

المطلب الأول: تفريغ بيانات المقابلة ومعالجتها إحصائيا

وقد تمت الاستعانة بالمقابلة الشخصية مع مدراء المؤسسات محل الدراسة والمنتخبين وذلك تحقيقا لجملة من الأهداف يمكن حصرها فيما يلي:

- ضمان الحصول على الإجابات من مصدرها الأصلي مدراء إدارات مؤسسات الصحة الجوارية.
- شرح موضوع البحث وتقديم توضيحات عند الضرورة من أجل ضمان جدية الإجابات.
- ضمان الحصول على إجابات موثوق بها وذات مصداقية.
- من أجل تغطية كل محاور الموضوع، والإلمام كذلك بدراسة كل مؤسسات الصحة الجوارية ومسيريها.

وبالاعتماد على تحليل المحتوى بعد إدماج وحدات التحليل في فئة واحدة ثم نحسب التوزيع في المحتوى ونضع الجدول الذي يضم فئة التحليل، رقم الوحدة، وحدات التحليل، التكرار، النسب المئوية.

جدول رقم (3.4): تحليل محتوى مقابلة مدراء مؤسسات الصحة الجوارية

رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرارات (ت)	النسب المئوية (%)
1	تتم عملية تقييم أدائنا وأداء المسيرين من طرفنا	04	%80
2	يسهم معيار العدالة التنظيمية في تنمية ادارة الموارد البشرية	03	%60
3	يتم توصيل المعلومات بسلاسة وبكل شفافية والاعتماد على الوسائل الحديثة	03	%60
4	يوجد اليات تتيح حق المسائلة منها تكنولوجيات الاعلام والاتصال	03	%60
5	تعتبر أخلاقيات العمل مبدأ هام يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية	04	%80
6	تتجسد روح المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الصحة الجوارية عن طريق تنظيم حملات تطوعية وتوعوية في المجتمع	03	%60

المصدر: من إعداد الطالب.

نلاحظ من خلال هذا الجدول ستة وحدات تحليل، تعبر عن أجوبة مدراء إدارات مؤسسات الصحة الجوارية، حيث أن نسبة 80 بالمئة من المدراء يصرحون بأنهم يقيمون أنفسهم وهم كذلك يقيمون بقية المسيرين التابعين لهم، ومثل ما هو مبين في وحدة التحليل رقم 1 مقابل مدير واحد يصرح أنه لا يقيم نفسه ،بالنسبة لوحدة التحليل رقم 2 والمتعلقة بالعدالة التنظيمية يصرح المدراء بإسهام هذا المبدأ في تنمية المسيرين، ويسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية بنسبة 60 بالمئة مقابل 40بالمئة لا يرون وجود عدالة تنظيمية، كذلك بالنسبة لمبدأ الشفافية ومبدأ حق المساءلة يصرح المدراء بما نسبته 60 بالمئة لكل مبدأ، حيث يرون بأن الشفافية تسهم في تحقيق الفعالية للمسير وكذلك حق المساءلة، كما يرى مدراء الصحة الجوارية مساهمة أخلاقية العمل في تنمية الأفراد وبالتالي تحقيق

الفعالية التنظيمية، وذلك بنسبة 80بالمئة مقابل 20يالمئة يرى العكس وهذ ما تعبر عنه وحدة التحليل 5، أما وحدة التحليل رقم 6 فتعبر عن ما نسبته 60 بالمئة من تصريح المدراء بوجود المسؤولية الاجتماعية، وإسهامها في تحقيق جودة أداء الأفراد وتحقيق التطوير للمؤسسة ككل مقابل 40 بالمئة لا يرون ذلك.

مما يدل على تأثير الحكمة بشكل معتبر في تنمية إدارة الموارد البشرية حيث أن مؤسسات الصحة الجوارية تعاني من نقص في معيار الشفافية وذلك لعدم ربط المؤسسات بشبكات الانترنت والعزلة التي تعاني منها أغلب مؤسسات الصحة الجوارية، كما أن معيار المساءلة غير مفعل في كثير من مؤسسات الصحة الجوارية وذلك لشساعة المنطقة الجغرافية لولاية الجلفة.

جدول رقم (4.4): تحليل محتوى مقابلة ممثلي المجلس الشعبي البلدي في المجالس الادارية لمؤسسات الصحة الجوارية

رقم الوحدة	وحدات التحليل	التكرارات (ت)	النسب المئوية (%)
1	أداء مسيري الصحة الجوارية مقبول	3	%60
2	على مستوى مجلس الإدارة يسود مبدأ العدالة	4	%80
3	تتواصل مؤسسة الصحة مع المواطنين بكل شفافية	4	%80
4	تستقبل شكاوي المواطنين شفويا وعن طريق سجلات مفتوحة لهذا الغرض وكذا مواقع التواصل الاجتماعي	3	%60
5	يمتاز مسيري الصحة الجوارية بأخلاقيات المهنة	4	%80
6	هناك شبه اجماع عن جودة أداء ما تقدمه مؤسسة الصحة الجوارية وهذا لانعكاس لثقافة المسير	4	%80

المصدر: من إعداد الطالب.

يوضح هذا الجدول ستة وحدات تحليل تعبر عن أجوبة ممثلين من المجلس الشعبي البلدي بمقر المؤسسة، والذين هم أعضاء في مجلس إدارة مؤسسات الصحة الجوارية بحكم القانون، حيث أن نسبة 60 بالمئة من المنتخبين يصرحون بقناعتهم بأداء المسيرين وبكفاءتهم، ومثل ما هو مبين في وحدة التحليل رقم 1 مقابل 40 بالمئة يرون غير ذلك، بالنسبة لوحدة التحليل رقم 2 والمتعلقة بالعدالة التنظيمية يصرح المنتخبين بتواجد هذا المبدأ بنسبة 80 بالمئة، وكذلك نفس الشيء بالنسبة لمبدأ الإفصاح والشفافية وحسن التواصل، حيث صرح المنتخبون بنسبة 80 بالمئة بإسهام هذا المبدأ في تنمية المسيرين وبإسهامه في تحقيق الفعالية التنظيمية مقابل 20 بالمئة لا يرون ذلك، كذلك بالنسبة لمبدأ حق المساءلة واستقبال الشكاوي يصرح المنتخبون بما نسبته 60 بالمئة وجود ذلك، حيث يرون بأن حق المساءلة يسهم في تحقيق فعالية المسير، كما يرى المنتخبون بمساهمة أخلاقية العمل في تنمية الأفراد، وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية وذلك بنسبة 80 بالمئة مقابل 20 بالمئة يرى العكس وهذ ما تعبر عنه وحدة التحليل 5، أما وحدة التحليل رقم 6 فتعبر عن ما نسبته 60 بالمئة من تصريح المنتخبين بوجود المسؤولية الاجتماعية وإسهامها في تحقيق جودة أداء الأفراد وتحقيق التطوير للمؤسسة ككل مقابل 40 بالمئة لا يرون ذلك.

وسسيولوجيا نجد أن مشكل التواصل بين المنتخبين والمسيريين وقلة الإعلانات من قبل مسيري مؤسسات الصحة الجوارية، أما بخصوص نطاق الإشراف فلقلة التكوين والأغلبية من المسيرين مكلفين بالتسيير.

المطلب الثاني: تفريغ بيانات الاستبيان ومعالجتها إحصائيا

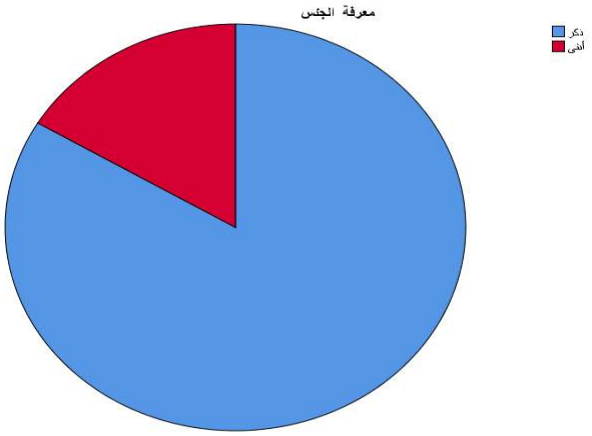
I. البيانات الشخصية:

والجداول التالية تبين خصائص عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية:

1. حسب معرفة الجنس

ولتحديد توزيع العينة حسب معرفة الجنس، يمكن تقديم جدول التكرارات والنسب المئوية أسفله كما يلي:

الشكل رقم (2.4): توزيع أفراد العينة حسب معرفة الجنس.



الجدول رقم (5.4): توزيع أفراد العينة حسب معرفة الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	56	83.6
أنثى	11	16.4
المجموع	67	100

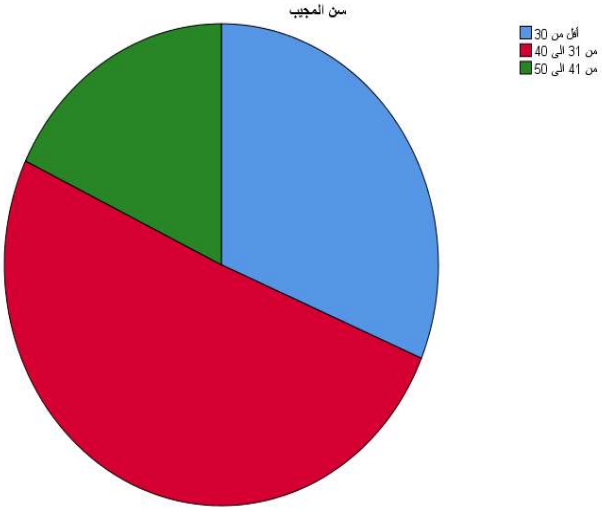
المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26.

يوضح لنا الجدول رقم (5.4) توزيع العينة حسب معرفة الجنس، حيث يبين أن 83.6% من عينة الدراسة هم من فئة الذكور وعددهم 56، و16.4%من عينة الدراسة من فئة الإناث وعددهم 11. ويعزى ذلك لكون الذكور أكثر اهتماما بالإدارة والتسيير، وبخاصة أن قاعات العلاج أكثريتها منتشرة في مناطق معزولة جغرافيا، مما يمثل صعوبات كبيرة للإناث في التنقل والإقامة.

2. حسب سن المجيب

ولتحديد توزيع العينة حسب سن المجيب، يمكن تقديم جدول التكرارات والنسب المئوية أسفله كما يلي:

الشكل رقم (3.4): توزيع أفراد العينة حسب سن المجيب .



الجدول رقم (6.4): توزيع أفراد العينة حسب سن المجيب.

السن	التكرار	النسبة%
أقل من30 سنة	21	31.4
من31الى40 سنة	34	50.7
من41الى50 سنة	12	17.9
المجموع	67	100

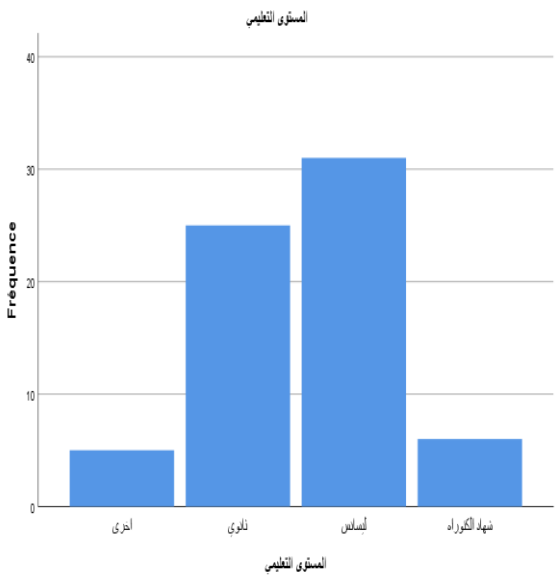
المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26

يوضح لنا الجدول رقم (6.4) الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة، حيث يبين أن 50.7% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من31 إلى40 سنة، والنسبة التي تليها هي31.4% وهي أقل من 30 سنة، وهذا يدل على أن عينة الدراسة من الكوادر البشرية الشابة وأن إدارة الصحة الجوارية تختار الفئة الشابة، حيث أن الأغلبية الساحقة عبارة عن مسيرين مكلفين بالإدارة والتسيير، وكون هاته الفئة أكثر طموحا ورغبة في الترقية بسبب أن التكليف بالإدارة أحد أهم أسباب تسريع ترقيتهم وتدرجهم في مسارهم المهني، وفي الأخير 17.9% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 41 الى 50سنة.

3. حسب المستوى التعليمي للمجيب:

ولتحديد توزيع العينة حسب المستوى التعليمي للمجيب، يمكن تقديم جدول التكرارات والنسب المئوية أسفله كما يلي:

الشكل رقم (4.4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



الجدول رقم (7.4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى	التكرار	النسبة%
دكتوراه	6	09.0
ليسانس	31	46.3
ثانوي	25	37.3
أخرى	5	7.5
المجموع	67	100

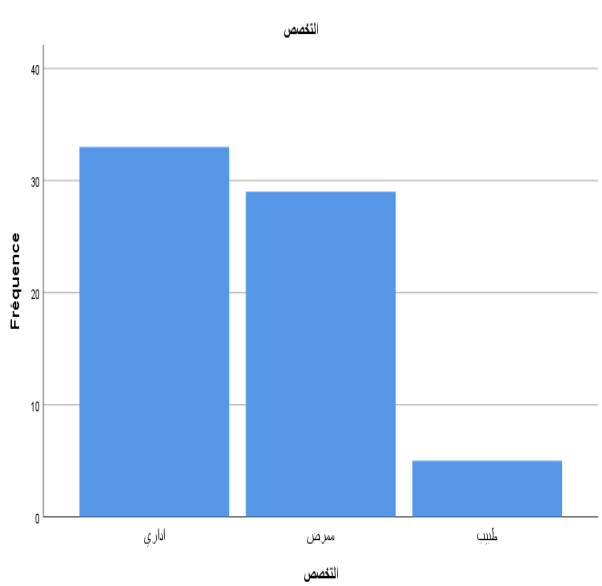
المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26

يوضح لنا الجدول رقم (7.4) المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة، حيث يبين أن 46.3 % من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ليسانس، وهذا يدل على وجود الكفاءة العلمية في عينة الدراسة حيث أن هاته الفئة تتميز بالطموح للترقية لتسيير وحدات الصحة الجوارية، وأن 37.3 % من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوي، أما هاته الفئة فهي في أقصى حدود مسارها الترقوي، أما نسبة الحاصلين على شهادة الدكتوراه 9%، ونسبة الحاصلين على شهادات أخرى فهي 7.5 %.

4. حسب التخصص للمجيب:

ولتحديد توزيع العينة حسب التخصص الوظيفي للمجيب، يمكن تقديم جدول التكرارات والنسب المئوية أسفله كما يلي:

الشكل رقم (5.4) توزيع أفراد العينة حسب أصل الوظيفة.



الجدول رقم (8.4): توزيع أفراد العينة حسب أصل الوظيفة.

التخصص	التكرار	النسبة%
اداري	33	49.3
ممرض	29	43.3
طبيب	5	07.5
المجموع	67	100

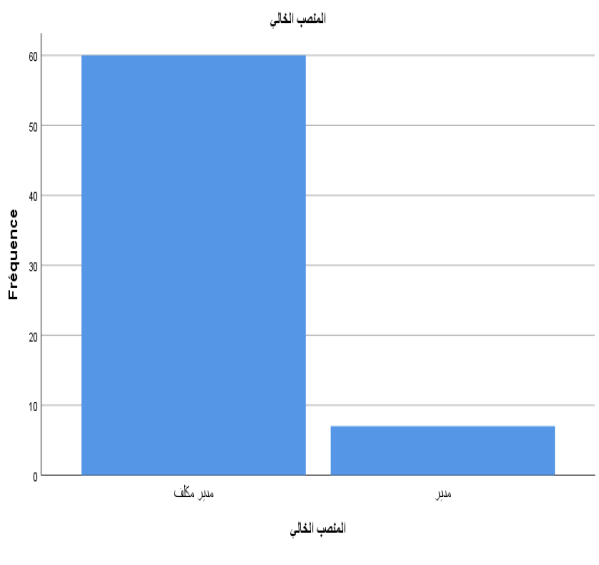
المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26

يوضح لنا الجدول رقم (8.4) التخصص الوظيفي الذي يشغله المجيب حيث يتبين لنا أن 49.3% من عينة الدراسة منحدرين من سلك الإدارة، وأصل تخرجهم كأعوان ومتصرفين إداريين وهذا عامل هام من ناحية التسيير والإشراف والتحكم في الجانب الإداري عموما، كما نجد43,3 % من عينة الدراسة متخصصين في التمريض كتقنيين وتقنيين ساميين والتخصص من شأنه ضمان التحكم في كل ما يتعلق بطالبي الخدمة من المرضى، وفي الأخير نجد أن ما نسبته 7.5% من عينة الدراسة هم اطباء وهم الأقل عددا في التسيير ولا يمثل لهم التسيير ترقية او طموحا على الأقل.

5. حسب المنصب الحالي للمجيب:

ولتحديد توزيع العينة حسب المنصب الحالي للمجيب، يمكن تقديم جدول التكرارات والنسب المئوية أسفله كما يلي:

الشكل رقم (6.4): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الحالي.



الجدول رقم (9.4): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الحالي.

المنصب	التكرار	النسبة%
مدير مكلف	60	89.6
مدير	7	10.4
المجموع	67	100

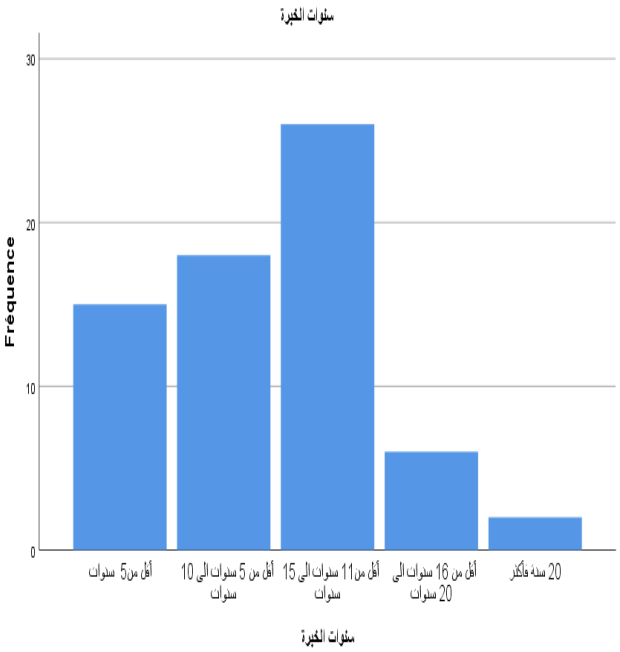
المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26

يوضح لنا الجدول رقم (9.4) صفة المنصب الذي يشغله الممارس لأفراد عينة الدراسة وفقا للوظيفة المشغولة، حيث يبين أن 89.6% من عينة الدراسة يمارسون عملهم بالتكليف كمديرين وهي نسبة عالية، مقارنة بنسبة 10.4% من عينة الدراسة والذين يمارسون عملهم بصفة رسمية كمديرين فعليين في مناصب عملهم، ومن شأن هذا التسيير أن يبعث على عدم الاستقرار ويخل بجودة الأداء للموارد البشرية وبالتالي بفعالية المؤسسة ككل بحيث كثيرا ما يطرح عدم التجانس بين المكلف بالتسيير وما يشغل من وظيفة، وكذلك غالبا ما يكون التكليف بصورة مؤقتة ولظروف ما استثنائية مما يسبب عدم الاستقرار للمؤسسة.

6. حسب سنوات الخبرة للمجيب:

ولتحديد توزيع العينة حسب خبرة المجيب، يمكن تقديم جدول التكرارات والنسب المئوية أسفله كما يلي:

الشكل رقم (7.4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



الجدول رقم (10.4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة%
أقل من 5سنوات	15	22.4
من 5 الى 10 سنوات	18	26.9
من11الى 15 سنة	26	38.8
من16الى 20 سنة	6	09.0
20سنة فأكثر	2	03.0
المجموع	67	100

المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26

يوضح لنا الجدول رقم (10.4) الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة وفق فئات زمنية تم تقسيمها وفق الخبرات المهنية المتوافرة لديهم، حيث يبين أن 38.8% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم من 11 إلى 15 سنة، و26.9% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة من 5 الى 10سنوات، وهذا يدل على أن مسيري مؤسسات الصحة الجوارية يحملون أقدمية وتجربة مهنية تمكنهم من تحقيق الأهداف المهنية كما تساعدهم هذه الخبرة في تطوير مهاراتهم المهنية والتي تنعكس على الأداء المهني بالضرورة و22.4% من عينة الدراسة أقل من 5 سنوات وبالنسبة لهذه النسبة لأقل من خمس سنوات تفسر أن القطاع الصحي لازال من بين أهم القطاعات العمومية المفتوح فيها المسابقات والتوظيف ونسبة الأفراد الذين تصل خبرتهم ما بين 16 إلى 20 سنة 09%، أما أكثر من 20 سنة خبرة فهي نسبة ضئيلة تقدر بـ 03%، ومن خلال خبرة المسيرين

لأكثر من ستة عشر سنة حتى العشرين والمتمثلة في 09 %من شأن ذلك حفظ الاستقرار، وإحداث عملية مرافقة لبقية الأفراد العاملين، وكذلك تذليل الصعوبات وبالتالي ضمان الاستقرار وجودة في أداء هذه المؤسسات.

تم تقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراته كالتالي:

أولا- تصميم الأداة المستخدمة في جمع المعلومات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات تم إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات والتي تتضمن العديد من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة وفرضياتها، وقبل توزيع الاستمارة خضعت للتحكيم لدى المحكمين من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات وتعديلها بشكل أولي حسب ما يراه المشرف والمحكمين.

ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاث محاور.

- **أولا: المحور الأول:** تتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة وتتكون من 6 عناصر.
- **ثانيا: المحور الثاني:** وتم التطرق إلى المتغير المستقل والتمثل في عناصر الحوكمة وتم تقسيمها إلى ستة أبعاد.
- **ثالثا: المحور الثالث:** تم التطرق فيه إلى المتغير التابع والمتمثل في عناصر تنمية إدارة الموارد البشرية وتم تقسيمها إلى أربعة أبعاد.

ويمكن تقييد أبعاد الدراسة وعدد فقراتها من خلال الجدول التـــــالي:

الجدول رقم (11.4): جدول تقسيم الأبعاد.

الأبعـــــــاد	المحتـــــــــوى
البعد الأول	نطاق الإشراف، ويتكون من12 فقرات.
البعد الثاني	الإفصاح والشفافية، ويتكون من6 فقرات.
البعد الثالث	حق المساءلة، ويتكون من6 فقرات.
البعد الرابع	أخلاقيات العمل، ويتكون من12 فقرات.
البعد الخامس	تقيم الأداء، ويتكون من04 فقرات.
البعد السادس	التدريب، ويتكون من04 فقرات.
البعد السابع	التطوير التنظيمي، ويتكون من04 فقرات.
البعد الثامن	الفعالية التنظيمية، ويتكون من04 فقرات.

المصدر: من إعداد الطالب.

وقد كانت الإجابات لكل فقرة وفق مقياس ليكارت الثلاثي كالتالي:

جدول رقم (12.4): مقياس الإجابة على الفقرات.

التصنيف	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1
المتوسط المرجح	2.34 – 3	1.67 – 2.33	0.66 -1.66

المصدر: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرامج الإحصائية SPSS، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ص22.

ثانيا – الصدق والثبات لأداة الدراسة.

سيتم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها، أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف.

1. صدق الاستبـــــــــانة:

تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين:

- **صدق المحتوى:** تم عرض استبانة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين، من أجل الاسترشاد بآرائهم حول الأسئلة والفقرات التي تضمنتها الاستبانة وقد تم الأخذ بآراء المحكمين، حيث تم حذف بعض الفقرات التي لا ترتبط بموضوع الاستبانة كما تم تعديل فقرات أخرى وإعادة تصنيف بعض الفقرات، وتم التوصل إلى الصورة النهائية للاستبانة حيث أصبح بمقدورنا توزيع الاستبانة على عينة الدارسة، أنظر الملحق رقم 4 الذي يوضح نموذج الاستبيان.
- **صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:** تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال، وذلك لمعرفة مدى ارتباط الفقرات بالمجال الواحد، وذلك بهدف التحقق من انتماء فقرات كل مجال، ويتضح ذلك من خلال الجداول التاليـــــــــة:

❖ **الصدق الداخلي لفقرات البعد الأول: نطاق الإشراف**

ولتحديد الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول: نطاق الإشراف تم استخدام معاملات ارتباط سبيرمان الخطي بين فقرات البعد الأول والدرجة الكلية للمجال، والجدول أسفله يوضح نتائج هذا الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (13.4): معاملات ارتباط سبيرمان الخطي بين فقرات البعد الأول: نطاق الإشراف والدرجة الكلية للمجال.

الرقم	الفقـــــــــــــرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوي
7	تتمتع المؤسسة بالقدرة الكافية لاستقبال جميع المرضى	0.610	0.000
8	عند اتخاذ القرارات يتم إشراك عمال المؤسسة	0.679	0.000
9	انت كمسؤول ملم بكل القوانين التي تساعدك على تسيير المؤسسة	0.638	0.000
10	خبرتك المكتسبة في العمل تساعدك على حل المشكلات	0.341	0.005
11	تواجدك الدائم في المؤسسة يساعد على استقرارها	0.093	0.455
12	القدرة على التنسيق بين مصالح المؤسسة يحقق نتائج أحسن	0.306	0.012
13	يتحقق رضى الموظفين بالإنصاف من جهتكم	0.247	0.044
14	الشعور بالإنصاف بين حقوقك وواجباتك	0.546	0.000
15	يتم اشراك جميع الفئات في مناقشة بعض القرارات	0.541	0.000
16	تقدم الحوافز بالتساوي بين جميع الفئات	0.619	0.000
17	جميع العاملين راضين عن طريقة تعاملك معهم	0.282	0.021
18	الإجراءات المطبقة في الدورات التدريبية تتسم بالعدالة	0.752	0.000

المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26.

تم حساب معاملات الارتباط بين معدل كل فقرة من فقرات الاستبانة والمعدل الكلي للبعد وذلك لمعرفة مدى ارتباط الفقرات بالمجال الواحد، وذلك بهدف التحقق من انتماء فقرات كل مجال إذ تبين أن معاملات الارتباط سبيرمان الخطي بين معدل كل فقرة من فقرات الدراسة مع المعدل الكلي للبعد دالة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أخذت الاحتمالية المرفقة لها قيم أقل من 0.05

كما تؤكد ذلك قيمها المحسوبة r التي تجاوزت القيمة الجدولية 0.2319، وهذا يدل على أن بعد نطاق الإشراف وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي.

❖ **الصدق الداخلي لفقرات البعد الثاني: الإفصاح والشفافية**

ولتحديد الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني: الإفصاح والشفافية تم استخدام معاملات ارتباط سبيرمان الخطي بين فقرات البعد الثالث والدرجة الكلية للمجال، والجدول أسفله يوضح نتائج هذا الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (14.4): معاملات ارتباط سبيرمان الخطي بين فقرات البعد الثاني: الإفصاح والشفافية والدرجة الكلية للمجال.

الرقم	الفقـــــــــــرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوي
19	المعلومة الخاصة بالعمال تنشر في الوقت المناسب	0.567	0.116
20	الإفصاح عن المكافآت والعقوبات للعاملين بالمؤسسة.	0.554	0.000
21	تعدد وسائل نشر القرارات والتعليمات بالمؤسسة	0.527	0.000
22	الإعلام بالقرارات والإجراءات تتم في وقتها	0.766	0.000
23	هناك الشفافية أثناء تقييم العامل	0.612	0.000
24	الشفافية في بيئة العمل تزيد من رضى الموظف	0.500	0.000

المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26.

تم حساب معاملات الارتباط بين معدل كل فقرة من فقرات الاستبانة والمعدل الكلي للبعد، إذ تبين أن معاملات الارتباط سبيرمان الخطي بين معدل كل فقرة من فقرات الدراسة مع المعدل الكلي للبعد دالة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أخذت الاحتمالية المرفقة لها قيم أقل من 0.05،

كما تؤكد ذلك قيمها المحسوبة r التي تجاوزت القيمة الجدولية 0.2319، وهذا يدل على أن بعد العدالة التنظيمية وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي.

❖ **الصدق الداخلي لفقرات البعد الثالث: حق المساءلة**

ولتحديد الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث: حق المساءلة تم استخدام معاملات ارتباط سبيرمان الخطي بين فقرات البعد الرابع والدرجة الكلية للمجال، والجدول أسفله يوضح نتائج هذا الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (15.4): معاملات ارتباط سبيرمان الخطي بين فقرات البعد الثالث: حق المساءلة والدرجة الكلية للمجال.

الرقم	الفقـــــــــــــرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوي
25	مساءلة العمال تتم بطريقة صحيحة	0.477	0.116
26	التواصل مباشر بينك وبين العامليين	0.373	0.002
27	هناك سجلات رسمية ومواقع الكترونية متوفرة تتيح حق الاستفسار والمساءلة	0.628	0.000
28	آليات تقديم الشكاوى تمر عبر مراحل	0.585	0.000
29	معالجة التساؤلات تتم آليا	0.850	0.000
30	مساءلتك للعاملين تساهم في زيادة أداء العاملين	0.416	0.000

المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26.

تم حساب معاملات الارتباط بين معدل كل فقرة من فقرات الاستبانة والمعدل الكلي للبعد، إذ تبين أن معاملات الارتباط سبيرمان الخطي بين معدل كل فقرة من فقرات الدراسة مع المعدل الكلي للبعد دالة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أخذت الاحتمالية المرفقة لها قيم أقل من 0.05

كما تؤكد ذلك قيمها المحسوبة r التي تجاوزت القيمة الجدولية 0.2319، وهذا يدل على أن بعد حق المساءلة وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي.

❖ **الصدق الداخلي لفقرات البعد الرابع: أخلاقيات العمل**

ولتحديد الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع: أخلاقيات العمل تم استخدام معاملات ارتباط سيبرمان الخطي بين فقرات البعد الخامس والدرجة الكلية للمجال، والجدول أسفله يوضح نتائج هذا الاختبار كما يـــلي:

الجدول رقم (16.4): معاملات ارتباط سيبرمان الخطي بين فقرات البعد الرابع: أخلاقيات العمل والدرجة الكلية للمجال.

الرقم	الفقـــــــــــرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوي
31	الالتزام بالقيم يؤثر في الآداء الوظيفي	0.267	0.030
32	يوجد في المؤسسة احترام لقيم المجتمع	0.402	0.001
33	التعامل مع المواطنين دون تحيز	0.260	0.035
34	المبادرات الفردية تسهم في تحسين آداء المؤسسة	0.334	0.006
35	المحافظة على ممتلكات المؤسسة مسؤولية كل عمال	0.359	0.003
36	أخلقيات العمل داخل المؤسسة توطد علاقات العمل	0.385	0.001
37	نظافة محيط المؤسسة يحقق سمعة جيدة للمؤسسة	0.387	0.001
38	مشاركة المؤسسة في حملة محاربة جائحة covid 19 قدمت في رأيك فائدة للمجتمع	0.223	0.072
39	حملات التوعية ضد مختلف الأوبئة ساهمت في ثقة المواطن بالمؤسسة	0.341	0.005
40	التعامل الجيد مع المواطن يسهم في تحقيق الرضا عن المؤسسة	0.219	0.078

41	سرعة استجابة المؤسسة لنداءات الاستغاثة ترفع من ثقة المواطن	0.330	0.007
42	علاقة المؤسسة بالمجتمع تحتاج حسن تدبير	0.217	0.080

المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26.

تم حساب معاملات الارتباط بين معدل كل فقرة من فقرات الاستبانة والمعدل الكلي للبعد، إذ تبين أن معاملات الارتباط سيبرمان الخطي بين معدل كل فقرة من فقرات الدراسة مع المعدل الكلي للبعد دالة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أخذت الاحتمالية المرفقة لها قيم أقل من 0.05 كما تؤكد ذلك قيمها المحسوبة r التي تجاوزت القيمة الجدولية 0.2319، وهذا يدل على أن بعد أخلاقيات العمل وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي.

❖ **الصدق الداخلي لفقرات البعد الخامس: تقييم الآداء**

ولتحديد الصدق الداخلي لعبارات البعد الخامس: تقييم الآداء تم استخدام معاملات ارتباط سيبرمان الخطي بين فقرات البعد السابع والدرجة الكلية للمجال، والجدول أسفله يوضح نتائج هذا الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (17.4): معاملات ارتباط سيبرمان الخطي بين فقرات البعد الخامس: تقييم الآداء والدرجة الكلية للمجال.

الرقم	الفقـــــــــرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوي
43	من مزايا تقييم الآداء معرفة العاملين لأخطائهم المرتكبة	0.449	0.000
44	الهدف من تقييم الآداء هو معرفة العاملين الذين يستحقون الترقية	0.620	0.000
45	الفترة النظامية التي يقيم العامل على أساسها مناسبة	0.864	0.000
46	تقييم الآداء بطريقة صحيحة تزيد من تطوير العامل	0.484	0.000

المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26.

تم حساب معاملات الارتباط بين معدل كل فقرة من فقرات الاستبانة والمعدل الكلي للبعد، إذ تبين أن معاملات الارتباط سيبرمان الخطي بين معدل كل فقرة من فقرات الدراسة مع المعدل الكلي للبعد دالة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أخذت الاحتمالية المرفقة لها قيم أقل من 0.05، كما تؤكد ذلك قيمها المحسوبة r التي تجاوزت القيمة الجدولية 0.2319، وهذا يدل على أن بعد تقييم الآداء وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي.

- **الصدق الداخلي لفقرات البعد السادس: التدريب**

ولتحديد الصدق الداخلي لعبارات البعد السادس: التدريب تم استخدام معاملات ارتباط سيبرمان الخطي بين فقرات البعد الثامن والدرجة الكلية للمجال، والجدول أسفله يوضح نتائج هذا الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (18.4): معاملات ارتباط سيبرمان الخطي بين فقرات البعد السادس: التدريب والدرجة الكلية للمجال.

الرقم	الفقـــــــــــــــرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوي
47	تستفيد أنت من دورات تدريبية (تكوينية) منظمة.	0.581	0.000
48	التدريب يؤدي لاكتساب خبرات ومهارات.	0.553	0.000
49	يخضع العامل لتدريب (تكوين) دوري مستمر.	0.818	0.000
50	تصمم البرامج التدريبية (التكوينية) لزيادة رضا العمال ورفع معنوياتهم.	0.554	0.000

المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26.

تم حساب معاملات الارتباط بين معدل كل فقرة من فقرات الاستبانة والمعدل الكلي للبعد إذ تبين أن معاملات الارتباط سيبرمان الخطي بين معدل كل فقرة من فقرات الدراسة مع المعدل الكلي للبعد دالة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أخذت الاحتمالية المرفقة لها قيم أقل من 0.05 كما تؤكد ذلك قيمها المحسوبة r التي تجاوزت القيمة الجدولية 0.2319، وهذا يدل على أن بعد التدريب وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي.

❖ **الصدق الداخلي لفقرات البعد السابع: التطوير التنظيمي**

ولتحديد الصدق الداخلي لعبارات البعد السابع: التطوير التنظيمي تم استخدام معاملات ارتباط سيبرمان الخطي بين فقرات البعد التاسع والدرجة الكلية للمجال، والجدول أسفله يوضح نتائج هذا الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (19.4): معاملات ارتباط سيبرمان الخطي بين فقرات البعد السابع: التطوير التنظيمي والدرجة الكلية للمجال.

الرقم	الفقـــــــــــــرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوي
51	المؤسسة تمتلك برنامج تطويري منظم	0.619	0.000
52	التطوير التنظيمي للعاملين يزيد من مؤهلاتهم	0.507	0.000
53	تساعد المؤسسة على تطوير قدراتك	0.516	0.000
54	التطوير التنظيمي دائم ومستمر	0.878	0.000

المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26.

تم حساب معاملات الارتباط بين معدل كل فقرة من فقرات الاستبانة والمعدل الكلي للبعد، إذ تبين أن معاملات الارتباط سيبرمان الخطي بين معدل كل فقرة من فقرات الدراسة مع المعدل الكلي للبعد دالة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أخذت الاحتمالية المرفقة لها قيم أقل من 0.05،

كما تؤكد ذلك قيمها المحسوبة r التي تجاوزت القيمة الجدولية 0.2319، وهذا يدل على أن بعد التطوير التنظيمي وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي.

❖ **الصدق الداخلي لفقرات البعد الثامن: الفعالية التنظيمية**

ولتحديد الصدق الداخلي لعبارات البعد الثامن: الفعالية التنظيمية تم استخدام معاملات ارتباط سيبرمان الخطي بين فقرات البعد العاشر والدرجة الكلية للمجال، والجدول أسفله يوضح نتائج هذا الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (20.4): معاملات ارتباط سيبرمان الخطي بين فقرات البعد الثامن: الفعالية التنظيمية والدرجة الكلية للمجال.

رقم	الفقـــــــــــــرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوي
55	المؤسسة تحقق أهدافها المسطرة	0.599	0.000
56	شعور عام بالرضا للعمال عن ما تقدمه المؤسسة	0.853	0.000
57	هناك قناعة من طرفكم بما تقدمه المؤسسة	0.734	0.000
58	ينتابك الشعور بالملل جراء المسؤولية الملقاة على عاتقك	0.494	0.000

المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26.

تم حساب معاملات الارتباط بين معدل كل فقرة من فقرات الاستبانة والمعدل الكلي للبعد، إذ تبين أن معاملات الارتباط سيبرمان الخطي بين معدل كل فقرة من فقرات الدراسة مع المعدل الكلي للبعد دالة عند مستوى الدلالة 0.05، حيث أخذت الاحتمالية المرفقة لها قيم أقل من 0.05 كما تؤكد ذلك قيمها المحسوبة r التي تجاوزت القيمة الجدولية 0.2319، وهذا يدل على أن بعد الفعالية التنظيمية وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي.

❖ **صدق الاتساق البنائي للأبعاد:**

ولتحديد صدق الاتساق البنائي للأبعاد تم استخدام معامل الارتباط بيرسن بين معدل كل بعد من أبعاد الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، والجدول أسفله يوضح نتائج هذا الاختبار كما يلي:

جدول رقم (21.4): معامل الارتباط بيرسن بين معدل كل بعد من الابعاد الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة.

الرقم	الأبعاد	قيمة معامل الارتباط	مستوى المعنوي
1	نطاق الإشراف	0.782	0.000
2	الإفصاح والشفافية	0.829	0.000
3	حق المساءلة	0.802	0.000
4	أخلاقيات العمل	0545	0.000
5	تقييم الآداء	0.272	0.000
6	التدريب	0.781	0.000
7	التطوير التنظيمي	0.794	0.000
8	الفعالية التنظيمية	0.723	0.000

المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26.

يبين الجدول معاملات الارتباط بيرسون بين معدل كل بعد من أبعاد الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، حيث أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى المعنوي(Sig) $\alpha \leq 0.05$، والمستوى المعنوي لكل بعد من الابعاد أقل من$\alpha \leq 0.05$ ، وقيمة r المحسوبة المحسورة بين (0.426_0.885) أكبر من قيمة r الجدولية المساوية لـ 0.349.

2. ثبات استبانة الدراسة:

ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة أي مدى دقة وصلاحية وملاءمة الاستبانة لأغراض الدراسة وبالتالي: الوضوح في القياس والذي يؤدي إلى إمكانية الاعتماد على صحة النتائج الخاصة بالفرضيات، ولتحقيق هذا الغرض تم احتساب الثبات بطـــــريقة: **ألفا-كرونباخ Alpha حيث** يقوم هذا الاختبار على تحديد قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار نفس القياس عدة مرات في نفس الظروف، ويمكن تقديم نتائج هذا الاختبار في الجدول أسفله كما يلي:

الجدول رقم (22.4): قياس الثبات ألفا-كرونباخ Alpha.

الرقم	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرومباخ
الأول	الكفاءة الإدارية	12	0.982
الثاني	الإفصاح والشفافية	06	0.974
الثالث	حق المساءلة	06	0.971
الرابع	أخلاقيات العمل	12	0.970
الخامس	تقييم الآداء	04	0.968
السادس	التدريب	04	0.969
السابع	التطوير التنظيمي	04	0.970
الثامن	الفعالية التنظيمية	04	0.972
الإجمـــــــــــالية		52	0.975

المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26.

أوضحت نتائج قياس الثبات بطريقة **ألفا-كرونباخ** أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل تساوي 0.975، وهذا دليل كافي على أن أداة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع، وبما أن الاستبانة تتكون

من عشرة أبعاد تقيس مدى تأثير الحوكمة على تنمية ادارة الموارد البشرية دراسة ميدانية على مستوى مؤسسات الصحة الجوارية بولاية الجلفة، فقد بلغ معامل ألفا كرونباخ للبعد الأول **(نطاق الإشراف)** 0.982، ومعامل ألفا كرونباخ للبعد الثاني (**الإفصاح والشفافية)** 0.974، معامل ألفا كرونباخ للبعد الثالث (**حق المساءلة)** 0.971، ومعامل ألفا كرونباخ للبعد الرابع (**أخلاقيات العمل)** 0.970، ومعامل ألفا كرونباخ للبعد الخامس (**تقييم الأداء)** 0.968، ومعامل ألفا كرونباخ للبعد السادس (**التدريب)** 0.969، وأخيراً بلغ معامل ألفا كرونباخ للبعد السابع (**التطوير التنظيمي)** والثامن **(الفعالية التنظيمية)** 0.970-0.972، وهذا دليل كافي على أن الأبعاد الثامنية تتمتع بمعدل ثبات مرتفع.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

ولتحليل فقرات الاستبيان تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تحدد اتجاه كل فقرة من فقراته ومدى قبول أو رفض العينة لمحتواها ومن أهم هذه الاختبارات اختبار T للعينة الواحدة (One Sample TesT T)، وبالإضافة الى التحليل الوصفي سيشتمل هذا الجزء من الدراسة كذلك على اختبار الفرضيات وبالتالي التعرف على مدى تأثير الحوكمة في تنمية إدارة الموارد البشرية من خلال الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

لقد تم الاعتماد على اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T TesT) لتحليل فقرات الاستبيان وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية – والتي تساوي 1.671 عند درجة الحرية مساوية لـ 66أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 66.67%، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن

أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة المحسوبة T أقل من قيمة T الجدولية – المقابلة لكل عينة – (أو مستوى المعنوية أكبر من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%) ،و لقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T لجميع الفقرات، كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المجالات والمجال ككل.

- **البعد الأول: نطاق الإشراف**

ولتقديم التحليل الوصفي لعبارات البعد الأول: النطاق الإشرافتم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية، والجدول أسفله يوضح نتائج هذا الاختبارات كما يلي:

الجدول رقم (23.4): مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات البعد الأول: نطاق الإشراف.

الرقم	العبـــــارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	T	مستوى المعنوي	الاتجاه العام
01	تتمتع المؤسسة بالقدرة الكافية لاستقبال جميع المرضى	**2.48**	**81.84**	**0.84**	**9.51**	**0**	موافق
02	في بعض القرارات يتم إشراك عمال المؤسسة	**1.78**	**58.74**	**0.92**	**2.46**	**0.02**	محايد
03	انت كمسؤول ملم بكل القوانين التي تساعدك على تسيير المؤسسة	**1.9**	**62.7**	**0.82**	**3.95**	**0**	محايد
04	خبرتك المكتسبة في العمل هل تساعدك على حل المشكلات	**2.49**	**82.17**	**0.82**	**9.87**	**0**	موافق
05	تواجدك الدائم في المؤسسة يساعد على استقرارها	**2.51**	**82.83**	**0.84**	**9.8**	**0**	موافق
06	القدرة على التنسيق بين مصالح المؤسسة يحقق نتائج أحسن	**2.73**	**90.09**	**0.69**	**14.67**	**0**	موافق

07	يتحقق رضى الموظفين بالإنصاف من جهتكم	**2.61**	**86.13**	**0.72**	**12.7**	**0**	**موافق**
08	الشعور بالإنصاف بين حقوقك وواجباتك	2.51	**82.83**	**0.82**	**10.02**	**0**	**موافق**
09	يتم اشراك جميع الفئات في اتخاذ القرار	1.54	**50.82**	**0.86**	**0.36**	**0.72**	**غير موافق**
10	تقدم الحوافز بالتساوي بين جميع الفئات	1.63	**53.79**	**0.9**	**1.15**	**0.25**	**غير موافق**
11	جميع العاملين راضين عن طريقة تعاملك معهم	1.67	**55.11**	**0.75**	**1.88**	**0.06**	**غير موافق**
12	الإجراءات المطبقة في الدورات التدريبية تتسم بالعدالة	1.97	**65.01**	**0.8**	**4.83**	**0**	**محايد**

المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26.

يتضح من الجدول أعلاه والذي يحدد مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات البعد الأول ما يلي:

- المتوسط الحسابي للسؤال الأول يساوي 2.48 (الدرجة 3) أي أن الوزن النسبي81.84 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.84 دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0 وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≤α وبلغ T المحسوبة 9.51 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، فالكفاءة هي أداء الأعمال بطريقة صحيحة والتي تملي على المسير التحكم في المعلومة ومعرفة طاقة استيعاب المؤسسة من المرضى وطالبي الخدمة، لأن المؤسسة غير معزولة وهي في محيط تؤثر فيه وتتأثر به، وحسب الفكر الاستراتيجي يجب الأخذ بالحسبان نقاط القوة ونقاط الضعف بالنسبة للبيئة الداخلية والفرص

والتهديدات بالنسبة للبيئة الخارجية فامتلاك المعلومة والتحكم فيها بالنسبة للمسير هو نوع من امتلاك للسلطة حسب منظور ميشيل كروزي.

- المتوسط الحسابي للسؤال الثاني يساوي 1.78 (الدرجة 2) أي أن الوزن النسبي58.74 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.92 دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0.02 وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 2.46 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على: أن هناك رأي محايد تفسيره غياب للتسيير الجماعي الحديث في مؤسسات الصحة الجوارية، والرأي المحايد سببه غياب القناعة والضبابية في اللجوء إلى التشاركية وتحمل المسؤوليات الكاملة والتي قد تكون أحد أسباب عدم تحقق جودة الأداء والفعالية المرجوة من هكذا مؤسسات حيث تقتضي الحوكمة الإدارية التشاركية في القرارات والأخذ برأي كل الفاعلين داخل المؤسسة ومن خارجها أيضا حسب القانون المخول لذلك، إذ يعتبر الإسهام في صنع بعض القرارات من نقاط القوة ويسهم بشكل فعال في تسيير المؤسسة، حيث تولد التشاركية تحمل المسؤولية الجماعية وتذليل العقبات وهذا ما يتطلبه تدبير الشأن العام.
- المتوسط الحسابي للسؤال الثالث يساوي 1.9 (الدرجة 2) أي أن الوزن النسبي 62.7 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.82 دلالة تشتت ضعيف للإجابات ومستوى المعنوي (Sig) يساوي 0 وهو أقل من مستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 3.95 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن : احترام القانون مطلب أساسي للحكومة الإدارية وأخذ المبادئ التي تركز عليها والتي منها الإلمام والتقيد بمنظومة القوانين

التي تسير مؤسسات الصحة الجوارية، وقد مرت منظومة القوانين التي تدير الشأن العام في الجزائر بعدة تغيرات مما جعلها غير ثابتة هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن مؤسسات الصحة الجوارية وعلى غرار كل المؤسسات العمومية لازلت تسير تحت تأثير عقلية المسير.

- المتوسط الحسابي للسؤال الرابع يساوي 2.49 (الدرجة 3) أي أن الوزن النسبي82.17 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.82 دلالة تشتت ضعيف للإجابات ومستوى المعنوي (Sig) يساوي 0 وهو أقل من مستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغت T المحسوبة 9.87 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن: كل مسير بحاجة الى مهارات وقدرات تكتسب من خلال فعالية التدريب والتجارب المطبقة بحيث تنعكس هذه الخبرة على الأداء العملي للمسير وحل المشكلات اليومية التي تعترض المؤسسة كما تساعد الخبرة على تطوير المهارات السابقة واكتساب المهارات والقدرات الجديدة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والفعالية التنظيمية.
- المتوسط الحسابي للسؤال الخامس يساوي 2.51(الدرجة 3) أي الوزن النسبي82.83 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.84 دلالة تشتت ضعيف للإجابات ومستوى المعنوي (Sig) يساوي 0 وهو أقل من مستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغت T المحسوبة 9.8 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن : التواجد الدائم بالمؤسسة للمسير يعني الالتزام بالوقت الرسمي والاستخدام الفعال ومتابعة مشاكل العمل وللتمكن من المتابعة وايجاد الحلول الفورية والانضباط على الكل، وهذا من أهم ما تهدف إليه الحوكمة

حتى يتم فرض الانضباط بكل أنواعه، ومن أهمها احترام وقت العمل والدوام وكذلك إدارة الوقت ويعتبر هذا من أهم ما تهدف إليه إدارة الموارد البشرية.

- المتوسط الحسابي للسؤال السادس يساوي 2.73 (الدرجة 3) أي الوزن النسبي90.09 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.69 دلالة تشتت ضعيف للإجابات ومستوى المعنوي (Sig) يساوي 0 وهو أقل من مستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 14.67 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن: التنسيق هو أحد اهم نشاطات الإدارة وقد جاءت به مدرسة المبادئ الإدارية لهنري فايول (1925/1841)، ولازال هذا الأمر في عصرنا الحاضر خاصة في المؤسسات العمومية ومؤسسات الصحة الجوارية بالخصوص وذلك لتحقيق الانسجام بين مختلف الأقسام والأفراد، حيث يعد من أهم معايير الحوكمة، لهذا فالتنسيق والتشاركية كذلك مطلب هام تسعى إليه إدارة الموارد البشرية ويحقق الثقافة التنظيمية الفعالة التي تسعى اليها كل منظمة ناجحة.
- المتوسط الحسابي للسؤال السابع يساوي 2.61 (الدرجة 3) أي أن الوزن النسبي 86.13 %، ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.72، دلالة تشتت ضعيف للإجابات ومستوى المعنوي (Sig) يساوي 0، وهو أقل من مستوى المعنوي 0.05 ≥α ، وبلغ T المحسوبة 12.7 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن رضا الموظف يتحقق بالتوافق بين ما يتوقعه والمقابل الذي سيحصل عليه على المستوى الفردي، أما على مستوى المؤسسة كذلك يجد نفسه في حالة مقارنة بينه وبين غيره وبين ما يقدمه وما يناله مقابل ذلك.

- المتوسط الحسابي للسؤال الثامن يساوي 2.51 (الدرجة 3) أي أن الوزن النسبي82.83 %، ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.82، دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0 وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 10.02 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن : موافقة المسيرين وكل الفاعلين في المؤسسة على العدالة، وهو ما جاءت به نظرية العدالة لجون ستاتسي ادام فالعامل الموظف يقارن بينه وبين غيره في المؤسسة ومعاملة المسؤول معه، كما يقارن بين مدخلاته وامكانياته ومخرجاته ولذلك فالعدالة هي أحد ركائز الحوكمة الإدارية وتحقيق التوازن والذي تسعى إليه كل مؤسسة ناجحة وإدارة مواردها البشرية الفاعلة.
- المتوسط الحسابي للسؤال التاسع يساوي 1.54 (الدرجة 1)، أي أن الوزن النسبي50.82 %، ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.86 دلالة تشتت ضعيف للإجابات ومستوى المعنوي (Sig) يساوي 0.72 وهو أقل من مستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 0.36، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، حيث يرى المسيرون أنه ليس من الأساس إشراك جميع الفئات في الآراء وهذا في الحقيقة يخل بالحكومة والتي من احد مبادئها التشاركية.
- المتوسط الحسابي للسؤال العاشر يساوي 1.63 (الدرجة 1) أي أن الوزن النسبي53.79 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.9 دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0.25 وهو أقل منال مستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 1.15 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن

هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن رأي مسيري الصحة الجوارية بأنه لا يمكن تقديم الحوافز بالتساوي وللجميع، وقد أقر علماء السلوك أن الدافع هو شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد ويتحرك بالحافز وقد تكون مادية أو معنوية وهي التي تثير الرغبة في العمل ومادامت هذه الاخيرة لا يشعر بها المسيرون فإنها تؤثر على الأداء داخل المؤسسة.

- المتوسط الحسابي للسؤال الحادي عشر يساوي 1.67 (الدرجة 1) أي أن الوزن النسبي55.11 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.75 دلالة تشتت ضعيف للإجابات ومستوى المعنوي (Sig) يساوي 0.06 وهو أقل من مستوى المعنوي $\alpha \leq$ 0.05 وبلغ T المحسوبة 1.88 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن : رأي مسيري الصحة الجوارية بأن تحقيق الرضا لكل العمال أمر شبه مستحيل ولكن الحالة التنظيمية تتميز بالشفافية والإفصاح وحق المسائلة وهذه مبادئ الحوكمة.
- المتوسط الحسابي للسؤال الثاني عشر يساوي 1.97 (الدرجة 2) أي أن الوزن النسبي65.01 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.8 دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0 وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 $\alpha \leq$ وبلغ T المحسوبة 4.83 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، حيث يرى مسيرو الصحة الجوارية بأن الدورات التدريبية وعلى قلتها هي عادلة بين الكل وتشمل الجميع ومن شأن ذلك تحقيق التجربة والخبرة لإحداث التطور في أداء الموارد البشرية وبالتالي تحقق الفعالية.

- **البعد الثاني: الإفصاح والشفافية**

ولتقديم التحليل الوصفي لعبارات البعد الثاني الإفصاح والشفافية تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية، والجدول أسفله يوضح نتائج هذا الاختبارات كما يلي:

الجدول رقم (24.4): مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات البعد الثاني: الإفصاح.

الرقم	العبـــــارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	T	مستوى المعنوي	الاتجاه العام
01	المعلومة الخاصة بالعمال تنشر في الوقت المناسب	1.85	61.05	0.94	3.05	0	محايد
02	الإفصاح عن المكافآت والعقوبات للعاملين بالمؤسسة.	2.15	70.95	0.94	5.64	0	محايد
03	تعدد وسائل نشر القرارات والتعليمات بالمؤسسة	2.49	82.17	0.82	9.87	0	موافق
04	الإعلام بالقرارات والإجراءات تتم في وقتها	2.06	67.98	0.95	4.81	0	محايد
05	هناك الشفافية أثناء تقييم العامل	2.51	82.83	0.8	10.25	0	موافق
06	الشفافية في بيئة العمل تزيد من رضى الموظف	2.84	93.72	0.54	20.28	0	موافق

المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26.

يتضح من جدول أعلاه والذي يحدد مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات البعد الثالث ما يلي:

- ❖ المتوسط الحسابي للسؤال الأول يساوي 1.85 (الدرجة 2)، أي أن الوزن النسبي 61.05 %، ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.94، دلالة تشتت ضعيف

للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0 وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 3.05 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن: التسيير الحديث للمؤسسات يعتمد على الشفافية في نشر المعلومات وصحتها وتوفرها في وقت مناسب، لأنها تحقق لذلك قيام التعاون وتظافر الجهود وتؤدي إلى وضوح النتائج وبالتالي تحسن كفاءة الأعمال فمبدأ الوضوح هو أساس لتحقيق الأهداف، والغموض يولد ممارسات خاطئة والتي تؤدي في النهاية إلى الفساد الإداري، والمسير الذي لا يهتم بشفافية المعلومات لا يساهم في تحقيق الأهداف وجودة الأداء وبالتالي يمارس الغموض في تسيير الشأن العام وهذا لا يخدم مؤسسات الصحة الجوارية والتي هي تؤدي الخدمات ذات طابع عمومي وعلى تماس مباشر مع المواطن.

❖ المتوسط الحسابي للسؤال الثاني يساوي 2.15 (الدرجة 2) أي أن الوزن النسبي 70.95 %، ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.94، دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0 وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 5.64 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن: كل الدراسات الحديثة تجمع على فوائد نظام الحوافز وتثمين العمل وحسن تقييم أداء كل عامل وكذلك معاقبة المخطئ، وكل مسير يهمل التحفيز أو العقوبة في المؤسسة فمآلها إلى التسيب والفساد، فكثير من مؤسسات الصحة الجوارية تعاني من هذه الأسباب ونقص التدريب وعدم فعالية نظام الرقابة الذي يؤدي إلى غياب الحوكمة الرشيدة.

❖ المتوسط الحسابي للسؤال الثالث يساوي 2.49 (الدرجة 3)، أي أن الوزن النسبي 82.17 %، ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.82، دلالة تشتت ضعيف

للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0 وهو أقل منال مستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 9.87 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن: مسيري الصحة الجوارية يرون أنهم يستغلون كل الوسائل لنشر وإيصال المعلومة على مستوى المؤسسات كاللوحات الإعلانية، والمواقع الالكترونية، والمطويات، والسجلات الإدارية المفتوحة الخاصة لهذا الغرض، غير أن المسير دائما يحبذ عدم التواصل المباشر مخافة ردة الفعل وهذا ما جعل أجوبة المسيرين تحمل نوع من الضبابية وحيادية ويظهر ذلك في الأجوبة الخاصة في برامج التدريب والحوافز والعقوبات. .....

❖ المتوسط الحسابي للسؤال الرابع يساوي 2.06 (الدرجة 2)، أي أن الوزن النسبي 67.98 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.95 دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0، وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 4.81وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن: مسيري الصحة الجوارية لا يبالون بقيمة المعلومة ونشرها في وقتها وهذا لا يستجيب لمتطلبات الشفافية، فالمعلومات التي لا تكون في وقتها قد لا يستفاد منها وتصبح فيما بعد لا قيمة لها مما يسبب الغموض وخلق نوع من بوادر الفساد الإداري، وبالتالي عرقلة أهداف المؤسسة وغياب الحوكمة في هذه المؤسسات.

❖ المتوسط الحسابي للسؤال الخامس يساوي 2.51 (الدرجة 3)، أي أن الوزن النسبي 82.83 %، ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.8، دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0 وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ

T المحسوبة 10.25 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن نظام تقييم العامل أو تقييم الأداء أحد ركائز التسيير الناجح لأنه يصحح الاختلالات، وهو اهم وظيفة في إدارة الموارد البشرية الفعالة والتي تسعى لتنمية افرادها.

❖ المتوسط الحسابي للسؤال السادس يساوي 2.84 (الدرجة 3)، أي أن الوزن النسبي 93.72 %، ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.54، دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0 وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 20.28 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن: مسيري الصحة الجوارية يرون أن الشفافية تزيد من رضا الموظفين لأنها تزيل الغموض وتوضح كل ما يتعلق بشؤون المؤسسة، مما يسمح للموظفين بالعمل في أريحية تامة.

- **البعد الثالث: حق المساءلة**

ولتقديم التحليل الوصفي لعبارات البعد الثالث حق المسألة تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية، والجدول أسفله يوضح نتائج هذا الاختبارات كما يلي:

الجدول رقم (25.4): مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات البعد الثالث: حق المساءلة

الرقم	العبـــــارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	T	مستوى المعنوي	الاتجاه العام
01	مساءلة العمال تتم بطريقة صحيحة	2.4	79.2	0.87	8.48	0	موافق
02	التواصل مباشر بينك وبين العامليين	2.52	83.16	0.8	10.4	0	موافق

03	هناك سجلات رسمية ومواقع الكترونية متوفرة تتيح حق الاستفسار والمساءلة	1.73	57.09	0.95	2	0.05	محايد
04	آليات تقديم الشكاوى تمر عبر مراحل	2.49	82.17	0.86	9.45	0	موافق
05	معالجة التساؤلات تتم آليا	1.9	62.7	0.92	3.51	0	محايد
06	مساءلتك للعاملين تساهم في زيادة أداء العاملين	2.46	81.18	0.88	8.99	0	موافق

المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26.

يتضح من جدول أعلاه والذي يحدد مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات البعد الرابع ما يلي:

- المتوسط الحسابي للسؤال الأول يساوي 2.4 (الدرجة 3)، أي أن الوزن النسبي79.2 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.87 دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0 وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 8.48 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن : مسيري مؤسسات الصحة الجوارية يرون أن حق المساءلة يتم بأساليب صحيحة وبالتواصل الإداري المعروف في كل المؤسسات العمومية والتي منها المقابلة أو الكتابة الإدارية او الرقمية أو التواصل الالكتروني.
- المتوسط الحسابي للسؤال الثاني يساوي 2.52 (الدرجة 3)، أي أن الوزن النسبي83.16 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.8، دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0 وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 10.4، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن

هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن : أجوبة مسيري الصحة الجوارية يبين وجود اتصال مباشر بين كل الفاعلين داخل المؤسسة مما يسمح بإزالة الغموض وتوضيح الأمور المتعلقة بالعمل.

- ❖ المتوسط الحسابي للسؤال الثالث يساوي 1.73 (الدرجة 2)، أي أن الوزن النسبي57.09 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.95، دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0.05 وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 2 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن : هناك بعض الغموض في أجوبة مسيري مؤسسات الصحة الجوارية بخصوص التواصل الكتابي وتوفر سجلات رسمية لذلك أو مواقع الكترونية مفتوحة وهذا من أهم معايير الحوكمة فحق المساءلة يصحح الاختلالات الواقعة للأفراد أو للمؤسسة.
- ❖ المتوسط الحسابي للسؤال الرابع يساوي 2.49 (الدرجة 3)، أي أن الوزن النسبي82.17 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.86، دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0 وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 9.45، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن : مسيري الصحة الجوارية يرون بأن هناك سلم إداري محترم وتدرج لمعالجة الاختلالات التي تحدث عبر مختلف المصالح في المؤسسة، على غرار كل المؤسسات العمومية.
- ❖ المتوسط الحسابي للسؤال الخامس يساوي 1.9 (الدرجة 2)، أي أن الوزن النسبي62.7 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.92، دلالة تشتت ضعيف للإجابات

والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0، وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 3.51 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن : هناك حيادية لأجوبة مسيري الصحة الجوارية على الاستفسارات والشكاوي المقدمة داخليا وخارجيا بمعنى غياب حق المساءلة وتحقيق الحوكمة الرشيدة.

- المتوسط الحسابي للسؤال السادس يساوي 2.46 (الدرجة 3)، أي أن الوزن النسبي81.18 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.88 دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0، وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 8.99 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن : أجوبة مسيري الصحة الجوارية بالموافقة بخصوص مساءلة العاملين فيما يتعلق بالعمل والأداء، بمعنى أن حق المساءلة من المسير للعمال تسهم في الأداء وجودة العمل وهذا ما تهدف اليه الحوكمة الرشيدة.

- **البعد الرابع: أخلاقيات العمل**

ولتقديم التحليل الوصفي لعبارات البعد الخامس أخلاقيات العمل تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية، والجدول أسفله يوضح نتائج هذا الاختبارات كما يلي:

الجدول رقم (26.4): مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات الرابع: أخلاقيات العمل.

الرقم	العبـــــارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	T	مستوى المعنوي	الاتجاه العام

01	الالتزام بالقيم يؤثر في الآداء الوظيفي	2.57	84.81	0.8	10.89	0	موافق
02	يوجد في المؤسسة احترام لقيم المجتمع	2.46	81.18	0.84	9.37	0	موافق
03	التعامل مع المواطنين دون تحيز	2.58	85.14	0.78	11.34	0	موافق
04	المبادرات الفردية تسهم في تحسين أداء المؤسسة	2.88	95.04	0.44	25.42	0	موافق
05	المحافظة على ممتلكات المؤسسة مسؤولية كل عمال	2.75	90.75	0.66	15.47	0	موافق
06	أخلاقيات العمل داخل المؤسسة توطد علاقات العمل	2.73	90.09	0.66	15.16	0	موافق
07	نظافة محيط المؤسسة يحقق سمعة جيدة للمؤسسة	2.85	94.05	0.53	20.88	0	موافق
08	مشاركة المؤسسة في حملة محاربة جائحة covid 19 قدمت في رأيك فائدة للمجتمع	2.7	89.1	0.65	15.09	0	موافق
09	حملات التوعية ضد الوباء ساهمت في ثقة المواطن بالمؤسسة	2.58	85.14	0.78	11.34	0	موافق
10	التعامل الجيد مع المواطن تسهم في تحقيق الرضا عن المؤسسة	2.61	86.13	0.78	11.7	0	موافق
11	سرعة استجابة المؤسسة لنداءات الاستغاثة ترفع من ثقة المواطن	2.67	88.11	0.75	12.85	0	موافق

12	علاقة المؤسسة بالمجتمع تحتاج حسن تدبير	2.66	87.78	0.75	12.63	0	موافق

المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26.

يتضح من جدول أعلاه والذي يحدد مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات البعد الخامس ما يلي:

- المتوسط الحسابي للسؤال الأول يساوي 2.57 (الدرجة 3)، أي أن الوزن النسبي84.81 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.8 دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0، وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 10.89، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن : هناك إجماع على دور القيم وإعلاء شأن الثقافة المجتمعية وعناصر الهوية فكلها عناصر تشكل الثقافة التنظيمية القوية لحفظ كيان مؤسسات الصحة الجوارية وتحقيق أهدافها.
- المتوسط الحسابي للسؤال الثاني يساوي 2.46 (الدرجة 3)، أي أن الوزن النسبي81.18 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.84 دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0 وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 9.37 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن: على غرار باقي المؤسسات العمومية فهناك احترام يعلي من شأن القيم والهوية وأن التسيير الحديث لا يهمل البعد الأخلاقي القيمي.

- المتوسط الحسابي للسؤال الثالث يساوي 2.58 (الدرجة 3)، أي أن الوزن النسبي85.14 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.78، دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0 وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 11.34، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن: مؤسسات الصحة الجوارية هي مؤسسات استراتيجية للدولة وعلى تماس مع المواطن وحياته وتمثل السياسة الاجتماعية وسيطا لنفوذها ولذلك للمسير قناعة تامة بذلك.
- المتوسط الحسابي للسؤال الرابع يساوي 2.88 (الدرجة 3)، أي أن الوزن النسبي95.04 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.44، دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0، وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 25.42 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن: مسيري الصحة الجوارية يرون أن المبادرات الفردية هامة للتميز والتطور وتحقيق الجودة إذ انه لا تطور بدون روح للمبادرات الفردية أو الجماعية.
- المتوسط الحسابي للسؤال الخامس يساوي 2.75 (الدرجة 3)، أي أن الوزن النسبي 90.75 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.66، دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0، وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 15.47، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن: مسيري مؤسسات

الصحة الجوارية يرون أن المحافظة على ممتلكات المؤسسة هي مسؤولية جماعية من شأنها خلق ثقافة تنظيمية قوية تسهم في تحقيق جودة الأداء.

- المتوسط الحسابي للسؤال السادس يساوي 2.73 (الدرجة 3)، أي أن الوزن النسبي90.09 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.66، دلالة تشتت ضعيف للإجابات ومستوى المعنوي (Sig) يساوي 0، وهو أقل منال مستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 15.16، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن: هناك شبه إجماع من مسيري الصحة الجوارية على أن المؤسسات العمومية للدولة تقدم خدمة اجتماعية وأن الجانب القيمي والأخلاقي يربط بين كل مكونات المؤسسة ويظهر من خلال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على اعتبار انها مؤسسات استراتيجية للدولة تحافظ على صحة الاشخاص وتحفظ الارواح.

- المتوسط الحسابي للسؤال السابع يساوي 2.85 (الدرجة 3)، أي أن الوزن النسبي94.05 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.53، دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0 وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 20.88، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن : أجوبة مسيري الصحة الجوارية بالموافقة هي اعتراف ضمني على أن المؤسسة الناجحة هي التي ترتبط بالمجتمع وتساهم في تنمية على أساس أن المؤسسة هي بمثابة كيان اجتماعي صالح يحقق اهداف المجتمع ويحافظ على التوازن الإيكولوجي والاجتماعي.

- المتوسط الحسابي للسؤال الثامن يساوي 2.7 (الدرجة 3)، أي أن الوزن النسبي89.1 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.65، دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0 وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 15.09 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن: أجوبة مسيري الصحة الجوارية بالمشاركة الفعالة في حملات محاربة جائحة كورونا، وقد ساهمت المؤسسات في التوعية وتقديم التوجيهات والنصائح والاسعافات الأولية وبذلك تبقى مؤسسات الصحة الجوارية في خط الدفاع الاول وهذا بتقديم الخدمات الاجتماعية اللازمة.
- المتوسط الحسابي للسؤال التاسع يساوي 2.58 (الدرجة 3)، أي أن الوزن النسبي85.14 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.78، دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0، وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 11.34، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن: أجوبة مسيري الصحة الجوارية بالموافقة يدل على تفهم البعد القانوني والمنهجي للمرسوم التنفيذي للصحة 07-140، والمنشئ للصحة الجوارية والتكفل بالبرامج الوقائية والمنفعة الصحية العامة وتعزيز المسؤولية المحلية وجعل المؤسسة أكثر فعالية لطالبي الخدمة ولذلك كان لزاما إشراك الاشخاص في عمليات التقييم الدوري وتفعيل دوره الرقابي ضمن المجلس الاداري من خلال ممثليهم داخل الإدارة في المؤسسة.
- المتوسط الحسابي للسؤال العاشر يساوي 2.61 (الدرجة 3)، أي أن الوزن النسبي86.13 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.78، دلالة تشتت ضعيف للإجابات

والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0، وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 11.7 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن: هناك اجماع بين مسيري الصحة الجوارية على حسن التفاعل مع البيئة الخارجية وارساء مفهوم المرفق العام الصحي وترسيخ قيم العدالة الحيادية والاشراك الفعلي لكل العاملين داخل المؤسسة من اطباء وشبه اطباء وكذلك ممثلي المجتمع المدني وطالبي الخدمة والمنتفعين.

- المتوسط الحسابي للسؤال الحادي عشر يساوي 2.67 (الدرجة 3)، أي أن الوزن النسبي88.11 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.75، دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0، وهو أقل من المستوى المعنوي ≥α 0.05 وبلغ T المحسوبة 12.85، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن: كل المسيرين يجمعون على أن ثقة المواطن تتولد من حسن الإصغاء والاستجابة والتفاعل وتقديم خدمات مميزة وإرساء المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال التفاعل والاستجابة للمواطن .
- المتوسط الحسابي للسؤال الثاني عشر يساوي 2.66 (الدرجة 3)، أي أن الوزن النسبي87.78 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.75، دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0، وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 12.63، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن : اجماع مسيري مؤسسات الصحة الجوارية على أن تحقيق أهداف المؤسسة يحتاج حسن تدبير وتفهم للقانون وارساء

مفاهيم جديدة تتمثل في خلق ثقافة تنظيمية قوية تسعى إلى إشراك جميع الفاعلين وفق آليات وتحقيق المسؤولية الاخلاقية والاجتماعية.

- **البعد الخامس: تقييم الآداء**

ولتقديم التحليل الوصفي لعبارات البعد الخامس تقييم الأداء تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية، والجدول أسفله يوضح نتائج هذا الاختبارات كما يلي:

الجدول رقم (27.4): مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات البعد الخامس: تقييم الآداء.

الرقم	العبـــــارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	T	المستوى المعنوي	الاتجاه العام
01	من مزايا تقييم الآداء معرفة العاملين لأخطائهم المرتكبة	2.88	95.04	0.48	23.67	0	موافق
02	الهدف من تقييم الآداء هو معرفة العاملين الذين يستحقون الترقية	2.75	90.75	0.66	15.47	0	موافق
03	الفترة النظامية التي يقيم العامل على أساسها مناسبة	2.45	80.85	0.82	9.44	0	موافق
04	تقييم الآداء بطريقة صحيحة تزيد من تطوير العامل	2.78	91.74	0.6	17.45	0	موافق

المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26.

يتضح من جدول أعلاه والذي يحدد مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات البعد السابع ما يلي:

❖ المتوسط الحسابي للسؤال الأول يساوي 2.88 (الدرجة 3)، أي أن الوزن النسبي95.04 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.48، دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0، وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 23.67 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن: مسيري مؤسسات الصحة الجوارية يجمعون على التقييم المستمر لتصليح الاختلالات بالموارد البشرية وكذلك التقييم المؤسسي الذي من خلاله تقيم النوعية وجودة الخدمات المقدمة للمنتفعين وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، ونظام التقييم حتى يكون فعالا ويصحح الاختلالات يحقق معايير النزاهة والشفافية والعدالة وحق المساءلة.

❖ المتوسط الحسابي للسؤال الثاني يساوي 2.75 (الدرجة 3)، أي أن الوزن النسبي90.75 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.66 دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0 وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 15.47 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن: أكثرية مسيري الصحة الجوارية يوافقون على أن تقييم الاداء يسهم في تحسين معرفة العمال الأكفاء الذين يمكن ترقيتهم وتحسين أوضاعهم وفق معايير الحوكمة ليعزز تنمية الأفراد داخل المؤسسة ككل.

❖ المتوسط الحسابي للسؤال الثالث يساوي 2.45 (الدرجة 3)، أي أن الوزن النسبي80.85 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.82، دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0، وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 9.44 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن

هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن: مسيري مؤسسات الصحة الجوارية يجمعون على ان اقتراح التقييم مناسب وقد حددها القانون الخاص بالصحة والمؤسسات الحكومية وهي فترة الثلاث أشهر أي أربع مرات في السنة.

❖ المتوسط الحسابي للسؤال الرابع يساوي 2.78 (الدرجة 3)، أي أن الوزن النسبي91.74 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.6، دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0، وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 17.45، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن: مسيري الصحة الجوارية يجمعون على أن تقييم الأداء لما هو موجود متعدد وفق القانون وهناك معايير للتقييم منها الحضور، الانضباط ،المردود والمثابرة.

- **البعد السادس: التدريب**

ولتقديم التحليل الوصفي لعبارات البعد السادس التدريب تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية، والجدول أسفله يوضح نتائج هذا الاختبارات كما يلي:

الجدول رقم (28.4): مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات البعد السادس: التدريب.

الرقم	العبـــــارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	T	المستوى المعنوي	الاتجاه العام
01	تستفيد أنت من دورات تدريبية (تكوينية) منظمة	1.87	61.71	0.9	3.32	0	محايد
02	التدريب يؤدي لاكتساب	2.7	89.1	0.7	14.12	0	موافق

	خبرات ومهارات						
03	يخضع العامل لتدريب (تكوين) دوري مستمر	1.79	59.07	0.9	2.66	0.01	محايد
04	تصمم البرامج التدريبية (التكوينية) لزيادة رضا العمال ورفع معنوياتهم	2.49	82.17	0.79	10.34	0	موافق

المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26.

يتضح من الجدول أعلاه والذي يحدد مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات البعد الثامن ما يلي:

- المتوسط الحسابي للسؤال الأول يساوي 1.87 (الدرجة 2)، أي أن الوزن النسبي61.71 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.9، دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0 وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 3.32، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن: عملية التدريب هي عملية حيوية ولازمة تسهم في تنمية الأفراد وتطور قدراتهم واكتسابهم للخبرات اللازمة، وإجابة مسيري الصحة الجوارية بالحياد في هذا الشأن هو نابع من عدم وجود برنامج واضح للتدريب أو عدم الاستفادة منه، لذلك من شأنه الانعكاس سلبا على التسيير المؤسسي، لأن كل المؤسسات الرائدة تعلي من شأن التدريب والتكوين وتجعله أولوية لتنمية إدارة الموارد البشرية وبالتالي تحقيق المؤسسة لكل أهدافها وتقتضي الحوكمة الإلمام والتحديث لمنظومة العمل والقوانين وطرق التسيير.

❖ المتوسط الحسابي للسؤال الثاني يساوي 2.7 (الدرجة 3)، أي أن الوزن النسبي89.1 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.7 دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0، وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 14.12 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن: مسيري الصحة الجوارية يجمعون على أهمية التدريب (التكوين) لاكتساب الخبرات والمهارات لتحقيق التنمية وخاصة اننا في عصر التغير التكنولوجي وتطوير المهارات حيث تحتاج المؤسسة إلى تحديد الاحتياجات التكوينية لكل العاملين فيها، لأن مؤسسات الصحة الجوارية بحاجة إلى مسايرة ومتابعة كل جديد في البرامج الصحية والوقائية والأوبئة والأجهزة، أن حوكمة المؤسسات تقتضي مواكبة كل جديد لتحقق الفعالية اللازمة وأن تكون عملية التكوين والتدريب عادلة وشاملة لكل الموظفين حتى تنعكس على الاداء.

❖ المتوسط الحسابي للسؤال الثالث يساوي 1.79 (الدرجة 2)، أي أن الوزن النسبي59.07 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.9 دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0.01، وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 2.66، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن: أجوبة مسيري الصحة الجوارية يكتنفها الغموض والحيادية في حين يؤكدون على أهمية التدريب والتكوين للمسير وللموظف بشكل عام، فيما يبدو أنه لا توجد برامج تكوينية لهذه المؤسسات او انها غير معدة وبالتالي لا يستفيد منها الموظف، وتلعب ظروف العمل والعزلة التي تعرفها جل مؤسسات

الصحة الجوارية دور مؤثر، فغياب التدريب ينعكس على أداء العامل وعلى حكامة التسيير عموما لهذه المؤسسات.

❖ المتوسط الحسابي للسؤال الرابع يساوي 2.49 (الدرجة 3)، أي أن الوزن النسبي82.17 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.79، دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0، وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 10.34 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن: مسيري الصحة الجوارية يجمعون على أنه من أهداف العملية التدريبية هو زيادة رضا العمال ورفع معنوياتهم وخاصة ان التحكم في العمل يولد دوافع الإنجاز وتحقيق الأهداف وكذلك تحفيز العامل ورفع طموحه من اجل تولي مناصب قيادية وتحمل مسؤوليات أكبر وخلق المرونة والتفاعل وتحقيق الثقة في نفوس العاملين، كل هذا ينعكس على أداء مؤسسات الصحة الجوارية.

- **البعد السابع: التطوير التنظيمي**

ولتقديم التحليل الوصفي لعبارات البعد السابع التطوير التنظيمي تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية، والجدول أسفله يوضح نتائج هذا الاختبارات كما يلي:

الجدول رقم (29.4): مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات البعد السابع: التطوير التنظيمي.

الرقم	العبـــــارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	T	المستوى المعنوي	الاتجاه العام
01	المؤسسة تمتلك برنامج تطويري منظم	1.79	59.07	0.95	2.52	0.01	محايد

02	التطوير التنظيمي للعاملين يزيد من مؤهلاتهم	2.64	87.12	0.73	12.76	0	موافق
03	تساعد المؤسسة على تطوير قدراتك	2.49	82.17	0.79	10.34	0	موافق
04	التطوير التنظيمي دائم ومستمر	2.24	73.92	0.87	6.94	0	محايد

المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26.

يتضح من جدول أعلاه والذي يحدد مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات البعد التاسع ما يلي:

- المتوسط الحسابي للسؤال الأول يساوي 1.79 (الدرجة 2)، أي أن الوزن النسبي59.07 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.95، دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0.01، وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 2.52، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن: أجوبة مسيري مؤسسة الصحة الجوارية محايدة لعدم وجود برامج تطويرية أو أن هذه البرامج غير واضحة المعالم هذا ما يجعل المسير غير مدرك لمهامه، فعدم وضوح الأهداف والبرامج التطورية يسبب خلل في التسيير.

- المتوسط الحسابي للسؤال الثاني يساوي 2.64 (الدرجة 3)، أي أن الوزن النسبي87.12 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.73، دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0، وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 12.76، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن

هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن: أغلبية أجوبة مسيري الصحة الجوارية بالموافقة، يبين أن التطوير التنظيمي للعاملين يزيد من مؤهلاتهم ويحدث تغيير نوعي يمكن من الانتقال من الوضع الراهن غلى وضع مستهدف خلال زمن محدد ويمكن من مواجهة كل متطلبات التغيير على المستوى المؤسسة أو محيطها ثقافيا واقتصاديا وتكنولوجيا داخليا وخارجيا، وبالأساس يستهدف تطوير الإطارات المسيرة لتحقيق التميز ومواكبة المستقبل.

❖ المتوسط الحسابي للسؤال الثالث يساوي 2.49 (الدرجة 3) أي أن الوزن النسبي82.17 %، ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.79، دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0 وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 10.34، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن: مسيري مؤسسات الصحة الجوارية يجمعون على أن المؤسسة تمكن من تطوير الكفاءة وتزيد من التعلم وهذا ما يطرحه بعض العلماء مثل : رونو سان سيليو (الهوية والتعلم الثقافي)، ودنيس سيغرستا (تحديث العلاقات الإجتماعية)، على أن المؤسسة في العصر الحديث تساهم في زيادة القدرات والمساهمة في تطوير الأفراد مثل المدرسة.

❖ المتوسط الحسابي للسؤال الرابع يساوي 2.24 (الدرجة 2)، أي أن الوزن النسبي73.92 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.87، دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0، وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 6.94، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن: رأي أغلبية المسيرين محايد ،وواقع الحال على أن عمليات التدريب وبرامج التطوير غير واضحة في مؤسسات الصحة

الجوارية ومن بين أسباب ذلك هو غياب للتواصل المؤسسي وعدم الربط الإلكتروني بين مختلف المؤسسات وإداراتها وكذلك لعدم استقرار المسير المكلف بذلك في مكانه وغياب التنسيق أيضا يؤدي إلى الغموض في برامج التطوير وتبنيها من طرف المسيرين.

- **البعد الثامن: الفعالية التنظيمية**

ولتقديم التحليل الوصفي لعبارات البعد الثامن الفعالية التنظيمية تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية، والجدول أسفله يوضح نتائج هذا الاختبارات كما يلي:

الجدول رقم (30.4): مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات البعد الثامن: الفعالية التنظيمية.

الرقم	العبـــــارات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	T	المستوى المعنوي	الاتجاه العام
01	المؤسسة تحقق أهدافها المسطرة	2.48	81.84	0.79	10.19	0	موافق
02	شعور عام بالرضا للعمال عن ما تقدمه المؤسسة	2.3	75.9	0.87	7.51	0	محايد
03	هناك قناعة من طرفكم بما تقدمه المؤسسة	2.28	75.24	0.95	6.75	0	محايد
04	ينتابك الشعور بالملل جراء المسؤولية الملقاة على عاتقك	2.31	76.23	0.89	7.47	0	محايد

المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26.

يتضح من جدول أعلاه والذي يحدد مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات البعد العاشر ما يلي:

- المتوسط الحسابي للسؤال الأول يساوي 2.48 (الدرجة 3)، أي أن الوزن النسبي81.84 %، ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.79، دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0، وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 10.19، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، مما يدل على أن: مسيري مؤسسات الصحة الجوارية يجمعون على أن المؤسسات تحقق أهدافها المسطرة وعلى غرار بقية المؤسسات العمومية الأخرى وهي تقدم خدمة عمومية لا يستغني عنها المواطن ويجد نفسه مرغما على التعامل معها.
- المتوسط الحسابي للسؤال الثاني يساوي 2.3 (الدرجة 2)، أي أن الوزن النسبي75.9 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.87 دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0، وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 7.51، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، بحيث أنه كانت أجوبة مسيري الصحة الجوارية محايدة وذلك لشعور العمال بعدم الرضى بما تقدمه مؤسساتهم من خدمات، وهنا تظهر الفجوة بعدم إدراك هؤلاء المسيرين لعملهم والتحكم فيه وعدم معرفة ما يشعر به عمالهم داخل المؤسسة، وهذا بسبب انعدام التدريب والتكوين ،و هو من سلبيات التسيير بالتكليف بحيث يشعر المسير بعدم الاستقرار ويعتقد بأنه في أي لحظة سيلغى تكليفه.

❖ المتوسط الحسابي للسؤال الثالث يساوي 2.28 (الدرجة 2)، أي أن الوزن النسبي75.24 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.95، دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0، وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 6.75 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، حيث تظهر أجوبة مسيري الصحة الجوارية الحيادية على القناعة بما تقدمه المؤسسة والرضا عنها، وهذا ينبع من أن اكثرية المسيرين مكلفين وعدم فهم هذه الاهداف بشكل دقيق لغياب برامج تكوين فعالة، وتعكس هذه الأجوبة الثقافة التنظيمية الضعيفة للمسير اتجاه مؤسسته وبالتالي غياب للرشادة في التسيير.

❖ المتوسط الحسابي للسؤال الرابع يساوي 2.31 (الدرجة 2)، أي أن الوزن النسبي76.23 % ويظهر ذلك أيضا في الانحراف المعياري الذي بلغ 0.89، دلالة تشتت ضعيف للإجابات والمستوى المعنوي (Sig) يساوي 0، وهو أقل من المستوى المعنوي 0.05 ≥α وبلغ T المحسوبة 7.47، وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.6173، وهذا يعني على أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، حيث تظهر هنا أجوبة مسيري الصحة الجوارية حيادية إزاء ما يقومون به واقتناعهم بما يقدمون، ويظهر من خلال ذلك الرتابة والملل الذي يعانيه المسير نتيجة لغياب أهداف واستراجيات واضحة، وكذلك لانعدام الحوافز بأنواعها بحيث يشعر المسير بأن مخرجاته أكثر بكثير من مدخلاته وأن ما يقدمه يفوق ما يأخذه مما ينعكس على التسيير الرشيد لمثل هكذا مؤسسات.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها.

وللإجابة على الفرضية الرئيسية: قمنا بتحليلها إلى ستة فرضيات فرعية تم تحليلها باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية المتعددة وفق التحليل الإحصائي، ويمكن تقديم نتائج اختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها كما يلي:

1- الفرضيات الفرعيـــــــــــة:

أولا: الفرضية الأولى:

ويمكن صياغة الفرضية الأولى لهذه الدراسة على النحو التالي:

- H_0 : لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة 0.05، لنطاق الإشراف على تنمية غدارة الموارد البشرية.
- H_1 : يوجد أثر عند مستوى الدلالة 0.05، لنطاق الإشراف على تنمية إدارة الموارد البشرية.

ومن أجل اختبار صحة الفرضية الأولى المطروحة أعلاه تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون واختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر نطاق الإشراف على تنمية ادارة الموارد البشرية، ويمكن تقديم نتائج هذا الاختبار كما يلي:

1. اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation) للفرضية الأولى:

ولتفسير العلاقات الارتباطية وتحديد طبيعتها بين نطاق الإشراف وتنمية إدارة الموارد البشرية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation)، حيث يعتمد هذا الاختبار على تفسير العلاقة من خلال البحث على اتجاه العلاقة ومدى قوته أو ضعفه، وقد تم الخروج بالنتائج الموضحة في الجدول أسفله:

الجدول رقم (31.4): معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الفرضية الفرعية الأولى.

المجـــــــــــال	معامل الارتباط	مستوى المعنوي
نطاق الإشراف	0.642	0.000
تنمية إدارة الموارد البشرية		

المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26.

ومن خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين معامل الارتباط بيرسون بين نطاق الإشراف وتنمية إدارة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة هذا المعامل 0.642 وهي قيمة موجبة وقوية، كما تؤكد قيمة sig والتي بلغت 0.000 –وهي قيمة أقل من ($\alpha \leq 0.05$) – على صحة ومعلمية هذه العلاقة أي أنه يوجد ارتباط بين النطاق الإشرافوتنمية ادارة الموارد البشرية.

2. نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للفرضية الأولى:

يوضح الجدول أسفله نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نطاق الإشراف على تنمية إدارة الموارد البشرية، ويمكن تقديم نتائج هذا الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (32.4): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الأولى.

البيـــــــــان	اختبار T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	Sig مستوى المعنوي
أثر نطاق الإشراف على تنمية إدارة الموارد البشرية	-11.89	0.642	0.412	45.524	0.000

المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (08) أعلاه يتضح أنه يمكن رفض فرض العدم القائل بعدم وجود أثر نطاق الإشراف على تنمية إدارة الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 5%، إذ نجد أن معامل الارتباط r بلغ 0.642، ويشير معامل التحديد الذي أخذ القيمة 0.412 إلى أن ما نسبته 41.2% من التباينات في المتغير التابع (تنمية ادارة الموارد البشرية) قد تم تفسيرها بواسطة التغيرات في نطاق الإشراف، كما تؤكد إحصائية فيشر F المحسوبة والتي تجاوزت القيمة المجدولة عند مستوى دلالة 5% على المعنوية الكلية للنموذج، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة :

لا يوجد أثر لنطاق الإشراف على تنمية إدارة الموارد البشرية

ثانيا: الفرضية الثانية.

ويمكن صياغة الفرضية الثانية لهذه الدراسة على النحو التالي:

- H_0 : لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة 0.05 للإفصاح والشفافية على تنمية إدارة الموارد البشرية.
- H_1 : يوجد أثر عند مستوى الدلالة 0.05 للإفصاح والشفافية على تنمية إدارة الموارد البشرية.

ومن أجل اختبار صحة الفرضية الثالثة المطروحة أعلاه تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون واختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر الإفصاح والشفافية على تنمية إدارة الموارد البشرية، ويمكن تقديم نتائج هذا الاختبار كما يلي:

1. اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation) للفرضية الثانية:

ولتفسير العلاقات الارتباطية وتحديد طبيعتها بين الإفصاح والشفافية وتنمية إدارة الموارد البشرية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation)، حيث يعتمد هذا

الاختبار على تفسير العلاقة من خلال البحث على اتجاه العلاقة ومدى قوته أو ضعفه، وقد تم الخروج بالنتائج الموضحة في الجدول أسفله:

الجدول رقم (33.4): معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الفرضية الفرعية الثانية.

المجـــــــــــــال	معامل الارتباط	مستوى المعنوي
الإفصاح والشفافية	0.686	0.000
تنمية إدارة الموارد البشرية		

المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26.

ومن خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين معامل الارتباط بيرسون بين الإفصاح والشفافية وتنمية إدارة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة هذا المعامل 0.686 وهي قيمة موجبة وقوية، كما تؤكد قيمة sig والتي بلغت 0.000 –وهي قيمة أقل من ($\alpha \leq 0.05$) – على صحة ومعلمية هذه العلاقة، أي أنه يوجد ارتباط بين الإفصاح والشفافية وتنمية إدارة الموارد البشرية.

2. نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للفرضية الثانية:

يوضح الجدول أسفله نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الإفصاح والشفافية على تنمية إدارة الموارد البشرية، ويمكن تقديم نتائج هذا الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (34.4): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الثانية.

البيان	اختبار T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	Sig مستوى المعنوي
أثر الإفصاح والشفافية على تنمية إدارة الموارد البشرية	−13.26	0.686	0.471	57.810	0.000

المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (40.4) أعلاه يتضح أنه يمكن رفض فرض العدم القائل بعدم وجود أثر للإفصاح والشفافية على تنمية إدارة الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 5%، إذ نجد أن معامل الارتباط r بلغ 0.686، ويشير معامل التحديد الذي أخذ القيمة 0.471 إلى أن ما نسبته 47.1% من التباينات في المتغير التابع (تنمية إدارة الموارد البشرية) قد تم تفسيرها بواسطة التغيرات في الإفصاح والشفافية، كما تؤكد إحصائية فيشر F المحسوبة والتي تجاوزت القيـــمة المجدولة عند مستوى دلالة 5% على المعنوية الكلية للنموذج، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة :

لا يوجد أثر للإفصاح والشفافية على تنمية إدارة الموارد البشرية

ثالثا: الفرضية الثالثة.

ويمكن صياغة الفرضية الثالثة لهذه الدراسة على النحو التالي:

- H_0 : لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة 0.05 لحق المساءلة على تنمية إدارة الموارد البشرية.
- H_1 : يوجد أثر عند مستوى الدلالة 0.05 لحق المساءلة على تنمية إدارة الموارد البشرية.

ومن أجل اختبار صحة الفرضية الرابعة المطروحة أعلاه تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون واختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر حق المساءلة على تنمية إدارة الموارد البشرية. ويمكن تقديم نتائج هذا الاختبار كما يلي:

1. اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation) للفرضية الرابعة:

و لتفسير العلاقات الارتباطية وتحديد طبيعتها بين حق المساءلة وتنمية إدارة الموارد البشرية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation)، حيث يعتمد هذا الاختبار على تفسير العلاقة من خلال البحث على اتجاه العلاقة ومدى قوته أو ضعفه، وقد تم الخروج بالنتائج الموضحة في الجدول أسفله:

الجدول رقم (35.4): معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الفرضية الفرعية الثالثة.

المجـــــــــال	معامل الارتباط	مستوى المعنوي
حق المساءلة	0.721	0.000
تنمية إدارة الموارد البشرية		

المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26.

ومن خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين معامل الارتباط بيرسون بين حق المساءلة وتنمية إدارة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة هذا المعامل 0.721 وهي قيمة موجبة وقوية، كما تؤكد قيمة sig والتي بلغت 0.000 –وهي قيمة أقل من ($\alpha \leq 0.05$) – على صحة ومعلمية هذه العلاقة، أي أنه يوجد ارتباط بين حق المساءلة وتنمية إدارة الموارد البشرية.

2. نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرابعة:

يوضح الجدول أسفله نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر حق المساءلة على تنمية إدارة الموارد البشرية، ويمكن تقديم نتائج هذا الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (36.4): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الثالثة.

البيـــــــــان	اختبار T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	Sig مستوى المعنوي
أثر حق المساءلة على تنمية إدارة الموارد البشرية	-14.324	0.721	0.520	70.292	0.000

المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (42.4) أعلاه يتضح أنه يمكن رفض فرض العدم القائل بعدم وجود أثر لحق المساءلة على تنمية إدارة الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 5%، إذ نجد أن معامل الارتباط r بلغ 0.721، ويشير معامل التحديد الذي اخذ القيمة 0.520 إلى أن ما نسبته 52.0% من التباينات في المتغير التابع (تنمية إدارة الموارد البشرية)، قد تم تفسيرها بواسطة التغيرات في حق المساءلة، كما تؤكد إحصائية فيشر F المحسوبة والتي تجاوزت القيمة المجدولة عند مستوى دلالة 5% على المعنوية الكلية للنموذج، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر لحق المساءلة على تنمية إدارة الموارد البشرية

رابعا: الفرضية الرابعة.

ويمكن صياغة الفرضية الرابعة لهذه الدراسة على النحو التالي:

- H_0 : لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة 0.05 لأخلاقيات العمل على تنمية إدارة الموارد البشرية.

- H_1 : يوجد أثر عند مستوى الدلالة 0.05 لأخلاقيات العمل على تنمية إدارة الموارد البشرية.

ومن أجل اختبار صحة الفرضية الخامسة المطروحة أعلاه تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون واختبار تحليل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر أخلاقيات العمل على تنمية إدارة الموارد البشرية. ويمكن تقديم نتائج هذا الاختبار كما يلي:

1. اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation) للفرضية الرابعة:

ولتفسير العلاقات الارتباطية وتحديد طبيعتها بين أخلاقيات العمل وتنمية إدارة الموارد البشرية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation)، حيث يعتمد هذا الاختبار على تفسير العلاقة من خلال البحث على اتجاه العلاقة ومدى قوته أو ضعفه. وقد تم الخروج بالنتائج الموضحة في الجدول أسفله:

الجدول رقم (37.4): معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الفرضية الفرعية الرابعة.

المجـــــــــــال	معامل الارتباط	مستوى المعنوي
أخلاقيات العمل	0.431	0.000
تنمية إدارة الموارد البشرية		

المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26.

ومن خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين معامل الارتباط بيرسون بين أخلاقيات العمل وتنمية إدارة الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة هذا المعامل 0.431 وهي قيمة موجبة وقوية، كما تؤكد قيمة sig والتي بلغت 0.000 –وهي قيمة أقل من ($\alpha \leq 0.05$) – على صحة ومعلمية هذه العلاقة، أي أنه يوجد ارتباط بين أخلاقيات العمل وتنمية إدارة الموارد البشرية.

2. نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرابعة:

يوضح الجدول أسفله نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر أخلاقيات العمل على تنمية إدارة الموارد البشرية، ويمكن تقديم نتائج هذا الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (38.4): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الرابعة.

البيـــــــان	اختبار T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	Sig مستوى المعنوي
أثر أخلاقيات العمل على تنمية إدارة الموارد البشرية	-13.375	0.431	0.185	14.570	0.000

المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (44.4) أعلاه يتضح أنه يمكن رفض فرض العدم القائل بعدم وجود أثر أخلاقيات العمل على تنمية إدارة الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 5%، إذ نجد أن معامل الارتباط r بلغ 0.431، ويشير معامل التحديد الذي أخذ القيمة 0.185 إلى أن ما نسبته 18.5% من التباينات في المتغير التابع (تنمية إدارة الموارد البشرية) قد تم تفسيرها بواسطة التغيرات في أخلاقيات العمل، كما تؤكد إحصائية فيشر F المحسوبة والتي تجاوزت القيمة المجدولة عند مستوى دلالة 5% على المعنوية الكلية للنموذج، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة :

لا يوجد أثر لأخلاقيات العمل على تنمية إدارة الموارد البشرية

1- الفرضيـــة الرئيســـــــــية:

ويمكن صياغة الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة على النحو التالي:

- H_0 : لا يوجد أثر عند مستوى الدلالة 0.05 للحوكمة على تنمية إدارة الموارد البشرية.
- H_1 : يوجد أثر عند مستوى الدلالة 0.05 للحوكمة على تنمية إدارة الموارد البشرية.

ومن أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية المطروحة أعلاه تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون واختبار تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من وجود أثر الحوكمة على تنمية إدارة الموارد البشرية ويمكن تقديم نتائج هذا الاختبار كما يلي:

الجدول رقم (39.4): نتائج اختبار الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية.

البيـــــــــــان	اختبار T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	Sig مستوى المعنوي
أثر الحوكمة على تنمية إدارة الموارد البشرية	-3.108	0.805	0.647	27.995	0.000

المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (47.4) أعلاه يتضح أنه يمكن رفض فرض العدم القائل بعدم وجود أثر الحوكمة على تنمية إدارة الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 5%، إذ نجد أن معامل الارتباط r بلغ 0.805، ويشير معامل التحديد الذي أخذ القيمة 0.647 إلى أن ما نسبته 64.7% من التباينات في المتغير التابع (تنمية إدارة الموارد البشرية) قد تم تفسيرها بواسطة التغيرات في الحوكمة، كما تؤكد إحصائية فيشر F المحسوبة والتي تجاوزت القيمة المجدولة عند مستوى دلالة 5% على المعنوية الكلية للنموذج، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة القائلة:

يوجد أثر للحوكمة على تنمية إدارة الموارد البشرية

ولتوضيح نتائج الانحدار المتعدد التحليل لمتغيرات الدراسة، يمكن التنبؤ بتغير في المتغيرات التابعة بدلالة المتغيرات المستقلة وفق المعادلة التالية:

$$Y= a + (b_1.x_1) + (b_2.x_2) + (b_3.x_3) + (b_4.x_4) + (b_5.x_5) + (b_6.x_6) + ei$$

a : ثابت معادلة الانحدار/ **b**: معامل الانحدار/ **ei**: متغير عشوائي أو العوامل الأخرى =0

X1: نطاق الإشراف/ **X2**:الإفصاح والشفافية / **X3**: حق المساءلة

X4: / أخلاقيات العمل **Y**: تنمية إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم (40.4): معامل الارتباط المتعدد.

Coefficients						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	−,942	,303		−3,108	,003
	نطاق الإشراف	−,244	,173	−,040	−1,409	,166
	الافصاح والشفافية	,212	,224	,086	,950	,348
	حق المساءلة	,675	,176	,357	3,846	,000
	اخلاقيات العمل	−,212	,298	−,137	−,711	,481
a. Variable dépendante : إدارة تنمية إدارة الموارد البشرية						

المصدر: تم إعداده اعتماداً على مخرجات Spss26.

وبناء على نتائج الجدول أعلاه يمكن تقديم التعويض العددي للانحدار المتعدد أي التنبؤ بتغير في متغيرات تنمية إدارة الموارد البشرية بدلالة المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد الحوكمة كما يلي:

$$Y= -0.942 + (0.166.x_1) + (0.348.x_2) + (0.000.x_3) + (0.481.x_4) + ei$$

خلاصة الفصل:

حاول هذا الفصل باعتباره الإطار التطبيقي والدراسة الميدانية والني تعتبر من أهم فصول هذه الدراسة إعطاء نظرة عن مسيري مؤسسات الصحة الجوارية عبر تراب ولاية الجلفة والتعريف بهذه المؤسسات ومكوناتها، بالإضافة إلى منهجية الدراسة الميدانية، وتبيين حدود الدراسة الزمانية والمكانية والمنهج المستخدم والأدوات الإحصائية التي استعملت، ولاستكمال البحث والتأكد من صحة الفرضيات المطروحة تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على المقابلة لمدراء إدارات مؤسسات الصحة الجوارية وكذلك مقابلة مع ممثلي المجالس المنتخبة والذين هم أعضاء في مجلس الإدارة لمؤسسات الصحة الجوارية وكذلك استمارة الاستبيان والذي يتكون من ثلاث محاور الأول خاص بالبيانات الشخصية، والثاني خاص بالحوكمة والأخير خاص بتنمية إدارة الموارد البشرية (الإطارات المسيرة) بالمؤسسات محل الدراسة كل ذلك بغية جمع البيانات التي ترتبط بموضوع هذه الدراسة، وبعد تحليل نتائج المقابلات والاستبيان، خلصت الدراسة أن هناك وجود أثر لكل من نطاق الإشراف وحق المساءلة على تنمية إدارة الموارد البشرية، ولا يوجد أثر للافصاح والشفافية وأخلاقيات العمل على تنمية إدارة الموارد البشرية وعموما هناك رغبة وتوجه نحو تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة واستفادة مسيروها من مزايا الحوكمة رغبة في تنميتهم لتحقيق الفعالية والتطوير.

خاتمة

خاتمة:

لا خلاف في شأن أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة حيث لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى بل أكثر من ذلك أنها تعتبر الأساس لأهمية العنصر البشري وتأثيره على كفاءة المنظمة بداية من توصيف الوظائف والتخطيط وعملية الاستقطاب ثم عمليات التدريب وتنمية لتلك الموارد البشرية، إن عملية الإشراف والتسيير في المؤسسات الناجحة أساسها الاعتناء وجودة تقييمها وحفظ الكفاءات الإدارية المؤهلة وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الإنجاز والأداء، بالإضافة إلى كل ذلك يجب توفير مناخ أعمال مناسب ومنظومة قانونية محدثة تتيح تقديم الأفضل وتسمح لها بتنمية مهاراتها لتحقيق الفعالية المرجوة، ولما أصبحت دراسة إدارة الموارد البشرية ضرورية وحيوية يتحتم عليها تبني مفاهيم تسييرية حديثة لأنها أضحت مطلبا ملحا وأمرا ضروريا لمواجهة حالات التسيب والضعف الإداري الذي تعاني منها الكثير من المؤسسات العمومية، ومنها مؤسسات الصحة الجوارية بتراب ولاية الجلفة محل دراستنا إذ أضحت هي الأخرى مطالبة بالاستفادة من مزايا الحوكمة ومن معاييرها كالشفافية والعدالة وحق المساءلة، ولما كانت هاته الأخيرة تمتاز بالشمولية والدينامية وتمتد لكافة وحدات المنشأة فإنها تعنى بأهم الأصول وأهم الإطارات المسيرة في مؤسسات الصحة الجوارية والكوادر المعنية لإدارة تلك الموارد على اعتبار أنهم موظفون عموميون، ويمثلون مرآة الدولة وهم أيضا رأسها المفكر وساعدها المنفذ ويخضعون لأحكام قانون الوظيفة العمومية والمرفق الذي يعملون به تديره الدولة عن طريق الاستغلال المباشر، فتحقيق الأهداف الكبرى والاستراتيجية يعزى كله لإدارة موارد بشرية متميزة، تجعل الإنسان على قمة أولوياتها كما تسعى جاهدة إلى تنميته في شتى الميادين وتستوعب التغيير والتطوير، وحيث تبقى النصوص القانونية متطلبات ضبطية ولكنها غير كافية لوحدها لممارسة الحوكمة الرشيدة بل لابد من تعزيز دعائم

المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية لدى كل الفاعلين بالمؤسسات، وبعد ما أشرنا إليه من نتائج من المحتوى النظري استقينا كذلك من الدراسة الميدانية عدة نتائج، وهي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من الكفاءة الإدارية، العدالة التنظيمية ،الشفافية، حق المساءلة، أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية على تنمية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات الصحة الجوارية بولاية الجلفة، ومنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة على تنمية إدارة الموارد البشرية.

ومن خلال ما سبق تأكيد لأهمية تطبيق معايير الحوكمة (الكفاءة والعدالة والشفافية وحق المساءلة والمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية) على إدارة الموارد البشرية وعلى من يتولون مهام التسيير في المؤسسات العمومية وتنميتهم (تقييم الأداء، التدريب، التطوير والفعالية) وذلك بقصد تحقيق التميز وجودة الأداء والوفاء بالالتزامات والتعهدات، وتجاوز كل المعوقات الإدارية وتأمين سلامة التصرفات والسلوكيات ووضوح السلطات والمسؤوليات تجاه مختلف الأطراف ذوي العلاقة.

اقتراحـــــات وتوصيـــــــات:

على ضوء ما سبق يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ❖ إن تحقيق الفعالية بمؤسسات الصحة الجوارية يقتضي احترام السلم الإداري الخاص بتقييم أداء الأفراد، وبالتقيد بالاستمارات القانونية الخاصة ويملؤها من المسؤول المباشر، حيث على ضوئها يمكن تصحيح الاختلالات للإسهام في تنمية الإطارات المسيرة، لينعكس كل ذلك على أداء المؤسسات.
- ❖ إن تحقيق الفعالية بمؤسسات الصحة الجوارية يقتضي تحديث منظومة القوانين الخاصة لاستيعابها كل المتغيرات وبما يوافق الرقمنة والثورة التكنولوجية الحاصلة.

- ❖ لا يمكن لمؤسسات الصحة الجوارية أن تنجح من دون خلق بيئة أعمال مساعدة تتبنى اللامركزية في اتخاذ القرارات ومستوى من الحرية وثقافة تكرس التشاركية وتعزز الشفافية.
- ❖ إعادة الخارطة التوزيعية للعيادات وقاعات العلاج على مستوى تراب ولاية الجلفة بما يضمن قربها من إدارتها المباشرة للصحة الجوارية عكس ما هو موجود على أرض الواقع.
- ❖ إن اعتماد الحوكمة في مؤسسات الصحة الجوارية من شأنه أن يقوي ويعزز من مساهمة المجتمع في القيام بدور رئيسي في عملية الرقابة والمساءلة.
- ❖ العمل على تحسين طرق التسيير الحديث والتخلي على النمط الكلاسيكي والاعتماد على نمط تسيير يعتمد على تحقيق النتائج، والتقييم الدوري لهاته النتائج وإجراء التصحيحات.
- ❖ التركيز على الاعتماد على شفافية التسيير والاعتماد على التكنولوجيا والمواقع الإلكترونية لمواكبة كل التغيرات الحاصلة في البرامج الصحية العالمية والتنسيق ومتابعة رزنامة التدريب والتكوين.
- ❖ تفعيل التشاركية والروح الجماعية لتحمل المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية.
- ❖ إعادة النظر في جملة القوانين المنظمة لمؤسسات الصحة الجوارية ولمختلف العاملين بها من أجل إعطاء الترقية لمستحقيها، وتثمين الكفاءة والشهادات الدراسية لخلق المنافسة ومن ثم تطويرها.
- ❖ التركيز على عمليات التكوين والرسكلة الدورية الخاصة بالكفاءات المسيرة والقضاء نهائيا على نمط التكليف والاستخلاف.

- ❖ تعزيز الشعور بالانتماء داخل المؤسسات وتغذيته بالاطمئنان وخلق الدافعية للعمل فعندما ترسى دعائم الشفافية والعدالة وحق المساءلة وتقوى أواصر الاحترام للآخر وتعزز قيم التواصل والحوار والنقاش الهادئ فحينها فقط تبنى الثقافة التنظيمية القوية والتي تسهم في تحقيق الأهداف.
- ❖ إيجاد صيغ لتعويض المسيرات المستفيدات من عطل الأمومة.
- ❖ مواكبة التحديث وتفعيل الرقمنة واستخدامات الثورة التكنولوجية الراهنة وربط الاتصال العالمي، وعمليات التوأمة لمتابعة الأحداث المتجددة والاستفادة من مزايا العولمة وبالخصوص في القطاع الصحي وما يشهده من تجديد في كل لحظة، أيضا متابعة التطورات وسرعة انتشار الأوبئة كما هو حاصل مع جائحة كورونا وما خلفته على العالم.

ويمكن الإشارة الى أفاق أخرى لهذه الدراسة مكملة لها أو تحمل إشكاليات جديدة ومنها:

- ☑ معوقات الحوكمة في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- ☑ واقع الحوكمة في المؤسسات العمومية الجزائرية.
- ☑ دور الحوكمة في الحد من الفساد الإداري في مؤسسات القطاع العام.
- ☑ المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية لمؤسسات القطاع العمومي في الجزائر.
- ☑ الحوكمة الإلكترونية كأسلوب لتحقيق الفعالية التنظيمية.

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

I. الكتـــــب:

1. ابراهيم سيد احمد، حوكمة الشركات ومسؤولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال، مصر، الدار الجامعة، 2010.

2. ابن المنظور، لسان العرب، ج1، القاهرة، دار المعارف، 2007.

3. أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 1995.

4. أحمد رشيد، مقدمة في الإدارة المحلية، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975.

5. أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2014.

6. أحمد علي صالح، زكريا الدوري، إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.

7. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007.

8. أحمد، زكي بدوي معجم مصطلحات العلوم الإدارية، القاهرة، دار الكتاب المصري، 2008.

9. اسم أحمد علي المبيضين، تحدي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغير لمواجهتها في مجال إدارة الموارد البشرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو اداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2009.

10. اسماعيل عبد الحكم بكر، المعلوماتية قوة اقتصادية النمو.. التغير.. التكنولوجيا . العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، ب.د.ن، 2012.

11. أشوك شاندا، شالبا كوبرا، ترجمة عبد الحكم الخزامى استراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.

12. آية ماهر، تفعيل رضا المواطن في الخدمات العامة، القاهرة، دار النهضة العربية، د.ت.ن.

13. برايان هوبنكنز، جيمس ماركهام، الترجمة خالد العامري الادارة الالكترونية للموارد البشرية، مصر، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2007.

14. برعي محمد جمال، التدريب والتنمية، القاهرة، عالم الكتاب، 1973.

15. بلال حلف سكارنة، أخلاقيات العمل، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.

16. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية. الرياض، ترجمة محمد سيد عبد المتعال و عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر 2007.

17. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد احمد عبد المتعال، السعودية، دار المريخ، 2003.

18. جمال مهدي، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009.

19. جون جاكسون واخرون، نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن زروق، مراجعة حامد سوداي عطية، السعودية، معهد الادارة العامة، 1988.

20. حسن راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الإسكندرية، كلية التجارة.

21. حسين علي، الإدارة الحديثة في إدارة منظمات الخدمة العامة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2007.

22. حضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.

23. حمدي عبد العظيم، عولمة الفساد وفساد العولمة: إداري– تجاري– سياسي– دولي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008.

24. حنوش زكي، الإدارة والسلوك، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1980.

25. خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، ط2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.

26. خليل، أحمد خليل، معجم المصطلحات الاجتماعية. بيروت، دار الفكر اللبناني، ط1، 1995.

27. رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، قسنطينة، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.

28. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2005.

29. راوية حسين، السلوك في المنظمات، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2001.

30. راوية حسين، السلوك في المنظمات، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2004.

31. زايد عادل، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2006.

32. زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.

33. زكي هاشم، دراسة بحثية في التطوير التنظيمي، اجتماع خبراء التطوير التنظيمي، عمان، 1985.

34. زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية، الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.

35. زين الدين فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، دار الكتب، 1996.

36. سعاد نائب برنوطي، إدارة الموارد البشرية، جامعة كاليفولانيا، ط3، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، ص25

37. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الافراد، ط3، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000.

38. سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، ط3، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.

39. سعد عبد الستار مهدي المهداوي، الجوانب الأخلاقية والمهنية في تكنولوجيا المعلومات، عمان، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2009.

40. سلوى شعراوي، ادارة شؤون الدولة والمجتمع، القاهرة، مركز دراسات واستشارات الادارة العامة، 2001.

41. سليم عثماني وآخرون، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، 2009.

42. سليمان حنفي، إدارة الأفراد، القاهرة، دار الجامعات المصري، 1982.

43. سمير محمد عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000-10011، القاهرة، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995.

44. سمير محمد عبد الوهاب. ليلى، مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات الجديدة. القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2006.

45. سنان، الموسوي، إدارة البشرية وتأثير العولمة عليها، الأردن، دار مجدلاوي للنشر، 2004.

46. السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط4، القاهرة، دار المعارف، ب.س.ن.

47. الشباني، محمد عبد الله، الميزانية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1982.

48. شفيق محمد، *البحث العلمي- الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية-*، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 1985.

49. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010.

50. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة. مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006

51. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2002.

52. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2002.

53. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 16.

54. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001.

55. صلاح الدين عبد الباقي، الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.

56. صلاح حسن، معاييرها حوكمة المؤسسات المالية، مصر، الدار الكتاب، الحديث، 2010.

57. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، الأزاريطة، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، 2008.

58. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنيت، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2006،

59. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، عين شمس، مصر، 2005.

60. طاهر محسن المنصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.

61. طاهر محسن المنصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال: الأعمال والمجتمع، ط2، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2008.

62. الطاهر محسن منصور الغالبي، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.

63. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، القاهرة، دار غريب، 2006.

64. عاصم الأعرجي، دراسات معاصرة في التطوير الإداري: منظور تطبيقي، عمان، الأردن، دار الفكر، 2012.

65. عبد الله عبد الكريم عبد الله، الحوكمة والإدارة الرشيدة، أداة الإصلاح وإدارة التطوير في المنطقة العربية، بيروت، ب.د.ن، 2009.

66. عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط 2، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص 18.

67. عبد الباري درة مبادئ وأساليب التطوير التنظيمي في المؤسسات العربية، ندوة التطوير التنظيمي والإداري، عمان، 2003.

68. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009، ص 23.

69. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسة وممارسات ادارة الموارد البشرية، ط1، المنصورة، القاهرة، ب.د.ن، 2009.

70. عبد الحميد عبد المطلب، المنظور الاستراتيجي، مصر، الدار الجامعة، 2008.

71. عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث الاجتماعي، الكويت، وكالة المطبوعات الجامعية، 1977.

72. عبد الرحمن عيسوي،علم النفس الصناعي،الإسكندرية،دار المعرفة الجامعية، 1997.

73. عبد الستار العلي، تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسيرة، 2008.

74. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، الإسكندرية، مصر، المكتب العربي الحديث، 1993.

75. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2002.

76. عبد الله عبد الغني الطجم وطلق عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط 4، دار حافظ، جدة.

77. عبد الله محمود عبد الرحمان، البنائية الوظيفية، ب.د.ن، 1978.

78. عبد المنعم دهمان، إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي، حلب، سوريا، شعاع للنشر والعلوم، 2010.

79. عبد الوهاب علي، التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1981.

80. عبير مصلح، النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد، إصدار الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، ط 2، رام الله، ب.د.ن، 2010.

81. عصام الدين أبو علفة، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية النظرية والتطبيق. مصر شركة الجمهورية، 2002.

82. علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011.

83. علاء فرحان، حوكمة المؤسسات والاداء المالي الاستراتيجية للمصار ف، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع 2011.

84. علي شيف وآخرون، التنظيم والإدارة، بيروت، الدار الجامعية، 1989.

85. علي محمد منصور، مبادئ الادارة، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999.

86. عماد صلاح الشيخ داود، الفساد والإصلاح، دمشق، منشورات الكتاب العربي، ب.س.ن.

87. عمار بوحوش، نظرية التنظيم، الجزائر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1999.

88. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص 13.

89. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، 2009.

90. عمر، وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، عمان، دار وائل، ط 1، 2005.

91. عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية – المفاهيم والأسس – الأبعاد – الاستراتيجية، عمان، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010.

92. غياث، بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، وهران، دار الغرب للطباعة والنشر، 2005.

93. فردريك معتوق، معجم العلوم الاجتماعية أكاديميا، ب.د.ن، ب.س.ط.

94. فريد راغب النجار، إدارة النظم والعمليات الادارية والتنظيمية، الكويت، وكالة المطبوعات، 1977.

95. فيصل، حسونة، إدارة الموارد البشرية. الأردن دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.

96. قيس محمد العبيدي، التنظيم ، طرابلس، الجامعة المفتوحة، 1997.

97. محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات، القاهرة، مصر، مجموعة النيل العربية، 2005.

98. محسن أحمد الخضيري، محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات، القاهرة، مصر، مجموعة النيل العربية، 2005.

99. محمد الصريفي هندرة، الموارد البشرية، الإسكندرية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، 2006.

100. محمد الصيرفي، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، الاسكندرية، مؤسسة الحورس الدولية للنشر والتوزيع، 2008.

101. محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، اسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للتوزيع والنشر، 2010.

102. محمد الكر و عنتر بن مرزوق '، الحكم الراشد و إصلاح الادارة المحلية الجزائرية ... بين المعوقات و المتطلبات ، " مجلة البحوث السياسية و ا دارية ، العدد 3 ، جوان 2003.

103. محمد المهدي بن عيسى، اجتماع التنظيم من سيسيولوجية العمل الى سيسيولوجية المؤسسة، ب.د.ن، 2010.

104. محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، عمان، الاردن، دار كنوز المعرفة، 2008.

105. محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها، مصر، بنك الاستثمار القومي، 2007.

106. محمد سعيد السلطان، إدارة الموارد البشرية، بيروت، الدار الجامعية للطباعة، 2007.

107. محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، ط2، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.

108. محمد عبد الغني حسن هلال، الإطار القانوني والتنظيمي للموارد البشرية –التخطيط والتحليل والتطوير–، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2006.

109. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر، 2006.

110. محمد عبد الفتاح العشماوي وعطا الله وارد خليل، "الحوكمة المؤسسية"، مكتبة الحرية للنشر" والتوزيع، القاهرة، 2008.

111. محمد عبد الوهاب الصيرفي، مبادئ التنظيم الإداري، عمان، دار المناهج، ب.د.ن، ب.س.ن.

112. محمد عوض الترتوري وأغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2006.

113. محمد قاس القريوني، الإصلاح الإداري في النظرية والتطبيق، عمان، دار وائل للنشر، ب.س.ن.

114. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص104.

115. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري، ط1، مصر، الدار الجامعية، 2006.

116. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات، مصر، الدار الجامعة، 2008.

117. محمود سلطان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، دار وائل للنشر، 2001، ص 48.

118. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية– الاتجاهات المعاصرة، ط1، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2007.

119. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، القاهرة، مجموعة النيل العربية للنشر، 2007.

120. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، القاهرة، مجموعة النيل العربية.

121. مدحت محمد محمود ابو النصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، ط 2، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.

122. مرال توتليان، الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة تطور أم ثورة؟، لبنان، المعهد العربي للتدريب والبحوث الاحصائية، 2006.

123. مرفت جمال الدين شمروخ، الحوكمة ومنظمات المجتمع المدني، ط3، القاهرة، المكتب الجامعي الحديث، 2015.

124. مصطفى يوسف كافي، الأزمة الاقتصادية المالية العالمية وحوكمة الشركات، دبي، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2013.

125. معن، محمود عياصرة مروان، محمد بني احمد القيادة والرقابة والاتصال الإداري. عمان دار حامد، 2008.

126. منظمة الشفافية الدولية، نظام النزاهة العربي في مواجهة الفساد. بيروت، المركز اللبناني للدراسات، 2006.

127. منظمة العمل الدولية، نظام ادارة الموارد البشرية – دليل تدريبى وتطبيقى للشركات، القاهرة، ب.د.ن، 2016.

128. منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، عمان، مكتبة المجتمع العربي، 2001.

129. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، ط2، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص 22.

130. موسى توفيق وآخرون.، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، عمان، الأردن، المركز العربي للخدمات الجامعية.

131. موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام –الأردن نموذجا–، عمان، دار الحامد لننشر والتوزيع، 2008.

132. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، الأردن، اثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص 39.

133. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، بغداد، مطبعة الاقتصاد، 1991.

134. مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مئة عام، القاهرة، عالم الكتب الحديث، 2002.

135. ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012.

136. نائل عبد الحافظ العواملة، الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات، ط2، دار زهران، عمان الأردن 2006.

137. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، القاهرة، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.

138. نجم عبود، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، عمان، الأردن، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2006، الطبعة الثانية، ص 17.

139. نظير رياض محمد الشحات، ادارة محافظ الاوراق المالية في ظل الحوكمة، مصر، 2007.

140. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجزائر، دار الأمة، 2010.

141. نور الدين فايقية، الحوكمة، مصر، إدارة دراسات وبحوث التنمية الإدارية، 2003.

142. هادي ميتكس، إدارة الكم والنظام السياسي، ترجمة مصطفى كامل السيد، الحكم الرشيد والتنمية في مصر، ب.د.ن، ب.س.ن.

143. هاشم زكي محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، دار المعارف، 1972.

144. هيثم حمود الشبلي، إدارة المنشأة المعاصرة، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009.

145. يوسف عنصر، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، قسنطينة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري.

II. المجلات والدوريات:

146. أسار فخري عبد اللطيف، أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية، مجلة العلوم الإنسانية، ال عدد29، 2006.

147. أفنان عبد علي الأسدي، قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 82، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2008.

148. باسم برقاوي وفاتن خربط وعماد أبو الرب، تطوير إطار لضمان جودة التعليم والتعلم في مؤسسات التعليم العالي، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، اتحاد الجامعات العربية، صنعاء، المجلد 8، العدد 20، 2015.

149. حميدة امام مختار، المسؤولية الاجتماعية لدى الطلاب شعبة التاريخ، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، المجلد الاول، العدد الرابع، 2005.

150. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد (06)، 2008.

151. رفاعي رجب حسنين، تحليل العلاقة بين العدالة التنظيمية ومستويات الصراع واساليب ادارته، القاهرة، المجلة العربية للإدارة، دراسة ميدانية العدد1، 2009.

152. صلاح سال زرنوفة، الشروط السياسية للتنمية الاقتصادية، القاهرة، مجلة النهضة، العدد 1،2007.

153. عالية محمد علي وسيف الدين أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 22، 2008.

154. العبيدي نماء جواد، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 24، 2002 .

155. المصري ماهر، المفهوم العام للحوكمة في فلسطين، تطبيق الحوكمة في المؤسسات الفلسطينية ترف أم ضرورة ملحة، مجلة سوق المال الفلسطبني العدد 5، 2008.

156. محمود خليل، العولمة والسيادة، إعادة صياغة وظائف الدولة، دراسات استراتيجية، العدد، 136 مصر، مركز الأهرام للدراسات الاستراتيجية، فبراير 2004.

157. حسنين وفيق ابرهيم، ثورة المعلومات والتطور الديمقراطي في العالم كدراسة استراتيجية، العدد، 139، مصر، مركز الأهرامات للدراسات الاستراتيجية، ماي 2004.

158. البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات، حوكمة الشركات، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، 2003.

159. العبد جعفر، القيادة الإدارية والتدريب في الخدمة المدنية، مجلة الإدارة، العدد الثالث، 1969، ص88.

160.

III. المؤتمرات والندوات والتقارير

161. أسماء نايف الصالح، المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل مفهوم الإدارة المعولمة، دراسة تطبيقية الشركات المتعددة الجنسيات، المؤتمر العلمي الدولي – عولمة الإدارة في عصر المعرفة–، جامعة الجنان، طرابلس لبنان، كلية إدارة الأعمال.

162. الزهرة شنكامة، تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، 2013.

163. سوليفان، جون، البوصلة الأخلاقية للشركات، أدوات مكافحة الفساد، قيم ومبادئ الأعمال، أدب المهنة في حوكمة الشركات، المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات الدليل السابع، 2008.

164. طاهر محسن، المنصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، تباين الأهداف المتوخاة من تبني المسؤولية الاجتماعية في المنظمات الحكومية والخاصة، مداخلة لقسم إدارة الأعمال– جامعة الزيتونة وجامعة البترا، عمان–الأردن، 2006.

165. عمر عزاوي، سايح بوزيد، دور المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسة الاقتصادية في إرساء الثقافة البيئة، الملتقي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات المنعقد بجامعة قاصدي مرباح، ورقلة2011.

166. فريد كورتل، حوكمة الشركات، منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الاقتصاد، دمشق، أيام و 16 15 أكتوبر 2008.

167. فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005 " الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية "

168. فوزي سامح، مفاهيم الأسس العلمية للمعرفة، القاهرة، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، أكتوبر 2000.

169. قوي بوحنية، دور حركات المجتمع المدني في تعزير الحكم الراشد، حرر في الملتقى الوطني حول، "دور المجتمع المدني في تحقيق التنمية الانسانية " جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية العلوم القانونية والادارية، يومي15- 16 ديسمبر، 2008.

170. لخضر عاي، حسان بوبعاية، الحكم الراشد وخصخصة المؤسسات لأجل تسيير فعال، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2005.

171. مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، كشف البيانات المتعلقة بتأثير الشركات على المجتمع: الاتجاهات والقضايا الراهنة، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك وجنيف، 2004.

172. وفاء رايس، ليلى بن عيسى، الحكم الراشد كآلية لمعالجة الفساد في الادارات العمومية الجزائرية، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 2013.

173. هالة السعيد، الحوكمة من المنظور المصرفي، القاهرة، ورشة عمل 2، 5 فيفري 2003

174. محسن حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها، مصر، بنك الاستثمار القومي، جوان2007 .

175. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس، 2004، ص 12 زلاطيمو فاروق، اختيار الوسائل التعليمية، بحوث ندوة تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية المنعقدة في معهد الإدارة العامة بالرياض في الفترة ما بين 21-24 جمادى الثانية، 1401 هـ.

IV. الدراسات الجامعية:

176. حسين عبد القادر، الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية، الدراسات الأورو متوسطية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، 2011-2012، ص 27-28.

177. حسين يرقي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية –حالة مؤسسة سوناطراك–، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007 -2008.

178. حمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008-2007، الجزائر.

179. سميحة قيدوم وأمير شطيبي، دور الحوكمة في تعزيز الثقة بين أصحاب المصالح في المؤسسات، رسالة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، كلية العلوم و الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2011-2012.

180. الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة حالة سوناطراك، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، 2007.

181. عبد الله بن منصور، إشكالية العلاقة بين الاقتصاد والأخلاق، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة تلمسان، 2008، ص 24.

182. عبد الله عبد الرحمان، النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2003.

183. عتيقة حرايرية، إشكالية تقييم الأداء في السلوك التنظيمي وعلاقته بتوجيه وتطوير المسار الوظيفي للإطارات، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2003-2004.

184. عريوة محاد، دور بطاقة الداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف .، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2010-2011.

185. علي بن راشد بن سالم اليعقوبي، واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011.

186. قديد فوزية، المورد البشري وتحسين اداء المؤسسة دراسة حالة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية–، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2005-2006.

187. محمد الصديق بوحريص، حوكمة الصحة العالمية بين الأسس المعيارية والمصالح التجارية، تخصص، الادارة الدولية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012-2013، ص 16.

188. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية –حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز–، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم . التسيير، قسم علوم التسيير، 2005/2004.

189. هادي مسعود معروف، 2010، دور آليات حوكمة الشركات في الحّد من الممارسات السلبية لإدارة الأرباح بالتطبيق على بيئة الأعمال السورية، كلية التجارة، جامعة حلوان.

190. هيدوب ليلى ريمة، المراجعة كمدخل لجودة حوكمة الشركات– دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2012.

191. وفاء معاوي، الحكم الراشد كآلية للتنمية المحلية في الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، سياسات عامة وحوكمة مقارنة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009 – 2010.

192. الياس، سالم تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005-2006.

V. القوانين والجرائد الرسمية:

193. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 33 لسنة 2007 المرسوم التنفيذي رقم: 140/07 المؤرخ في: 02 جمادي الأول عام 1428.

ثانيا: المراجع بالأجنبية:

I. Les livres :

194. Fayol, Henri, General Industiral Management Translated by Constance StoresPitman London, Sons.

195. Oxford English Readers Dictionary, London, Oxford Press, 1959.

196. Viginie Franch Allen & Others, Longman Dictionary, S.M.E, S.A.E.

197. Websters, New Riverside Dictionary.

198. Kopits & Caring, Transparency in Government Operation- Washington, IMF, Occasional Paper No. 158, 1998.

199. Robbins Stephen & Coulter Mary, Management, 7th edition, Prentice-Hall, New Jersey, U.S.A, 1999.

200. Schermerhorn John, Management and Organizational Behavior, Prentice Hall Inc, New Jersey, USA, 1996.

201. Michael Armstrong, A handbook of human resource management practice, London,2006.

202. Sekiou lakhdar. Gestion du personnel. Les éditions dorganisation. Paris.1986.

203. Bernard martory K, Danielcrozet, gestion des R H pilotage social et performances, edition5 Dunod, pqris,2003.

204. Boudon Raymond, Dictionnaire de Sociologie, éd buissière, paris, 2005.

205. Barnard, C, The functions of the executive, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1974.

206. Joseph.M. Juran and A. Blanton Godfrey ،Juran's Quality Handbook., New York : McGraw-Hill,1999.

207. Luc Boyer et noël équille, organisation ،théories et applications, édition d'organisation, pris, deuxième édition, mars 2003, p39.

208. Yvon pesqueux, le gouvernement de l'entreprise comme idéologie, édition marketing, paris, 2000.

209. Thierry Wideman Gouran, Développement durable et gouvernement d'entreprise, Observatoire de la-1 Responsabilité Sociétale des Entreprises, Editions d'Organisation, PARIS, 2003.

210. Daft, Richard L., 2003, Management, South-Western & College Publishing Co., Canada.

211. world business council for sutainable development WBCSP; meting changing escpectations, corporate social responsibility 1999.

212. Carlos Milami, Carlos artuvet, gornan solinis, democratie et gouvernance mondiale, quelles régulations pour la xxle siécle? paris ، idition khartala, 2001, p 06.

213. OECD, OECD Principles of Corporate Governance, 2004.

214. FRENCH.W, the personnel management process, human resource administration, edition hongton migglin, CO, BOSTON, 1974, p 3.

215. Churdon, Sherman, Personnel management, south westen peplishin, CO, USA, 1972,

216. O.c. Richard Racial diversity, Business Srratagy, and firm performance, A Resource-Based View, Academy of Management journal(April.2000).

217. C.R. Greer, E-Voice, How Information Technology is shaping life within Unions, journal of labor Research (Spring 2002).

218. T. Minton- Eversole, Coke Also Revieews Benefits program Diversity, Its Diversity Analysis, HR News.(December, 2001).

219. Laila BENRAISS, Othman BOUJANA, Loubna TAHSSAIN, Tic et performance des salaires, Quel rôle pour la responsabilité sociale de l'entreprise, centre d'étude et de recherche sur les organisations et la gestion, MARSEILLE, AVRIL 2005, p 4.

220. Charles, LUSTHAUS. Marie-Hélène, ADRIEN et autres. Evaluation organisationnelle Cadre pour l'amélioration de la performance. Québec centre de recherches pour le développement international, 2003, p 103.

221. Patrice, ROUSSEL 1ère édition. Gestion des performances au travail. Belgique De Boeck, 2007.

222. Craig, Robert , Training And Development Handbook, A Guide To Human Resources Development. New York. Mcgraw-Hill Book Company,1976.

223. Niaz, Mohammad.Training Programs for Various Categories of Civil Servants.Brussels International Institute of Administrative Science, 1976.

224. Edgar F. Huse and Jamesl L. Bowditch Behavior in Organizations a System Approach to Managing-Mass, Addison-Wesley Publishing Company, Inc, 1973.

225. Tracy, W, Designing Training And Development Systems. New York,American Management Association. 1979.

226. Lakhdar, SEKIOU, Gestion des ressources humaines. Belgique De Boeck, 2ème édition,2005.

227. Fayçal, BENCHEMAM, Gestion des ressources humaines. Paris Géraldine Galindo,2004.

228. Dimirti, WESS, Ressources Humaines. Paris Edition d'Organisation, 2ème édition ,2003.

229. Jean-Marie, PERETTI Ressources humaines et gestion des personnes. Paris , Vuibert, 6ème édition.

230. Lakhdar, SEKIOU, Gestion des ressources humaines. Belgique De Boeck, 2ème édition,2005.

231. Fayçal, BENCHEMAM, Gestion des ressources humaines. Paris Géraldine Galindo,2004.

232. Dimirti, WESS, Ressources Humaines. Paris Edition d'Organisation, 2ème édition ,2003.

II. Les Rapports :

233. Alamgir, M.. Corporate Governance ،A Risk Perspective, paper presented to ،Coorporate Governance and Reform ،Paving the Way to

Financial Stability and evelopment, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 8 2007.

234. Freeland, C. 2007. Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to ،Coorporate Governance and Reform ،Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8.

235. Kemp, R, Parto, S-and Gibson, R-B. Governance for sustaiunable evelopment ،moving from thory ro practice-jut-j-sustainable development, vol.8Mos1/2,2005.

236. Dalila brahmi-berass, les tic au maghred ،étas des lieux etpersppetives actes de conférennce machtech. Govermance local et econonque de la connaissasance au maghreb, algerie ،edition dar al – adib, décembre 2004, p 233-234.

237. OECD, OECD Principles of Corporate Governance, 2004.

ملاحق

ملحق 01

جامعة البليدة -2-

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قســـــم: العلوم الاجتماعية

رقم التسلسلي:4550-950-22-009/18

دور الحوكمـــة في تنميـــة إدارة المـــوارد البشـريـــة

دراسة ميدانية لمسيري مؤسسات الصحة الجوارية بولاية الجلفة

قائمة المحكمين

الرقم	اللقب والاسم	الصفة	مكان العمل	الامضاء
01	يونسي عيسى	أستاذ محاضر	جامعة زيان عاشوربالجلفة	
02	طوال عبد العزيز	أستاذ محاضر	جامعة زيان عاشوربالجلفة	
03	بشيري زين العابدين	أستاذ محاضر	جامعة زيان عاشوربالجلفة	
04	عباس عبد القادر	أستاذ محاضر	جامعة زيان عاشوربالجلفة	

ملحق 02

جامعة البليدة -2-

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قســـــم: العلوم الاجتماعية

رقم التسلسلي:4550-950-22-009/18

دور الحوكمـــــــة في تنميـــــة إدارة المـــــوارد البشـــريـــــــة
دراسة ميدانية لمسيري مؤسسات الصحة الجوارية بولاية الجلفة

دليل مقابلة

موجه لمدراء إدارات الصحة الجوارية عبر تراب الولاية

نرجو منكم التفضل بقبول الإجابة على أسئلتنا كما نعلمكم أن المعلومات المتحصل عليها ستستعمل لأغراض علمية وبمنتهى الحيادية والالتزام.

مع فائق الاحترام والتقدير

أولا

كيف تتم عملية تقييم الأداء لكم ولبقية مسيري المؤسسات ؟

ثانيا

كيف ترون مساهمة العدالة في تحقيق الفعالية التنظيمية لمؤسسات الصحة الجوارية ؟

ثالثا

كيف ترون طريقة توصيل المعلومات لكل مؤسسات الصحة الجوارية؟ وهل هي فعالة ؟

رابعا

هل يوجد اليات تسمح لكم بإبداء أرائكم وإستقبال أراء مسيري المؤسسات التابعة لكم ؟

خامسا

هل ترى أن أخلاقيات العمل تسهم في تطوير مؤسسات الصحة الجوارية ؟

سادسا

هل تساهم مؤسسات الصحة الجوارية في حملات تطوعية وتوعوية للمجتمع ؟ مع الشرح

الملحق 03

جامعة البليدة -2-

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قســـــم: العلوم الاجتماعية

رقم التسلسلي:4550-950-22-009/18

دور الحوكمة في تنمية إدارة الموارد البشرية

دراسة ميدانية لمسيري الصحة الجوارية بولاية الجلفة

دليل مقابلة

موجه إلى ممثلين من المجلس الشعبي البلدي والذين هم أعضاء في مجلس إدارة مؤسسات الصحة الجوارية بحكم المرسوم التنفيذي 07/140 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية

نرجو منكم التفضل بقبول الإجابة على أسئلتنا كما نعلمكم أن المعلومات المتحصل عليها ستستعمل لأغراض علمية وبمنتهى الحيادية والالتزام.

مع فائق الاحترام والتقدير

أولا

ماهو رأيك في أداء مسيري الصحة الجوارية و بما يقومون به ؟

ثانيا

كيف ترون تطبيق العدالة على مستوى مجلس الإدارة الذي أنتم أحد أعضاءه ؟

ثالثا

كيف ترون طريقة تواصل مؤسسات الصحة مع المواطنين ؟

رابعا

كيف يتم استقبال شكاوي المواطنين ؟

خامسا

انت كمنتخب هل أنت مقتنع بأخلاقيات مسيري مؤسسات الصحة الجوارية ؟

سادسا

هل ترى بأن هناك رضا جماهيري عن ما تقوم به مؤسسات الصحة الجوارية ؟

الملحق 04

جامعة البليدة -2-
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قســـــم: العلوم الاجتماعية

رقم التسلسلي:4550-950-22-009/18

دور الحوكمة في تنمية إدارة الموارد البشرية

دراسة ميدانية لمسيري الصحة الجوارية بولاية الجلفة

الاستبيان

رجو منكم التفضل بقبول الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان كما نعلمكم أن المعلومات المتحصل عليها ستستعمل لأغراض علمية وبمنتهى الحيادية والالتزام.

مع فائق الاحترام والتقدير

المحور الأول: معلومات شخصية تتعلق بالمجيب

- الرجاء وضع علامة (X) حول الإجابة التي تراها مناسبة.

1- الجنس:

- ✓ ذكر ☐
- ✓ أنثى ☐

2- السن :

- ✓ أقل من 30 سنة ☐
- ✓ من 31 إلى 40 سنة ☐
- ✓ من 41 إلى 50 سنة ☐
- ✓ من 51 إلى 55 سنة ☐
- ✓ 56سنة فما فوق ☐

3- المستوى التعليمي :

- ✓ ثانوي ☐
- ✓ ليسانس ☐
- ✓ شهادة الدكتوراه ☐
- ✓ أخرى ، حددها لطفا ☐

4- التخصص :

- ✓ إداري ☐
- ✓ ممرض ☐
- ✓ طبيب ☐
- ✓ أخرى ، حددها لطفا ☐

5- المنصب الحالي

- ✓ مدير ☐
- ✓ مدير مكلف ☐

6- سنوات الخبرة :

- ✓ أقل من 5 سنوات ☐
- ✓ من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐
- ✓ من 11 سنة إلى 15 سنة ☐
- ✓ من 16 سنة إلى 20 سنة ☐
- ✓ 20 سنة فأكثر ☐

البعدالأول: نطاق الإشراف

رقم السؤال	البيانات	إجابات أفراد العينة

		موافق	غير موافق	محايد
7	تتمتع المؤسسة بالقدرة الكافية لاستقبال جميع المرضى			
8	في بعض القرارات يتم إشراك عمال المؤسسة			
9	انت كمسؤول ملم بكل القوانين التي تساعدك على تسيير المؤسسة			
10	خبرتك المكتسبة في العمل تساعدك على حل المشكلات			
11	تواجدك الدائم في المؤسسة يساعد على استقرارها			
12	القدرة على التنسيق بين مصالح المؤسسة يحقق نتائج أحسن			
13	يتحقق رضى الموظفين بالانصاف من جهتكم			
14	الشعور بالإنصاف بين حقوقك وواجباتك			
15	يتم اشراك جميع الفئات في مناقشة بعض القرارات			
16	تقدم الحوافز بالتساوي بين جميع الفئات			
17	جميع العاملين راضين عن طريقة تعاملك معهم			
18	الإجراءات المطبقة في الدورات التدريبية تتسم بالعدالة			

البعدالثاني: الإفصاح والشفافية

رقم السؤال	البيانات	إجابات أفراد العينة		
		موافق	غير موافق	محايد
19	المعلومة الخاصة بالعمال تنشر في الوقت المناسب			
20	الإفصاح عن المكافآت والعقوبات للعاملين بالمؤسسة.			
21	تعدد وسائل نشر القرارات والتعليمات بالمؤسسة			
22	الإعلام بالقرارات والإجراءات تتم في وقتها			
23	هناك الشفافية أثناء تقييم العامل			
24	الشفافية في بيئة العمل تزيد من رضى الموظف			

البعد الثالث: حق المساءلة

رقم السؤال	البيانات	إجابات أفراد العينة		
		موافق	غير موافق	محايد
25	مساءلة العمال تتم بطريقة صحيحة			
26	التواصل مباشر بينك وبين العامليين			
27	هناك سجلات رسمية ومواقع الكترونية متوفرة تتيح حق الاستفسار والمساءلة			
28	آليات تقديم الشكاوى تمر عبر مراحل			

29	معالجة التساؤلات تتم آليا			
30	مساءلتك للعاملين تساهم في زيادة أداء العاملين			

البعد الرابع: أخلاقيات العمل

رقم السؤال	البيانات	إجابات أفراد العينة		
		موافق	غير موافق	محايد
31	الالتزام بالقيم يؤثر في الآداء الوظيفي			
32	يوجد في المؤسسة احترام لقيم المجتمع			
33	التعامل مع المواطنين دون تحيز			
34	المبادرات الفردية تسهم في تحسين آداء المؤسسة			
35	المحافظة على ممتلكات المؤسسة مسؤولية كل عمال			
36	أخلقيات العمل داخل المؤسسة توطد علاقات العمل			
37	نظافة محيط المؤسسة يحقق سمعة جيدة للمؤسسة			
38	مشاركة المؤسسة في حملة محاربة جائحة covid 19 قدمت في رأيك فائدة للمجتمع			
39	حملات التوعية ضد مختلف الأوبئة ساهمت في ثقة المواطن بالمؤسسة			
40	التعامل الجيد مع المواطن تسهم في تحقيق الرضا عن المؤسسة			
41	سرعة استجابة المؤسسة لنداءات الاستغاثة ترفع من ثقة المواطن			
42	علاقة المؤسسة بالمجتمع تحتاج حسن تدبير			

المحور الثالث: تنمية إدارة الموارد البشرية

البعدالأول: تقييمالآداء

رقم السؤال	البيانات	إجابات أفراد العينة		
		موافق	غير موافق	محايد
43	من مزاياتقييم الآداء معرفة العاملين لأخطائهم المرتكبة			
44	الهدف من تقييم الآداء هو معرفة العاملين الذين يستحقون الترقية			
45	الفترة النظامية التي يقيم العامل على أساسها مناسبة			
46	تقييم الآداء بطريقة صحيحة تزيد من تطوير العامل			

البعدالثاني: التدريب

رقم السؤال	البيانات	إجابات أفراد العينة		
		موافق	غير موافق	محايد
47	تستفيد أنت من دورات تدريبية (تكوينية) منظمة			
48	التدريب يؤدي لاكتساب خبرات ومهارات			

رقم السؤال	البيانات	إجابات أفراد العينة		
		موافق	غير موافق	محايد
49	يخضع العامل لتدريب (تكوين) دوري مستمر			
50	تصمم البرامج التدريبية (التكوينية) لزيادة رضا العمال ورفع معنوياتهم			

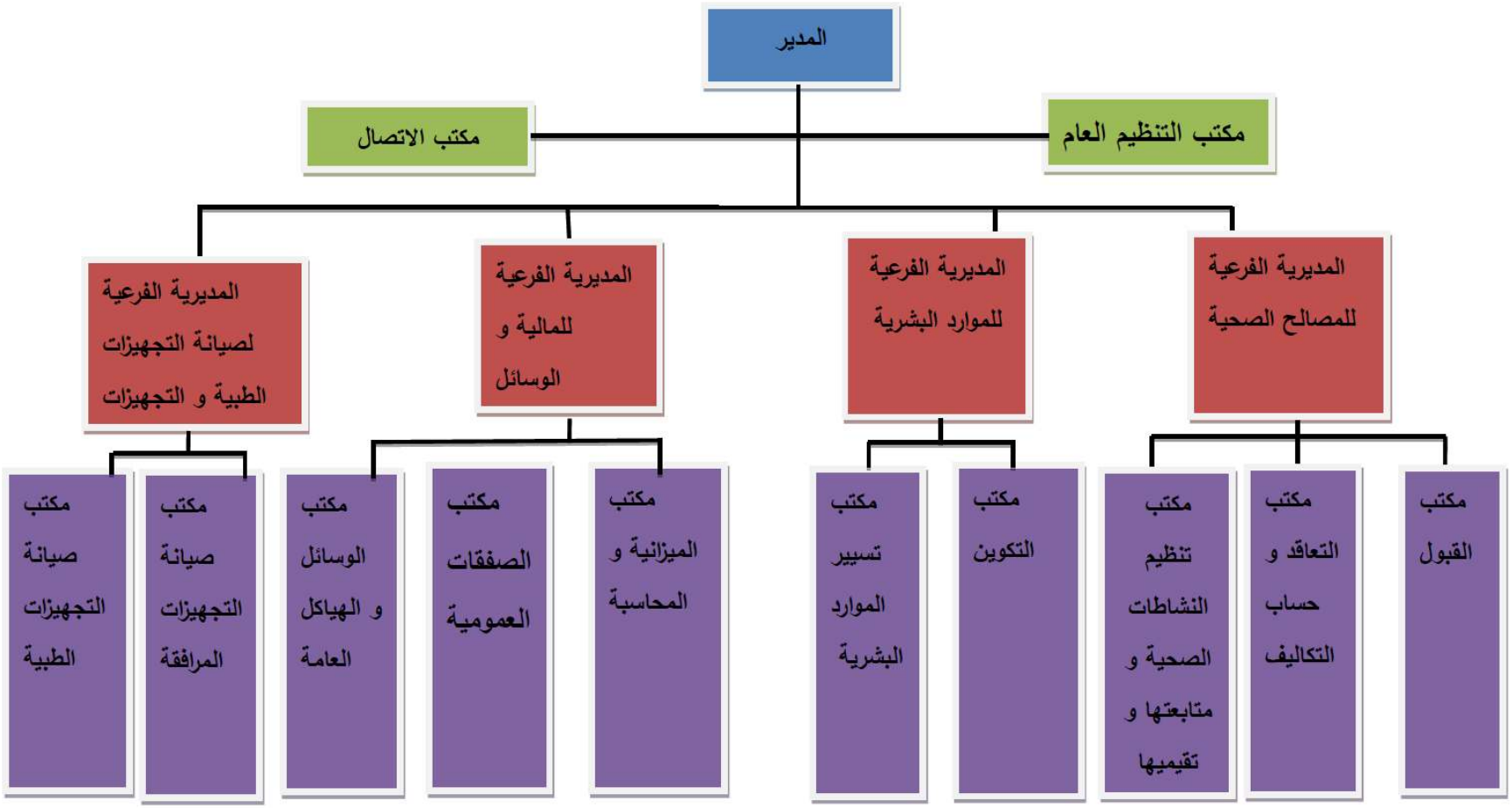
البعد الثالث: التطوير التنظيمي

رقم السؤال	البيانات	إجابات أفراد العينة		
		موافق	غير موافق	محايد
51	المؤسسة تمتلك برنامج تطويري منظم			
52	التطوير التنظيمي للعاملين يزيد من مؤهلاتهم			
53	تساعد المؤسسة على تطوير قدراتك			
54	التطوير التنظيمي دائم ومستمر			

البعد الرابع: الفعالية التنظيمية

رقم السؤال	البيانات	إجابات أفراد العينة		
		موافق	غير موافق	محايد
55	المؤسسة تحقق أهدافها المسطرة			
56	شعور عام بالرضا للعمال عن ما تقدمه المؤسسة			
57	هناك قناعة من طرفكم بما تقدمه المؤسسة			
58	ينتابك الشعور بالملل جراء المسؤولية الملقاة على عاتقك			

الملحق 05



التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية

طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2009/12/20 الذي يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية

الملحق 06

مرسوم تنفيذي رقم 07 – 140 مؤرّخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007، يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها و سيرها.

إنّ رئيس الحكومة،

– بناء على الدستور ، لا سيما المادتان 85-4 و125 (الفقرة 2) منه،

– و بمقتضى القانون رقم 83 –11 المؤرّخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية ، المعدّل و المتمّم،

– و بمقتضى القانون رقم 84 – 17 المؤرّخ في8 شوّال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية ، المعدّل والمتمّم،

– و بمقتضى القانون رقم 85 – 05 المؤرّخ في 26 جمادى الأولى عام 1405 الموافق 16 فبراير سنة 1985 والمتعلق بحماية الصحة و ترقيتها، المعدّل و المتمّم،

– و بمقتضى القانون رقم 88 –07 المؤرّخ في 7 جمادى الثانية عام 1408 الموافق 26 يناير سنة 1988 والمتعلق بالوقاية الصحية و الأمن وطب العمل،

– و بمقتضى القانون رقم 90 – 08 المؤرّخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية،المتمّم،

– و بمقتضى القانون رقم 90 – 09 المؤرّخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية، المتمّم،

– و بمقتضى القانون رقم 90 –21 المؤرّخ في 24 محرّم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية،

– و بمقتضى الأمر رقم 95 – 20 المؤرّخ في 19 صفر عام 1416 الموافق 17 يوليو سنة 1995 و المتعلق بمجلس المحاسبة،

– و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06–175 المؤرّخ في 26 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 24 مايو سنة 2006 و المتضمن تعيين رئيس الحكومة،

– و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06–176 المؤرّخ في 27 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 25 مايو سنة 2006 و المتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

– وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96–66 المؤرخ في 7 رمضان عام 1416 الموافق 27 يناير سنة 1996 الذي يحدد صلاحيات وزير الصحة والسكان،

– و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97 – 466 المؤرخ في 2 شعبان عام 1418 الموافق 2 ديسمبر سنة 1997 الذي يحدد قواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها و سيرها،

يرسم ما يأتي :

المادّة الأولى : يهدف هذا المرسوم إلى إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها و سيرها.

الفصل الأول

المؤسسة العمومية الاستشفائية

المادّة 2 : المؤسسة العمومية الاستشفائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. و توضع تحت وصاية الوالي.

المادّة 3 : تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من هيكل للتشخيص و العلاج و الاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات .

تحدد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

المادّة 4 : تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل، بصفة متكاملة و متسلسلة، بالحاجات الصحية للسكان. و في هذا الإطار، تتولى على الخصوص المهام الآتية :

– ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي و الاستشفاء،

– تطبيق البرامج الوطنية للصحة،

– ضمان حفظ الصحة و النقاوة ومكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية،

– ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم.

المادّة 5 : يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدانا للتكوين الطبي و شبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

الفصل الثاني

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

المادّة 6 : المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. و توضع تحت وصاية الوالي.

المادّة 7 : تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من مجموعة عيادات متعددة الخدمات و قاعات العلاج تغطي مجموعة من السكان.

تحدد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية والحيز الجغرافي الصحي الذي يغطي مجموعة من السكان بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

المادّة 8 : تتمثل مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في التكفل، بصفة متكاملة ومتسلسلة، فيما يأتي :

– الوقاية و العلاج القاعدي،

– تشخيص المرض،

– العلاج الجواري،

– الفحوص الخاصة بالطب العام و الطب المتخصص القاعدي،

– الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي،

– تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.

و تكلف على الخصوص بما يأتي :

– المساهمة في ترقية و حماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية،

– المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم.

المادّة 9 : يمكن استخدام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ميدانا للتكوين شبه الطبي و التكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

الفصل الثالث

أحكام مشتركة

القسم الأول

التنظيم و السير

المادّة 10 : يسير كل مؤسسة عمومية استشفائية ومؤسسة عمومية للصحة الجوارية مجلس إدارة ويديرها مدير. وتزودان بهيئة استشارية تدعى "المجلس الطبي".

الفرع الأول

مجلس الإدارة

المادّة 11 : يضم مجلس الإدارة ما يأتي :

– ممثل عن الوالي، رئيسا،

– ممثل عن إدارة المالية،

– ممثل عن التأمينات الاقتصادية،

– ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي،

– ممثل عن المجلس الشعبي الولائي،

– ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة،

– ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراؤه،

– ممثل عن المستخدمين شبه الطبيين ينتخبه نظراؤه،

– ممثل عن جمعيات مرتفقي الصحة،

– ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة،

– رئيس المجلس الطبي.

يحضر كل من مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية ومدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مداولات مجلس الإدارة برأي استشاري ويتوليان أمانتهما.

المادّة 12 : يعين أعضاء مجلس الإدارة لعهدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوالي، بناء على اقتراح من السلطات والهيئات التابعين لها.

وفي حالة انقطاع عهدة أحد أعضاء مجلس الإدارة، يعين عضو جديد حسب نفس الأشكال لخلافته إلى غاية انتهاء العهدة.

وتنتهي عهدة الأعضاء الذين تم تعيينهم بحكم وظائفهم بانتهاء هذه الوظائف.

المادّة 13 : يمكن مجلس الإدارة الاستعانة بكل شخص من شأنه مساعدته في أشغاله.

المادّة 14 : يتداول مجلس الإدارة على الخصوص فيما يأتي :

– مخطط تنمية المؤسسة على المديين القصير والمتوسط،

– مشروع ميزانية المؤسسة،

– الحسابات التقديرية،

– الحساب الإداري،

– مشاريع الاستثمار،

– مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة،

– البرامج السنوية لحفظ البنايات و التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة و صيانتها،

– الاتفاقيات المنصوص عليها في المادتين 5 و 9 أعلاه،

– العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة، لا سيما هيئات الضمان الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية و التعاضديات و الجماعات المحلية و المؤسسات والهيئات الأخرى،

– مشروع جدول تعداد المستخدمين،

– النظام الداخلي للمؤسسة،

– اقتناء و تحويل ملكية المنقولات و العقارات وعقود الإيجار،

– قبول الهبات و الوصايا أو رفضها،

– الصفقات و العقود و الاتفاقيات و الاتفاقات، طبقا للتنظيم المعمول به.

المادّة 15 : يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية مرة واحدة كل ستة (6) أشهر.

و يمكنه الاجتماع في دورة غير عادية بناء على استدعاء من رئيسه أو بطلب من ثلثي (3/2) أعضائه. وتحرر مداولات مجلس الإدارة في محاضر يوقعها الرئيس و أمين الجلسة و تقيّد في سجل خاص يرقمه ويؤشر عليه الرئيس.

يعدّ مجلس الإدارة نظامه الداخلي و يصادق عليه أثناء اجتماعه الأول.

المادّة 16 : يحدد رئيس مجلس الإدارة جدول أعمال كل اجتماع بناء على اقتراح من مدير المؤسسة.

المادّة 17 : لا تصح مداولات مجلس الإدارة إلا بحضور أغلبية أعضائه. وإذا لم يكتمل النصاب، يستدعى مجلس الإدارة من جديد في الثمانية (8) أيام الموالية. و يمكن أن يتداول أعضاؤه حينئذ مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين.

تؤخذ قرارات مجلس الإدارة بأغلبية الأعضاء الحاضرين.

و في حالة تساوي عدد الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا.

المادّة 18 : تعرض مداولات مجلس الإدارة على موافقة الوالي في الثمانية (8) أيام الموالية للاجتماع. و تكون المداولات نافذة بعد ثلاثين (30) يوما من إرسالها إلا في حالة اعتراض صريح يبلغ خلال هذا الأجل.

الفرع الثاني
المدير

المادّة 19 : يعيّن مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية ومدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقرار من الوزير المكلف بالصحة. و تنهى مهامهما حسب الأشكال نفسها.

المادّة 20 : المدير مسؤول عن حسن سير المؤسسة.

و بهذه الصفة :

– يمثل المؤسسة أمام العدالة و في جميع أعمال الحياة المدنية،

– هو الآمر بالصرف في المؤسسة،

– يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية و يعد حسابات المؤسسة،

– يعد مشروع التنظيم الداخلي و النظام الداخلي للمؤسسة،

– ينفذ مداولات مجلس الإدارة،

– يعد التقرير السنوي عن النشاط و يرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة عليه،

– يبرم كل العقود و الصفقات و الاتفاقيات والاتفاقات في إطار التنظيم المعمول به،

– يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته،

– يعين جميع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين تقرر طريقة أخرى لتعيينهم،

– يمكنه تفويض إمضائه تحت مسؤوليته لمساعديه الأقربين.

المادّة 21 : يساعد المدير أربعة (4) نواب مديرين يكلفون على التوالي بما يأتي :

– المالية و الوسائل،

– الموارد البشرية،

– المصالح الصحية،

– صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة .

يعين نواب المديرين بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

المادّة 22 : يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية بقرار مشترك بين الوزيرين المكلفين بالصحة و المالية و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المادّة 23 : يحدد تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية حسب الفئة بقرار مشترك بين الوزيرين المكلفين بالصحة و المالية و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

الفرع الثالث
المجلس الطبي

المادّة 24 : يكلف المجلس الطبي بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة وإبداء رأيه الطبي والتقني فيها ، ولا سيما فيما يأتي :

– التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية ،

– مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية و إعادة تهيئتها،

– برامج الصحة و السكان،

– برامج التظاهرات العلمية و التقنية،

– إنشاء هياكل طبية أو إلغاؤها.

يقترح المجلس الطبي كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة و سيرها، لاسيما مصالح العلاج والوقاية.

يمكن مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية ومدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية إخطار المجلس الطبي بشأن كل مسألة ذات طابع طبي أو علمي أو تكويني.

المادّة 25 : يضم المجلس الطبي ما يأتي :

– مسؤولو المصالح الطبية،

– الصيدلي المسؤول عن الصيدلية،

– جراح أسنان ،

– شبه طبي ينتخبه نظراؤه من أعلى رتبة في سلك شبه الطبيين،

– ممثل عن المستخدمين الاستشفائيين الجامعيين، عند الاقتضاء.

ينتخب المجلس الطبي من بين أعضائه رئيسا ونائب رئيس لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد.

المادّة 26 : يجتمع المجلس الطبي بناء على استدعاء من رئيسه في دورة عادية مرة واحدة كل شهرين. ويمكنه الاجتماع في دورة غير عادية بطلب إما من رئيسه و إما من أغلبية أعضائه و إما من مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية ومدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية .

و يحرر في كل اجتماع محضر يقيد في سجل خاص.

المادّة 27 : لا تصح اجتماعات المجلس الطبي إلا بحضور أغلبية أعضائه. وإذا لم يكتمل النصاب، يستدعى المجلس من جديد في الثمانية (8) أيام الموالية و يمكن أن يتداول أعضاؤه حينئذ مهما يكن عدد الأعضاء الحاضرين.

يعدّ المجلس الطبي نظامه الداخلي و يصادق عليه أثناء اجتماعه الأول.

القسم الثاني
أحكام مالية

المادّة 28 : تحدد مدونة الميزانية للمؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالصحة والوزير المكلف بالمالية.

المادّة 29 : تشمل ميزانية المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية بابا للإيرادات وبابا للنفقات.

في باب الإيرادات :

– إعانات الدولة،

– إعانات الجماعات المحلية،

– الإيرادات الناتجة عن التعاقد مع هيئات الضمان الاجتماعي فيما يخص العلاج المقدم للمؤمن لهم اجتماعيا و ذوي حقوقهم و التعاضديات والمؤسسات و مؤسسات التكوين،

- المخصصات الاستثنائية،
- الهبات و الوصايا ،
- الإيرادات المختلفة،
- الموارد الأخرى المرتبطة بنشاط المؤسسة،
- تعويضات التأمينات الاقتصادية عن الأضرار الجسدية.

في باب النفقات :

- نفقات التسيير،
- نفقات التجهيز،
- كل النفقات الأخرى الضرورية لتحقيق هدفها.

المادّة 30 : يعد المدير مشروع الميزانية و يعرضه على مجلس الإدارة للمداولة. و يرسله بعدئذ إلى السلطة الوصية للموافقة عليه.

المادّة 31 : تمسك محاسبة المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية حسب قواعد المحاسبة العمومية. و يسند تداول الأموال إلى عون محاسب يعينه أو يعتمده الوزير المكلف بالمالية.

المادّة 32 : تحدد الكيفيات المناسبة لمراقبة النفقات بقرار مشترك بين الوزيرين المكلفين بالصحة والمالية.

الفصل الرابع
أحكام خاصة و ختامية

المادّة 33 : تحدد قائمة المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية في الملحقين المرفقين بهذا المرسوم.

المادّة 34 : تنفذ أحكام هذا المرسوم في أجل لايتجاوز ستة (6) أشهر ابتداء من تاريخ نشره في الجريدة الرّسميّة.

المادّة 35 : تلغى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 97 - 466 المؤرخ في 2 شعبان عام 1418 الموافق 2 ديسمبر سنة 1997 الذي يحدد قواعد إنشاء القطاعات الصحية و تنظيمها و سيرها.

المادّة 36 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرّسميّة للجمهوريّة الجزائريّة الدّيمقراطيّة الشّعبيّة.

حرّر بالجزائر في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007.

عبد العزيز بلخادم

الملحق الأول
قائمة المؤسسات العمومية الاستشفائية

01 - ولاية أدرار

- أدرار
- تيميمون
- رقان

02 - ولاية الشلف

- الشلف (أولاد محمد)
- الشلف (شرفة)
- تنس
- صبحة
- الشطية

03 - ولاية الأغواط

- الأغواط
- آفلو

04 - ولاية أم البواقي

- أم البواقي (محمد بوضياف)
- أم البواقي (المستشفى القديم)
- عين البيضاء (بوملي محمد)
- عين البيضاء (المستشفى القديم)
- مسكيانة
- عين مليلة
- عين فكرون

05 - ولاية باتنة

- باتنة
- أريس 1
- أريس 2
- بريكة (محمد بوضياف)
- بريكة (سليمان أعميرات)
- عين التوتة
- مروانة (علي نمر)
- مروانة (زيزة مسيكة)
- نقاوس

06 – ولاية بجاية

– بجاية مستشفى (خليل عمران)

– بجاية مستشفى (فرانس فانون)

– أوقاس

– أقبو

– سيدي عيش

– خراطة

– أميزور

07 – ولاية بسكرة

– بسكرة (بشير بن ناصر)

– بسكرة (الدكتور سعدان)

– أولاد جلال

– طولقة

08 – ولاية بشار

– بشار (المستشفى الجديد)

– بشار (المستشفى القديم)

– العبادلة

– بني عباس

09 – ولاية البليدة

– البليدة

– مفتاح

– العفرون

– بوفاريك

10 – ولاية البويرة

– البويرة

– مشد الله

– الأخضرية

– سور الغزلان

– عين بسام

11 – ولاية تامنغست

– تامنغست

– إن صالح

12 – ولاية تبسة

– تبسة

– مرسط

– العوينات

– بئر العاتر

– الشريعة

– الونزة

13– ولاية تلمسان

– الغزوات

– سبدو

– مغنية

– ندرومة

14 – ولاية تيارت

– تيارت

– سوقر

– مهدية

– فرندة

– قصر الشلالة

15– ولاية تيزي وزو

– الأربعاء ناث إيراثن

– تيقزيرت

– ذراع الميزان

– بوغني

– عزازقة

– أزفون

– عين الحمام

16 – ولاية الجزائر

– رويبة

– عين طاية

– زرالدة (بوقاسمي طيب)

– المرادية (جيلالي رحموني)

– القبة (بشير منتوري)

– الأبيار (جيلالي بلخنشير)

– بولوغين ابن زيري

– الحراش (حسان بادي)

17 – ولاية الجلفة

– الجلفة

– عين وسارة

– مسعد

– حاسي بحبح

18 – ولاية جيجل

– جيجل

– الطاهير

– الميلية

19 – ولاية سطيف

– العلمة

– عين الكبيرة

– بوقاعة

– عين أولمان

20 – ولاية سعيدة

– سعيدة

21 – ولاية سكيكدة

– سكيكدة (المستشفى القديم)

–الحروش

– القل

– عزابة

– تمالوس

22 – ولاية سيدي بلعباس

– بن باديس

– السفيزف

– تلاغ

23 – ولاية عنابة

– عين الباردة

– الحجار

– شطايبي

24 – ولاية قالمة

– قالمة (الحكيم العقبي)

– قالمة (ابن زهور)

– عين العربي

– وادي الزناتي

– بوشقوف

25 – ولاية قسنطينة

– قسنطينة (البئر)

– الخروب (محمد بوضياف)

– الخروب (علي منجلي)

– زيغود يوسف

26 – ولاية المدية

– المدية

– البرواقية

– تابلاط

– عين بوسيف

– قصر البخاري

– بني سليمان

27 – ولاية مستغانم

– مستغانم

– سيدي علي

– عين تادلس

28 – ولاية المسيلة

– المسيلة

– بوسعادة

– سيدي عيسى

– عين الملح

29 – ولاية معسكر

– معسكر (مسلم طيب)

– معسكر (إسعد خالد)

– المحمدية

– سيق

– غريس

– تيغنيف

30 – ولاية ورقلة

– ورقلة

– توقرت

– حاسي مسعود

– الطيبات

31 – ولاية وهران

– عين الترك (العقيد عثمان)

– أرزيو (المحقن)

32 – ولاية البيض

– البيض

– الأبيض سيدي الشيخ

– بوقطب

33 – ولاية إيليزي

– إيليزي

– جانت

34 – ولاية برج بوعريريج

– برج بوعريريج

– مجانة

– رأس الوادي

35 – ولاية بومرداس

– الثنية

– برج منايل

– دلس

36 – ولاية الطارف

– الطارف

– القالة

– بوحجار

37 – ولاية تندوف

– تندوف

38 – ولاية تيسمسيلت

– تيسمسيلت

– ثنية الأحد

– برج بونعامة

39 – ولاية الوادي

– الوادي

– المغير

– جامعة

40 – ولاية خنشلة

– خنشلة (المستشفى الجديد)

– خنشلة (علي بوسحابة)

– ششار

– قايس

41 – ولاية سوق أهراس

– سوق أهراس (ابن رشد)

– سوق أهراس (المستشفى القديم)

– سدراته

42 – ولاية تيبازة

– حجوط

– قوراية

– القليعة

– سيدي غيلاس

43 – ولاية ميلة

– ميلة (الإخوة مغلاوي)

– ميلة (المستشفى القديم الإخوة طبال)

– شلغوم العيد

– فرجيوة

– وادي العثمانية

44 – ولاية عين الدفلى

– عين الدفلى

– مليانة

– خميس مليانة

– العطاف

45 – ولاية النعامة

– مشرية

– عين الصفراء

46 – ولاية عين تيموشنت

– عين تيموشنت

– حمام بوحجر

– بني صاف

47 – ولاية غرداية

– غرداية

– متليلي

– المنيعة

– القرارة

48 – ولاية غليزان

– غليزان

– واد رهيو

– مازونة

الملحق الثاني

قائمة المؤسسات العمومية للصحة الجوارية

01 – ولاية أدرار

– أدرار

– تيميمون

– رقان

– أولف

– برج باجي مختار

– تينركوك

02 – ولاية الشلف

– بني حواء

– توقريت

– تنس

– بوقادير

– أولاد فارس

– وادي الفضة

03 – ولاية الأغواط

– الأغواط

– عين ماضي

– حاسي دلاعة

– قصر الحيران

– آفلو

– قلتة سيدي ساعد

– البريدة

04 – ولاية أم البواقي

– أم البواقي

– عين البيضاء

– عين مليلة

05 – ولاية باتنة

– باتنة

– المعذر

– بريكة

– نقاوس

– رأس العيون

– مروانة

– عين جاسر

– عين التوتة

– أريس

– ثنية العابد

06 – ولاية بجاية

– بجاية

– أوقاس

– القصر

– آدكار

– سيدي عيش

– خراطة

– تزمالت

– صدوق

07 – ولاية بسكرة

– بسكرة

– القنطرة

– جمورة

– أولاد جلال

– الدوسن

- رأس الميعاد
- طولقة
- سيدي عقبة
- زريبة الوادي

08 – ولاية بشار

- بشار
- بني ونيف
- العبادلة
- تاغيت
- تبلبالة
- كرزاز
- بني عباس

09 – ولاية البليدة

- أولاد يعيش
- الأربعاء
- موزاية
- البويئان

10 – ولاية البويرة

- البويرة
- أحنيف
- الأخضرية
- سور الغزلان
- عين بسام

11 – ولاية تامنغست

- تامنغست
- إن أمقل
- أباليسا (سيلات)
- تازروق
- تين زواتين
- إن قزام
- إن صالح

12 – ولاية تبسة

- تبسة
- الونزة
- الشريعة
- بئر العاتر
- العوينات
- نقرين

13 – ولاية تلمسان

- تلمسان
- الرمشي
- باب العسة
- مغنية
- سبدو
- الغزوات
- أولاد ميمون

14 – ولاية تيارت

- تيارت
- رحوية
- عين الحديد
- عين الذهب
- مهدية
- عين كرمس
- قصر الشلالة

15 – ولاية تيزي وزو

- ذراع بن خدة
- وسيف
- الأربعاء ناث إيراثن
- بوغني
- إيفرحونن
- عزازقة
- أزفون
- واقنون

16 – ولاية الجزائر

- الرغاية
- براقي
- القبة (العناصر)
- برج الكيفان (درقانة)

- باب الوادي
- الشراقة (بوشاوي)
- زرالدة
- بوزريعة
- درارية
- سيدي امحمد (بوشنافة)

17 – ولاية الجلفة

- الجلفة
- عين وسارة
- مسعد
- حاسي بحبح
- القطارة

18 – ولاية جيجل

- جيجل
- الطاهير
- سيدي معروف
- بوسيف أولاد عسكر
- زيامة منصورية
- جيملة

19 – ولاية سطيف

- سطيف
- عين عباسة
- عين أولمان
- العلمة
- حمام السخنة
- عين الكبيرة
- بوقاعة
- بني ورتيلان
- عين أزال

20 – ولاية سعيدة

- سعيدة
- سيدي بوبكر
- مولاي العربي
- الحساسنة

21 – ولاية سكيكدة

- سكيكدة
- بن عزوز
- سيدي مزغيش
- عين قشرة
- أولاد عطية

22 – ولاية سيدي بلعباس

- سيدي بلعباس
- السفيزف
- تلاغ
- عين البرد
- لطار
- تنيرة
- مرحوم

23 – ولاية عنابة

- عنابة
- برحال
- الحجار

24 – ولاية قالمة

- قالمة
- تاملوكة
- وادي الزناتي
- بوشقوف

25 – ولاية قسنطينة

- قسنطينة (العربي بن مهيدي)
- قسنطينة (بشير منتوري)
- الخروب
- زيغود يوسف
- حامة بوزيان
- عين عبيد

26 – ولاية المدية

- الزبيرية
- البرواقية
- تابلاط

- الشهبونية
- شلالة العذاورة
- قصر البخاري
- بني سليمان

27 – ولاية مستغانم

- مستغانم
- عين تادلس
- ماسرة
- سيدي علي
- سيدي لخضر
- عشعاشة

28 – ولاية المسيلة

- المسيلة
- مقرة
- بوسعادة
- ابن سرور
- سيدي عيسى
- عين الملح

29 – ولاية معسكر

- معسكر
- وادي الأبطال
- المحمدية
- زهانة
- عوف

30 – ولاية ورقلة

- ورقلة
- توقرت
- حاسي مسعود
- الحجيرة
- البرمة

31 – ولاية وهران

- آرزيو
- وادي تليلات
- وهران (حي بوعمامة)
- وهران (صديقية)
- وهران (واجهة البحر)
- وهران (حي لغوالم)
- السانية
- بوتليليس
- عين الترك

32 – ولاية البيض

- البيض
- بريزينة
- الخيثر
- شلالة

33 – ولاية إيليزي

- إيليزي
- إن آمناس
- جانت
- دبداب

34 – ولاية برج بوعريريج

- برج بوعريريج
- المنصورة
- رأس الوادي
- بئر قصد علي
- مجانة
- القلة

35 – ولاية بومرداس

- بومرداس
- برج منايل
- دلس
- خميس الخشنة

36 – ولاية الطارف

- الطارف
- القالة
- الذرعان
- بوحجار

37 – ولاية تندوف

– تندوف

– أم العسل

38 – ولاية تيسمسيلت

– تيسمسيلت

– ثنية الأحد

– برج بونعامة

39 – ولاية الوادي

– الوادي

– قمار

– طالب العربي

– جامعة

– المغير

– الدبيلة

40 – ولاية خنشلة

– خنشلة

– يابوس

– قايس

– ششار

– المحمل

– جلال

41 – ولاية سوق أهراس

– سوق أهراس

– تاورة

– سدراته

– مداوروش

42 – ولاية تيبازة

– تيبازة

– الداموس

– شرشال

– بواسماعيل

43 – ولاية ميلة

– ميلة

– فرجيوة

– عين البيضاء حريش

– شلغوم العيد

– تاجنانت

44 – ولاية عين الدفلى

– العبادية

– جليدة

– عين الاشياخ

– بومدفع

45 – ولاية النعامة

– مشرية

– النعامة

– مكمن بن عمرو

– عين الصفراء

46 – ولاية عين تيموشنت

– عين تيموشنت

– حمام بوحجر

– بني صاف

– العامرية

47 – ولاية غرداية

– غرداية (ثنية المخزن)

– القرارة

– بريان

– متليلي

– المنيعة

48 – ولاية غليزان

– غليزان

– يلل

– زمورة

– جديوية

– سيدي امحمد بن علي

لقد حظي مفهوم الحوكمة بأهمية كبيرة على كل من المستوى الدولي و المحلي ، وقد اتضح ذلك جليا من خلال تبنيه من قبل عديد الدول المتقدمة و الناشئة لعدة اعتبارات، أهمها التطور المذهل و المتسارع، والسبب الأخر هو ارتباط المفهوم بتطور علم الإدارة من جهة، و بتطور مفهومي الجودة و التسيير العمومي الحديث من جهة أخرى ، ولذلك وجب تبني أساليب غير كلاسيكية و طرق جديدة للتسيير و إيجاد أساليب حديثة تعيد التوازن وتضبط أداء المؤسسات و لمواءمة التطورات الفنية والتكنولوجية الحاصلة كذلك ، إن الحوكمة تمكن من الاستغلال الأمثل للموارد و تحقيق النمو المستدام وتأمين سلامة التصرفات ونزاهة السلوكيات ووضوح المسؤوليات كما تضمن أيضا ضبط العلاقات وحفظ المصالح بين مختلف الفاعلين المؤثرين على الأداء، كما تؤمن اتخاذ القرار الرشيد والالتزام المهني الأخلاقي و مواجهة المخاطر من اجل ضمان التميز المؤسسي وتحقيق الأهداف المسطرة بما توفره من معايير و مزايا كالشفافية و العدالة وحق المساءلة ، وامتيازها بالشمولية والدينامية وتمتد لكافة وحدات المنشأة، و لما كان تحقيق الأهداف الكبرى و الاستراتيجية يعزى كله لإدارة موارد بشرية متميزة تجعل الإنسان على قمة اولوياتها فكان لزاما الاستفادة من مزايا الحوكمة وبما تقدمه من معايير وضوابط ولذلك قد استهدفت دراستنا الإطارات المسيرة في مؤسسات الصحة الجوارية وهم موظفين عموميين ، بمثابة مرآة الدولة ، وساعدها المنفذ في قطاع إستراتيجي هام وحساس للدولة يمس المواطن بصفة مباشرة ، ولذلك يتحتم على المنظمات الفاعلة التحكم وإدارة سلوك و تصرفات جميع افرادها حيث أصبح مسيرو هذه الأخيرة مطالبين أكثر من أي وقت مضى بتحقيق التوافق الدائم بين هذه المصالح و أن تدار كل العمليات بكفاءة عالية لتحقيق الحاجات المشروعة للمؤسسة ولمحيطها ولكل الفاعلين ، ولن يتأتى ذلك إلا بتنمية تلك الإطارات المسيرة بحسن تقييمهم ومتابعة تدريبهم من أجل تطويرهم لزيادة فعاليتهم و استجابة للمستجدات المستقبلية، ومن هنا كان التركيز للاستفادة القصوى من مزايا الحوكمة وتأثيراتها وبما توفره من مزايا من مسؤوليات أخلاقية واجتماعية لقد خلصت دراستنا الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من الكفاءة الإدارية والعدالة التنظيمية والإفصاح والشفافية وحق المساءلة على تنمية إدارة الموارد البشرية ، كما خلصت الدراسة الى جملة من الاقتراحات و التوصيات للمؤسسات محل الدراسة، وهي مؤسسات الصحة الجوارية وكان من أهمها تبني التسيير الحديث والتقليل من المركزية وأيضا إعادة الخارطة التوزيعية للعيادات وقاعات العلاج على مستوى تراب ولاية الجلفة بما يضمن قربها من إدارتها المباشرة للصحة الجوارية عكس ما هو موجود على أرض الواقع ،وكذلك التركيز على عمليات التدريب والرسكلة والقضاء على ما يسمى التسيير بالتكليف ، والاعتماد على الرقمنة وتفعيل الوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل التطوير، وكذلك تفعيل عمليات التوءمة بين المؤسسات على المستوى المحلي وحتى الخارجي ، وفي الأخير تفعيل التشاركية والروح الجماعية لتحمل المسؤولية الأخلاقية و الاجتماعية وتبني ثقافة تنظيمية قوية لضمان تحقيق الفعالية و التميز .

الكلمات المفتاحية:

الحوكمة، إدارة تنمية الموارد البشرية، الأخلاقية المسؤولية، المسؤولية الاجتماعية، الصحة الجوارية مؤسسات.

Abstract:

The concept of governance has been of great importance at both the international and local levels, and this was evident through its adoption by many developed and emerging countries for several considerations, the most important of which is the astonishing acceleration of development, and the other reason is the connection of the concept with the development of management science on the one hand, and conceptual development of quality and modern public management on the other hand, and therefore it is necessary to adopt non-classical methods of management and to find modern methods that restore balance and control the performance of institutions and to harmonize the technical and technological developments that are taking place as well.

Governance enables optimal use of resources, achieving sustainable growth, ensuring integrity of behavior and clarity of responsibilities. It also ensures control of relations and preserves interests between the various actors affecting performance. It also ensures rational decision-making, ethical professional commitment, and facing risks in order to ensure institutional excellence and achieve goals with the standards and advantages it provides such as transparency, justice and the right of accountability, and its inclusiveness and dynamism, and extends to all units of the establishment, and since the achievement of major and strategic goals is the management of distinct human resources' task that make the human being at the top of its priorities, it was necessary to profit from the advantages of governance and the standards and controls that it offers. Therefore, our study targeted the management of the residential health institutions, being public officials and the implementer of its strategy in an important and sensitive sector of the state that directly affects the citizen, and therefore it is imperative for the active organizations to control and manage the behavior and the actions of all its members, as the managers of the latter are now required more than ever to achieve permanent compatibility between these interests and to manage all operations with high efficiency to achieve the legitimate needs of the institution and its surroundings and actors , this latter would be possible with the development of those officials by evaluating them and following up their training in order to develop them to increase their effectiveness and their response to future developments. Hence, the focus was to make the most of the benefits of governance and its effects and the benefits it provides of moral and social responsibilities. Our study concluded that there is a statistically significant effect for administrative efficiency, organizational justice, disclosure, transparency, and the right of accountability for the development of human resources management, and the study concluded with a number of suggestions and recommendations for the institutions under study, which are residential health institutions, and one of the most important recommendations was adopting modern management and reducing centralization, as well as restoring the distributive map of clinics and treatment rooms at the state of Djelfa to ensure their proximity to its direct management of residential health, unlike what exists in reality, as well as focusing on training and recycling processes and eliminating the so-called management by commissioning, relying on digitization and activating modern technological means for development, as well as activating twinning processes between institutions at the local and external levels, and finally activating the collective participatory spirit to assume moral and social responsibility and adopting a strong organizational culture to ensure the achievement of effectiveness and excellence.

Keywords:

Governance, the development of human resources management, ethical responsibility, social responsibility, residential health institutions.