

تكيف آليات وأدوات الإدارة العامة الجزائرية وفق مُقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية للتفعيل

Adapting mechanisms and instruments of the Algerian public administration according to the new public management approach as a mechanism for activation

مختار بوخاتم* بن علي لقرع

جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم

benalilagraa01@gmail.com mokhtar.boukhatem.etu@univ-mosta.dz

تاريخ الاستلام: 2022/07/14 - تاريخ القبول: 2022/09/07 - تاريخ النشر: 2022/12/26

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في تسيير المورد البشري ودوره في الإدارة عبر المراحل والاتجاهات الكلاسيكية ومدى إتباعه للطرق التقليدية التي أصبحت تُسيطر على أعماله الإدارية من حيث الخدمة والنوعية من جهة وإنتهاجه الاتجاه الكلاسيكي في السير لتقديم الخدمة العمومية النوعية والجيدة من ناحية الأداء والفعالية والسرعة، إلا أنه أصبح روتينيًا وصعبًا للقياس وأصبح من الضروري التوجه إلى الاتجاه الحديث في التسيير الإداري وتسيير العنصر البشري. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوضع ديناميكية وآلية فعالة للدفع عن الأداء وتذليل الصعوبات والعقبات للوصول إلى إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها، والالتزام بتنمية العنصر البشري وأخلقة الوظيفة العامة في تحسين الأداء، والاتجاه الكلي إلى التسيير العمومي الجديد في الإدارة العامة.

الكلمات المفتاحية: التسيير، الاتجاهات الكلاسيكية الحديثة، المورد البشري، إدارة الجودة، أخلاق الوظيفة.

Abstract:

This study aims to investigate the management of the human resource and its role in management through the classical directions, and the extent, and its adoption of the direction of classical and qualitative service delivery in general. It has become routine and difficult to measure, and even necessary to the modern trend in administrative management and the management of the human element.

And this couldn't be realized only by establishing an effective mechanism to advance performance and overcome difficulties to reach human performance management, and implement the overall function and development of the element, to the new public administration.

Key words: management; modern classic trends; human resource; quality management; job ethics.

مقدمة

ويأخذ موضوع المورد البشري وخصائصه وكذا بيئته المهنية مأخذ تشخيص وتحليل من أجل وضع المعادلة البشرية ويجمع مكوناتها في وضعية موازية مع متطلبات الفعالية المهنية بما يحقق الارتياح والرضا الوظيفي من جهة وتحقيق أهداف التنظيم من جهة أخرى، وهنا تكمن أهمية تسيير الموارد البشرية والتي تعني بكل ما سبق ذكره بنظرة تنبؤية وبيانات قابلة للقياس والمتابعة.

فالجوانب المختلفة في حقل تسيير العمومي الجديد بمخرجات الإدارة العمومية وهو الخدمات العمومية باعتبار أن الإدارة هي التي تقوم بالتسيير

العموميّ مُمَثِّلَةً في تقييم الأداء وَالحوكمة الإلكترونية وَجودة الخدمات وَأُخْلِقَةُ أَوْ تَخْلِيْقُ الإدارة العمومية وَالَّتِي تُمَثِّلُ كُلَّهَا رِكَائِزَ وَدَعَائِمَ التَّسْيِيرِ العموميّ الجديد الَّذِي يُؤْمِنُ بِضَرُورَةِ التَّوَجُّهِ بِالمواطنِ كَلْبِنَةٍ أَسَاسِيَةٍ مِنْ أَجْلِ إدارةٍ عُمُومِيَةٍ عَصْرِيَةٍ وَبِالتَّأَلِي ضَرُورَةُ تَلَبُّي مَدْخَلٍ إِصْلَاحِيٍّ لِلاِنْتِقَالِ مِنْ إدارةٍ عُمُومِيَةٍ كِلَاسِيكِيَةٍ إِلَى غِدَارَةٍ عُمُومِيَةٍ حَدِيثَةٍ، مُحَاوِلِينَ إِسْقَاطَ الجوانبِ النَّظَرِيَّةِ عَلَى الإدارة العمومية فِي التَّسْيِيرِ الإداريِّ وَلِلْمُورِدِ البشريِّ.

فَلْمَوْضُوعِ الدَّرَاسَةِ أَهْمِيَّةٌ بِالْغَةِ فِي الْإِنْتِقَالِ مِنَ التَّسْيِيرِ التَّقْلِيدِيِّ إِلَى اخْذِ اتِّجَاهَاتٍ أُخْرَى حَدِيثَةٍ تَرْبِطُ بَيْنَ الْمُورِدِ البشريِّ وَالإدارة العمومية، وَكَذَا التَّسْيِيرِ العموميّ الجديد فِي وَضْعِ آليَاتٍ وَمِيكَانِزِمَاتٍ وَأَدَوَاتٍ حَدِيثَةٍ وَتَطْبِيقِهَا فِي الْمَجَالِ الإداريِّ لِوَضْعِ الْقَوَاعِدِ الْأَسَاسِيَةِ لِعَصْرَةِ الإدارة مِنْ جَانِبِ التَّسْيِيرِ الجديد الَّذِي أَصْبَحَ حَتْمِيَّةً لِوَضْعِ الاتِّجَاهَاتِ الصَّحِيحَةِ وَالإِنْتِقَالِ مِنَ الاتِّجَاهِ الكِلَاسِيكِيِّ إِلَى الاتِّجَاهِ الجديد، وَعَلِيهِ ارْتَيَانَا وَضْعَ الإشكالية الآتية:

إشكالية الدَّرَاسَةِ:

- إِلَى أَيِّ مَدَى سَيُساهِمُ التَّسْيِيرُ العموميّ الجديد فِي الْإِنْتِقَالِ مِنَ الاتِّجَاهِ الكِلَاسِيكِيِّ إِلَى الاتِّجَاهِ الجديد فِي الإدارة الجزائرية؟

التَّسْأُولَاتُ الْفِرْعِيَّةُ:

- 1/ هل سَيُمْكِنُ الإِصْلَاحُ الإداريُّ مِنْ تَطْبِيقِ التَّسْيِيرِ العموميّ الجديد؟
 - 2/ كيف يَتِمُّ تَطْبِيقُ وَتَقْيِيمُ الأداء وَالحوكمة الإلكترونية لِتَنْمِيَةِ اسْتِعْمَالِ تِكْنُولُوجِيَا الْمَعْلُومَاتِ وَالاتِّصَالَاتِ؟
 - 3/ مَا هِيَ الْآليَاتُ وَالْأَدَوَاتُ الْمُسَاعِدَةُ فِي الْعَمَلِ الإداريِّ؟
- فِرْضِيَّاتُ الدَّرَاسَةِ:**

- 1/ يَرْتَبِطُ نَجَاحُ الإِصْلَاحِ الإداريِّ بِتَطْبِيقِ التَّسْيِيرِ العموميّ الجديد.
- 2/ تَقْيِيمُ الأداء وَالحوكمة الإلكترونية عُنْصَرَانِ أَسَاسِيَّانِ فِي تَنْمِيَةِ الْعُنْصَرِ البشريِّ.

3/ سَيُساهم التسيير العمومي الجديد في الانتقال والتوجه إلى التسيير الجديد في العنصر البشري والعمل الإداري.
منهج الدراسة:

تطرقنا في دراسة الموضوع إلى استعمال المنهج الوصفي والتحليلي، لوصف الظاهرة الإدارية المالية والقديمة وإسقاطها في كل المراحل التي مرت بها الإدارة العمومية كحالات ومشاهد تصف مدى انتقال التسيير في الإدارة من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة مُستعملين الأدوات والآليات الحديثة، وكذا دراسة تحليل المعطيات والأداء والفعالية وشدة العمل بين التسيير القديم والجديد وأخذ الاتجاهات التي تُولي طلبات وتطلّعات الإدارة والمواطن معًا.
تقسيم الدراسة:

جاءت الدراسة مُقسّمةً إلى ثلاثة محاورٍ أساسيةٍ، فتَمّ تخصيص المحور الأول فعُنون به: "الإصلاح الإداري المفهوم والمداخل". المحور الثاني والمعنون بـ "الإدارة العمومية: تقييم الأداء وتفعيل استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال" أما المحور الثالث والأخير تحت عنوان "إدارة الموارد البشرية دراسة الآليات والأدوات المساعدة في العمل الإداري الخاص لتسيير الموارد البشرية، وتخصّص".

المحور الأول: الإصلاح الإداري المفهوم والمداخل

بيّن الإصلاح الإداري عملية تكيفٍ دائمةٍ ومُستمرّةٍ للبُنى الإدارية¹ ومهامها مع مهام الدولة، وهو مُواكبةٌ دائمةٌ مع رُوح التجديد والتحديث التي يتطلّحها النظام السياسي غير المتحجّر، وسواءً كان إصلاحًا جزئيًا أو شاملاً فهو عملية تطهير الإدارة من مشاكلها وإيجاد الحلول المناسبة لها والمتلائمة مع رُوح التحديث ومع التطوّر العلمي والتكنولوجي بما يُؤدّي إدخال أفضل الطرق والأساليب العقلانية

¹: البحيري سامي محمود محمد، مداخل الإصلاح الإداري، الأكاديمية البريطانية العربية، لندن، 2011، ص 39.

لتحقيق أهداف الغدارة القائمة على إشباع حاجيات المواطنين بِأكبر قدرٍ من الفعالية والكفاية.

أولاً: الإصلاح الإداري

هناك طريقتين لتنفيذ الإصلاح الإداري هما الطريقة الجذرية في إدخال التغيرات ثم الطريقة الجزئية أو التقليدية في إدخال التغيرات على مؤسسة الجهاز الحكومي، ويتم فيها ما يلي:

- الإصلاح الشامل.
- تقليص أعداد العاملين في الجهاز الحكومي.
- إعادة الهندسة.
- إعادة الهيكلة.
- الإدارة الحكومية بأسلوب قطاع الأعمال.
- الحكومة الإلكترونية.

ثانياً: الإصلاح الجزئي

يتبع أساليباً جزئيةً ومرحليةً لمعالجة المشكلات التي تواجه الجهاز الإداري من خلال التركيز على الهياكل التنظيمية وهي تعتبر عملية ترميم للأجزاء المكونة للجهاز الإداري وأنَّ الأخذ بمبدأ التدرج سيؤدي إلى إصلاح الجهاز الإداري بشكله الكلي وتنبع جهود الإصلاح وإستراتيجية الإصلاح الإداري داخل المنظمة ذاتها وسيسعى هذا المدخل لتحقيق الأهداف، ومنها²:

- الكشف عن الأوضاع الحالية الإدارية والقيام بدراساتها وتحليلها.
- تحديد مصادر المشكلات وأسباب التخلف الإداري.
- التعرف على المتغيرات المؤثرة والمسببة للتخلف الإداري.

²: عبد الكريم سويسي، الإصلاح الإداري، مجلة القانون والعلوم الإدارية للتنمية، المغرب، س.2012، على الرابط الإلكتروني الآتي:

تكيف آليات وأدوات الإدارة العامة الجزائرية وفق مُقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية للتفعيل

- اكتشاف وسائل وأساليب الإصلاح والمقارنة بينهما واختيار الأنسب.
- المتابعة وتعميم نتائج التغيير.

ثالثاً: مُحاولات الإصلاح الإداري في الجزائر

يُعرّف الإصلاح الإداري بأنه الجهود المنظمة وبشكل مقصود لإحداث تغييرات، جوهرية في بنية البيروقراطية العامة وإجراءاتها في اتجاهات وسلوك الإداريين العاملين بها، فقامت الجزائر وبصدد إصلاح المنظومة الإدارية، فقامت بإنشاء هيئات مُتخصّصة في الإصلاح الإداري ونذكر منها حسب الترتيب الزمني³:

- 1966 إنشاء مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الإداري.
- 1968 تحوّلت إلى مديرية عامة للإصلاح الإداري والعلاقات العامة.
- 1976 إعادة تنظيم إدارة وزارة الداخلية.
- 1982 أنشئت كتابة الدولة المكلفة بالتوظيف العمومي والإصلاح الإداري.
- 1983 إنشاء لجنة وطنية للإصلاح الإداري.
- 1984 تأسيس محافظة - الإصلاح الإداري والتجديد الإداري -
- 1988 مرسوم 131-88 الذي يتضمّن تنظيم العلاقة بين الإدارة والمواطن.
- 2000 إنشاء لجنة إصلاح هيكل الدولة.
- 2003 إنشاء المديرية العامة للإصلاح الإداري.
- عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية من خلال البرنامج الخماسي 2010-2014.
- المبادرة الجديدة في إنشاء وزارة الإصلاح للخدمة العمومية.
- إنشاء دار للخدمة في ولايات الجنوب.

³: فيرم فاطمة الزهراء، الموظف العمومي ومبدأ حياد الإدارة في الجزائر، شهادة ماجستير، الجزائر، 2004.

بالرغم من وجود تحسينات بدأت نظراً على مصالح الحالة المدنية ووزارة التربية إلا أنه لابد من:

- تغيير الذهنيات؛ التركيز على الجانب الأخلاقي، مراجعة بعض القوانين.
 - الإصلاح الشمولي؛ تكوين موظفي الإدارات العمومية.
- إن ضرورة الإصلاح الإداري يطغى على الجوهر في عملية الإصلاح فكثير من الإدارات الحكومية التي أعيد ترميمها بشكل حديث وجديد تم فيها تقديم خدمات وحلول للمشاكل التي يعاني منها المواطن فتذليل العقبات ومحاولات الإصلاح الإداري ليتطلب وقتاً طويلاً وهذا لعصرنة الإدارة العمومية من خلال وضع هيئات وأجهزة وبرامج تُتابع التطبيق الكلي والفعلي للتسيير العمومي الجديد.
- وعليه فرض أغوار التسيير العمومي الجديد باتجاهاته الحديثة ومحاولة إسقاطه على واقع الإدارة العمومية وهذا من خلال استثمار تكنولوجيا الإعلام والتواصل وإحداث وظيفة عمومية ذكية بالاستفادة من التجارب الدولية الرائدة في هذا المجال.

المحور الثاني: تطبيق وتقييم الحوكمة الإلكترونية استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال

- نرى من المناسب قبل التطرق لتقييم الأداء في الإدارة العمومية أن نعرض مظاهر انخفاض الإنتاج في الأجهزة الحكومية، كما يلي:
- إحداث تغييرات جزئية أو شاملة في الهياكل التنظيمية لمُعظم الوزارات للدول عقب كل تغيير وزاري، بعيداً عن الأهداف العامة والمهام والاختصاصات.
 - غياب المعايير الدقيقة والموضوعية لتحديد المتطلبات من الوظائف.
 - وجود أعداد كبيرة من الموظفين يُمارسون أعمالاً تختلف عن طبيعة تخصصاتهم.
 - غياب الرؤية الإستراتيجية وضعف الممارسة في التخطيط الإستراتيجي.
 - غياب الهياكل التنظيمية التي تعكس أهمية الأنشطة والأدوار التنظيمية.

- افتقار الكثير من الأجهزة الحكومية إلى الوسائل الحديثة التقنية في أداء أعمالها.
- تدني نسبة الوقت الذي يُخصّصه الموظفون مهامهم بسبب الشعور بعدم الرضا.

- الشعور بالإحباط وعدم الرضا الوظيفي بسبب غياب المعايير الموضوعية.
أولاً: تقييم الأداء

يُعرف الأداء بأنه مُتغيّر تابعٌ لعاملين الكفاءة والفعالية وهو الاستخدام الأمثل للمورد أما الفعالية في مدى تحقيق أهداف المؤسسات وهي تُقاس انطلاقاً من العلاقة بين النتائج وعوامل الإنتاج المستخدمة. فتقييم الأداء جزءٌ من الرقابة في عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي نصل إلى هدفٍ مُحدّد.
أما الأداء الحكومي فهو إدارة الموارد المادية والبشرية للمؤسسات الحكومية، فالفعالية في المرافق العامة تختلف لانعدام الربح وفعالية التسيير المرتبطة بالمنفعة العامة المقدّمة من المرفق العام⁴.

وبالتالي مفهوم الفعالية في التسيير العمومي يتطلّب تحديد مفهوم التحكيم في الإدارة، وذلك بتحديد درجة الكفاية والفعالية للتسيير المالي للإدارة العمومية والكفاية تفي تحديد الإدارة سُيرت وأستعملت الوسائل المادية والبشرية بطريقة اقتصادية لتحقيق الأهداف، خاصةً لما تكون المنفعة العامة صعبةً، إن صعوبة التقييم الكمي للنتائج المحصل عليها في غياب معايير كافية يُشكّل أهم الصعوبات في البحث على الفعالية في التسيير العمومي وعليه القضاء الكلي على التبذير للوسائل المتاحة للمرفق العمومي والاستعمال الأمثل للوسائل عند إبرام التزوّد

⁴: يحيوي إلهام، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، المجلد الخامس، العدد 5، س. 2007، ص 68.

⁵: عبد الوحيد صوارمة، الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير العمومي، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 82.

بِالمنتجات وَالتَّجهيزات وَعُقود العمل وَالحصول على أفضل الأسعار وَأحسن النّوعيات وَعليه نتحدّث في هذا الصّدّد على التّسيير بِقياس الأداء⁶ " Le management par la mesuré de la performance (MMP) فله فوائد كبيرة وَمُهمّةٌ مثل تفادي مُشكلة عدم الواقعية، الارتكار على أهدافٍ واضحةٍ وَوصف المسؤوليات وَالالتزام بِالوظيفة⁷.

ثانيًا: الحكومة الإلكترونية لِتنمية الإدارة العمومية

تُعَدّ الحكومة الإلكترونية أحد الوسائل الحديثة لِلتّسيير المنتهجة من قبل العديد من الدّول وَهذا لِضمان أمن انتقال المعلومات وَالتكنولوجيا الإدارية وَتعزيز مُشاركة المواطن في اتّخاذ القرارات وَالمساهمة في تحين جودة الخدمة العمومية وَخلقُ مُناخٍ تسوده الثّقة وَالاحترام بين الإدارة وَالمواطن بِتجسيد الدّيمقراطية الإلكترونية.

فالحكومة الإلكترونية هي استعمال تكنولوجيا المعلومات وَالاتّصال في الإدارة العمومية متبوعًا بِتغييراتٍ على مُستوى التّنظيم وَاستعداداتٍ جديدةٍ للأفراد، وَهي نمطٌ لِلحكم يُستعمل فيه كافّة الأنشطة الإلكترونية لِتنظيم العلاقات المتشابكة بين الكيانات التّنظيمية داخل الدّولة الرّسمية وَغير الرّسمية بِما يدعم صيانة السّياسة وَآليات تنفيذها وَمِنْ مزايا الحكومة الإلكترونية:

- إيجاد نماذج جديدةٍ لِحلّ المشاكل السّياسية.
- الشّفافية بِإتاحة المعلومات التّفصيلية في الأداء.
- تنتقل مسؤولية تطوير المنظّمات الحكومية إلى المواطن.
- وَمِنْ أهدافها:

⁶: مبارك بن فهد القحطاني، إِياد عبد الفتاح النّسور، مركز البحوث وَالتّوثيق، الإمارات العربية المتحدة،

2010، ص 40.

⁷: فرحة عاطف، تقديم أداء أجهزة الإدارة العامّة، جامعة دمشق، سوريا، 2010، ص 19.

- الشّفاية⁸، الإدماج والمشاركة، الفعّالية والفاعلية، التنافسية والمعرفة.
- ثالثًا: خطوات وضع إستراتيجية الحكومة الإلكترونية وخصائصها الرئيسية
- تكمّن هذه الخطوات في ما يلي:
- توافق المشروع مع مبادئ التنظيم.
- تحسين فعّالية العمليات الديمقراطية.
- توسيع شبكة الاتصال.
- الاستناد على الشّمولية والابتعاد عن التمييز.
- ضمان الشّفاية والاستمرارية بتشجيع المشاركة الإلكترونية.
- التنسيق بين مختلف القطاعات المستويات الحكومية وتعزيز الاندماج.
- الاهتمام بالتدريب والتكوين وتوفير آليات للتّقييم والتّقييم الجذري وإدارة المخاطر.
- أمّا الخصائص، فتتمثّل فيما يلي:
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتّصال لدعم العمليات الديمقراطية الإلكترونية وسهولة الحصول على المعلومات والخدمات والنّظر في الأحكام القانونية المطبّقة وتحديد الصّلاحيات القانونية للمعاملات الإلكترونية وهذا للتّخفيف من الأعباء الإدارية والتنظيمية وتقييم الخدمات والإجراءات الإدارية بصفة مُستمرة وتحديد المخاطر واتّخاذ الإجراءات الوقائية.
- ينبغي أن تحتوي إستراتيجية الحوكمة الإلكترونية على نظام إدارة الجودة في الخدمات من أجل زيادة رضا المستفيدين، ولتُمتلّبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية لنُشير إلى ما يلي⁹:

⁸: Le comité des ministres du conseil de l'Europe, la gouvernance électronique (E-Gouvernance), Edition du conseil de l'Europe, Strasbourg, 15 Décembre 2004, p32.

تحقيق التفاعل بين الإدارة العمومية والموطن، والاهتمام بالجانب البشري وكذا تأهيل الإطار القانوني، كلُّ هذا تُسهم في تحسين جودة الخدمات العمومية وتوفير ظروف العمل في التسيير الإداري والبشري.

يكمُن الأداء في الإدارة العمومية بعد إدخال والتوجه للتسيير العمومي الجديد في عامين هُما: الكفاءة والفعالية التي نستطيع بها تفعيل التكنولوجيا واستعمالها عن طريق جمع المعلومات بطريقة سريعة ومُحققة للأهداف الموجودة، فالتقنيات الحديثة تُعطينا أداءً مُتميزاً ومُتطوراً من ناحية الجهد والتكاليف، فاستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال لها تأثيرٌ مُباشرٌ على الأداء الوظيفي في الإدارة وعلى المورد البشري معاً.

المحور الثالث: دراسة الآليات والأدوات وتفعيلها في إدارة الجزائرية

وجب ضمان حُسن التعامل مع الآليات الإجرائية التي تُؤدّيها عملية التسيير للمورد البشري لضمان نجاحها، والتي تضمن قدراً كبيراً من العمليات الإدارية فكلّ آلية من الآليات لها سندٌ قويٌّ وفعالٌ فلذا لا بدّ من تضمين الآليات والأدوات من خلال تمازج وتناسق ويكون هذا الأمر محلّ مُثابرة وعملٍ وتقسيمٍ وتقويمٍ.

أولاً: آليات تسيير الموارد البشرية

الآلية هي الأداة الإجرائية التي تُمكن من وضع المورد البشري في الطريق الصحيح وفي هذا الموضوع نستطيع أن نقصد بها مجموع العمليات والوظائف التي يقوم بهام شؤون تسيير الموارد البشرية بممارستها.

التّحليل أو الوصف الوظيفي: تُعتبر هذه العملية من أهمّ العمليات التي تُحقّق توائم بين الفرد ومهنته في حالة ما بُنيت على أسسٍ علميةٍ صحيحةٍ وهي عملية وصفٍ وتحديد المهام المكوّنة للوظيفة وكذا كشف مُتطلّبات القيام بهذه المهام

⁹ نبال إدلي، هل يمكن تطبيق الحوكمة المفتوحة في العالم العربي؟، مجلة دبي للسياسات، كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، على الرابط الإلكتروني الآتي:

بِنحوٍ يُساعد أكثر على الاندماج المهني من جهة الفرد وتحقيق الأهداف الخاصّة
بالوظيفة من جهةٍ أُخرى على أحسن وجهٍ مُمكنٍ وتبدو أوضح ما تكون في وضع
الشّخص المناسب في المكان المناسب¹⁰، وتُعَدّ هذه الآلية أو الوظيفة اللّبنة
الأولى الّتي تُبنى عليها باقي الآليات والوظائف.

أهمّيتها:

لِلعملية أهمّيةٌ بالغةٌ وكبيرةٌ نتطرّق إليها في النّقاط التّالية:

- (1) تزويد عملية التّوظيف بالبيانات وقاعدة المعلومات الضّروية.
- (2) تعزيز الرّضا الوظيفي لدى المورد البشريّ والتّقليل من حوادث العمل.
- (3) المساعدة في تسطير سياسةً تدريبيةً حسب الاحتياجات المهنية.
- (4) تحديد المتطلّبات الضّروية من جهة الفرد ومن جهة المنصب (دعم عملية التّرقية).

(5) توضيح خُطوط السّلطة والمسؤولية.

(6) إعداد بطاقة مرجعية لمهام الوظيفة.

مراحلها:

مرحلة تحديد الوظيفة المراد تحليلها.

مرحلة تحديد أدوات جمع البيانات (مُلاحظة، استبيان، مُقابلة.....)

مُلاحظة: جمع البيانات يجب أن يُرافق بِعمليات تكرارية مُنفصلة عن المهام
المكوّنة للوظيفة.

مرحلة التّحليل؛ تصنيف المهام ذات التّكرار الكبير، والّتي تحتلّ المهام الرّئيسية
وتصنيف المهام ذات التّكرار المنخفض على أنّها ثانوية، وتُحدّد الأنشطة الرّائدة
ذات التّكرار شبه المنعدم، ويتمّ تحديد مُتطلبات شاغل الوظيفة وكذا خطّ
السّلطة فيها وسُلم تصنيفها حسب الاتّفاقيات، أو مُقارنتها مع باقي الوظائف.

¹⁰: طه فرج عبد القادر، علم النّفس الصّناعي والتّنظيمي، دار المعارف، مصر، ط6، 2008، ص.ص 84-85.

1/ بطاقة المنصب:

تُعدّ الأداة الإدارية المرافقة لآلية التحليل أو الوصف الوظيفي وهي عبارة عن وثيقة ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات ذات شهادات الجودة العالمية في الإدارة والتسيير.

2/ الاستقطاب:

يأتي الاستقطاب بعد العملية السابقة وفيها يتمّ استقدام المورد البشري من أجل شغل مناصب العمل المتوقّرة على مستوى التّنظيمات، وفي عمومها هي عبارة عن الإعلان المباشر وغير المباشر عن توفرّ منصب العمل الشاغر في المؤسسات فطُرُق الاستقطاب تتعدّد حسب القوانين والتّشريعات وكذا الدّول وسياساتها في مجال التّشغيل، ومن بين هذه الطّرق نجد:

- طلبات توفير اليد العاملة من وكالة التّشغيل.

- إعلانات الجرائد والمجالات.

- مواقع الانترنت والقنوات التّلفزيونية.

3/ الانتقاء:

هذه العملية تأتي بعد عملية الاستقطاب وهي جدّ حسّاسة بسبب أنّها تمثّل أبعاد سياسة التّوظيف وعلى أن تكون مبنية على دعائم قوية علمياً من أجل وضع الرّجل المناسب في المكان المناسب ومن أهمّ أدواتها:

أ/ الاختيارات:

هي مجموع المثيرات المنظمة والمقننة والهادفة لتمييز استجابة ما إحصائيًا، ويُعرفها "كورنباك" «طريقة أو عملية مُنظمة لمُقارنة سلوك شخصين أو أكثر»¹¹.

ب/ المقابلات:

وهي عملية مُمارسة مثيرات مُختلفة بُغية الحصول على استجابات كميّة ونوعية وتُميّزها الطابع اللغوي وحُضور الطّرفين وقد يكون عبر شبكات الانترنت. المقابلات المفتوحة أو الحرة: وهي المقابلات التي تُحدّد أسئلتها سابقًا، منها ما يجعل المقابل يطرح أسئلة مفتوحة، حسب ما يراه مُناسبًا. المقابلات المقننة أو المغلقة: وقد تكون فيها الأسئلة مُحددةً سابقًا من طرف الباحث¹².

ومن أُسس نجاح المقابلة، هناك العديد من الشّروط: التّدريب على إدارة المقابلة، التّحضير الجيّد لها بنوعها، أخذ الوقت اللازم والتّسجيل الجيّد للاستجابات.

4/ التّوظيف:

تأتي عملية التّوظيف مُباشرةً بعد عملية الانتقاء وهي عملية إدماج الفرد داخل التّنظيم القانوني ومراحل التّوظيف حسب التّشريعات المعمول بها حاليًا تُرتّب كالتّالي:

المرحلة الأولى:

¹¹: عباس فيصل، الاختبارات النفسية، دار الفكر العربي، لبنان، 1996، ص 51.

¹²: عبيدات محمد، منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنّشر، الأردن، ط2، 1996، ص 102.

بعد تحليل النتائج المنبثقة عن المقابلة أو الاختيار، يستدعي المرشح المقرّر اختياره لشغل منصب العمل، فيزوّد بأمرٍ تشخيصيّ عند طبيب العمل المختصّ إقليمياً من أجل المعاينة الطّبية مع توضيح المنصب المقرّر وكذا بعض ظروف القيام بهذا العمل (خُصوصيات العمل، الأمراض المزمنة).

المرحلة الثانية:

هنا يُزوّد الفرد بوثيقة القبول، وتبدأ الإجراءات مع وكالات التشغيل الوطنيّ، حيث يُقدّم ملف استخراج بطاقة التشغيل التي تُثبت بأنّ الفرد مُسجّل على مُستوى الوكالة، وقد حظيَ بِفرصةٍ عملٍ.

المرحلة الثالثة:

يُحرّر المورد البشريّ استمارة التسجيل لدى صندوق الضّمان الاجتماعيّ والتي تحتوي على كافة المعلومات الخاصّة بالشّخص العامل، وعُنوانه وكذا عنوان المؤسسة ورقم الانتماء للضّمان الاجتماعيّ.

المرحلة الرابعة:

بعد القيام بتأمين العامل والتّصريح لدى وكالة الضّمان الاجتماعيّ، يُحرّر له عقد العمل بالموصفات القانونية والتي تُمثّل الأدب القانونيّ المنظمّ لعلاقات العمل والمشتقّة من قانون العمل الجزائري¹³.

5/- التّكوين والتّدريب:

ونقصد به حسب تعريف "مايرز" بأنّه عملية يُراد بها إحداث آثارٍ مُعيّنة في مجموعةٍ أفرادٍ تجعلهم أكثر كفايةً ومقدرةً في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة، وكذلك بتكوين عاداتٍ فكريةٍ وعلميةٍ مُناسبةٍ واكتساب مهاراتٍ ومعارفٍ واتّجاهاتٍ جديدةٍ. وهو كذلك عملية تعليمية إطفائية، هادفة إلى الرّفع من قدرات الاستجابة الفعّالة مع الموضوع قيد التّدرب، ومن أهدافه التّهيئة، الرّفع من مُستوى الأداء

¹³: بن جيل لوينس، تسيير الموارد البشرية، دار النّشر جيطلي، برج بوعريريج، 2015، ص.ص 49-50.

والكفاية الإنتاجية، ضمان المواكبة والتطوير، التحفيز والتقليل من حوادث العمل.

تصميم الحقبة التدريبية:

وهي مجموع المهارات والمعطيات الموفية والعملية، المصاغة في قالب تُحدده طبيعة الاحتياج المعرفي والعملياتي، والموسومة وفقاً لمراحل بنائية متكاملة في خدمة تطوير المستوى المعرفي والعملي للمتدرب وتمثل في أربعة مراحل:

مرحلة تحليل وتحديد الاحتياجات.

مرحلة تصميم العمل التدريبي، وشرح العنصر الجديد والاحتياج المحدد مع اختيار أدوات التدريب حسب كلِّ عنصرٍ.

مرحلة لتنفيذ أو تطبيق التصميم بعد مراجعة الموضوع والإحاطة به.

مرحلة عملية التقييم والمتابعة وما مدى نجاح مُسيّر الموارد البشرية وفقاً للتغيرات الجديدة.

6/ التحفيز:

هو مولود النشاط والفعالية في العمل، ويُولد الدافع، وهو إشباع كُلِّ أو جُزئيٍّ للحاجة، ويُعزّر الاستعدادات من أجل القيام بفعلٍ ما¹⁴.

أنواع الحوافز:

تنقسم الحوافز إلى قسمين معنوية ومادية: فالمعنوية تهدف إلى إشباع الحاجة المعنوية كحاجة إثبات الذات أو القيمة الاجتماعية أو المادية، فتكون مُرتبطةً بالمال والدخل حيث يُعطي الباحث "هارولد ليفايت" المال أهميةً بالغةً وكبيرةً، وكان للدراسات التي أجراها "ليبو" سنة 1967م على العمال السود دلالةً قويةً على الدور الكبير الذي يلعبه عنصر المال على المستوى النفسي

¹⁴: الفقي إبراهيم، فُوة التحفيز، تمارت للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2011، ص29.

والاجتماعي¹⁵، وَمِنْ أشكالها: العلاوات وَالمنح لِمُختلف أنواعها (المردود الفردي، الجماعي)، الأجر في حدِّ ذاته، الجوائز وَالإعانات، الهدايا والقروض الموجهة.

وَلِلحوافز أُسسٌ وَقواعدٌ كما يُؤتي العمل ثماره وَتكون حسب العديد مِنْ الأسس الأقدمية، الجهد، المهارة، حساسية المنصب، حُطورة المنصب، وَالحوافز عمليةٌ تقوم في توجيه السلوك حسب طبيعة الحالة، وَقد تكون جماعية أَوْ فردية وَكنجاح نظام التَّحفيز معاييرٌ نذكر منها:

1- التَّزامن.

2- الصَّرامة في أُسس المنحة.

3- الالتزام بِحيثياته.

ومن أهدافه كذلك تحسين العائد أَوْ المردود الفردي (بالنسبة لِلمؤسسة)، تحسين الوضع المالي وَالمعنوي لِلفرد، إرساء معالم التَّنافسية الإيجابية بَيْن العمال والمساهمة في التَّحكُّم في السلوك الفردي وَالجماعي.

7/ تقييم الأداء وَالتَّرقية:

يُعَدُّ العمل التَّقييمي الخاصَّ بِالأداء مُقتَرَنٌ بِتلك التَّقييمات الَّتِي مارسها الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، وَلم تبرز معالم الصَّبغة العلمية في العملية مُؤخَّرًا خلال سنوات الثلاثينيات¹⁶ وَهو يرتبط بِمُعادلة المجهود وَالإنجاز لِلتَّعرُّف على العملية أَكْثَر، وَتحقيق الأهداف المنوطة بِمُشاغل المنصب وَهي بِمُثابة المسافة الَّتِي يقطعها شاغل الوظيفة (المنصب) في الاقتراب مِنْ تحقيق

¹⁵: لوكيا الهاشي، السلوك التَّنظيمي، ج2، دار الهدى للطباعة والنشر، قسنطينة، 2006، ص.ص 111-112.

¹⁶: سلطان محمد سعيد أنور، إدارة الموارد البشرية، الدَّار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص.41.

أهدافه المهنية، ويرى "عبد الغفار حنفي" أن عملية تقييم الأداء؛ تلك الطريقة التي من خلالها يعرف أصحاب العمل أيّ من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي¹⁷.

فهناك عناصر الفعالية في الأداء مصبُّ بحوثٍ عديدةٍ وتشخيصاتٍ دقيقةٍ لمُكوّنات هذه العملية والعناصر الفاعلية في ديناميكية تقدّم مستوى الأداء وله طرقٌ في قياس بعض المتغيرات أو الصفات وطريق المقاييس وتحليل النتائج حتى نتجنّب المعوّقات التي تلعب دوراً سلبياً في عملية الأداء، وتحول دون الوصول إلى مستوى أدائيّ عاليّ.

التّرقية: أمّا التّرقية وفق الطّرح "الرجل المناسب في المكان المناسب" فيجب أن تُؤسّس معيار الأداء لا عنصراً آخر.

ثانياً: الأدوات المساعدة في العمل الإداري

بالإضافة إلى الآليات السابقة الذّكر هناك أدوات تُساعد في تسيير المورد البشريّ والتي تُمثّل هي الأخرى الموجّه والمؤطر لهذه العملية.

1) جدول التّحكّم في تسيير الموارد البشرية:

إنّ عملية جمع البيانات تُعدّ المرحلة الأولى من أجل أن نقوم بعملية التّحليل البيانيّ الخاص بعمل تسيير المورد البشريّ، ومن ثمّ الحصول على قاعدة العمل، التي من خلالها تأسيس خاصية تحليلية وتنبؤية في تسيير العنصر البشريّ.

وهو تلك الورقة التي تحتوي على ترجمة رقمية للبيانات لمجموع المواضيع المتعلقة بعمل مُسيّر الموارد البشرية، أو هو قراءة كميّة لمجموع النّشاطات الخاصة والمرتبطة بمتابعة رأس المال البشريّ على مستوى التّنظيم، ممّا يُسهّل

¹⁷: حنفي عبد الغفار، السلوك التّنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2006، ص.ص 17-20.

رصد التغيرات المعبرة عن اختلالات كبيرة، مما يدل على وقوع أثر يُمارسه مُتغيّر ما والذي هو وراء هذا التّغيير الكبير.

تتمثل البيانات المكوّنة لجدول التّحكّم في تسيير الموارد البشرية في تعداد المورد البشريّ على مُستوى التّنظيم، كُشوف الكفاءات المتوقّرة، عُقود العمل، توزيع السّن، الأقدمية وحركة الموارد البشرية.

وتصنيف إلى هذه البيانات كل من: التّوظيف، انتهاء علاقات العمل، التّدريب والتّكوين، الغيابات، حوادث العمل، الأمراض المهنية، تسيير توقيت العمل وتحقيق الأهداف الخاصّة لتسيير المورد البشريّ والاتّفاقيات الجماعية والنّظام الدّاخليّ.

بالنّظر إلى كلّ هذه النّقاط التي يطرحها جدول التّحكّم الخاص بتسيير المورد البشريّ فغنّ له أهميّة كُبرى كونه الموجه نحو التّغيير في الإستراتيجيات والاتّجاهات الحديثة والجديدة ب{واسطة ترجمة المعطيات إلى أرقام¹⁸.
الخاتمة:

انتهت الدّراسة للدّور الذي تلعبه آليات والمهام التي صُمّمت في نجاح عملية التّسيير والاتّجاه الجديد و تطبيقه على الجانب الإداريّ وهذا لتحديث الإدارة الجزائية في جانب التّسيير وتفعيل الأدوات المساعدة في العمل الإداريّ الخاص بتسيير الموارد البشرية عبر جداول تحكّم واتّفاقيات جماعية ومُراجعة النّصوص القانونية لضمان العدالة والشفافية لتسيير الحوكمة الإدارية وبلوغ التكنولوجيا والمعلومات والاتّصال للتّغيير والخروج من الإدارة التقليديّة العامّة إلى إدارة الأعمال والتّسيير العموميّ الجديد كاتّجاهٍ عامٍ وشاملٍ.

¹⁸: بن جيل لونيس، مرجع سابق، ص 57.

فَمِنْ هنا علينا العمل بالكفاءة والفعالية التي نستطيع بها تفعيل التكنولوجيا واستعمالها وتطبيقها، فَالتَّقْنِيَّاتُ الحديثة تُعطينا عملًا مُتميِّزًا وَيَكُونُ لها تأثيرٌ مُباشرٌ على التسيير الإداري وعلى تطلُّعات المواطن من ناحية الجودة ونوعية الخدمات فيه يُمكن إصلاح ما كان تقليديًا في الإدارة وإعادة ترميم الإدارة وهذا لعصرنة الهياكل والإدارات العمومية من خلال الأفكار الجديدة وتغيير الدَّهْنِيَّاتِ وَوَضْعَ هيئات وأجهزة وبرامج تُتابع التَّطْبِيقَ الكليَّ والفعليَّ لِلتَّسْيِيرِ العموميِّ الجديد كاتِّجَاهٍ.

قائمة المراجع:

أ- باللغة العربية:

الكتب:

- 1- إبراهيم الفقي، قُوَّة التَّحْفِيز، تمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2011.
- 2- الهاشمي لوكيا، السُّلُوكُ التَّنْظِيعِيّ، ج2، دار الهدى للطباعة والنشر، قسنطينة، 2006.
- 3- سامي محمود محمد البحيري، مداخل الإصلاح الإداري، الأكاديمية البريطانية العربية، لندن، 2011.
- 4- عاطف فرحة، تقديم أداء أجهزة الإدارة العامة، جامعة دمشق، سوريا، 2010.
- 5- عبد الغفار حنيفي، السُّلُوكُ التَّنْظِيعِيّ وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2006.
- 6- عبد الوحيد صوارمة، الرِّقَابَةُ على الأموال العمومية كَأَدَاةٍ لِتَحْسِينِ التَّسْيِيرِ العموميِّ، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
- 7- فرج عبد القادر طه، علم النَّفْسِ الصَّنَاعِيّ وَالتَّنْظِيعِيّ، دار المعارف، مصر، ط6، 2008.
- 8- فيصل عبّاس، الاختبارات النَّفْسِيَّة، دار الفكر العربيّ، لبنان، 1996.

9- لونيس بن جبل، تسيير الموارد البشرية، دار النَّشر جيطلي، برج بوعريج، 2015.

10- مبارك بن فهد القحطاني، إياد عبد الفتاح النصور، مركز البحوث والتّوثيق، الإمارات العربية المتحدة، 2010.

11- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدّار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.

12- محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنّشر، الأردن، ط2، 1996.

الرسائل والمذكرات:

13- فاطمة الزّهاء فيرم، الموظّف العموميّ ومبدأ حياد الإدارة في الجزائر، أطروحة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة الجزائر1، 2004.

المقالات:

14- نبال إدلي، هل يمكن تطبيق الحوكمة المفتوحة في العالم العربي؟، مجلة دبي للسياسات، كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية، على الرّابط الإلكتروني الآتي:

<https://dubaipolicyreview.ae/ar/>

15- إلهام يحيوي، الجودة كمُدخلٍ لتحسين الأداء الإنتاجيّ للمؤسسات الصّناعية، مجلّة الباحث، جامعة ورقلة، المجلد الخامس، العدد5، س.2007.

16- عبد الكريم سويس، الإصلاح الإداري، مجلّة القانون والعلوم الإدارية للتّنمية، المغرب، س.2012، على الرّابط الإلكتروني الآتي:

<https://www.slideshare.net/AbdelkerimSouissi/ss-42154534>

ب- بِاللّغة الأجنبيّة:

17- Le comité des ministres du conseil de l'Europe, la gouvernance électronique (E-Gouvernance), Edition du conseil de l'Europe, Strasbourg, 15 Décembre 2004.