

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة إستراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

**أثر تطبيق المانجمنت العمومي على تنافسية القطاع
الصحي في الجزائر
دراسة حالة بعض المؤسسات الاستشفائية بولاية سطيف**

تحت إشراف:
- د. مير أحمد

من إعداد:
- جمال عماد عبد الحكيم

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
مراد شريف	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	رئيسا
مير أحمد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مشرفا ومقررا
فراحتية العيد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مناقشا

السنة الجامعية : 2020-2021

شكر و عرفان

لا يسعنا في نهاية هذا العمل إلا ان نشكر الله عز و جل على ما وفقنا اليه و على ما
تمكنا من إنجازه في هذا العمل

نتقدم بجزيل الشكر للدكتور "مير احمد" و الذي تفضل بالإشراف على هذه الدراسة

كما نتقدم بعميق الشكر و الإمتنان الى مدير كل من مدير المؤسسة العمومية
الاستشفائية صروب الخثير العلة السيد سليمان محمد و مدير الموارد البشرية داودي
عبد الرؤوف كذلك مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية فيصل جابوني ومدير الموارد
البشرية للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام و الطفل بالعلمة ولاية سطيف الذين
قاموا بمد يد العون في إجراء الفصل التطبيقي

و نشكر كل من بثّ في انفسنا حافزا للصبر و المثابرة من قريب و من بعيد بدعاء او
كلمة طيبة

راجين من المولى عز و جل ان يجازيهم افضل جزاء

اليكم جميعا

"طبتم و طاب مسعاكم"

إهداء

نحمد الله تعالى الذي اوصلنا الى درب النجاح و الفلاح و ان يجعلنا دائما في طريق الهداية و
المحبة و الالفة

اهدي هذا العمل المتواضع الى الوالدين العزيزين الكريمين ارجو من الله ان يطيل في عمرهما
إلى إخوتي

إلى جدي وجدتي كل أخوالي وخالاتي

إلى كل أصدقائي وبالأخص: بن دادة بدر الدين، العايب سليم، أفيتت اسلام،

بن زاوي يوسف، وجودي أسامة

إلى الأخ قرسي علي الذي كان السند لي في مسيرة الماستر في جامعة مسيلة

إلى كل الطاقم البيداغوجي للمؤسسة الخاصة للتكوين شبه الطبي الزيتونة العلمة

إلى كل من يحبهم قلبي

جمّال عماد عبد الحكيم
جمّال عماد عبد الحكيم

فهرس المحتويات

مقدمة.....(ا ب ج د هـ)

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: مدخل الى إدارة الاعمال.....9

المطلب الأول: نشأة الفكر الإداري وتطوره.....9

المطلب الثاني: الأهداف من دراسة إدارة الاعمال واهميتها.....13

المطلب الثالث: مبادئ إدارة الاعمال.....15

المبحث الثاني: مدخل الى المانجمنت العمومي.....21

المطلب الأول: ماهية المانجمنت ومساهمة مختلف المدارس فيه.....22

المطلب الثاني: المانجمنت العمومي الجديد.....41

المطلب الثالث: وسائل المانجمنت العمومي الجديد.....45

المبحث الثالث: التنافسية.....56

المطلب الأول: مفهوم وأسباب التنافسية وبيئتها.....56

- المطلب الثاني: نموذج بورتر وتحليل القوى الخمس61
- المطلب الثالث: تنافسية القطاع الصحي.....65
- المبحث الرابع: القطاع الصحي.....67
- المطلب الأول: القطاع الصحي العام67
- المطلب الثاني: القطاع الصحي الخاص70
- المطلب الثالث: واقع المنظومة الصحية الجزائرية.....78
- الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
- المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.....87
- المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العالمة.....87
- المطلب الثاني: تعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية العالمة.....90
- المطلب الثالث: تعريف بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل العالمة.....92
- المطلب الرابع: تعريف بمركز مكافحة السرطان سطيف.....94
- المطلب الخامس: تعريف بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل العالمة.....95
- المبحث الثاني: الدراسة الكمية للمقابلة.....99
- المطلب الأول: مقابلة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية العالمة.....102

- المطلب الثاني: مقابلة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية العلهة.....104
- المطلب الثالث: مقابلة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل العلهة..... 107
- المطلب الرابع: مقابلة بمركز مكافحة السرطان سطيف..... 109
- المطلب الخامس: مقابلة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل العلهة.....111
- المبحث الثالث: اختبار وتحليل النتائج.....113
- المطلب الأول: أوجه الاختلاف والشبه.....113
- المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.....114
- المطلب الثالث: تحليل النتائج..... 117
- خاتمة..... 118

فهرس الاشكال و الجداول

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
23	تعريف المانجمنت	01
24	مكونات الأداء	02
25	العلاقة بين الفعالية والفاعلية	03
26	عجلة المانجمنت	04
33	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	05
38	تأثير البيئة على نوعية الهيكل التنظيمي حسب بيرن وستالكر	06
39	تأثير البيئة على الهيكل التنظيمي للمنظمة حسب لورانس ولورش.	07
41	نظرية شاندرلر في الإستراتيجية والهيكلية.	08
50	تعريف مصطلح التسويق	09
90	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية eph	10
91	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية epsp	11
93	الهيكل التنظيمي للمؤسسات الاستشفائية المتخصصة ehs	12
95	الهيكل التنظيمي للمؤسسات الاستشفائية المتخصصة cac	13
98	الهيكل التنظيمي للمؤسسات الاستشفائية المتخصصة ehs	14

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
55	التغيرات التي تطرأ على وظائف المنظمات العمومية الإدارية بعد تطبيق وسائل المناجمنت الخاص	01
74	تطور عدد الممارسين في القطاع الخاص بين 2002-2009	02
75	البنية الأساسية لهياكل القطاع الخاص خلال الفترة 2002-2007	03
77	وحدات وهياكل أخرى للقطاع الخاص	04
113	جدول المعلومات المحصلة من المقابلة	05

مقدمة

يعتبر المانجمنت العمومي من المواضيع التي أثارت ولازالت تثير كيفية خلق ميزة تنافسية في المجال الصحي بتطوير قدرات المورد البشري الفنية والسلوكية والتقنية وهو واحد من أحد أهم الوظائف التي تسهم في توفير مستويات متطورة من القدرة الفاعلة للأداء بما يلبي احتياجات المؤسسات لتحقيق غاياتها والتكيف مع التغيرات السريعة في المهارات المطلوبة والتدفق الهائل في المعارف والمعلومات وربط الأفراد بكل جديد في مجال عملهم وتوهمهم لكي يكونوا عناصر منسجمة مع فريق العمل متفاعلة مع الأهداف التنظيمية، كونه إحدى المتطلبات الأساسية لأي سياسة تنمية باعتباره يلعب الدور الحاسم في تحديد معالم التنمية وهذا المصطلح يقوم على المعرفة الحديثة والرغبة الذاتية والإثراء الوظيفي من ناحية و يرتبط بالبناء الاجتماعي الذي يشكله من ناحية أخرى، وتطبيق المانجمنت العمومي يكتسب فيه المورد البشري مؤهلاته و قدراته خلال سيرورة تطبيقه سواء في الجامعة او في مراكز التكوين مختلفة التخصصات و رغم كفاءة المورد البشري يجب ان يتحصل على تكوين مستمر و التكوين المستمر و هو عملية منظمة ومستمرة تقوم بها المؤسسة لاكتساب الفرد العامل القدرات والمهارات الفنية والإنسانية اللازمة و تفعيلها بالشكل الذي يتلاءم مع طموحاتها و امكانياته ودافع الى اداء عمل فعال يتضمن استمرار المؤسسة وتطورها فتظل احتياجاتها والواقع أن الخاصية الأساسية لتطبيق المانجمنت العمومي تتمثل في تطبيق كل الوسائل النوعية و الكمية للمانجمنت العمومي الحديث

يعتبر المورد البشري أهم مورد من بين موارد المؤسسة ،هذا لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى توفر الأفراد الأكفاء ومتكويين ومتحمسين للعمل بجدية لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأداء المنوط بهم،وعليه فإن للتكوين دور أساسي في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين المهارات وتطوير قدرات الأفراد التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

فإن التطبيق الدائم و المستمر يوفر للمنظمة فئة متميزة من الأفراد تستطيع الاستفادة منهم في زمن التطور والتحول التكنولوجية الأمر الذي يضمن استمرارية المؤسسات الصحية في خدمة الشريحة المستهدفة بخدماتها الا وهي المرضى ، وطالما أن التطور الوظيفي هدف يسعى إليه جميع المديرين فإن التطبيق الفعلي للمانجمنت العمومي الحديث هو الوسيلة المثالية التي تساعدهم على الوصول لشغل مناصب عليا في عملهم؛ ويعتبر قطاع الصحة من القطاعات الحيوية في الدولة نظرا لما يقدمه من خدمات ترفع من مستوى التكفل الصحي بالعنصر البشري المكون للمجتمع و كما يقول المثل "العقل السليم في الجسم السليم" فإن الفرد الذي يتمتع

بصحة جيدة يكون ذو جاهزية عالية لمواكبة كل التطورات العلمية الحديثة و الفرد في المنظومة الصحية هو العنصر الفعال للقيام بعلاج افراد المجتمع و حمايتهم من خلال برامج الصحة الوقائية المعتمدة من طرف وزارة الصحة و السكان وإصلاح المستشفيات.

لهذا عمدنا من خلال القيام بهذا العمل في إطار اعداد هذه الدراسة تسليط الضوء على اثر تطبيق المانجمنت العمومي على تنافسية القطاع الصحي في الجزائر داخل المؤسسات العمومية الاستشفائية و المتخصصة بالعلمة .

إشكالية البحث:

نظرا لأهمية تطبيق المانجمنت العمومي في المجال الصحي لخلق تنافسية على مستوى القطاع في الجزائر، وأهمية النهوض بهذا القطاع، تبرز لنا معالم الإشكالية التي نعمل على معالجتها من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر تطبيق المانجمنت العمومي على تنافسية القطاع الصحي في الجزائر؟

الأسئلة الفرعية:

من هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح التساؤلات الجزئية التالية:

- ما أثر الأساليب الكمية للمانجمنت العمومي على تنافسية القطاع الصحي في الجزائر؟
- ما أثر الأساليب النوعية للمانجمنت العمومي على تنافسية القطاع الصحي في الجزائر؟

فرضيات البحث:

الفرضية العامة:

هناك أثر لتطبيق المانجمنت العمومي على تنافسية القطاع الصحي في الجزائر

في إطار هذه الدراسة سيتم وضع الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر لتطبيق الأساليب الكمية للمناجمت العمومي على تنافسية القطاع الصحي في الجزائر
- الفرضية الفرعية الثانية: هناك أثر لتطبيق الأساليب النوعية للمناجمت العمومي على تنافسية القطاع الصحي في الجزائر

أهمية البحث:

تبرز أهمية هذا البحث المتواضع في ان نشرح بشكل شبه تفصيلي أثر تطبيق المناجمت العمومي على تنافسية القطاع الصحي في الجزائر وشرح المناجمت العمومي وتنافسية القطاع الصحي اللذان يعتبران اساسيان ولهما دور فعال في تطوير كفاءة العنصر البشري وذلك بتطوير استعمال المناجمت العمومي الجديد بأقصى درجة من الكفاءة.

أهداف البحث:

- إعطاء شرح مبسط للإدارة الاعمال؛
- شرح ماهية المناجمت العمومي؛
- إعطاء شرح مفصل للتنافسية؛
- شرح مبسط للقطاع الصحي العام والخاص؛
- دراسة تطبيق المناجمت العمومي في المؤسسات الاستشفائية بولاية سطيف؛
- دراسة العلاقة بين تطبيق المناجمت العمومي والخدمات المقدمة في المؤسسات الصحية وانعكاسات تطبيق المناجمت العمومي.

منهجية البحث:

اعتمدنا في هذه البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها، وهذا عن طريق تكوين الإطار النظري للبحث بتجميع المادة العلمية المتعلقة به من المصادر الأساسية والثانوية، وأسلوب دراسة الحالة في المؤسسات الاستشفائية.

هيكل البحث:

لغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة المتفرعة عنها، تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين كالتالي:

الفصل الأول:

بما ان عنوان بحثنا هو اثر تطبيق المانجمنت العمومي على تنافسية القطاع الصحي في الجزائر قسمنا الفصل الاول الى اربع مباحث وهي: المبحث الاول مدخل الى إدارة الاعمال ,المبحث الثاني مدخل الى المانجمنت العمومي , المبحث الثالث التنافسية وفي الأخير و في المبحث الرابع سنتحدث عن القطاع الصحي تطرقنا اولا في المبحث الاول عن إدارة الاعمال مفهومها ونشأتها في المطلب الاول و اهميته و اهدافه في المطلب الثاني و مبادئه في المطلب الثالث كذلك علاقة إدارة الاعمال بالعلوم الاخرى من هذا المطلب الاخير ننتقل الى المانجمنت العمومي في المبحث الثاني حيث اننا سنشرحه و نفضله في ثلاث مطالب المطلب الاول ماهية المانجمنت و مساهمة مختلف المدارس فيه , المطلب الثاني ننتقل الى المانجمنت العمومي لحديث وفي, المطلب الثالث وسائله وفي المبحث الثالث ننتقل الى التنافسية سنقدم ان شاء الله مفهومها واسبابها في المطلب الاول في المطلب الثاني نتحدث عن نموذج بورتر وتحليل القوى الخمس و اخيرا نتحدث عن تنافسية القطاع الصحي في المطلب الثالث من هذا المطلب ننتقل في اخر الفصل الى قطاع الصحة في المبحث الأخير حيث سنذكر القطاع العام في المطلب الأول والخاص في المطلب الثاني وفي المطلب الأخير واقع المنظومة الصحية الجزائرية

الفصل الثاني: دراسة حالة بعض المؤسسات الاستشفائية بولاية سطيف

في الفصل الثاني تم التقسيم الى ثلاث مباحث حيث تناولنا في البداية المبحث الاول التعريف بميدان الدراسة وهيكلها التنظيمية في خمسة مطالب نعرف فيها بعض المؤسسات الاستشفائية بولاية سطيف وهيكلها التنظيمي

لنتقل في المبحث الثاني الى الدراسة الكمية للمقابلات في هته المؤسسات والتي هي خمس مقابلات. في المبحث الأخير اختبار وتحليل النتائج نأخذ أوجه الشبه والاختلاف ونحلل نتائج هذه الدراسة الميدانية ونرى هل فرضياتنا صحيحة ام خاطئة, محققة او غير محققة.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الأعمال

إدارة الأعمال هو مصطلح مواز لأداء أو إدارة عمليات الأعمال التجارية، والتي ربما تشتمل على صناعة القرارات الهامة. وبالتالي فمن المرجح أن تشتمل على الكفاءة التنظيمية للعاملين وغيرهم من الموارد بحيث يتم توجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف والغايات المشتركة.

اشتقت هذه الكلمة من الكلمة الإنجليزية الوسطى *administration*، والتي اشتقت بدورها من الفرنسية *administration*، والتي اشتقت هي ذاتها من اللاتينية *administratio* — كلمة مركبة لـ *ad* ("لكي") و *ministrare* «يقدم الخدمة».

أحياناً ما يمكن أن تُستخدم كلمة المدير من آن لآخر كلقب للمدير العام أو أمين السر للشركة والذي يقدم تقاريره إلى مجلس إدارة الشركة. ويشير هذا اللقب إلى لفظ أثري ولكن في العديد من المؤسسات، تشتمل وظيفة الإدارة العامة على خدمات أقسام التمويل وشؤون الموظفين ونظم المعلومات الإدارية، وهذا هو المقصود من مصطلح "الإدارة".

وفي بعض التحليلات المؤسسية، تعد الإدارة مجموعة فرعية من المنظومة الإدارية للمؤسسة، والمرتبطة على وجه التحديد بالعناصر الفنية والاعتيادية داخل العملية التشغيلية للمؤسسة. حيث تختلف الإدارة تمامًا عن العمل التنفيذي أو الاستراتيجي.

وعلى النقيض، يُمكن أن تُشير الإدارة إلى الأداء البيروقراطي أو التشغيلي للمهام المكتبية الروتينية، والموجهة عادةً على المستوى الداخلي للمؤسسة وتفضل التفاعل بدلاً من إعداد الإجراءات المسبقة و سنتطرق في هذا المبحث الى نشأة الفكر الإداري وتطوره في المطلب الأول و في المطلب الثاني سنتطرق الى الأهداف من دراسة إدارة الاعمال و أهميتها و الفي المطلب الأخير سنتطرق الى مبادئ إدارة الاعمال.

المطلب الأول: نشأة الفكر الإداري وتطوره¹

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

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن، ص37

وتظهر العمليات الإدارية في أبسط صورها في الأسرة بحكم تكوينها وطبيعة الروابط التي تربط بين أعضائها، حيث تبرز في إطار النظام الأسري كثير من العمليات الإدارية التي يهتم بدراستها علماء الإدارة المتخصصين كتنظيم العمل، التخصص، توزيع الأدوار، القيادة، التشاور، الضبط، وقد أكد مارشال ديموك في كتابه: "تاريخ الإدارة العامة على أن الإدارة قديمة قدم الحضارات الإنسانية، حيث كانت موضع اهتمام الحضارات القديمة المصرية، والإغريقية، والصينية، تدل على ذلك السجلات القديمة التي أمكن العثور عليها. وقد كان ذلك الاهتمام نابعا من إدراك الإنسان أن الإدارة عنصر أساس، وموجه رئيس في كافة شؤون الحياة حيث سنتطرق في هذا المطلب الى نشأة الفكر الإداري وتطوره عبر التاريخ من المرحلة الأولى في الحضارة القديمة الى اخر المراحل وهي الإدارة عند الغرب

أولاً) الإدارة عبر العصور

1- الإدارة في الحضارة القديمة²

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

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

2- الإدارة في عصر صدر الإسلام³

جاء الإسلام ليرسي قواعد الأفكار والعمليات الإدارية التي تدعو إليها النظريات الإدارية المعاصرة، من خلال المبادئ التالية:

² نفس المرجع السابق، ص37

³ نفس المرجع السابق ص38

المبدأ الأول: مبدأ الشورى

أحد مبادئ الإسلام، وأصل من أصول علاقات العمل، جاء الإسلام يبحث على الشورى، وينهى عن الاستبداد بالرأي قبل أن تعرف أوروبا الشورى بمئات السنين، وفي ذلك يقول سبحانه وتعالى " وشاورهم في الأمر، ويقول أيضا وأمرهم شورى بينهم " وجاء في الحديث الشريف " واستعينوا على أموركم بالمشاورة وقد كان عليه الصلاة والسلام من أكثر الناس مشورة لأصحابه.

المبدأ الثاني: العدل الكامل

فينظر إلى العاملين وأصحاب العمل نظرة واحدة، لا فرق بين سيد ومسود، ومقياس التفاضل هو التقوى، وتطبيقا لذلك المبدأ حرص الإسلام على تحقيق المساواة في الحقوق والواجبات، فالعاملون متساوون، وكل حق يقابله واجب.

المبدأ الثالث: مبدأ الحوافز

في محيط العمل، فالعاملون وإن كانوا متساويين بحسب خلقهم الأول، إلا أنهم يتفاوتون فيما بينهم على أساس تفاوتهم في الكفاية والعلم والأعمال، ولذلك أوجب الإسلام إعطاء كل عامل حسب كفايته، يقول الله تعالى " ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون وهدف الإسلام من ذلك دفع الناس إلى الكد والعمل.

المبدأ الرابع: أرسى الإسلام قواعد الطاعة

وهو مبدأ من مبادئ الإدارة، لا يمكن بدونه أن تستقيم أمور الجماعات والمنظمات، وفي ذلك يقول تعالى " أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم " والطاعة هنا مشروطة بشرط جوهري لأولي الأمر بحيث لا تكون طاعة في معصية الله.

المبدأ الخامس: تفويض السلطة

وهي من أبرز الأفكار والعمليات الإدارية التي استخدمها الرسول، حيث كان يقوم بإرسال الصحابة إلى القبائل لتفقيهم في أمور الدين الإسلامي.

المبدأ السادس: إنشاء الدواوين

كما يعتبر الخليفة عمر رضي الله عنه أول من وضع لبنة التنظيم الإداري بإدخاله نظام الدواوين، فكان هناك ديوان البريد والمظالم.

كما كان لذلك الفكر الإسلامي روادا في الإدارة نذكر منهم على سبيل المثال:

- **الماوردي:** حيث ترك فكرا إداريا سياسيا لا غنى للدارسين والعلماء عنه.

- **ابن تيمية:** ترك فكرا إصلاحيا.

- **القلقشندي:** حفظ في كتابه صبح الأعشى كل ما نريد معرفته في إدارة المكتبات،

وهناك كثير من الشواهد العينية التي تفيد أن علم الإدارة له جذوره عند المسلمين، تدل على ذلك الوثائق التي أرسلها الخلفاء إلى ولائهم في الأمصار.

3- الإدارة في الحضارة الغربية⁴

ورثت الحضارة الغربية ضمن ما ورثت عن الحضارات القديمة المعرفة بأصول الإدارة وعملياتها، ولكنها لم تقف عند هذا الحد، بل اجتهدت في بلورة الأفكار الإدارية القديمة وصقلها، وعملت على ضم البعض منها وصياغتها في نظريات جديدة كان لها أثر كبير في دفع الفكر الإداري وشحذه، ولم يكن الفكر الإداري الغربي في بدايته مهتما بنفس القيم والأخلاقيات التي شغلت الفكر الإداري في العصور السابقة بقدر اهتمامه بالقيم المادية التي سيطرة على الفكر و الحضارة الغربية بوجه عام وكان لعلماء الإدارة في غرب أوروبا وأمريكا دورا بارزا في تنشيط الفكر الإداري وفلسفته، فظهرت الإدارة كعلم له أصوله وقوانينه ومبادئه ونظرياته في نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، حيث وضع العالم ماكس فيبر نظريته " البيروقراطية في صورتها المثالية، ثم تلا ذلك دراسات العالم الأمريكي فردريك تايلور عن الإدارة العلمية، وفي أثناء تلك الفترة الزمنية ظهرت دراسات العالم الفرنسي هنري فايول، ومن ثم ظهرت دراسات عرفت حينذاك بالمدرسة السلوكية ومن أبرز روادها جورج التون مايو، وكانت تلك الفترة حافلة بالدراسات على مستوى الإدارة بوجه عام، والإدارة العامة على وجه الخصوص، حيث ظهر الاهتمام بعلم النفس الإداري، ويبدو ذلك واضحا في دراسات ماسلو واتجاهات هيرزبرج، وكونت هذه الدراسات ما يسمى بمدارس الفكر الإداري.

4- إدارة الأعمال الدولية والعالمية استراتيجيات الشركات عابرة القارات الدولية ومتعددة الجنسية والعالمية⁵

مفهوم إدارة الأعمال الدولية:

تشمل جميع الأنشطة الاقتصادية والمالية والتجارية واللوجستية وغيرها التي تتم خارج حدود الدولة الواحدة. ويتطلب اختلاف البيئة المحيطة بالأعمال الدولية والعالمية ضرورة تحليل وقياس الغرض والتهديدات الدولية والعالمية نظرا لتأثيرها

⁴ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص39

⁵ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص40

على القرارات والسياسات والخطط الإنتاجية والتسويقية نظرا لتأثيرها على القرارات والسياسات والخطط الإنتاجية والتسويقية والمالية والمحاسبية وتشغيل الموارد البشرية متعددة الجنسية.

المطلب الثاني: الأهداف من دراسة إدارة الأعمال وأهميتها

لإدارة الأعمال أهداف وأهمية كبيرة في الحياة والأعمال اليومية وستتطرق في هذا المطلب الى الأهداف من دراسة إدارة الأعمال وأهميتها

أولاً: الأهداف من دراسة إدارة الأعمال⁶

- التعرف على مفهوم الإدارة.
- التمييز بين مفهوم الإدارة كممارسة ومفهومها كعلم.
- التعرف على مكونات العملية الإدارية.
- القدرة على تعريف كل مكون من مكونات العملية الإدارية.
- التعرف على المهارات الإدارية التي يجب أن يمتلكها المدير.
- التمييز بين مفهوم الإدارة كعلم ومفهومها كفن
- التعرف على مجالات الإدارة المختلفة.
- القدرة على تحديد الفوارق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة.
- القدرة على معرفة العلاقة بين علم الإدارة والعلوم الأخرى المحددة.

ثانياً: أهمية إدارة الأعمال⁷

- الإدارة مثل القلب هي العضو المسؤول عن تحقيق نتائج المنظمة مثل القلب المسؤول عن إمداد الجسم بالدم اللازم لبقائه.
- الإدارة مسؤولة ليس لها أهمية في ذاتها وإنما مسؤولة عن تحقيق نتائج.
- أهمية الإدارة مستمدة من النتائج المفروض أن تحققها في المجتمع في جميع المجالات.

⁶ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره ص59

⁷ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص90

- لا يمكن تصور منظمة أو شركة أو مؤسسة بدون إدارة.
- الإدارة مطلوبة وضرورية لكل أنشطة المنظمات ولكل مستويات الإدارة.

1) مستويات الإدارة:

أ) الإدارة العليا.

ب) الإدارة الوسطى.

ج) الإدارة الدنيا التنفيذية.

أ) الإدارة العليا:⁸

يحتاج هذا المستوى الى قدرة على التحليل والتركيب والإبداع وتحديد المشاكل ووضع الحلول الملائمة لها وهنا المطلوب اتخاذ قرارات وتتطلب هنا مهارات فكرية وإنسانية.

ب) الإدارة الوسطى:

تعني هنا القدرة على القيادة والتحفيز والاتصال وحل مشاكل العمل والتعاون والعمل بروح الفريق وتحتاج هنا مهارات إنسانية.

ج) الإدارة الدنيا التنفيذية:

وتعني هنا القدرة على القيام بالأعمال المتخصصة الأعمال الفنية كما تعني هنا وضع البرامج والرقابة على التنفيذ.

- بشكل عام الإداري يقوم بجميع وظائف الإدارة بغض النظر عن المستوى الإداري الذي يشغله
- عمل المدير العام لا يختلف عن عمل رئيس قسم أو رئيس دائرة وهذا يسمى شمولية الإدارة.
- الحاجة الى التخطيط تزداد في مستويات الإدارة العليا لكنها اقل في المستويات الدنيا التنفيذية.
- الوقت الذي يصرفه الإداري في تنفيذ وظائف الإدارة أكثر في مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية.

⁸ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص91

المطلب الثالث: مبادئ إدارة الأعمال وعلاقتها بالعلوم الأخرى

لإدارة الأعمال مبادئ كثيرة وستتطرق في هذا المطلب إليها جميعها وفي الأخير سنتطرق إلى علاقة إدارة الأعمال بالعلوم الأخرى

أولاً) مبادئ إدارة الأعمال⁹

1) مبدأ الهدف:

فإنه لا يمكن لأي مشروع أن ينجح دون أن يكون هناك هدف نسعى لتحقيقه، سواء كان في الأعمال الفردية أم الاجتماعية، على اختلاف الجهات في كل من الماديات والمعنويات، من سياسية، أو اقتصادية، أو اجتماعية، أو ثقافية، أو عسكرية، أو عمرانية، أو زراعية، أو مصرفية، أو غيرها، وإذا كانت المنظمة تتكون من جملة من الوحدات الإدارية، فإنه يجب أن تساهم تلك الوحدات في تحقيق ذلك الهدف الرئيسي العام للمنظمة، وتنصب الأهداف الصغيرة لتلك الوحدات كلها في الهدف الكبير الذي وجدت المؤسسة لأجله، ويتم ذلك بتحديد الأهداف الفرعية الثانوية لتلك الوحدات، بحيث تكون الأهداف الفرعية متكاملة و متناسقة، وتؤدي إلى تحقيق الهدف الرئيسي لتلك المنشأة، ويطلق على مساهمة الوحدات الإدارية، في الوصول إلى الهدف الرئيسي للمنظمة اسم (مبدأ وحدة الهدف) والهدف باصطلاح الفلاسفة، هو: الأول في التفكير والآخر في العمل.

2) مبدأ ضرورة التنظيم:¹⁰

فإنه إذا زاد عدد الأفراد، في أي عمل عن فرد واحد، وجب تقسيم العمل بينهم، وجعل كل فرد مسؤولاً عن جزء منه، حتى لا يكون العمل فوضى، والوصول إلى الهدف بعيدة، أو لا يمكن الوصول إلى الهدف أصلاً.

3) مبدأ الوظيفة:

فإنه يجب أن يتم التنظيم الإداري لأية منظمة حكومية أو شعبية، سواء كانت لها فاعلية خاصة أم عامة في فروعها الرئيسية، أو الفروع الثانوية، على أساس وظائف من نوع الأعمال المطلوب القيام بها، وليس حول الأشخاص الموظفين، فإن الوظيفة غير الموظف، وإنما الموظف يقوم بالوظيفة، فالوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يتكون منها كل تنظيم، وهي عبارة عن منصب أو عمل معين، يتضمن واجبات ومسؤوليات محددة، ويجعل في قبال تلك الواجبات والمسؤوليات الحقوق، ويعين لها الأنشطة المعينة الموصلة إلى الهدف من تلك الوظيفة، وقد تكون الوظيفة

⁹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره ص86

¹⁰ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص87

مشغولة أو شاغرة، كما قد يكون الموظف مشغولاً أو غير مشغول، ولا تتأثر الوظيفة بمن يشغلها من الموظفين، إذ أن القواعد الأساسية في الإدارة العامة، تنص على أن الوظائف العامة تنشأ وتحدد حقوق ومسؤوليات من يشغلها، قبل أن يعين فيها أحد، وهي لا تتأثر بالشخص المعين عليها، فهي ثابتة رغم تقلب الموظفين عليها، ورغم أن الموظفين قد يكونون أصحاب كفاءات رفيعة أو كفاءات متوسطة أو دون المتوسطة.

(4) مبدأ التخصص:

وكلما زاد التخصص، زادت الكفاية، والعكس صحيح، فإن الكفاءات الإدارية، رهينة بالتخصصات في الأفراد، وعندما يقتصر عمل الموظف على نوع واحد من الأعمال له تخصص فيه ويتفرغ له، فإن ذلك يؤدي إلى إتقانه وإجادته.

(5) مبدأ وحدة التوجيه:

فإنه يجب أن يكون للموظف، سواء كان رئيساً فوقه رئيس، أو موظفة عادية فوقه رئيس، توجيه واحد، سواء كان ذلك التوجيه الواحد، من فرد واحد أو كان ذلك التوجيه من جماعة يقطعون الأمور بالشورى، فيتسلم هذا الشخص - مديراً متوسطاً أو مديراً في القاعدة أو فرداً - الأوامر والتعليمات من جهة واحدة، ويكون مسؤولاً عن أعماله أمام تلك الجهة، فإن عدم وحدة الموجه يؤدي إلى الإخلال بالنظام والفوضى، سواء في الموظفين أو في الرؤساء، فإذا استلم الموظف أوامر من عدة رؤساء في آن واحد - ومن الطبيعي أن تكون تلك الأوامر متعارضة فإن الموظف يضطرب ويرتبك، ولا يستطيع التصرف في مثل تلك الحالات و إذا تصرف حسب كلام هذا الأمر، يكون مسؤولاً أمام الأمر الآخر والعكس صحيح ولذا فمن الضروري أن لا يكون هناك مبدأ تعدد الرئاسة، سواء الرئاسة العرضية الرئاسة الطولية.

(6) مبدأ عدم التدخل:¹¹

فإن من الضروري على المدير، ألا يتدخل في شؤون الموظفين مما يؤدي إلى مضايقتهم، وإنما يجب أن يكون التدخل بقدر متوسط بين الإفراط والتفريط، وإلا فضيق الموظف بعمله يوجب قلة الإنتاج، ويقلل شعوره بالمسؤولية كما يقلل اعتماده على نفسه، فإن الموظف إذا رأى المدير يتدخل في كل صغيرة وكبيرة لا بد، وأن ينسحب عن الميدان، فالمدير له أن يتدخل في الخطوط العريضة، أما الجزئيات فيتركها للموظفين.

¹¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 88

(7) مبدأ قصر المراحل:

وذلك يقتضي، بأن تختصر المراحل التي تمر بها الأمور، قبل إنجازها إلى أقل عدد ممكن، فإنه كلما قلت المستويات والمراحل، وقلت المعاملات والاتصالات، بين الرئيس الإداري، وبين أصغر موظف في المنشأة زادت الكفاءة والفاعلية الإدارية، وهو ما يعرف اليوم بتبسيط الإجراءات.

(8) مبدأ (تقابل المسؤولية والسلطة):

فالمسؤولية عن عمل معين، يلزم أن تقابلها السلطة الكافية، لإنجاز ذلك العمل، فتفويض الاختصاص، يجب أن يقرن بتفويض السلطة المناسبة، فكلما كانت السلطة أوسع أو المسؤولية أوسع أو كان بينهما عموم من وجه، أورث ذلك خبالا وفسادا، فإن السلطة، إنما توضع في يد الموظف، أو الرئيس الأعلى أو المدير في الوسط، أو في القاعدة، ويقصد تحقيق غايات وأهداف محددة سلفا، ومن ثم يصبح المأمور مسؤولا عن تحقيق تلك الغايات والأهداف، وليس من الصحيح ان يكون مسؤولا عن أقل من سلطته، أو عن أكثر من سلطته، أو سلبية.

(9) مبدأ حصر المرؤوسين:

فإنه لا يستطيع أي رئيس إداري أن يشرف إشرافا كاملا على عدد محدود من المرؤوسين، وكلما كان الكيف، أقوى يكون العدد اقل

(10) مبدأ تفويض السلطة:

فإنه يجب على المدير الأعلى، تفويض السلطة إلى المديرين المتوسطين، كما أنه يجب تفويض السلطة منهم إلى المديرين في المستويات الأدنى بإعطاء الرئيس السلطات الإدارية إلى مساعديه ووكلائه والمديرين العاملين تحت يده، وهذا التفويض يجب أن يكون بقدر الحاجة، ويتحتم التفويض في حال وجود وحدات إدارية بعيدة عن المركز الرئيسي للمنشأة، كرؤساء الأقسام في الوحدات المتعددة، أو في الوحدة المفردة البعيدة عن المركز، وقد تقدم في مبدأ آخر وجوب التكافؤ بين السلطة، والواجب من المسؤولية.

(11) مبدأ العلاقات الإنسانية:¹²

التي يجب مراعاتها من المبادئ العالية، لمن كان رئيسا أو مديرا أو رئيس قسم أو غير ذلك، سواء بالنسبة إلى المدراء أم سائر الموظفين، وهي أمور كثيرة، مثل مبدأ عدم توجيه الانتقاد إلى الموظفين أمام الآخرين، سواء كانوا زملاء أم

¹² نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 89

مرؤوسين أم غيرهم، ومبدأ عدم الحدة في الكلام معهم، وإنما يجب أن يكون الاقتراح في عبارات ملائمة مذكورة في علم الاجتماع، ومبدأ تنمية الموظفين، ومبدأ إشراك الموظفين في الرأي، ومبدأ عدم الترفع عليهم، ومبدأ قضاء حوائجهم، ومبدأ جعل المؤسسات الخيرية لأجل حياتهم، مثل مؤسسة لزواج عزابهم وعازبتهم، ومؤسسة لإقراضهم، ومؤسسة لتهيئة السكن لهم، إلى غير ذلك مما هو كثير.

12) مبدأ المرونة:

فإنه يجب أن يكون التنظيم مرناً، وقابلاً للتكيف، حسب متطلبات الظروف المختلفة، حتى يتمكن من مواجهة التغيرات التي تحدث داخل المنظمة أو خارجها، سواء كانت تغيرات بالحسبان أم المفاجآت، دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية على الهيكل التنظيمي للمنظمة، إلا في الحالات الطارئة كما في حالة الحرب حيث تتغير الهياكل التنظيمية لمعامل البضائع الاستهلاكية إلى معامل الصنع الأسلحة، ومتعلقاتها وبالعكس فيما إذا انتهت الحرب، وهكذا بالنسبة إلى حالات الطوارئ، التي توجب تغيير الهيكل التنظيمي بصورة عامة.

13) مبدأ الكفاءة:

فإن التنظيم يعتبر ذا كفاءة، عندما يتمكن من الوصول إلى الأهداف، بأقل قدر من التكاليف، وتكون النتائج حسنة مرغوبة في المجتمع المنظم، بحيث يكون فيه تقسيم للسلطة واضح المعالم، وتنفيذ سليم للمسؤولية واشتراك مع الكل في حل المشاكل وتكاليف أقل للوصول إلى الهدف، وهذا ليس بالشيء السهل، وإنما توفير جوانب متعددة ضاغطة، حتى تتمكن المنشأة من السير بكفاءة ولياقة.

14) مبدأ الصيانة:

فإنه يجب على المدير الاهتمام الكافي لصيانة الأجهزة المرتبطة بالمؤسسية، وان يحفظها من العطب أو الاستهلاك أكثر مما ينبغي مما ينقص من عمرها العادي، إذا لم تكن الصيانة الكافية، وذلك يحتاج إلى الخبراء والفنيين والمراقبة المناسبة، وتخصيص رصيد لمثل ذلك.

15) مبدأ الإلتقان:

فإن الإلتقان سواء كان في قطاع الخدمات أو الوظائف أو الصناعة أو غيرها من أهم ما يسبب التفاف الناس حول المشروع، وبذلك ينمو ويصل إلى الهدف المنشود، فإن الدعاية مهما كانت قوية، لا تحل محل الإلتقان.

¹³نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره ص90

ثانياً: علاقة إدارة الأعمال بالعلوم الأخرى¹⁴

(1) الإدارة وعلم الاقتصاد

إن هدف علم الاقتصاد هو استغلال الموارد البشرية والمادية بأقصى درجة لإشباع الحاجات الإنسانية، وهذا الهدف يلتقي مع الهدف المتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد. فلا بد للإداري أن يكون ملماً بنظريات الاقتصاد حتى يستطيع حل المشاكل الاقتصادية التي تواجهه.

(2) الإدارة وعلم الاجتماع¹⁵

يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات من حيث نشأتها وتطورها وتكوينها وتطور العلاقات فيها، فمن الضروري أن يلم الإداري بمبادئ علم الاجتماع، حيث تعتبر المؤسسة مجتمعاً صغيراً، ودراسة علم الاجتماع تساعد في إدارتها والتعامل مع المجموعات الموجودة فيها. كما يساعد على خلق جو اجتماعي قائم على الود والاحترام بين الجميع.

(3) الإدارة وعلم النفس

يهتم علم النفس بسلوك الفرد والعوامل التي تؤثر فيه، لذلك يجب على الإداري دراسة هذا العلم ليستطيع أن يحفز ويشجع ويدفع ويتعامل مع العاملين والمتعاملين مع المشروع. وذلك يعود بالفائدة على المؤسسة.

(4) الإدارة والعلوم الطبيعية والرياضية

تضم العلوم الطبيعية علم الفيزياء والكيمياء والإحصاء والرياضيات، ومن مظاهر العلاقة بين العلوم الطبيعية وعلم الإدارة ظهور ما يسمى ببحوث العمليات وهو علم رياضي فزيائي اقتصادي يساعد المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة، كذلك يساعد علم الإحصاء ونظرية الاحتمالات والنماذج الرياضية المدير في التوصل إلى قرارات رشيدة. كما ينبغي أن يلم الإداري بعلم القانون ليعرف اتجاه الحكومة نحو المشروعات الاقتصادية، ويعلم السياسة وعلم الأخلاق والتاريخ والجغرافيا لتسيير أمور المؤسسة.

ويوجد هناك اختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال كما يوجد أوجه شبه بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال.

¹⁴ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص92

¹⁵ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص93

(5) إدارة الأعمال والإدارة العامة: 16

(1-5) أوجه الاختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

أ) الإدارة العامة:

- تعمل في ظروف احتكارية.
- تؤدي خدمات عامة ليس هدفها الربح إنما الخدمة واجب.
- تلتزم قاعدة مساواة المواطنين أمام الخدمة دون تمييز.
- الموظف يعمل بصفته لا باسمه أي باسم النظام العام.
- تخضع الإدارة العامة للمسؤولية العامة
- تلتزم الإدارة العامة بتزويد المواطنين بالمعلومات التي تمكنهم من الرقابة.
- الإدارة العامة ضخمة وفيها عدد كبير من الموظفين.

ب) إدارة الأعمال:

- تتميز بروح المنافسة الحادة.
- تهدف الى تحقيق أقصى ربح ممكن.
- ليست ملزمة في أن تساوي بين جميع الزبائن.
- الموظف يعمل باسمه شخصيا.
- لا تخضع مؤسسات القطاع الخاص للمسؤولية العامة.
- أصغر عادة من الإدارات العامة.
- اقل بعدد الموظفين والعاملين حيث لا يتم توظيف أحد ليسوا بحاجة إليهم.

16 نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص94

5-2) أوجه الشبه بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

- مبادئ كل منهم واحدة مثل التخصص وتقسيم العمل ووحدة القيادة وتكافؤ السلطة والمسؤولية والتفويض وغير ذلك.
- ترمي كلاهما إلى تحقيق أهدافها بأقل كلفة وأقصر وقت وأفضل إنتاج كما ونوعا وسعرا وجودة.
- تسعى الإدارة العامة والخاصة الى خدمة المواطنين وإشباع حاجاتهم.
- يمكن أن تعمل الإدارة العامة في جو منافسة مع إدارة خاصة تمارس نفس النشاط.
- تخضع الإدارة الخاصة مثل الإدارة العامة لمراعاة الصالح العام والمساواة بين الرتب.
- إن الإدارة العامة وإدارة الأعمال مختلفتان في الشكل فقط لكنهما متفتحتين في الجوهر والأساس لان الإدارة عملية مشتركة بكافة النشاطات الجماعية العامة والخاصة المدنية والعسكرية الكبيرة والصغيرة.
- ولهذا يجب علينا أن نخلق الجو التنافسي بين الإدارة العامة والخاصة من اجل أن تساهم كلا الإدارتين في خدمة الوطن وفي تحقيق مشروع تحديث وتطوير وعصرنة وفي هذه المرحلة بالذات.

المبحث الثاني: مدخل الى المانجمنت العمومي¹⁷

المانجمنت هو علم حديث النشأة، لكنه أصبح يأخذ مكانة مهمة في مجتمعاتنا بل أكثر أهمية، وهو في الأصل يعني بمنظمات الأعمال لكنه اليوم أصبح يطبق في جميع المنظمات باختلاف أنواعها وأنشطتها، فبعد النتائج الإيجابية التي حققها المانجمنت في منظمات الأعمال بادرت مختلف الدول بتبني هذا الأسلوب وتطبيقه على مستوى المنظمات العمومية الإدارية، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية المانجمنت و مساهمة مختلف المدارس فيه في المطلب الأول و في المطلب الثاني سنتطرق الى المانجمنت العمومي الحديث و في الأخير الى وسائل المانجمنت العمومي الجديد

¹⁷ تيشات سلوى، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في: علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، افاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المانجمنت العمومي الجديد بالنظر الى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا، فرنسا، والولايات المتحدة الامريكية)، جامعة محمد بوفرة بومرداس

المطلب الأول: ماهية المناجمنت ومساهمة مختلف المدارس فيه¹⁸

أولاً: ماهية المناجمنت

(1) مفهوم المناجمنت في اللغة:¹⁹

المناجمنت هو مجموع المعارف المتعلقة بالمنظمات وكيفية إدارتها، وهو من أصل إنجليزي، مشتق من الفعل (manage To)، والذي يعني يدير

(gérer)، يوجه (diriger)، يقود (conduire)، يحفز (motiver)، " كما يقال إنه من أصل لاتيني ومأخوذ من اللفظ (Manus) أي (Main) بالفرنسية، و (يد) بالعربية، مما يعني القيام بالعمل يدوياً، والمناجمنت تمثل نقطة التقاء العديد من العلوم، كعلم الاجتماع، علم النفس، العلوم السياسية، العلوم الاقتصادية، العلوم الإنسانية".

(2) مفهوم المناجمنت عند مختلف المفكرين:

سنتطرق فيما يلي إلى بعض التعاريف التي أعطيت للمناجمنت:

التعريف 01: يعرف تايلور (F. Taylor) المناجمنت " إن المناجمنت هو أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأفضل طريقة"²⁰

التعريف 02: يعرف فايول (H. Fayol) المناجمنت "إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ، وتخطط، وتنظم، وتنسق، وتراقب".

التعريف 03: " المناجمنت هو دراسة سلوكيات الفرد في المنظمة بالنظر إلى تفاعلها مع البيئة التي تعمل فيها"²¹.

التعريف 04: " المناجمنت هو عبارة عن مجموع تقنيات التسيير والتنظيم"²².

من خلال ما سبق تقديمه من تعاريف يمكن أن نستنتج ما يلي:

¹⁸ نفس المرجع السابق ص 106

¹⁹ Thierry picq, qu'est-ce que le management? Séminaire de formation sur : le management public en formation RESP, France, octobre 2006 p 17

²⁰ احمد محمد غنيم، سياسات واستراتيجيات الإدارة، المكتبة العصرية، مصر، 2004 ص 25

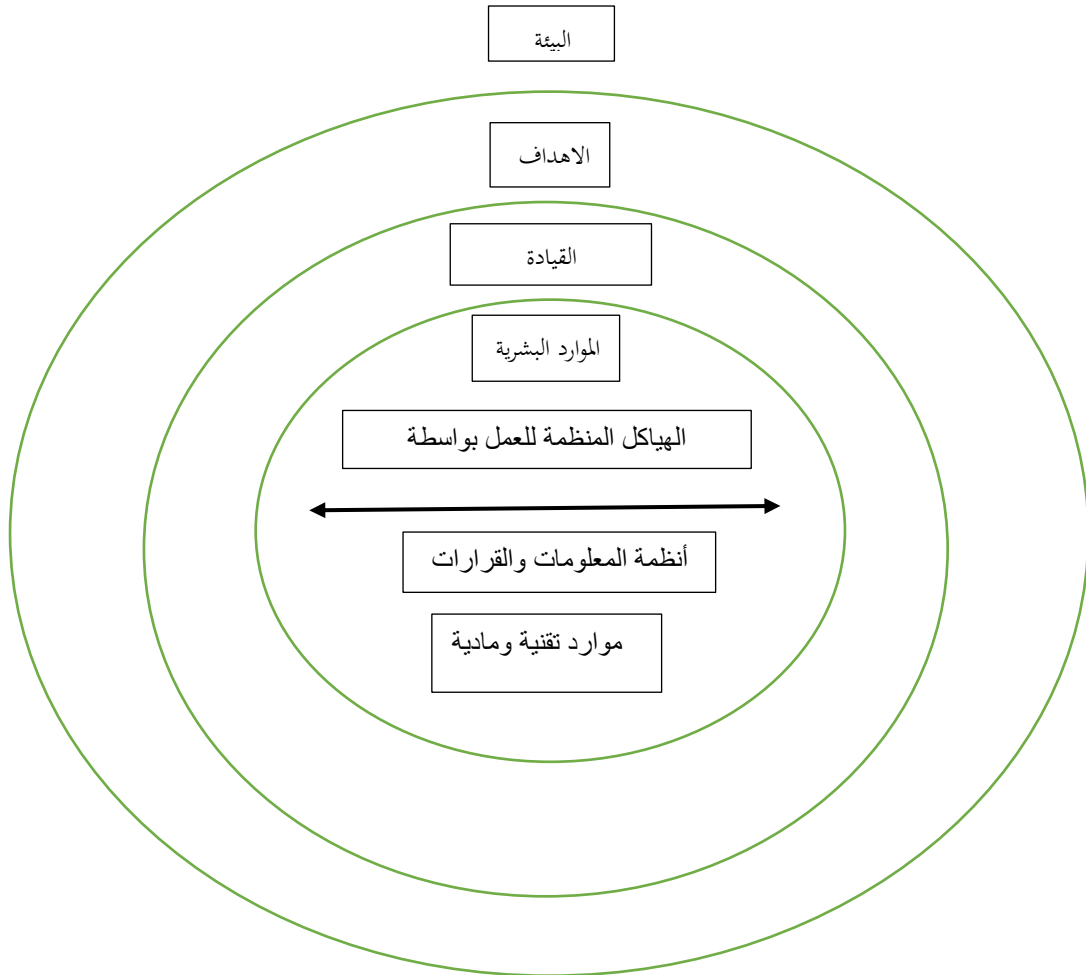
²¹ Jean.M. plane, théorie des organisation , 3^{eme} Edition ,Dunod , France, 2012 ,p 10

²² G Lecrivain Management des organisations et strategies sur le site :

<http://management.centreblof.net/rub-principes-du-management.html>, consulte le: 08/ 06 /2021 a 23:43

المناجمت هو فن وعلم قيادة أفراد المنظمة نساء ورجالا نحو تحقيق أهداف المنظمة بالاستعمال الأمثل للموارد، مع الأخذ بعين الاعتبار علاقة التأثير والتأثير بين الفرد، المنظمة، والبيئة.
يمكن توضيح هذا التعريف من خلال الشكل الموالي:

الشكل 01: تعريف المناجمت



المصدر: رسالة الدكتوراه الطالبة تيشات سلوى {افاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمت العمومي الجديد بالنظر الى بعض التجارب الاجنبية} ص: 108

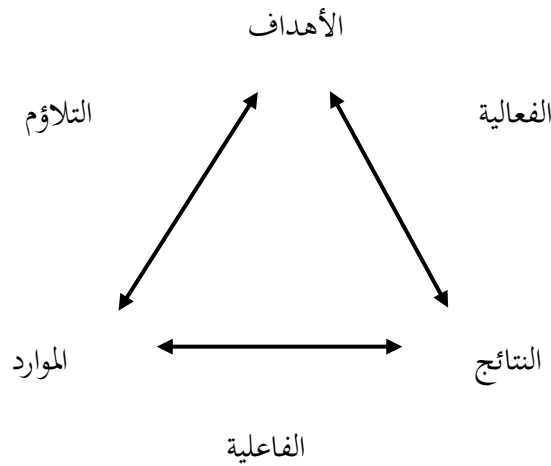
من خلال الاستنتاج الذي توصلنا إليه فيما يتعلق بتعريف المناجمت والموضح بالشكل السابق يتبين لنا المناجمت يعتمد أساسا على الأهداف، وذلك لأن الهدف هو وسيلة القيادة، وبما أن المناجمت هو فن القيادة يصبح الهدف

هو ركيزة المناجمنت، مع العلم أن الهدف هو التزام + خطة عمل، والهدف الجيد هو ذلك الهدف الذي يتصف بمواصفات «SMART»،

(3) هدف المناجمنت: 23

إن الهدف الرئيسي للمناجمنت هو الرفع من أداء المنظمات، والأداء هو مجموع الفعالية والفاعلية"، ونشير هنا إلى أن الفعالية والفاعلية هما الميدان الأساسيان للمناجمنت من خلال ما سبق يمكن توضيح مكونات الأداء في الشكل الموالي

الشكل 02: مكونات الأداء.



المصدر: رسالة الدكتوراه الطالبة تيشات سلوى {أفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت

العمومي الجديد بالنظر الى بعض التجارب الاجنبية} ص: 109

(أ) العلاقة بين الفعالية والفاعلية: يمكن توضيح العلاقة بين الفعالية والفاعلية من خلال الشكل الموالي:

الشكل 03: العلاقة بين الفعالية والفاعلية.



المصدر: رسالة الدكتوراه الطالبة تيشات سلوى {افاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت

العمومي الجديد بالنظر الى بعض التجارب الاجنبية} ص:110

(4) أنشطة المناجمنت: 24

تتمثل أنشطة المناجمنت فيما يلي:

1-4) التخطيط: هو رصد المحيط، التنبؤ بالتغيرات المستقبلية، تسطير الأهداف، اتخاذ القرارات؛

4-2) التنظيم توزيع المهام: السلطات، والمسؤوليات في ضوء الهدف المسطر على البني الإدارية مع تجهيزها بالوسائل اللازمة والموارد البشرية المؤهلة وتنظيم العلاقات فيما بينها؛

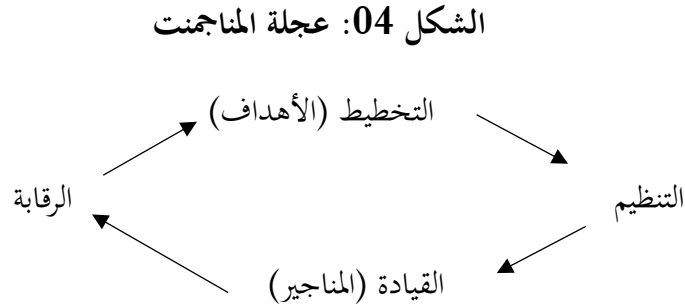
4-3) القيادة: هي المسؤولة عن تنشيط وتحفيز أعضاء المنظمة؛

4-4) الرقابة: أي الوقوف على مدى الفرق المسجل بين عمليات التخطيط وعمليات التنفيذ وتقويمه سواء من حيث حجم الموارد المستعملة أو من جانب تحقيق الأهداف المسطرة. تجدر الإشارة أن أنشطة المناجمنت المذكورة أعلاه

24 تيشات سلوى، مرجع سبق ذكره ص110

كانت صالحة عندما كانت البيئة مستقرة، وقد طرأ عليها تغيير بعد الثمانينات عندما أصبحت البيئة غير مستقرة فأصبحت أنشطتها هي:

تحديد الأهداف، التنظيم، المناجير، والرقابة، ويمكن توضيح أنشطة المناجمنت في الشكل الموالي:



المصدر: رسالة الدكتوراه الطالبة تيشات سلوى {افاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت

العمومي الجديد بالنظر الى بعض التجارب الاجنبية} ص: 111

تطرقنا في هذا الفرع إلى مفهوم المناجمنت والمبادئ التي يقوم عليها، وكذا مختلف أنشطتها، أما في الفرع الموالي فسنتقوم بعرض مختلف المدارس التي ساهمت في تطور مفهوم المناجمنت

ثانيا: مساهمات مختلف المدارس في المناجمنت.²⁵

مع ظهور المنظمات الحديثة أصبح من الضروري وجود إدارة جيدة تحقق أفضل النتائج، وبذلك توالى الرغبة لدى إدارة المنظمة لتفهم طبيعة ونوعية أعمالها وأسلوب تحسين الأداء فيها، وقد حدث منذ النصف الأخير من القرن 19 وحتى الآن ظهور مدارس فكرية للمناجمنت، وهو ما سنتطرق إليه في هذا المطلب مع الإشارة أننا سنذكر المبادئ الأساسية دون التعمق في التفاصيل.

1) المدرسة الكلاسيكية (1900 - 1930):* ظهرت المدرسة الكلاسيكية في بداية القرن 20، ركزت على عمليات التحليل الاقتصادي انطلاقا من أن حوافز العمال اتجاه العمل هي العوائد المادية، مما يقتضي التركيز على وضع نظام فعال للأجور والعلاوات، وبذلك تكون المدرسة الكلاسيكية قد اعتبرت أن الإنسان هو عبارة عن آلة أو أداة لتنفيذ العمل، أي أن الإنسان لديه يد فقط، كما تقوم هذه المدرسة على فرضية أساسية وهي الرشادة التامة

²⁵ تيشات سلوى، مرجع سبق ذكره ص111

في الإنتاج، الإدارة، الهياكل التنظيمية)، وعليه فإن هدف المدرسة الكلاسيكية تمحور حول كيفية الرفع من الإنتاجية، وهذا كله في ظل اعتبار أن المنظمة عبارة عن نظام مغلق، ونظام شمولي.

(1=1) رواد المدرسة الكلاسيكية:

(أ) فريدريك تايلور (F. Taylor) (1856-1915):

" تايلور مهندس بمصانع الصلب بفيلاذيلفيا بالولايات المتحدة الأمريكية أين عمل على تجسيد أفكاره بأفكار الصلب، وقد عبر تايلور عن مجموع أفكاره المتعلقة بالإدارة من خلال كتابه الذي نشره سنة 1911 تحت عنوان "أساسيات الإدارة العلمية وضح من خلاله أن إدارة المنظمة هي عبارة عن علم وليست قدرة فردية أو عبقرية شخصية، كما أنه وضع نظاماً للأجور يرتكز على حجم الإنتاج بدلا من ساعات العمل، وبذلك تمكن من رفع الإنتاجية ودون زيادة عدد ساعات العمل، كما أبرز من خلال الكتاب الذي نشره مبادئ الإدارة العلمية وهي:

26

- تقسيم العمل؛

- التخصص في العمل؛

- تحليل المناصب لتحديد جميع المهام والمسؤوليات؛

- وضع نظام للحوافز المادية يقوم على مكافأة الأفراد كل حسب كمية الإنتاج التي ينتجها وهو ما يسمح بالرفع من الإنتاجية".

. نشير إلى أن تايلور نظر للإدارة من أسفل أي اهتم بالجانب التنفيذي من الهرم التنظيمي.

(ب) هانري فايول (H. Fayol) (1841 - 1925):

فايول مهندس فرنسي، هو أول من أشار إلى ما يعرف " بالوظيفة الإدارية"، فبينما نظر تايلور للإدارة من أسفل

نظر إليها فايول من أعلى (الإدارة العليا)، وبينما أشار في كتابه إلى الوظائف الأساسية للإدارة وهي: 2:

- التخطيط (Le prévoir): يعني رؤية المستقبل في الحاضر، وينطوي التخطيط على التنبؤ بالأحداث المستقبلية

التي تسمح بوضع خطة العمل

²⁶ Robert soubrier, planification aménagement et loisir, 2^{-ème} édition presse de l'université du Québec, canada,1999, p 12

- القيادة (Le commandement): إدارة وتوجيه الأفراد من خلال إصدار الأوامر
 - التنسيق (coordination): توجيه الجهود للعمل معا من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية
 - الرقابة (le contrôle): أي الوقوف على مدى تحقيق الأهداف المسطرة وتحديد الانحرافات
- كما نشير إلى أن فايول قام بوضع 14 مبدأ تخضع إليها العملية الإدارية وبالنسبة لجميع المنظمات مهما اختلفت أنشطتها وحجمها هذه المبادئ هي:²⁷

- تقسيم العمل السلطة والمسؤولية
- الترتيب والنظام
- وحدة القيادة
- وحدة التوجيه
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة
- مكافأة الأفراد؛
- المركزية

تدرج السلطات (التسلسل الهرمي)

الامتثال للنظام المبادرة الروح التعاونية (روح الجماعة)

استقرار العاملين

العدالة

ج. ماكس فيبر (M - 1864 - 1920) (Weber): فيبر عالم اجتماع ألماني، هو من قدم النموذج

البيروقراطي كأسلوب للإدارة، حيث اعتبر أن النظام البيروقراطي هو أحسن نظام الإدارة المنظمات، يركز هذا النظام

على إتباع إجراءات واضحة في الإدارة وعموما يقوم النظام البيروقراطي الذي اقترحه فيبر على المبادئ التالية:

= نظام مبني على قواعد موحدة، ثابتة، وواضحة

²⁷ Laurent Blanger, Jean Mercier, auteurs, et textes classiques de la théorie des organisations, les presses de l'université laval, canada, 2006, p 78

= تقسيم العمل؛

= يتم تنظيم الأفراد في هيكل تنظيمي يعتمد على التسلسل الهرمي، أين يكون هناك تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات بالنسبة لكل مستوى، كما أن هناك اتصال من الأعلى إلى الأسفل

= يكون لكل وظيفة مجال اختصاص محدد رسمياً بمعنى إضفاء الطابع الرسمي على المهام

= اختيار العاملين يكون مبني على أساس مؤهلاتهم الفنية

= التدرج في المسار المهني يكون مبني على معيار الكفاءة وعدم التمييز

= الفصل بين الحقوق الفردية والحقوق الرسمية

كما قام فيبر بالفصل بين ثلاث أنواع من السلطات هي:

- السلطة العقلانية: مرتبطة بالمنصب أو الوظيفة وتظهر جلياً في الميدان العسكري

- السلطة التقليدية: مرتبطة بالشخص أكثر من ارتباطها بالمنصب (الشهادات، أو الميراث والخبرة والتخصص)؛

- السلطة الكارزمية: مرتبطة بشكل مطلق بالشخص ولا يمكن نقلها إلى شخص آخر فهي تعبر عن الخصائص الذاتية التي تصقل شخصيته

- (القيم، القدرة على تحمل المخاطر، الشكل، الدقة، السرعة والوضوح، المعرفة، المواظبة، الوحدة)، فهي تعبر عن مواهب وسلوكيات نادرة

حدود المدرسة الكلاسيكية: يمكن ذكر حدود المدرسة الكلاسيكية في النقاط التالية:

- اعتبرت المدرسة الكلاسيكية أن المنظمة عبارة عن نظام شمولي ولم تأخذ الاختلاف الموجود بين المنظمات بعين الاعتبار؛

- اعتبرت المدرسة الكلاسيكية أن الإنسان عبارة عن آلة وأن الحوافز المادية هي المحرك الأساسي والوحيد للرفع من الإنتاجية ولم تأخذ الاحتياجات المعنوية للعاملين بعين الاعتبار كالحاجة للتقدير والاعتراف بالمجهود مثلاً.

- لم تأخذ المدرسة الكلاسيكية العلاقات الإنسانية بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة بعين الاعتبار؛

- لم تأخذ المدرسة الكلاسيكية علاقة التأثير والتأثر الموجودة بين البيئة والمنظمة، حيث اعتبرت المنظمة عبارة عن نظام مغلق.

-لقد أخذت الإنتاجية في ظل المدرسة الكلاسيكية تتصاعد تدريجياً ثم عادت للانخفاض مرة أخرى، وهو ما يشير إلى وجود مشكل، مما يعني ظهور حدود تطبيق مبادئ المدرسة الكلاسيكية فظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية.

(2) **مدرسة العلاقات الإنسانية (1930-1960):** لقد سعت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى إعادة رفع الإنتاجية من جديد بعدما انخفضت في ظل المدرسة الكلاسيكية، ولكن على خلاف المدرسة الكلاسيكية التي أهملت الجانب البشري للعامل اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية بالبعد الإنساني للعامل واعتبرت أن له يداً وقلبا، وعليه فإن مدرسة العلاقات الإنسانية قامت على المبادئ التالية:

=أخذ الجانب الإنساني للعامل بعين الاعتبار؛

= ضرورة الاهتمام بتحسين ظروف العمل المادية والمعنوية؛

= الاهتمام بالمناخ التنظيمي.

(1-2) **رواد مدرسة العلاقات الإنسانية:**

يتمثل أهم رواد هذه المدرسة في: إلتون مايو، أبرهام ماسلو، ماك جريجور، كيرت لوين، فريدريك هارزبارغ، وفيما يلي سنتطرق إلى مساهمة كل رائد من رواد هذه المدرسة.

أ) **إلتون مايو (E - Mayo) (1880 - 1949):** لقد قام مايو بمجموعة من الدراسات في الفترة الممتدة ما بين (1927-1932) في مصنع « Western Electric » بشيكاغو، الدراسات التي قام بها كانت كبداية حقيقية لظهور مدرسة جديدة تسمى بمدرسة العلاقات الإنسانية، وتحول في ميدان إدارة الأفراد، وكان الهدف من هذه الدراسات هو إبراز أهمية الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي في المنظمة، وقد ارتكزت بحوثه على مسلمة تايلور التي مفادها أن الإنتاجية مرتبطة فقط بالظروف المادية، وأن المقابل المادي هو الوحيد الذي يحفز العمال على العمل، ويتمثل مضمون التجارب في محاولة قياس الزيادة المحتملة في الإنتاج من خلال تغيير بعض العناصر المادية المحيطة بالعمل مثل شدة الإضاءة، فترات الراحة، نظام دفع الأجور.

لخص مايو نتائج التجارب التي قام بها من خلال الكتاب الذي نشره سنة 1933 تحت عنوان: "المشاكل الإنسانية في الحضارة الصناعية"، تتمثل هذه النتائج في:

= العمل هو نشاط فريق جماعي وليس فردي (ضرورة وجود اتصال بين العمال أثناء العمل لأن هذا قد يسمح بتوحيد وجهات النظر ومناقشة مشاكل العمال والعمل والتعاون على حلها؛

= الحاجة إلى الاعتراف بالأمن والعرفان والإحساس بالانتماء إلى الجماعة أكثر أهمية وتأثيراً في نفسية العاملين، وفي إنتاجيتهم من تأثير الظروف المادية، فمن المهم أن يشعر الأفراد أنهم جماعة متجانسة ومتعاونة وليس أنهم مجرد آلات لأداء العمل فالفرد ليس برجل اقتصادي أو آلة رشيدة تحكمها الحوافز المادية، وإنما هو شخص يمتلك شعوراً وأحاسيس، واحتياجاته ليست كلها مادية بل منها ما هو معنوي (الرجل الاجتماعي)؛

عدم وجود مشرف على كيفية أداء العمل يدفع العمال إلى التغلب على التكرار وابتكار طرق أخرى لأداء العمل، كما أن هذا ينشئ لديهم نوعاً من الشعور بالمسؤولية، على عكس ما كان ينادي به تايلور؛

= التنظيم غير الرسمي يتكون بطريقة تلقائية بين أفراد المجموعة قصد إتباع طريقة واحدة للوصول إلى هدف جماعي واحد، والمتمثل في حماية مصالحهم المشتركة وضمان مستقبلهم (كمواجهة الإدارة فيما تقترحه من معايير وحوافز)، كما نشير إلى أن الجماعات غير الرسمية تمارس رقابة اجتماعية على عادات وقدرات الفرد، هذه الجماعات غير الرسمية لها قائد وهو يتمتع بسلطة أكبر من تلك التي يتمتع بها القائد الرسمي؛

= عدم الرضا والتظلم ليس بالضرورة موضوعي أو حقيقي بل قد يكون عبارة عن مظهر لاضطرابات اجتماعية أو نفسية يعيشها العامل.

(ب) ماك جريجور (McGregor) (1906 - 1964): جريجور هو عالم نفس أمريكي عبر عن بحوثه فيما يعرف بالنظريتين

«X» و«Y» التي تعبر لنا عن الإدارة المتسلطة، والإدارة بالمشاركة على التوالي من خلال كتابه الذي أصدره سنة 1960 تحت عنوان "البعد الإنساني في المؤسسة"

النظرية «X» الإدارة المتسلطة: تعبر هذه النظرية عن مجموع المبادئ المعتمدة من طرف النظرية الكلاسيكية، والتي تنص على أن الفرد أو العامل تحركه الدوافع الاقتصادية أي المادية فهو كسول ولا يجب العمل لذا يجب ألا نثق به ولا نتركه يؤدي مهامه كما يرغب بل يجب أن تفرض عليه طريقة أو أسلوباً معيناً في أداء مهامه بما يمكن من تحقيق الكفاءة الاقتصادية، فالعمال بحاجة إلى قيادة وتوجيه وهم غير قادرين على تحمل المسؤولية، وهذا ما لخصه جريجور بمبدأ "العصا والجزر".

. النظرية «Y» (الإدارة بالمشاركة): تركز هذه النظرية على الافتراضات والمبادئ التالية:

= العمل عبارة عن مصدر إشباع ورضا للعامل يؤديه بشكل إرادي؛

= الرقابة الخارجية والعقوبات ليست الوسيلة الوحيدة للحصول على الجهود الموجه نحو تحقيق الأهداف، فيمكن للفرد أن يوجه نفسه أو يراقبها بما يمكنه من تحقيق أهداف يعتبر نفسه مسؤولاً عنها؛

= المسؤولية والالتزام تجاه بعض الأهداف مرتبطة بالجزء المرفق بتحقيقها وأهم أشكال هذا الجزء المكافأة) هو تحقيق الإشباع والرضا وتحقيق الذات، ويمكن للفرد تبعاً لذلك ليس فقط أن يقبل بالمسؤوليات والمهام بل البحث عنها وتحملها، ليس هناك جندي سيئ بل هناك قائد سيئ.

وكتيجة لما سبق يقترح ماك جريجور أنماطاً للتفسير تتمثل فيما يلي:

= زيادة درجة تفويض السلطات واتخاذ القرارات؛

= تنوع المهام والمسؤوليات؛

= تنظيم العمل وتحسين عملية الاتصال وتنوع قنواته وتسريع تدفق المعلومات بها؛

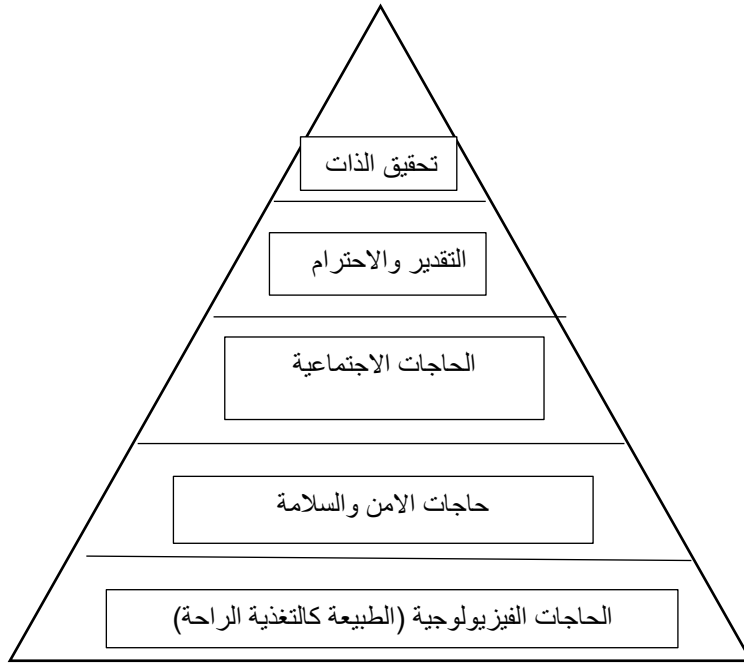
= المشاركة في تسطير الأهداف من أهم طرق ووسائل تحقيق الالتزام وتجنب تعارض أهداف المنظمة مع الأفراد، فحسب النظرية «Y» فإن المنظمة التي لا تأخذ الأهداف والدوافع الشخصية لعمالها بعين الاعتبار هي منظمة سيئة!

(ج) أبرهام ماسلو (A-1908 - 1970) (Maslow): بدأت بحوث ماسلو انطلاقاً من محاولته تطبيق النظرية «Y» باعتباره كان من معجبي جريجور وذلك في مصانع «American of Téléphone AT + T (and Téléphone)،

حيث خلص إلى الحكم على محدودية فعاليتها وصعوبة تطبيقها عملياً، وفسر ذلك بفقدانها لبعض العناصر في النظرية «X» والمتعلقة بالتأطير والقيادة، فالعمال حسب ماسلو بحاجة إلى قيادة توجههم وغير مستعدين وغير قادرين على تحمل المسؤولية بصفة القائد إذ لا يمكن تصور جزر بدون عصا، إضافة إلى ذلك عمل ماسلو على تصنيف الحاجات الإنسانية ثم ترتيبها في شكل سلمي أو هرمي يعرف بـ "Pyramide de Maslow" والذي نعرضه في الشكل التالي:²⁸

²⁸ Carol Kennedy, toutes les théories du management ,les idées essentielles des auteurs les plus cites, maxima,2002,p 31

الشكل 05: هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر: رسالة الدكتوراه الطالبة تيشات سلوى {أفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المانجمنت

العمومي الجديد بالنظر الى بعض التجارب الاجنبية} ص: 118

يمكننا استخدام معلومات هذا الهرم في العملية الإدارية من خلال بناء نظام الحوافز للمنظمة، وذلك عن طريق ربط أهدافها باحتياجات العاملين، مما يقتضي تحديد احتياجات جميع العمال إذا أمكن، حيث لا يمكن تحفيز العمال بحاجات المستوى الثاني أو الثالث دون تحقيق إشباعهم بحاجات المستوى الأول.

ما يعاب على هرم ماسلو أنه من الصعب تصنيف العمال حسب احتياجاتهم، ذلك لأن الفرد في حد ذاته قد يجهد أو يصعب عليه تحديد احتياجاته بدقة.

(د) فريدريك هارزبيرغ (F - Herzberg) (1923 - 2000): هارزبيرغ هو بروفيسور أمريكي في الفيزياء الصناعية عمل على إكمال نظرية ماسلو سميت نظريته "بالنظرية ذات العاملين" لأنها تمحورت حول تصنيف عوامل الرضا وعدم الرضا ودورها في تحفيز العاملين حيث خلص إلى تحديد نوعين من العوامل التي من شأنها التأثير على العاملين وهما:

-عوامل عدم الرضا (العوامل الوقائية): هي مجموع العوامل التي يؤدي غيابها إلى استياء العاملين وعدم رضاهم، ولكن توفرها لا يؤدي إلى تحفيزهم، فهي تمثل شروطا ضرورية للعمل مثل:

وضوح السياسات، التأطير والقيادة، العلاقة الحسنة مع الرؤساء والزملاء، إضافة إلى الظروف المادية من مكاتب، إنارة، وسائل، ونظافة، لذا فهي تشكل عوامل وقائية من عدم الرضا.

-عوامل الرضا (العوامل الدافعة): وهي عوامل ديناميكية توفرها من شأنه أن يحفز العاملين على أداء العمل بشكل أفضل، لكن غيابها لا يشكل مصدر استياء أو عدم رضا للعمال ومن هذه العوامل نذكر: العرفان والتقدير، الانتماء إلى الجماعة، وغيرها. هـ. كيرت ليوين (K - Lewin) (1890 - 1947): ليوين هو دكتور في الفلسفة اهتم بديناميكية الجماعات، حيث أنه اعتبر الجماعات التي تتكون داخل المنظمة هي جماعات غير رسمية لأنها لا تشكل الاعتبارات مرتبطة بالعمل وإنما مصدرها قد يكون ديني، جهوي، ولكل جماعة قائد لذا فعلى القائد الرسمي أن يقوم بتشخيصها جيدا، وبذلك ساهم ليوين في فهم الجماعات، وقد فرق بين ثلاثة أنواع من القادة:

1. القائد المتسلط: وهو القائد الذي يصدر الأوامر ويقصي مرؤوسيه تماما؛

2. القائد الديمقراطي: وهو القائد الذي يوجه الجماعة، يقبل الملاحظات، والمناقشات؛

3. القائد غير المشارك: وهو القائد الذي يعمل بمبدأ "دعه يعمل"، أي يتبع سياسة عدم التدخل، فهو يكتفي بطلب المعلومات من المجموعة. اليوين يوصي بالنموذج الثاني لإدارة الجماعات.

- حدود مدرسة العلاقات الانسانية: رغم ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية غير أنها جهلت الكثير من الأمور، فوجهت لها انتقادات منها:

-اعتبرت المنظمة عبارة عن نظام مغلق كسابقتها؛

-ركزت على التحفيز المعنوي في تفسير السلوك الإنساني داخل المنظمة متناسية التحفيز المادي؛

= اتخذت العنصر البشري مجالا للدراسة دون العناصر الأخرى للتنظيم، ويتم التعبير عن التنظيم كوحدة اجتماعية تتفاعل مع جماعات العمل "التنظيمات غير الرسمية"، لكن الواقع يثبت وجود مصالح مشتركة بين عناصر الجماعة من الناحية الاقتصادية، إلا أن ذلك لا ينفي وجود الاختلاف والصراع، بعبارة أخرى "إذا كان الإنسان اجتماعيا بطبعه فهو أناني كذلك، طموح، منافس وراغب في السيطرة والتسلط"؛

= أدت هذه المدرسة إلى تطور كبير في الفكر التنظيمي مقارنة بالمدرسة الكلاسيكية من خلال تسليط الضوء على التنظيم غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية وأثر الحوافز غير المادية على الإنتاجية، لكنها لم تحدث التغيير الضروري الذي يؤثر إيجابا على عملية اتخاذ القرارات وبالتالي على جودة

القرارات المتخذة.

انطلاقاً من الانتقادات الموجهة إلى المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية، ظهرت مدارس أخرى، وهي مدارس حديثة كالمدرسة النيو كلاسيكية، مدرسة اتخاذ القرار، مدرسة النظم، المدرسة الموقفية، والتي سنتطرق إليها فيما يلي:

3. المدرسة النيو كلاسيكية (1960-1970):

سميت المدرسة النيو الكلاسيكية بهذا الاسم لأنها عودت إلى بعض مبادئ النموذج الكلاسيكي بقيادة تايلور، وهي عبارة عن رد فعل للبيكولوجيين الذين أخذوا حظاً وافراً من الأهمية في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية، وتعتبر المدرسة النيو كلاسيكية تجديداً للأفكار الصارمة والقاسية التي بنيت عليها المدرسة الكلاسيكية، كإهمال البعد الإنساني للعامل، وعليه يمكن القول أن المدرسة النيو كلاسيكية عملت على التوليف بين المدرستين الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية، وبذلك أعطت وجهاً جديداً للمناجمت حيث ركزت على ضرورة الاهتمام بالبشر واعتبارهم موارد، كما اعتبرت هذه المدرسة أن الإنسان لديه يد، وقلب، وعقل، وقد وسعت المدرسة النيو كلاسيكية من دائرة اهتمامها، فبينما سعت المدارس السابقة إلى الرفع من الإنتاجية، سعت المدرسة النيو كلاسيكية إلى الرفع من أداء المنظمة وهو أكثر شمولاً من الإنتاجية.

3=1) رواد المدرسة النيو كلاسيكية:

رواد هذه المدرسة هم: ألفريد سلاون، بيتر دروكر، أكتاف جيليني.

أ. ألفريد سلاون (A - Salon) (1875-1966): سلاون هو عامل مهني أمضى حياته المهنية في شركة «General Motors»، حيث كان مديراً لها لمدة 33 سنة، وجعل منها شركة عالمية، وذلك من خلال تطبيق أربع مراحل هي:

= تكون فروع المنظمة مستقلة عن بعضها البعض وكل فرع يحاسب عن مردوديته بشكل مستقل؛

= تكون الرقابة مركزية؛

= الإدارة العامة هي المسؤولة عن وضع السياسة العامة للمنظمة؛

= كل فرع يقدم استشارات الفروع الأخرى.

لقد نادى سون باللامركزية واعتبرها مصدرا للمبادرة وتحمل المسؤولية، حيث أن اللامركزية حسبه تحقق الفعالية، السرعة، المسؤولية، وتتيح أهمية كبيرة للتدفق الأفقي للمعلومات، وهذا كله في ظل الالتزام بتعظيم أرباح المنظمة كهدف تسعى أي منظمة لتحقيقه (الرشادة التامة عند تايلور).

(ب) بيتر دروكر (P-1909 - 2005) (Drucker): أصدر دروكر سنة 1954 كتابا تحت عنوان

« The practice of management » حدد من خلاله أدوار المدير كما يلي :

= تحديد الأهداف بشكل دقيق وواضح؛

= تحليل وتنظيم العمل؛

= الاتصال والتحفيز؛

= تدريب العاملين بشكل مستمر ودائم.

دروكر هو صاحب نظرية المديرية بالأهداف (P .D .0) ، هذه النظرية تبني على مبادئ هي : اللامركزية، تفويض الصلاحيات، استقلالية وحدات الأعمال، تحويل سلسلة المهام إلى سلسلة من الأهداف يرغب في تحقيقها.

(ج) أوكتاف جيليني (2004) (0 -Gelinier -1916): جيليني كان مديرا لمكتب إدارة «CEGOS» قام بتطوير نظرية دروكر حيث اقترح نظرية المديرية المشاركة بالأهداف (P. P .D .0) ، بمعنى أن تحديد الأهداف يتم بالمشاركة بين الإدارة والأفراد العاملين في المنظمة.

4) مدرسة الأنظمة:

بينما اعتبرت المدارس السابقة المنظمة كنظام مغلق يعمل بعيدا عن تأثيرات البيئة الخارجية التي تتميز بالتغير المستمر، أكدت مدرسة الأنظمة عكس ذلك، واعتبرت المنظمة كنظام مفتوح، وبذلك ركزت على أهمية المحيط في حياة المنظمة.

4-1) رواد مدرسة الأنظمة:

يعتبر بارتلانفي أهم رواد هذه المدرسة:

(أ) فون بارتلانفي (-Bertalanffy): اعتبر بارتلانفي المنظمة عبارة عن نظام مفتوح وبدالك ابتعد عن فكرة التوازن التي تميز النظام المغلق، والنظام بهذا المفهوم الجديد " عبارة عن مجموعة من الأجزاء المترابطة، والتي تعمل

لتحقيق غرض معين"، والمنظمة هي عبارة عن نظام مفتوح لأنها تتكون من مجموعة من الإدارات الفرعية لكل منها هدف يمكن تحقيقه من تحقيق الهدف الشامل للمنظمة، ويتكون النظام من ثلاث عناصر هي: المدخلات، العمليات، والمخرجات.

5. مدرسة اتخاذ القرار:

فتحت نظرية اتخاذ القرار الأبواب أمام إعادة النظر في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، حيث عارضت هذه النظرية النموذج الكلاسيكي في اتخاذ القرار".

5-1) رواد مدرسة اتخاذ القرار

يعتبر سيمون أهم رواد هذه المدرسة:

(أ) هاربرت سيمون (H - 1916 - 2001). (Simon): سيمون هو صاحب فكرة الرشادة المحدودة

وعموماً بني نظريته على الفرضيات التالية

= متخذ القرار ليس له رؤية واضحة تماماً عن بيئة المنظمة؛

= متخذ القرار لا يمكنه المفاضلة بين الحلول بوضوح وسهولة لأنه مقيد بقوى البيئة ومتأثر بها؛

= متخذ القرار لا يبحث من خلال الحل المختار عن تعظيم النتائج وإنما عن الحصول على مستوى معين من الرضا.

وانطلاقاً من هذه الفرضيات عارض سيمون فكرة الرشادة التامة لدى الكلاسيك واستبدالها بفكرة الرشادة المحدودة أو الحل المرضي، واستبدل مفهوم " الرجل الاقتصادي " بالرجل الإداري " ، ويتصف الرجل الإداري بعدم قدرته على الحصول على بديل مثالي بسبب عدم وجود المعلومات الكافي لديه، لذلك فهو يبحث عن بديل مقبول ضمن ما يتوافر لديه من معلومات، أي يتخذ قراره بالاعتماد على الرشد المحدود، وعلى الإمكانيات المتاحة في اختيار البديل المرضي الذي يؤمن منفعة أقل من البديل الذي يحقق أقصى منفعة، وهذا بعد أن يضع صورة مبسط للمحيط الخارجي تحتوي على العوامل المتصلة مباشرة بموضوع قراره تاركاً العوامل التي لا ترتبط بصورة مباشرة بالمشكلة التي يعمل على إيجاد الحلول لها.

6) المدرسة الموقفية (1960-1970):

" المدرسة الموقفية هي اتجاه معاصر يقوم على فكرة أساسها أن ليس هناك طريقة فضلى للإدارة يمكن استعمالها في كل المواقف التي تواجه المنظمة "ل²⁹، وذلك لأن المنظمة تحكمها عدة قيود تسمى بالعوامل الموقفية هذه العوامل وضحها رواد هذه المدرسة كما يلي:

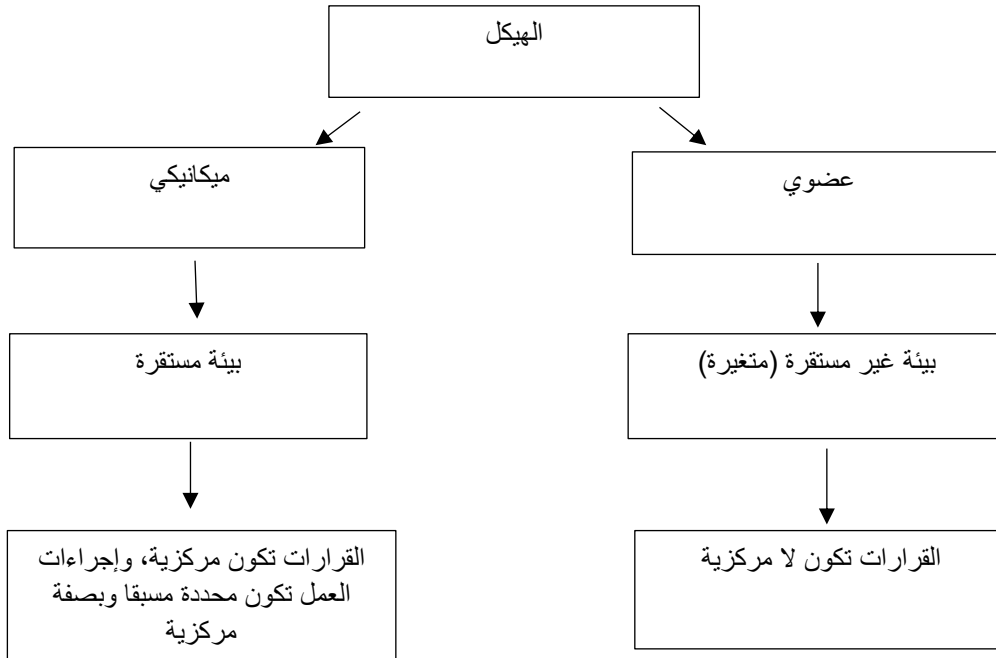
رواد المدرسة الموقفية:

يتمثل أهم رواد هذه المدرسة في: بيرن وستالكر، لورانس ولورش، وودورد، مينتربارغ، شاندر، وفيما يلي سنتطرق إلى مساهمات كل رائد:

أ) بيرن وستالكر (G - M Stalker & T - Burn):

هما أول من أشارا إلى أهمية البيئة في التأثير على هيكله وقيادة المنظمة وهذا ما سيظهر من خلال الشكل التالي:

الشكل (06): تأثير البيئة على نوعية الهيكل التنظيمي حسب بيرن وستالكر



المصدر: رسالة الدكتوراه الطالبة تيشات سلوى {أفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المانجمنت

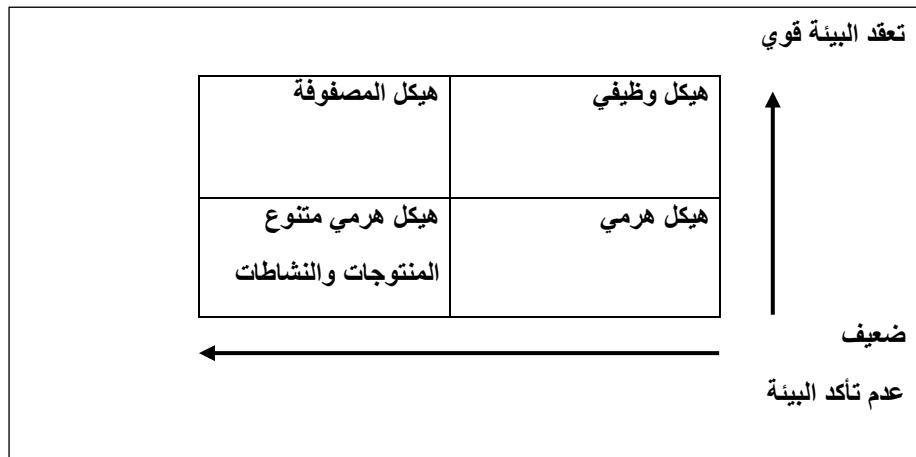
العمومي الجديد بالنظر الى بعض التجارب الاجنبية} ص: 118

²⁹ خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة (مع التركيز على إدارة الأعمال)، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان، الأردن، 2007، ص52

(ب) بيول لورانس وجوي لورش (J - Lorsh & P. Lawrence):

يعتبر كل من لورانس ولورش من السباقين المنادين بهذا الاتجاه (الاتجاه الموقفي)، حيث تطرقا إلى عنصري التمايز (Différenciation)، والتكامل (Intégration)، وأشارا إلى تأثير البيئة على هيكل المنظمة، حيث اعتبرا الهيكل على أنها مجموع الوسائل المستخدمة لتقسيم العمل بين مختلف المهام من أجل تحقيق التكامل والانسجام بين هذه المهام، وهيكل المنظمة تخضع للبيئة، فالمنظمة ليست متجانسة لأنها تتكون من وحدات مختلفة، وكل وحدة تخضع إلى بيئة مختلفة، غير أن كل وحدة تكون قادرة على التكيف مع بيئتها، وقد وضع لورانس ولورش العلاقة بين البيئة والهيكل التنظيمي كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل 07: تأثير البيئة على الهيكل التنظيمي للمنظمة حسب لورانس ولورش.



المصدر: رسالة الدكتوراه الطالبة تيشات سلوى {افاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المانجمنت

العمومي الجديد بالنظر الى بعض التجارب الاجنبية} ص: 124

(ت) جان وودورد (1916 - 1971) (J - Woodward):

اهتم وود وورد بعامل التكنولوجيا، وقد وضع من خلال الدراسة التي قام بها تأثير عامل التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي، حيث يرى هذا الأخير أن ليس هناك هيكل تنظيمي مثالي وصالح لجميع المنظمات، وإنما نوع الهيكل التنظيمي يتحدد بناء على التكنولوجيا التي تطبقها المنظمة، حيث أن كل تغيير يطرأ على التكنولوجيا لا بد أن يصاحبها تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

(ث) هانري مينتزر بارغ (H – Mintzberg):

لقد حدد مينتزر بارغ أربع عوامل من شأنها أن تؤثر على نوعية الهيكل التنظيمي الذي تتبناه المنظمة، هذه العوامل هي:

= عمر المنظمة وحجمها

= النظام التقني المطبق في المطبقة

= البيئة

= السلطة التي عادة ما تكون مركزية ورسمية في القمة الإستراتيجية.

(أ) ألفريد شاندر (A – 1875 – 1966). (Chandler):

اهتم شاندر بعنصر الإستراتيجية وتأثيره على الهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث لا حظ من خلال الدراسة التي قام بها أن المنظمات عادة ما تمر بثلاث مراحل من حيث تطور الهيكل التنظيمي هذه المراحل هي:³⁰

. مرحلة الهيكل التنظيمي البسيط:

ويخص المنظمات التي ليس لها سوى خط إنتاجي واحد، مثل هذه المنظمات يكون لديها هيكل تنظيمي بسيط، حيث تكون الرسمية منخفضة، المركزية عالية، التعقيد قليل، والتخطيط يكون قصير الأجل؛

مرحلة الهيكل الوظيفي:

في هذه المرحلة تزداد خطوط الإنتاج، يعتمد هذا الهيكل على تقويض السلطة، الاعتماد على التخصص وتقسيم العمل، وهنا المنظمة تقوم بالتركيز والتخصص في صناعة واحدة وهذا ما يؤدي الى استمرارية جاذبية هذه الصناعة ويمكنها من النجاح؛

مرحلة الهيكل المعتمد على التقسيم إلى وحدات: تكون المنظمة هنا تتجه نحو النمو والتوسع من خلال تنويع خطوط منتجاتها لتغطية مناطق جغرافية أوسع، لذلك فإن هذه المنظمات تتحرك نحو الهيكل المقسم إلى وحدات مع مركزية سلطة في الإدارة العليا ولا مركزية سلطة على مستوى الفروع أو الوحدات، وبالتالي نقول إن هذا الهيكل التنظيمي يتميز:

³⁰ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة (الهيكل و التصميم)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص78 و79

= بمركزية منخفضة،

= رسمية عالية وتعقيد كبير، إلى الدرجة التي قد يصبح معه عديم المرونة نسبيا.

ويوضح الشكل الموالي نظرية شاندر في الإستراتيجية والهيكلية.

الشكل 08: نظرية شاندر في الإستراتيجية والهيكلية.

المرحلة الثالثة	المرحلة الثانية	المرحلة الاولى	الوقت
← قليل عال			استراتيجية تنوع المنتجات
اقسام متخصصة	وظيفي	بسيط	هيكل المنظمة

المصدر: رسالة الدكتوراه الطالبة تيشات سلوى {افاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت

العمومي الجديد بالنظر الى بعض التجارب الاجنبية} ص: 126

المطلب الثاني: المناجمنت العمومي الحديث³¹

قبل التطرق إلى مفهوم المناجمنت العمومي الجديد سنتطرق أولا إلى نشأته للتعرف على الأسباب التي وقفت وراء ظهوره.

أولا) نشأة المناجمنت العمومي الجديد:

لقد تزايدت مشاريع الإصلاح في سنوات السبعينات والثمانينات، وذلك بعد الأزمة البترولية لسنة 1973، والأزمة المالية التي واجهت العديد من الدول، وقد كان أول ظهور للمناجمنت العمومي في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث كانت السياسات العمومية الأمريكية تعاني من مشاكل بسبب عملها المبني على منطق الوسائل وغياب الرقابة وعدم الاهتمام بالنتائج، مما تسبب في عجز مالي كبير للولايات المتحدة الأمريكية وارتفاع في حجم الدين العام، ولما كانت الولايات المتحدة الأمريكية تمتلك تيارا ليبراليا قويا استنكر الوضع الذي أصبحت عليه الولايات المتحدة الأمريكية ودعا إلى ضرورة تغيير الأوضاع من خلال الانتقال من منطق الوسائل إلى منطق النتائج وتقليص حجم الدولة، كما دعا إلى الخوصصة وإدخال المناجمنت على السياسات العمومية،

³¹ تيشات سلوى، مرجع سبق ذكره ص 132

لتنقل بعد ذلك موجة الإصلاحات إلى الدول الأخرى التي عانت من نفس المشاكل التي وقعت فيها الولايات المتحدة الأمريكية، مما دفع بالحكومات والمنظمات العمومية إلى البحث عن تغيير جذري في سياساتها العمومية والبحث عن فعالية أكبر للمورد العمومي الذي سجل مشاكل ونقائص في مجال تقديم الخدمات العمومية التي تميزت بالضعف في الأداء وغياب الفعالية في التقديم كاستجابة أفضل لمتطلبات المواطنين ورغبة في ترشيد وتخفيض التكاليف، وفي سبيل تحقيق ذلك تم التفكير في استخدام نفس أدوات القطاع الخاص وتطبيقها تدريجياً في القطاع العمومي، وذلك في إطار ما يعرف بالمناجمت العمومي (Nouveau Management Public).

وعليه ومن خلال كل ما سبق " يمكن القول إن البداية النظرية للمناجمت العمومي الجديد تعود إلى الأفكار الليبرالية التي تطورت خلال عقد السبعينات عندما استفحلت الأزمة الاقتصادية في الدول الصناعية، حيث شدد هذا الاتجاه على أن أحد الأسباب الرئيسية للأزمة هو تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية بشكل مفرط، ويأتي على رأس هذا الاتجاه الاقتصاديين الليبراليين ومن أشهرهم فون هايك وملتون فريدمان من مدرسة شيكاغو. " أما ميدانيا فقد تجسدت بعض مبادئ المناجمت العمومي الجديد على بعض مشاريع الإصلاح المتعلقة بالإدارة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأنجلوسكسونية (بريطانيا، نيوزلندا، أستراليا...)، وذلك في بداية الثمانينات، ويعود مصطلح (Nouveau Management Public) إلى الباحثين أوكوين وكريستوفر هود " حيث اعتبرا أن (NMP) تعبير مختصر يستخدمه العلماء والمتخصصون للإشارة إلى موضوعات متميزة لأساليب وأنماط إدارة الخدمة العمومية والتي طفت على السطح خلال العقدين الماضيين سيما في المملكة المتحدة وأستراليا ونيوزلندا ، وابتداء من تلك الفترة تم تعميم التسمية (NouveauManagementPublic) "على جل المشاريع في الدول الغربية ودول آسيا وأمريكا اللاتينية، وأصبح المناجمت العمومي الجديد هو المرجعية لكل الحكومات المركزية والهيئات المحلية عندما يتعلق الأمر بإدخال تغييرات على مرافق الدولة أو إصلاحها، وفي بداية الألفية الثالثة أصبح من الممكن الحديث عن تجارب يمكن تقييمها والاستفادة منها في إطار القيام بإصلاحات إدارية

ثانيا) مفهوم المناجمت العمومي الجديد: من التعاريف التي أعطيت للمناجمت العمومي الجديد نذكر ما يلي:

التعريف 01: " المناجمت العمومي الجديد هو مجموعة عناصر جديدة في تسيير الإدارات العمومية والتي تفرض عليها أن تتخلى عن المنطق والبعد القانوني وتصبح تخضع للمنطق الاقتصادي من خلال إدراج مفهوم الأداء الناجع والجودة "

التعريف 02: يعرف المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية المناجنت العمومي الجديد بأنه: " اتجاه عام التسيير المنظمات العمومية تعود أولى معالم ظهوره إلى بداية الثمانينات في الدول الأنجلوسكسونية، وانتشر لاحقاً في معظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وعلى عكس التسيير العمومي التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية، فإن أفكار ومعالم التسيير العمومي الجديد مستوحاة من العلوم الاقتصادية، ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص، ومن أهم أسباب ظهور هذا النوع من التسيير الرغبة في تحسين ومعالجة الاختلالات التي ميزت التسيير العمومي التقليدي، والتي من بينها البيروقراطية، وكذا محاولة الارتقاء بالإدارة العمومية إلى مستوى الفاعلية والفعالية "

التعريف 03: " المناجنت العمومي الجديد هو مجموع الأساليب والتقنيات الرامية إلى تطوير عملية قيادة القرار العمومي، وتحسين مستوى الأداء في المنظمات العمومية الإدارية، والمساهمة في عصرنتها وإعادة الشرعية لها بعد عشرات السنوات من تراجع فعاليتها³².

التعريف 04: عرفته لجنة الإدارة العامة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (CDE0) بأنه " نموذج جديد يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء في القطاع العمومي ويقلل من المركزية ويدعوا هذا النموذج إلى:

= تركيز الاهتمام على النتائج من منظور الفعالية والفاعلية وجودة الخدمة

= منح المسيرين نوع من الحرية في تحديد بدائل التسيير المباشر للمرفق العمومي ووضع أنظمة تسيير تسمح بتحسين مردودية السياسات المعتمدة

= زيادة الاهتمام بكفاءة الخدمات المقدمة من طرف المنظمات العمومية من خلال وضع أهداف خاصة بالإنتاجية وتبني مفهوم المنافسة

« تعزيز القدرة الإستراتيجية للحكومة المركزية لتوجيه تطور الدولة بمختلف أجهزتها، وتمكينها من الاستجابة بصورة منهجية وسريعة وبأقل تكلفة للتغيرات التي قد تحدث على مختلف المستويات. من خلال التعاريف السابقة نستنتج مايلي:

المناجنت العمومي الجديد هو تصور جديد لكيفية إدارة المنظمات العمومية الإدارية يقوم على محاكاة قواعد تسيير المنظمات الاقتصادية الخاصة واليات السوق من أجل عصرنة هذه المنظمات العمومية الإدارية، والرفع من مستوى

³² الإصلاح الداري في المغرب، مجلة القانون و العلوم الإدارية، نشر يوم: 23 فيفري 2012 تم الاطلاع عليه يوم 7 جوان 2021 على الساعة

أدائها، وبالتالي زيادة فعاليتها وفعاليتها مما يقتضي تعيين واضح للأهداف من خلال جعلها تتميز بمواصفات SMART، مع الأخذ بعين الاعتبار التأثير الذي تمارسه البيئة على هذه المنظمات باعتبارها نظاما مفتوحا، تجسد هذا النظام من خلال موجة الإصلاحات التي قامت بها العديد من الدول على مرافق الدولة.

ثالثا) مبادئ المناجمنت العمومي الجديد.

يقوم المناجمنت العمومي الجديد على المبادئ والركائز التالية:

= إدخال آليات اقتصاد السوق على القطاع العمومي، وبالتالي إضفاء نوع من المنافسة ليس فقط بين المنظمات العمومية، وإنما أيضا بين القطاع العمومي والقطاع الخاص

= تحويل أدوات وأساليب الإدارة المطبقة في القطاع الخاص إلى القطاع العمومي والاستفادة منها في مجال تقديم الخدمات العمومي

= السعي إلى تحقيق الفعالية والفاعلية في الأجهزة الإدارية للدولة وتحسين أدائها من خلال ترشيد استعمال الموارد العمومية، والتكشف في النفقات العمومية

= يقدم المناجمنت العمومي الجديد مفاهيم حديثة في التسيير مثل: الأداء، الفعالية، الفاعلية، المقابولة، الإبداع، التعلم التنظيمي، وغيرها، بينما يعمل التسيير البيروقراطي ضمن مصطلحات مختلفة، كالمسؤولية، المركزية، السلطة العليا، القواعد والاجراءات... إلخ³³

= الفصل بين الأهداف والقرارات الإستراتيجية، والأهداف والقرارات العملية، وذلك على خلاف التسيير التقليدي أين تتولى الهيئات السياسية مسؤولية وضع وتسيير إستراتيجيات المنظمات العمومية الإدارية مما يؤثر على عملية اتخاذ القرار على مستوى هذه المنظمات"

= التوجه نحو المواطن واعتباره زبونا يجب إرضاءه، والعمل على تحسين علاقته بالدولة من خلال انفتاح المصالح الإدارية على المستخدمين والتقرب منهم، وجعلهم الأساس في عملية تصميم وأداء الخدمة العمومية، من خلال مراعاة احتياجاتهم، وتطلعاتهم، وخياراتهم كما هو الحال في المنظمات الاقتصادية الخاصة أي إدخال الثقافة التسويقية في المنظمات العمومية الإدارية

³³ بن عيسى ليلي، الحكم الراشد احد مقومات التسيير العمومي الجديد ، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية العدد 14 ، جامعة بسكرة، ديسمبر 2013 ص 194

= ينادي المناجمت العمومي الجديد باعتماد مرونة تنظيمية واسعة تجعل من عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات والإدارات العمومية عملية تشاركية لا أحادية الجانب على عكس النموذج التقليدي المستوحى من النموذج الفيبري القائم على البيروقراطية والتسيير الهرمي والتسلطي والمركزية في اتخاذ القرارات. إن مبدأ المشاركة الذي ينادي به المناجمت العمومي الجديد له وجهين، يتمثل الوجه الأول في المشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات أي اعتماد اللامركزية في المنظمات العمومية لأن هذا النوع من الإدارة له العديد من المزايا، إذ يتضمن مرونة الاستجابة للتغيرات المفاجئة للمحيط، كما أن اللامركزية تعتبر عاملاً محفزاً لموظفي الدولة وتتيح لهم نوعاً من الحرية مما يزيد من قدرتهم على المبادرة خلافاً على المركزية التي يقوم عليها النظام البيروقراطي، أما الوجه الثاني للمشاركة فيظهر من خلال إشراك المواطنين في عملية تسيير المرافق العمومية

يعتمد المناجمت العمومي الجديد على الإدارة الموجهة بالنتائج (المخرجات)

= المناجمت العمومي الجديد يبني على مبدأ التمايز، وهذا بسبب اختلاف البيئات التي تعمل فيها المنظمة حتى ولو كانت تمارس نفس النشاط

= يجب أن تهتم وتركز الحكومات في مجال المناجمت العمومي الجديد ليس فقط على عرض الخدمات العمومية، وإنما على قدراتها وطاقتها في تقديم الحوافز والمساهمة في جميع القطاعات

= التسيير من منظور التنبؤ بالمشاكل ومحاولة تفاديها، وليس التسيير من منظور معالجة المشاكل بعد حدوثها.

ما تجدر الإشارة إليه هو أن تطبيق المناجمت في المنظمات العمومية الإدارية ليس بالأمر الهين لأنه ليس مجرد نقل لأدوات نجحت في قطاع ما (القطاع الاقتصادي الخاص إلى قطاع آخر (القطاع العمومي)، وذلك بسبب اختلاف طبيعة نشاط كل منها من جهة، واختلاف بيئة عمل كل منها من جهة أخرى، لذا يجب مراعاة الخصوصية التي تميز المنظمات العمومية الإدارية عن غيرها من منظمات الأعمال وهو ما سنحاول التعرف عليه من خلال المطلب الموالي.

المطلب الثالث: وسائل المناجمت العمومي الجديد.³⁴

شرعت المنظمات العمومية الإدارية ومنذ الثمانينات في السعي إلى تحسين أسلوب الإدارة فيها خاصة بعدما لاحظ المسؤولون العموميون النجاح الكبير الذي حققته المنظمات الاقتصادية الخاصة في مقابل فشل كبير في السياسات العمومية، مما تسبب في زيادة حجم النفقات العمومية مقابل خدمات لا ترقى إلى مستوى طموحات المواطنين، ومن أجل تغيير الأوضاع تم التفكير في نقل أدوات القطاع الخاص إلى القطاع العمومي الإداري، وذلك من خلال إعادة

³⁴ تيشات سلوى، مرجع سبق ذكره ص142

النظر في العلاقات التي تحكم الإدارة العمومية بموظفيها وبمستخدميها، وأيضاً من خلال إعادة النظر في التسيير الداخلي، وعليه وبناء على ما سبق سنخصص هذا المطلب على أهم وسائل المناجنت العمومي الجديد من خلال التطرق إلى العناصر التالية:

- الوسائل النوعية للمناجنت العمومي الجديد

- الوسائل الكمية للمناجنت العمومي الجديد

أولاً) الوسائل النوعية للمناجنت العمومي الجديد.

تتعدد الوسائل النوعية للمناجنت الخاص، والتي أخذت تنتقل تدريجياً إلى المنظمات العمومية الإدارية في ظل تطبيق المناجنت العمومي الجديد، غير أننا في هذا الجزء من البحث سنحاول التطرق إلى أهم وسيلة وهي وسيلة الاتصال.

1)الاتصال: يعتبر الاتصال جوهر وسائل المناجنت باعتباره يمثل حلقة الربط بين الإدارة العليا في المنظمة وموظفيها في كافة مستويات الهيكل التنظيمي من جهة، وذلك في إطار ما يعرف بالاتصال الداخلي، وبين المنظمة وزبائنها من جهة أخرى، وذلك في إطار ما يعرف بالاتصال الخارجي

أ)الاتصال الداخلي: إن استمرار العمل داخل المنظمة يتطلب وجود اتصال دائم بين الأعضاء المكونين لها فكل ما يدور بين أعضاء المنظمة من تبادل الآراء والمعلومات والأوامر والتعليمات يندرج في إطار ما يعرف بالاتصال الداخلي.

أ-1) مفهوم الاتصال الداخلي: لقد أعطيت للاتصال الداخلي عدة تعريفات يتضمن كل منها وجهة نظر صاحبها، وفيما يلي سنطرق إلى بعض التعاريف التي أعطيت للاتصال الداخلي:

التعريف 01: "الاتصال الداخلي يمثل علاقات العمل بين مختلف الخلايا المكونة لهيكل المنظمة وأنماط وأساليب العمل (نظم المعلومات، تبادل المعطيات) **التعريف 02:** "الاتصال الداخلي هو مجموعة من المبادئ المتعلقة بالعمل وكيفية تنفيذه، هذه المبادئ تسعى إلى حث أفراد المنظمة على اتصال أفضل، تشجيع العمل الجماعي وإنجاحه .

التعريف 03: "الاتصال الداخلي يتضمن مهارات ضبط الأنشطة وتحديد بدقتها حسب الظروف السائدة في المنظمة "3. من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج التعريف التالي: ³⁵

³⁵ B. Dobiecki, la communication des entreprises et des organisations, ellipses, paris, France, 1996, p 123

الاتصال الداخلي هو مجموع التعاملات التي تتم بين إدارة المنظمة وكافة المجموعات المتعاملة معها داخل نطاق المنظمة، حيث يمثل الموظفون الجزء الأكبر من هذه التعاملات، والاتصال الداخلي يساهم في التعرف على حاجات الموظفين ومدى تأثيرهم بقيم المنظمة وعاداتها.

أ-2) أهداف الاتصال الداخلي: يسعى الاتصال الداخلي إلى تحقيق الأهداف التالية:³⁶

تحقيق التكامل بين أجزاء المنظمة: ذلك لأن المنظمة تقوم بنشر قيمها عبر قنوات الاتصال لذا فإن الاتصال يسعى إلى تحقيق الانسجام داخل المنظمة.

تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: ينسق الاتصال بين تصرفات وأفعال وأجزاء المنظمة فيدون اتصال تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض. المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف، وكذا توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم، تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

اتخاذ القرارات: يمثل الاتصال أهمية كبيرة في عملية اتخاذ القرارات فلاتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

يعبر الاتصال عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الأفراد على المشاركة في المشاعر الوجدانية والتعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم في الآخرين.

أ-3) أنواع الاتصال الداخلي: ينقسم الاتصال الداخلي إلى ثلاثة أنواع وهي الاتصال النازل، الاتصال الصاعد، والاتصال الأفقي:

الاتصال النازل: هو الاتصال الذي يكون متجهاً من أعلى إلى أسفل أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى، يتم من خلاله نقل المادة المرسله من أوامر وتعليمات وبلاغات وتقارير عبر تسلسل هرمي من القيادة إلى القاعدة.

الاتصال الصاعد: يكون اتجاهه من أسفل إلى أعلى، أي من المرؤوسين إلى الرؤساء ويكون في شكل تقارير، وشكاوى، واقتراحات، وملاحظات، وتغذية راجعة مرفوعة إلى القيادة أو الإدارة العليا.³⁷

³⁶ محمد صالح الحناوي، راوية محمد حسن، السلوك التنظيمي، مركز التنمية الإدارية الإسكندرية، مصر، 1998، ص 189

³⁷ ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباني، الاتصال و العلاقات العامة، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 104

الاتصال الأفقي: يتضمن هذا النوع من الاتصال اشكال الاتصال التي تتم بين الأفراد في نفس المستوى الإداري في المنظمة، هذه الاتصالات هامة وحيوية لتحقيق فعالية المنظمة، لأنها تهدف إلى تحقيق التعاون، والتنسيق، وحل المشكلات، وتبادل الأخبار، والأفكار، ووجهات النظر، والمعلومات، والخبرات بين أفراد نفس المستوى الإداري أو الوظيفة، ويتم عادة من خلال اللقاءات وتبادل الزيارات والاجتماعات...

أ-4) وسائل الاتصال الداخلي: تنقسم وسائل الاتصال الداخلي إلى وسائل كتابية، وسائل شفوية، ووسائل تكنولوجية.

-الوسائل الكتابية: هذه الوسائل تسمح للمعلومات أن تكون مدونة ومكتوبة وتأخذ عدة أشكال هي:

جريدة المنظمة: تشتمل جريدة المنظمة على الفلسفة التي تقوم عليها المنظمة، وبالتالي على العناصر الرئيسية للاتصال الداخلي، وتعتبر وسيلة دقيقة لأنها توضح للموظفين الفلسفة التي تقوم عليها المنظمة، مشاريعها، إنجازاتها، كما تعرض دور كل قسم من أقسام المنظمة وحدود مهمته، وتحدد مهمة ودور كل موظف، يمكن أن تكون هذه الجريدة سنوية، شهرية، ربع شهرية...

لوحة الإعلانات: تهدف لوحة الإعلانات إلى النقل السريع للرسائل الموجزة والموجهة لمجموعة الأفراد العاملين في المنظمة ومتواجدة في الأماكن الضرورية والملائمة للاتصال كمدخل المنظمة، الجدار المقابل للمصعد، المطعم، وتحمل هذه الرسائل قرارات جديدة للمنظمة، أهداف ونتائج شهرية أو سنوية، عرض لائحة الموظفين الجدد...

التقارير: تعتبر التقارير وسيلة ممتازة للاتصال الداخلي فهي تلخص عادة النتائج المتعلقة بمشروع معين، أو توضح التقدم في موضوع أو مشكلة معينة، كما أنها عادة ما تقدم معلومات يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات.

الكتيبات: وهي عديدة ومتنوعة، حيث نجد الكتيبات الإرشادية، التشغيلية، كتيبات السياسات والإجراءات....

النماذج: وهي وثائق نمطية تدون عليها معلومات التقارير، وتقدم النماذج محاولات لجعل الاتصال أكثر فعالية وكفاءة وأكثر توضيحاً للمعلومات، ويمثل نموذج تقييم الأداء واحداً من النماذج المستخدمة في المنظمة.

الوسائل الشفهية: تتميز الوسائل الشفهية بالسرعة والتفاعل وهي حالياً تمثل مركز اهتمام الفكر الإداري باعتبار أن العلاقات الإنسانية والسلوكية تشجع على ضرورة التفاهم عن طريق الاتصال المباشر وتأخذ عدة أشكال:

الاجتماعات: تعتبر الاجتماعات أحد أهم وسائل الاتصال في جميع المنظمات لأنها تلعب دورا مهما في نقل وجهات النظر بين الأفراد المجتمعين، وتشتمل الاجتماعات على عدد من الأفراد قد يكونون اثنين أو أكثر يجتمعون سويا بهدف مناقشة ودراسة موضوع معين، أو لحل مشكلة معينة واتخاذ قرار بشأنها.

اللجان: هي شكل متخصص من جماعات العمل تعقد بصفة رسمية لتناول موضوعات معقدة، ومتخصصة أو مطلوبة على وجه السرعة أو فيها مخاطرة إذا تم اتخاذ القرار من خلال فرد واحد.

المقابلات: تعتبر المقابلات إحدى وسائل الاتصال الشخصية المباشرة يتم من خلالها المواجهة بين اثنين أو أكثر يدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع أو مشكلة معينة لتحقيق هدف أو غرض معين، وتتيح المقابلة للمتقابلين فرصة إقامة تفاهم مثمر من خلال تبادل الآراء والخبرات وتمكن من التعرف على مشاعر وانفعالات الأفراد المتقابلين.

المناقشات والمحادثات المباشرة: والتي تعتبر من الوسائل الهامة في مجال اتصال المستويات الإدارية العليا بالمرؤوسين عندما تقوم الجهات العليا بإصدار بعض القرارات وإرسالها كرسالة للمشرفين وترك مهمة تفسير هذه القرارات لهم فتدور المناقشات والمحادثات المباشرة بين المشرفين والمنفذين حول كيفية تنفيذها والجدوى من اتخاذها.

سياسة الباب المفتوح: والتي تعتبر من أهم الوسائل المساهمة في تنمية الروح المعنوية العالية وإيجاد نوع من التعاون والتكامل بين الموظفين والإدارة فمن خلالها يستمع الرئيس للمرؤوسين وبدون أية قيود.

-الوسائل التكنولوجية: تساعد الوسائل التقنية الحديثة في مجال الاعلام والاتصال في توفير الوقت للمسيرين ومتخذي القرارات نظرا لما تتميز به من سرعة فائقة في مجال تبادل ونقل المعلومات ومن بين هذه الوسائل نذكر ما يلي:

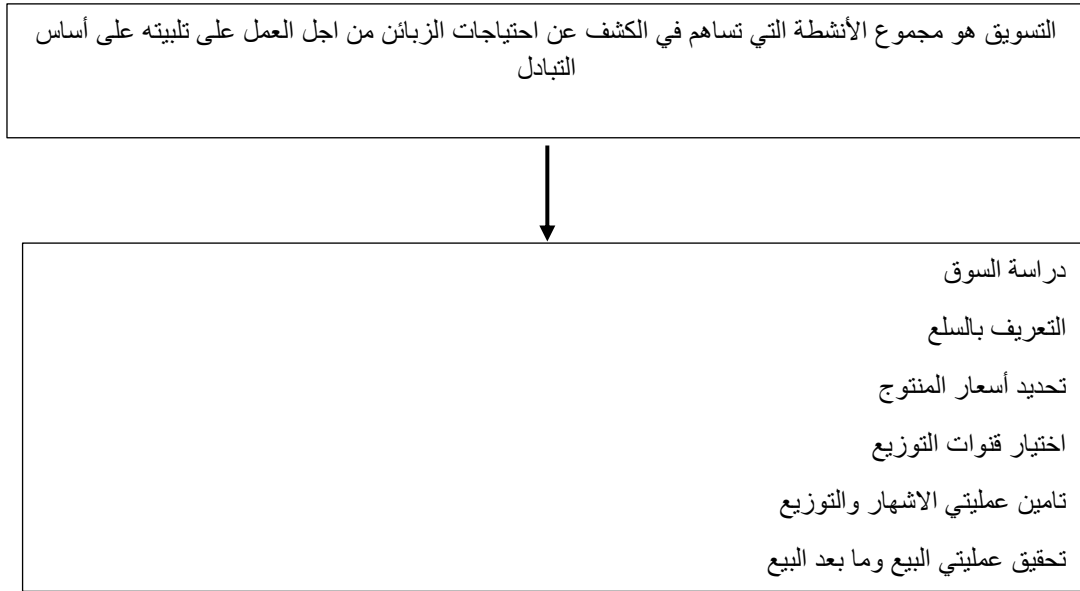
الأنترانت: هي شبكة خاصة بالمنظمة تستخدم التكنولوجيا الحديثة للأنترنيت مثل: البريد الإلكتروني، شبكات البحث ولكن في محيط خاص كونها محجوزة لأعضاء المنظمة مهما كانت الأماكن التي يتواجدون فيها، تقوم بالتزويد بالمعلومات في الحين.

فيديو المحاضرات: تسمح هذه التكنولوجيا بخلق شروط الاجتماع بين الكثيرين من الأفراد البعيدين جغرافياً، حيث يصلون عن طريق نظام الاتصالات بالصوت والصورة كونها مجهزة بمكبر للصوت، لذا فهي تسمح بالحد من تنقل الإطارات، وبالتالي التخفيض من التكاليف واختصار الوقت والجهد.

الاتصال الخارجي: يعتبر الاتصال الخارجي أحد أهم الوسائل المساهمة في كسب ثقة الزبائن، فأياً كان نوع المنظمة فلا بد أن تحتاج إلى هذا النوع من الاتصال، وهو ما جعل المنظمات العمومية الإدارية تسعى جاهدة إلى الزيادة من فعاليته، خاصة بعدما شرعت في تطبيق المناجمت العمومي أين أصبحت تنظر إلى المستخدم كزبون يجب إرضاءه، وهو ما يعني إدخال النظرة التسويقية في الأجهزة الإدارية العمومية من خلال تطبيق قواعد التسويق في إطار ما يعرف بالتسويق العمومي.

مفهوم التسويق العمومي: إن مفهوم التسويق العمومي لا يختلف عن مفهوم التسويق في منظمات الأعمال، فإذا كانت منظمات الأعمال الخاصة تسوق سلعا، والمنظمات الخدمية الخاصة تسوق خدمات فإن المنظمات العمومية الإدارية تسوق خدمات عمومية وعند محاولة تعريف التسويق نجدته يتكون من العناصر الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل 09: تعريف مصطلح التسويق



المصدر: رسالة الدكتوراه الطالبة تيشات سلوى {أفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمت

العمومي الجديد بالنظر الى بعض التجارب الاجنبية} ص: 147

خطوات التسويق العمومي: لا تختلف خطوات التسويق العمومي عن خطوات التسويق في منظمات الاعمال الخاصة و التي نذكرها فيما يلي:

=دراسة سلوك المستهلك المستخدم الحالية والمتوقعة، من خلال القيام بعمليات صبر الآراء، دراسات الرض
 = تحديد الوضعية المستقبلية للمنظمة (إستراتيجية التسويق)، ويتم ذلك من خلال تحديد (مهامها، قيمها، نوعية الخدمات المقدمة، تحديد مميزات وخصائص هذه الخدمات بالنسبة لباقي العارضين)
 = وضع القرارات الإستراتيجية حسب مقارنة المزيج التسويقي:

-المنتوج

-السعر

-التوزيع

-الترويج

- تنفيذ القرارات المختارة على أرض الواقع.

ما تجدر الإشارة إليه أن من أهم اهتمامات الإستراتيجية التسويقية للمنظمات العمومية الإدارية إستراتيجية الاتصال الخارجي، حيث أصبح هذا الأخير محل اهتمام كبير من قبل المهتمين بعصرنة القطاع العمومي في وقتنا الحالي لأنه لطالما كان الاتصال الخارجي في المنظمات العمومية الإدارية مبني

على أوامر إدارية (جرائد رسمية مسؤولة عن الإشهار وتقديم المعلومات)، وبما أنه من غير الممكن للمنظمات العمومية الإدارية إلغاء القوانين أو تجاوزها فإن تطوير عملية الاتصال الخارجي لا تدخل ضمن مهامها، لكن اليوم تغير الوضع وأصبحت ممارسات الاتصال العمومي واضحة من خلال استعمال عناصر المزيج الاتصالي والمتمثلة فيما يلي:

-الترويج

-الإشهار

- قوة البيع

-العلاقات العامة

-التسويق المباشر

ما نشير إليه في هذا الصدد أن طبيعة مخرجات المنظمات العمومية الإدارية لا تتلاءم مع جميع هذه العناصر، لذا نجد أنها تركز اهتمامها في اتصالها بجمهورها على استعمال " العلاقات العامة باعتبارها من أهم الوسائل التي تساعد على تأكيد مصداقيتها والمحافظة على صورتها أمام جمهورها". ومن أهم صور العلاقات العامة التي تعتمد عليها الإدارات العمومية ما يعرف بالأبواب المفتوحة فغالبا ما تقوم الدولة بتنظيم أبواب مفتوحة على مرافقها العمومية لتعريف جمهورها بالخدمات التي تقدمها (أبواب مفتوحة على الدرك الوطني، أبواب مفتوحة على الحماية المدنية...)، ولكن نظرا لعدم مقدرة العلاقات العامة على الاتصال بالجمهور الواسع بسبب محدودية الوقت من جهة ومحدودية الجمهور الذي يمكنها الاتصال به من جهة أخرى، تلجأ الإدارات العمومية إلى الاعتماد على ما يعرف بالاتصال المؤسساتي (Communication Institutionnelle)، باعتباره أكثر مقدرة على الاتصال بأكبر عدد من الجمهور خاصة وأنه يعتمد على وسائل الاتصال الجماهيرية كالإذاعة والتلفزيون ...

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن التسويق في المنظمات العمومية الإدارية في الدول المتقدمة قد خطا خطوات هامة حيث نجده يركز على النقاط التالية:

دراسة احتياجات مستخدمي المرافق العمومية

البحث عن الأساليب الكفيلة بالرفع من نوعية الخدمات العمومية

دعم وتعزيز الاتصال الخارجي

تنظيم علاقة المنظمة العمومية بمستخدميها والسهرة على حسن استقبالهم وتلبية احتياجاتهم.

ثانيا) الوسائل الكمية للمناجمت العمومي الجديد. 38

يعتمد المناجمت العمومي الجديد على مجموعة من الوسائل الكمية ولعل من أهمها نجد:

المحاسبة التحليلية باعتبارها أداة تساهم في التحكم في التكاليف (تحقيق الفاعلية) وكنظام معلومات لإعداد الميزانية، تسيير الموارد البشرية باعتبار أن المورد البشري يعتبر أهم عوامل الإنتاج.

—المحاسبة التحليلية والميزانية:

بعد أن حققت المحاسبة التحليلية نتائج ايجابية في القطاع الاقتصادي الخاص انتقل تطبيقها إلى قطاع الخدمات وأصبحت تدعى بمحاسبة المناجمت. وانطلاقا من سنوات الثمانينات بدأت المحاسبة التحليلية تطبق في جميع

38 تيشات سلوى، مرجع سبق ذكره ص 149

المنظمات سواء كانت اقتصادية أم إدارية. ففي القطاع العمومي الإداري أصبح دخول المحاسبة التحليلية أمراً ضرورياً وهذا نظراً للارتفاع الكبير في حجم النفقات العمومية، خاصة بعد الثمانينات مع الأزمة المالية التي عرفتتها العديد من الدول والتي كشفت عن عدم ملائمة الأدوات التقليدية المستخدمة في التسيير العمومي ومنها المحاسبة العمومية التقليدية المبنية على أساس تطبيق اللوائح القانونية، مما جعل العديد من الدول تعمد إلى تطبيق سياسة تقشفية قصد الحد من التبذير، وفي هذا الصدد فإن المحاولات الأولى لتطبيق المحاسبة التحليلية في القطاع العمومي الإداري كانت منذ الثمانينات، وذلك بدءاً بقطاع الصحة قصد التحكم في تكاليف المنظمات العمومية الصحية، وقد أعطى ذلك نتائج جد مرضية في العديد من الدول، هذا ما دفع إلى نقلها إلى جميع المنظمات العمومية الإدارية، وبالإضافة إلى أن مناصري نقل المحاسبة التحليلية للقطاع العمومي الإداري يرون أنها أداة فعالة لترشيد النفقات العمومية وتحديد المسؤوليات، باعتبار أن هذه الأخيرة تساعد الإدارة في الرقابة على عناصر التكاليف، وذلك لأنها تمدّها بتقارير دورية تتم فيها مقارنة التكاليف الفعلية لحجم النشاط بما يجب أن تكون عليه تلك التكاليف وفقاً للمعايير المحددة مسبقاً وإيجاد الانحرافات بينهما واقتراح الوسائل الكفيلة لتجنب مسببات تلك الانحرافات في فترات مقبلة، فإن المحاسبة التحليلية تعتبر أيضاً أداة لنقل المعلومات مما يساهم في مساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات خاصة عندما تتعرض المنظمة إلى كثير من المشاكل التي تتطلب بيانات تفصيلية لاتخاذ القرار المناسب، والمحاسبة التحليلية تقوم بتوفير تلك البيانات التي تساعد في التعرف على البدائل المتاحة لمواجهة هذه المشكلات وتقييم تلك البدائل والمفاضلة بينها ثم اتخاذ القرارات اللازمة ولاشك أن كفاءة تلك القرارات تعتمد إلى حد كبير على مدى الدقة في تجميع البيانات وتحليلها وتقديمها للمستويات الإدارية في الوقت المناسب، كما أن المعلومات التي تقدمها المحاسبة التحليلية تساهم في إعداد الميزانية بشكل فعال خاصة وأن الميزانية تعتبر من أهم الوسائل في حياة جميع المنظمات باختلاف أنواعها سواء كانت اقتصادية، إدارية، خاصة أم عمومية. وعلى العكس من وسائل المناجنت الأخرى (المحاسبة التحليلية، تسيير الموارد البشرية التي بدأ تطبيقها في القطاع الخاص ثم انتقلت إلى القطاع العام فإن الدولة كانت السبّاقة في استعمال الميزانية، وذلك لأن الميزانية تترجم السياسة الاقتصادية والاجتماعية للدولة لذا يمكن القول أن تحضير الميزانية واعدادها يمثل عملية حساسة في حياة كل منظمة عمومية غير أننا نشير إلى الميزانية في إطار المناجنت العمومي أخذت منحى آخر فبعدما كانت تبني في ظل التسيير البيروقراطي على منطلق الوسائل أصبحت اليوم تبني على منطلق النتائج.

إن الآراء حول الميزانية لم تختلف في المجال الاقتصادي عنه في المجال الإداري، لذا نجدتها تشتمل على نفس الأبعاد

وهي:

البعد القانوني، البعد الاقتصادي، والبعد السياسي.

- البعد القانوني: تعتبر الميزانية ذات بعد قانوني لأنها تمثل رخصة للنفقات العمومية؛

- البعد الاقتصادي: تعتبر الميزانية ذات بعد اقتصادي لأنها تترجم الأهداف المسطرة من طرف الحكومة، كما تمثل الميزانية رهان أو تحدي، وذلك لأن كل أقسام الوزارة تريد أكبر حصة مالية هذا إلى جانب أن الميزانية تعتبر كأداة اتصال.

- البعد السياسي: توفر الميزانية للأمر بالصرف سلطة وتعطيه قوة لذا يقال أن الميزانية هي نتيجة لكل الصراعات بين الهيئات. في الأخير يمكن القول أن الميزانية تلعب نفس الدور في المنظمات ذات الطابع الاقتصادي والإداري.

- إدارة الموارد البشرية: يعتبر تطوير إدارة الموارد البشرية المنطلق الرئيسي والأول لأي منظمة راغبة في تحقيق التطور والعصرية، وذلك لأن المورد البشري يشكل أهم عوامل الإنتاج باعتباره المسؤول عن حسن أو سوء تسيير الموارد الأخرى المادية والمالية، وبالتالي المسؤول عن تحقيق الأهداف المسطرة، ومع الإدراك المتزايد للدولة بأهمية المورد البشري وسعت من دائرة اهتمامها به وعملت جاهدة على تطوير وظيفتها العمومية من خلال السعي إلى نقل أدوات إدارة الموارد البشرية من القطاع الخاص إلى قطاع الوظيفة العمومية وتبني مفاهيم جديدة كالأداء، الفاعلية، الفعالية، تشجيع العمل الجماعي، وفي هذا الإطار تم نقل العديد من أدوات القطاع الخاص إلى قطاع الوظيفة العمومية والتي لقي تطبيقها نجاحا كبيرا في العديد من الدول ومن هذه الأدوات نجد: اعتماد معايير جديدة في التوظيف مبنية على مبدأ الكفاءة وليس على مبدأ المساواة، الاعتماد على مبدأ التعاقد، التسيير التوقعي للموارد البشرية العمومية، اعتماد مبادئ جديدة في تقييم الأداء مبنية على مبدأ التمايز ومكافأة الأفراد حسب كفاءتهم.

إن تبني المنظمات العمومية الإدارية لهذه الوسائل سوف يولد تغييرات إيجابية على مستوى الوظائف التي تمارسها الإدارات العمومية هذ التغييرات نلخصها من خلال الجدول اللاحق:

الجدول 01: التغييرات التي تطرأ على وظائف المنظمات العمومية الإدارية بعد تطبيق وسائل المناجمت الخاص.

الوظائف	ما يطرا على الوظائف من تغييرات
الوظيفة الإستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> - التسيير الموجه بالنتائج؛ - الإعتماد على التخطيط الإستراتيجي؛ - الفصل بين الوظائف السياسية والوظائف الإدارية؛ - تطبيق النظام اللامركزي؛ الوظيفة الإستراتيجية - استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الداخلية (الأنترنت التي تسمح بالكشف عن الخدمات)؛ - تعميم عمليات تقييم الأداء (ثقافة الأداء)؛ وتبسيط الإجراءات الإدارية
الوظيفة المالية	<ul style="list-style-type: none"> - التخفيض من العجز؛ - الموازنات التخطيطية؛ - تحقيق شفافية أكبر في النظام المحاسبي استعمال الوظيفة المالية المحاسبة التحليلية يسمح بالمقارنة بين النتائج المتحققة والتوقعات).
الوظيفة التسويقية	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير التسويق العمومي (إجراء تحقيقات الرضا، صبر الآراء، التشاور مع المستخدمين)؛ - استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخارجية من أجل تفعيل الاتصال مع المواطنين.
	<ul style="list-style-type: none"> - تقليص حجم موظفي المنظمات العمومية الإدارية؛ - تحسيس الموظفين بالمسؤولية وتحفيزهم على العمل البشرية المكافأة حسب الأداء، مكافأة المردودية).

	وظيفة إدارة الموارد البشرية
--	--------------------------------

المصدر: رسالة الدكتوراه الطالبة تيشات سلوى {أفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المانجمنت

العمومي الجديد بالنظر الى بعض التجارب الاجنبية} ص: 152

المبحث الثالث: التنافسية

يعيش العالم اليوم مرحلة جديدة تلفه العديد من التطورات والتغيرات اللامتناهية في فترة بات فيها التغيير التكنولوجي يسير بوتيرة عالية وظهور ما يسمى بالاقتصاد الرقمي أو عصر المعلومات وعصر المعرفة إذ أن سمات وملامح هذا العصر تختلف عن كل ما سبقه، وتفرض بيئة جديدة على المؤسسات إذ تدفع بها إلى ضرورة الرفع من تنافسيتهها والكتاب عن اكتساب ميزة تنافسية تؤهلها الى ضمان استمرارية نشاطها وتحقيق الأسبقية على منافسيها.

وتمثل التنافسية والميزة التنافسية العنصر الإستراتيجي الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسات ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها وبناءا عليه أصبح موضوع التنافسية واكتساب ميزة تنافسية يستحوذ على اهتمام العديد من المؤسسات كحقيقة أساسية تحدد نجاحها أو فشلها وأصبحت في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية لتحسين موقعها في الأسواق أو حتى لمجرد الحفاظ عليه، لمواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين³⁹

المطلب الأول: مفهوم وأسباب التنافسية وبيئتها⁴⁰

أولا) مفهومها:

يجب الإشارة أنه ليس هناك تعريف محدد ودقيق للتنافسية ويمكن توضيح ذلك من خلال العديد من الكتابات قام بها العديد من المفكرين من بينها ما يلي:

يتمحور تعريف تنافسية المؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات الزبائن المختلفة، وذلك من خلال توفير سلع وخدمات ذات جودة عالية، نستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية .

³⁹ إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، سمية بن عامر بوران، مركز الكتاب الاكاديمي، جامعة بشار، ص79

⁴⁰ نفس المرجع السابق، ص80 و81

وتعرف التنافسية على أنها الأهلية أو القدرة على الصمود ضد المنافسة بصفة مستمرة نسبيا وبشكل أكثر بساطة هي القدرة على المنافسة لفترة زمنية "، من ثم فإن المؤسسة التنافسية تمتلك مجموعة من الإمكانيات والقدرات التي تسمح لها بالصمود والحفاظ على تماسكها، وكذا بالنمو في بيئة تنافسية تتشكل من قوى قد تزيد عليها في الإمكانيات، كما قد تعارضها في الأهداف وأيضا قد تترصد بمشاريعها

وتعرف التنافسية أيضا على أنها تمثل خاصية أو مجموعة من خصائص تتوفر عليها المؤسسة والتي تسمح لها بالحصول على حصة من السوق تمكنها مستقبلا من النمو، وهذه القدرة التنافسية تتميز بكونها ذات طابع ديناميكي متطور، مرتبط بالخصائص الداخلية للمؤسسة من حيث بنيتها ونظام معلوماتها وفعاليتها وظائفها، وكذا بمدى إلمامها وتكيفها مع المحيط الخارجي عن طريق الاستغلال الأفضل للمعلومات التي تكفل لها اكتساب ميزة تنافسية دائمة. وعرفها «Laura Dandreatyson» التنافسية هي قدرتنا على إنتاج منتجات وخدمات تنجح في اختيار المنافسة الدولية في حين يتمتع مواطنونا بمستوى معيشة متنام ومستديم على حد سواء

- أما التعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشأة الأخرى ومن هنا يمكن تعريفها على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات لمواجهة المنافسة الخارجية بالنوعية الجيدة والسعر المناسب من خلال تطوير المنتجات والخدمات ما يسمح لها بضمنا حصة من السوق واحتلال موقع تنافسي

ثانيا) البيئة التنافسية⁴¹

بما أن الواقع الاقتصادي الجديد يقوم على تنافسية المؤسسات في الأسواق الدولية، فإن المؤسسة مطالبة بمواجهة كل ما يطرأ من تغيرات في مجال التنافس العالمي، وذلك انطلاقا من كون المؤسسة نظاما مفتوحا يتفاعل مع الظروف المحيطة به، لهذا لا بد من دراسة جميع التغيرات التي تحدث خارج نطاق المؤسسة وبعيدا عن سيطرتها والتي تمثل في مضمونها البيئة التنافسية التي يجب التكيف معها من خلال وضع استراتيجيات معينة، تسمح بتحديد الخطوات التي يجب أن تتبعها المؤسسة لمواجهة تهديدات المنافسين بل و للتغلب على جميع القوى التنافسية المحتملة.

1)متابعة البيئة التنافسية:

قبل الاستعلام عن المنافسين من خلال متابعة البيئة التنافسية، يجدر بالمؤسسة دراسة عناصر البيئة التنافسية التي تنشط فيها، ومن ثم التعرف على مدى تأثير الأطراف المختلفة على وضعها التنافسي.

⁴¹ نفس المرجع السابق ص 89 الى 92

عناصر البيئة التنافسية

هناك عدة أسئلة تطرحها المؤسسة عند محاولة التعرف على منافسيها، وهي:

من هم المنافسين؟ ما هي إستراتيجياتهم؟ وما هي نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم؟

ومن هنا سنتعرض لثلاث خطوات تساعد في تعريف المنافسين الذين تواجههم المؤسسة:

1-1) تحديد المنافسين:

قد يعتقد البعض بأن تحديد المؤسسة لمنافسيها من أسهل المهام التي تقوم بها، ولكن الصعوبة لا تكمن في تحديد المنافسين الحاليين وإنما في تحديد المنافسين المحتملين الذين يعملون في مجالات أخرى، ومن ثم فهم يمثلون تهديدا للمؤسسة نظرا لأنهم يشبعون نفس الحاجة عند القطاع المستهدف .

وعند تحديد المؤسسة لمنافسيها، يمكن التمييز بين خمسة أنواع من المنافسة، وذلك على النحو التالي :

- المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تقدم لنفس العملاء، وبأسعار متقاربة، لهذا فإن هذا النوع من المنافسة يقوم في نفس السوق المستهدف.

- المنافسة بين المنتجات المتشابهة والتي تخدم قطاعات سوقية مختلفة.

- المنافسة بين المنتجات المختلفة والتي تشبع نفس الحاجة.

- المنافسة بين المنتجات المختلفة للحصول على تفضيلات المستهلك.

- المنافسة بين المؤسسات المختلفة التي تنتج سلعا متنافسة، وذلك في مجال الحصول على ريادة في السوق والقدرة على الابتكار.

1-2) تحديد إستراتيجيات المنافسين:

إن أقرب المنافسين إلى المؤسسة، هم الذين يتبعون نفس الإستراتيجيات الموجهة لنفس القطاعات المستهدفة ، لذلك لا بد من تحديد المنافسين وتصنيفهم في مجموعات وفقا للإستراتيجيات المتبعة من أجل انتهاج المؤسسة الإستراتيجية معينة تمكنها من مواجهة المنافسين.

1-3) تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين:

إن مقارنة وضعية المؤسسة بالمؤسسات المنافسة، يساعد على تحديد إستراتيجيات المؤسسة، نظراً لأن إمكانية تنفيذ الإستراتيجيات وتحقيق الأهداف تتوقف بدرجة كبيرة على قوة أو ضعف المنافسين.

(2) كيفية متابعة البيئة التنافسية:

يعتبر التعرف على عناصر البيئة التنافسية للمؤسسة، عمل غير كاف لتحليل القوى التنافسية التي تواجهها المؤسسة، لأنه لا تزال هناك العديد من الخطوات الهامة والمطلوبة للاستعلام عن المنافسين، وهي:

(1-2) جمع المعلومات عن البيئة التنافسية:

تخضع عملية جمع المعلومات إلى الجهد المنظم للحصول على المعلومات المطلوبة، فالدراسة المستمرة لأوضاع السوق تعتبر عملية حتمية لتكوين رصيد متجدد من المعلومات وهي تخص الأمور التالية:

- أنواع المنتجات ومواصفاتها التي يطلبها السوق، والتي يمكن للمؤسسة إنتاجها بمزايا نسبية أكبر من منافسيها.
- تفضيلات الزبائن لمختلف المنتجات من حيث المواصفات والأسعار والشروط.
- أنواع المنافسين ودرجات سيطرتهم على الأسواق والمزايا التي يتمتعون بها في مواجهة المؤسسة.
- أنواع الخدمات المكتملة للمنتجات ومدى توافرها لدى المنافسين.
- حجم السوق الحالي والمرتبب في الفترات القادمة مقدر بكميات المبيعات وهذا ما يتطلب توافر وحدة تنظيمية مسؤولة عن الجمع المنظم والمستمر للمعلومات لتقديمها في شكل يسهل فهمه وتحليله.

(2-2) الكشف عن الفرص والتهديدات:

تعكس المعلومات التي تم جمعها فرصاً للمؤسسة ينبغي اقتناصها أو تهديدات ينبغي تفاديها حيث تشير الفرص إلى أوضاع أفضل للمؤسسة يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية، أما التهديدات فتعني أضرار محتملة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية، ينبغي على المؤسسة تفاديها أو التعامل معها بأفضل شكل ممكن.

3-2) تحليل الفرص والتهديدات:

تقدم عملية تحليل الفرص والتهديدات احتمال وجود مركز معين يمكن أن تحتله المؤسسة، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه الفرص والتهديدات مما يساعد المؤسسة على توجيه جهودها لاستغلال الفرصة أو مواجهة التهديد.

ثالثاً) أسباب التنافسية⁴²

تتعدى الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر و لعل العوامل التالية و التي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة و حركة المتغيرات هي اهم تلك الأسباب:

= ضخامة و تعدد الفرص في الأسواق العالمية

= السهولة النسبية في متابعة و ملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات و الاتصالات و تطور أساليب بحوث السوق و الشفافية النسبية التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق و غيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية

= سهولة الاتصالات و تبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين وحدات و فروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت و غيرها من اليات الاتصالات الحديثة

= تدفق نتائج البحوث و التطورات التقنية و تسارع عمليات الابداع و الابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات الكتاب و التطوير

⁴² علي السلمي، إدارة البشرية الاستراتيجية، القاهرة:ودار غريب للنشر، 2001، ص102

المطلب الثاني: نموذج بورتر وتحليل القوى الخمس⁴³

يعد نموذج (بورتر) من الأطر المفاهيمية القيمة لتحليل بيئة الصناعة بدلالة تفاعل خمس قوى أساسية يمكن أن تفسر هيكل الصناعة وشدة المنافسة فيها.

ويهدف النموذج إلى تحليل العوامل المؤثرة في تشكيل هيكل المنافسة. التي تحدد بدورها الفرص التنافسية في الصناعات التي تقدم منتجات أو خدمات متكاملة. فالأداء التنافسي للمنظمات هو دالة لتأثير خمسة قوى في بيئة الصناعة هي تهديد الداخلين الجدد والقوة التساومية للموردين والمشتريين وقوة منافسة المنتجات أو الخدمات البديلة وأخيرة شدة المنافسة بين المتنافسين الحاليين.

أن الاسهامات المهمة للنموذج تمثلت في تقديم منظور واسع لتحليل بيئة الصناعة. ففي الوقت الذي كان فيه عامل المنافسة هو المؤشر الوحيد لتفسير اتجاهات بيئة الصناعة. أصبحت هناك مؤشرات وقوى أخرى يمكن أن تسهم في تحليل الوضع التنافسي للمنظمات في الصناعة. فالمنافسة بمنظور (بورتر) لا تعني شدة التنافس بين المنظمات ذات الصناعات البديلة أو التي تقدم ذات القيمة المضافة للزبون فحسب بل أنها تضم كثافة الداخلين الجدد للصناعة والقوة التساومية للمشتريين والموردين، فقد اثبتت الدراسات أن الموردين يمكنهم أن يكونوا منافسين باعتماد استراتيجيات التكامل الأمامي والمشتريين كذلك باعتماد استراتيجيات التكامل الخلفي وهكذا بالنسبة للصناعات البديلة.

وفيما يأتي مناقشة موجزة لقوى المنافسة الخمس في نموذج (بورتر).

أولاً) تهديد الداخلين الجدد: 44

على الرغم من صعوبة التنبؤ بالمنافسين الجدد في بيئة الصناعة، إلا أن العديد من الدراسات اثبتت أنهم مصدرا مهما في تفسير السلوك التنافسي للمنظمات. فهم الطاقة الانتاجية المضافة للسوق والقوة التي تلزم المنظمات للبحث عن خيارات التفوق والتميز من خلال مزايا تنافسية جديدة. إذ أن القوة التنافسية للداخلين الجدد المحتملين هو دالة التفاعل عوائق الدخول للصناعة، وردود فعل المنافسين ومن أهم عوائق الدخول للصناعة:

- اقتصاديات الحجم: التي تلزم الداخلين الجدد للقبول بالاقتصاديات الكلفة.
- تمايز المنتجات: وتلزم الداخلين الجدد للاستثمار الكبير في بناء علامات مميزة لمنتجاتها.

⁴³ الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الاعمال قراءات و بحوث, كرياء الدوري و احمد على صلاح,الباروزي,2009 ص94
⁴⁴ نفس المرجع السابق ص 95

- المتطلبات الرأسمالية: وتلزم الداخلين الجدد بالقبول بكلفة رأسمال عالية و تكاليف ثابتة عالية.
- تكاليف التحول: وتلزم الداخلين الجدد على المحافظة على الزبون.
- الوصول لقنوات التوزيع: وتلزم الداخلين الجدد بالبحث عن قنوات توزيع غير اقتصادية. لا اقتصاديات الكلفة غير المرتبطة بالحجم ممثلة بمزايا المعرفة والابتكار ومنحنيات الخبرة وهي من عوائق الدخول المهمة.

ثانياً) القوة التساومية للمشتري والموردين⁴⁵

وهما القوتان التنافسيتان الثانية والثالثة في نموذج (بورتر). وبين القوة التساومية للمشتري (الزبائن) والموردين (المجهزين) ترابط مهم في إطار سلسلة التجهيز أو نظام القيمة فالعلاقة بين المشتري والبائع تؤثر في العوائد المحتملة أن القوة التساومية للمشتري هي دالة لتفاعل المتغيرات الآتية:

-تمركز عالي للمشتري مقابل الصناعة. تكاليف تحول أقل. منتجات قياسية (غير مميزة).

- المعلومات الكاملة لدى المشتري.

- جودة المنتجات غير مهمة للمشتري.

-أرباح الصناعة من المشتري عالية.

-قدرة المشتري على التكامل الخلفي أما القوة التساومية للموردين فهي دالة لتفاعل المتغيرات الآتية:

-عدد الموردين محدود وتمركزهم عالي مقابل الصناعة.

-الصناعة ليست زبونة للموردين .

-تكاليف تحول عالية.

-التمايز في المنتجات.

-انتشار الموردين مقابل تمركز الصناعة.

-قدرة الموردين على التكامل الأمامي.

أما في المنظمات التي يعتمد أداءها على مدخلات غير مادية كما في صناعة الخدمات كالمصارف والتعليم والمنظمات الاستشارية فإن القوة التساومية للموردين تنعكس فيها يارسه موردو الأموال أو منظمات عرض العمل أو الاتحادات

⁴⁵ نفس المرجع السابق ص 96

المهنية من قوة تساومية تؤثر في القرارات الاستراتيجية للصناعة. إذ تختلف قوة مساومة الموردين أو المستفيدين في مثل هذه المنظمات باختلاف شروط وتعاقبات التمويل والتشريعات الخاصة بنسبة الملكية للديون. ففي الولايات المتحدة مثلاً تميل استراتيجيات التمويل نحو الملكية، مقابل نسبة أقل للديون، أما في اليابان (وبدرجة أقل ألمانيا) فإن استراتيجيات التمويل تميل نحو التمويل بالدين حيث تكون المصارف شريكة استراتيجية مع الشركات ومن هنا تختلف قوة مساومة المقرضين أو المسهمين باختلاف استراتيجيات وتعاقبات التمويل

ثالثاً) ضغط الصناعات البديلة:

وتشير إلى ما تقدمه منظمات أخرى من خارج الصناعة من منتجات وخدمات تحقق نفس القيمة المضافة للزبون. ولها تأثير في قوة مساومة المشترين والموردين، أو الأسعار ومن ثم فإنها تقلل من جاذبية الصناعة، وتزداد سرعة تقادم المنتجات عندما تكون الجودة المدركة للبدائل عالية. ومن هنا فإن التفوق التنافسي يتطلب معرفة مستويات القيمة المضافة التي تحققها المنتجات البديلة أو الخيارات المتاحة أمام المشترين لتبني إستراتيجيات التنافس المناسبة.

رابعاً) شدة التنافس بين المتنافسين الحاليين⁴⁶

تشير شدة كثافة التنافس إلى كثافة السلوك التنافسي وردود أفعال المنافسين، ويتخذ السلوك التنافسي صورة مختلفة، منها المنافسة السعرية، وغالباً ما تكون مستقرة وقابلة للتقليد من المنافسين أو المنافسة اللاسعيرية، وتتطلب البحث عن فرص جديدة للتفوق والتمايز في بيئة الصناعة. ولكون الصناعات ذات اعتماد متبادل بمنظور كلي، تبقى المنافسة المعتمدة على الإبداع - التمايز هي الخيار الأنسب لتحسين القيمة المضافة وتجنب الإشارة إلى أن شدة التنافس هي دالة للمتغيرات الآتية:

- عدد المتنافسين والتوازن التنافسي بينهم

- متطلبات رأس المال والتكاليف الثابتة

- الانتشار الجغرافي للصناعة.

- القيود الاجتماعية والحكومية.

خلاصة «يستدل مما سبق أن الصناعة تكون أكثر جذبا عندما تكون احتمالات الدخول لمنافسين جدد محدودة، وأن المشترين والموردين قوة تساومية ضعيفة، وتعرض لتهديدات محدودة من صناعات بديلة وبعكس ذلك تكون

⁴⁶ نفس المرجع السابق ص 97

الصناعة أقل جاذبية ويظهر الشكل (3) نموذج القوى الخمس (لبورتر)، الذي لم يسلم من الانتقادات والسلبيات خاصة وأن تسارع بيئة الأعمال كفيل وبتقادم الأفكار المبدعة. إذ نشير بهذا الصدد إلى أن المنافسة ليست العامل الوحيد الذي يفسر التباين في الأداء المنظمي، وأن العلاقة بين المنظمات تتعدى حدود المنافسة إلى علاقات الشراكة أو التحالفات الإستراتيجية، كما أن التحولات الكبيرة في التكنولوجيا والاتصالات وثورة المعلومات جعلت من الصعب تقديم تعريف محدد للصناعة أو حدودها وللمسوغات المذكورة آنفاً، وبسبب التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال ودخول المنظمات عالم اقتصادات المعرفة، قدم عدد من الباحثين نموذجاً معدل النموذج (بورتو) فقد تم إدخال القوى التنافسية الآتية للنموذج المعدل.

(1) **الصناعات المكتملة:** ورد هذا المتغير في دراسة أعدها (Grove 35, 1998: 29-) بين فيها تأثير الصناعات المكتملة في تشكيل هيكل المنافسة في الصناعة وتفسير التباين في السلوك التنافسي للمنظمات. جماعات التأثير: وتعكس الدور المتنامي لجماعات التأثير مثل منظمات حماية البيئة وحقوق المستهلك والحريات الشخصية وسرية المعلومات وحقوق النشر والاختراع. ويعد ما أقر في منظمة التجارة العالمية عام 1999 من تشريعات لحماية البيئة والمستهلك مثلاً على الجماعات المؤثرة في الصناعة. التشريعات الحكومية: متمثلة في مرونة النظام القانوني والتشريعي وسياسة الاتفاق والاستثمار الحكومي. وهو متغير حاسم في تحليل هيكل المنافسة في بيئة الصناعة وتوجهات الأسواق وجاذبيتها.

(2) **التقلب في النماذج والأذواق:**

إن التغيرات المتسارعة في نوعية الحياة بدخول ثورة المعلومات وصناعة الإنترنت أحدث انقلاباً جذرياً في أنماط سلوكيات المشترين وقواعد قرارات الشراء، بسبب اتساع الخيارات والمعلومات، إذ بإمكان الموردين عرض بدائلهم بسهولة، فدخول مصارف الإنترنت مثلاً للصناعات المصرفية أثر في توسع قاعدة بيانات الزبون ونوعية متطلباته وتوقعاته. كما أصبح بإمكان اللاعبين الصغار تحقيق مواقع تنافسية تكافئ مواقع اللاعبين الأساسيين باستخدام الإنترنت أو نوافذ التسوق عبر العالم.

ونظراً لعدم وضوح التأثيرات التي تمارسها عوامل الحداثة والتقلب وجماعات التأثير والصناعات البديلة بوصفها قوى تنافسية، في صناعات الخدمة بشكل عام وفي الصناعات المصرفية خاصة، ولصعوبة تحديدها وحصرها ميدانية، فقد استبعدت من نموذج الدراسة، إذ اختصر نموذج الدراسة على عوامل المنافسة الحالية، وكثافة الدخول للصناعة والقوة

التساوية للمشتريين والموردين والصناعات المكملة، بوصفها عوامل نجاح حرجة يمكن أن تفسر معنوية تباين استجابة الصناعة المصرفية لتبني خيار فلسفة إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية تنافسية.

ونظرا لعدم وضوح التأثيرات التي تمارسها عوامل الحداثة والتقلب وجماعات التأثير والصناعات البديلة بوصفها قوى تنافسية، في صناعات الخدمة بشكل عام وفي الصناعات المصرفية خاصة، ولصعوبة تحديدها وحصرها ميدانية، فقد استبعدت من نموذج الدراسة، إذ اختصر نموذج الدراسة على عوامل المنافسة الحالية، وكثافة الدخول للصناعة والقوة التساوية للمشتريين والموردين والصناعات المكملة، بوصفها عوامل نجاح حرجة يمكن أن تفسر معنوية تباين استجابة الصناعة المصرفية لتبني خيار فلسفة إدارة الجودة الشاملة كإستراتيجية تنافسية.

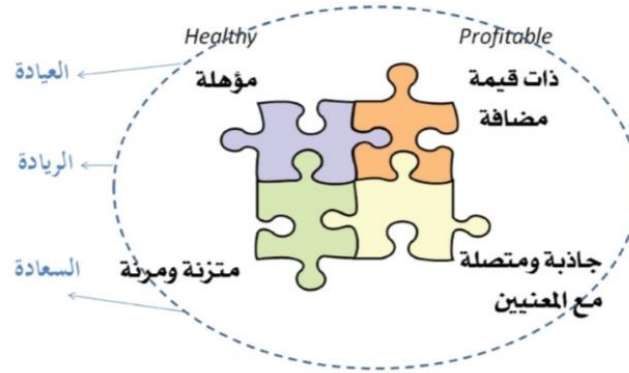
المطلب الثالث: تنافسية القطاع الصحي⁴⁷

مازالت وزارات الصحة في الدول العربية والدول النامية إلى اليوم تفتقر إلى الكثير من أسس قدرات الاستدامة لتحقيق مثل هذه الخدمات المتميزة والعمل المهنج في المجالين الصحي والطبي، لتحقيق تطور حقيقي في صحة المجتمع وجودة حياة الوطن والأمة. ولو راجعنا الممارسات الطبية والخدمات الصحية في مملكة البحرين مثلا في السنوات الخمسة العشرون الماضية (أي أكثر من ربع قرن تقريبا) ، وبعد الانتهاء من إرساء القواعد الأساسية والبنية التحتية الرئيسية وكل ما هو ضروري لبدء تنافسية القطاع الصحي بمجالاته الرعاية الأولية والثانوية والتخصصية (الثالثوية) والصحة العامة بمختلف أنواعها والطب النفسي والتوعية المجتمعية واللجان الطبية، وغيرها سنجد .. إن المؤسسات الرسمية المعنية بالصحة وعلى رأسها وزارات الصحة في العالم العربي وبالرغم من الكثير من الخبرات المتراكمة بها عبر السنوات لم تحقق تطوير كبير وإنما نمو في الأداء من خلال زيادة حجم المستفيدين وزيادة الإنتاجية وتوسع في الخدمات وأنواعها وتخصصات فرعية وغيرها. وكدليل على هذا، فنرى مثلا أنه بالرغم من كل هذا النمو في الخدمات الطبية فإنه لا تزال الأمراض المزمنة غير المعدية تشكل تهديدا للصحة في مملكة البحرين حيث تمثل أمراض القلب والشرابين السبب الرئيسي في الوفيات. ليس هذا فقط وإنما أصبحت مضاعفات هذه الأمراض تشكل عبئا كبيرا على الخدمات الصحية. وقد أد هذا إلى إرتفاع تكلفة العلاج والتجهيز والحاجة إلى بناء المزيد من المراكز المتخصصة لعلاج هذه المضاعفات مثل مركز القلب ومركز غسيل الكلي. وها نحن نجد أن ميزانيات الرعاية الصحية في العالم العربي أصبحت توجه نحو توفير علاج الأمراض ومضاعفاتها بدلا من الوقاية منها. رحلة التميز في الخدمات الصحية تتطلب إذا هي رحلة تبدأ بتحديد وفحص الترابط بين القرارات المتعلقة بالخدمات الصحية وإقتراح نشاطات جديدة لتحسين أنماط

⁴⁷ رعايتنا الصحية. خيار اتنا-مسار اتنا-قراراتنا، محمد بوجحي ومريم الجلاهمة وجميلة السلطان سنة 2013 ص 35 و36

الحياة ، إضافة إلى جعل هذه القرارات والسلوكيات جزءا من الروتين اليومي، فالقرار الواعي إذن هو تغيير النظام المنتج للسلوك وليس تغيير السلوك نفسه. لذا نحن اليوم بحاجة ماسة لا شك إلى أن نسمع إبداعا إداريا أم علميا على مستوى الوطن ينشر ويثبت من خلال مدى الأثر على المجتمع. إن تحديات التوسع في المؤسسات الكبيرة بالمقارنة بالنتائج ينطبق على كل الأوطان وعلى كل أنواع المؤسسات الصحية والطبية التي ترتضي الاعتماد على التخطيط العامودي والذي فقط ينظر إلى الحلول التخصصية وليس الحلول الشمولية. حيث إن الحلول التخصصية والخطط الإستراتيجية تجعل المجتمع يعاني من آثارها عندما ننظر إلى التميز كرحلة .. وإن المرحلة يجب أن لا تشغلنا عن الرحلة.. فلا يشغلنا مثلا مرحلة إفتتاح مستشفيات ومراكز صحية جديدة، أو إن هنالك عمليات جديدة ومهارات وخبرات جديدة تم ضمها للخدمة من خلال أطباء مواطنين ماهرين أو خبراء زائرين أو خدمات جديدة للمرضى فقط.. فالتخطيط السليم يجب أن يثبت أن ما شغلنا ويشغلنا جزء كبير منه هو المساهمة في بناء موجات جديدة من التحضر في مجتمع الرعاية الصحية والطبية تقوم على المراجعة، والدقة في الخدمة والشفافية والعدالة – فهذا أهم كثير من الوسائل التي لا بد أن تكون ولكن لا يجب أن تملأ كل جوانب همومنا.. والفرق بين أن نرتقي في مجتمعاتنا هو تكوين ثقافة وظاهرة الأخلاقيات الصحية والطبية الراقية بجانب التجهيزات الطبية المتقدمة .. وهذا ما يجب أن يتعلمه من خلال الممارسة كل صناع القرار في قطاعات ومؤسسات الرعاية الصحية بدءا من مسؤول الجناح والقسم إلى كبار المسؤولين في هذه المؤسسات.

مفهوم التنافسية في مؤسسات الرعاية الصحية



المبحث الرابع: القطاع الصحي

صحة الأفراد هي أسمى هدف تحاول الدولة بلوغه، و ذلك من أجل استمرارها واستقرارها، بحيث يعتبر الأفراد الأصحاء عصب كل سياسة تنموية. فكل السياسات سواء الشاملة منها أو القطاعية تركز أساسا على الفرد، فهو المحرك الأساسي لها، فنجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها مرتبط بقدرة الفرد على العمل أو النشاط المنتج. ولا شك أن الجزائر ومنذ الاستقلال عملت على وضع مبادئ أساسية تقوم عليها السياسة الصحية و ذلك سعيا منها لتجسيد حق المواطن في العلاج كما نصت عليه المواثيق والدساتير، والذي اعتبر مكسبا ثوريا، وهو الآن حق من حقوق المواطن. وسنحاول التطرق إلى مجمل المراحل التي مر بها تطور القطاع الصحي في الجزائر⁴⁸

المطلب الأول: القطاع الصحي العام⁴⁹

سنترك في هذا المطلب الى قطاع الرعاية الصحية ثم تطور القطاع الصحي في الجزائر

أولا: قطاع الرعاية الصحية

إن قطاع الرعاية الصحية أو القطاع الطبي هو قطاع في النظام الاقتصادي يعمل على توفير السلع والخدمات لمعالجة المرضى من خلال تقديم الرعاية العلاجية أو الوقائية أو التأهيلية أو التلطيفية أو حتى في بعض الأحيان الرعاية غير الضرورية. وينقسم قطاع الرعاية الصحية الحديثة إلى العديد من القطاعات الفرعية، كما يعتمد على فرق متعددة التخصصات من الأخصائيين المدربين والمهنيين المساعدين لتلبية الاحتياجات الصحية للأفراد والمجتمعات السكانية يمثل قطاع الرعاية الصحية واحداً من أكبر القطاعات وأكثرها نمواً على مستوى العالم.⁵⁰

ثانيا: تطور القطاع الصحي العام في الجزائر

مر النظام الصحي في الجزائر بعدة تحولات، كانت نتيجة لقرارات سياسية أو أزمات اقتصادية، ويمكن تقسيم المراحل التي مر بها النظام الصحي إلى خمس مراحل أساسية:

⁴⁸ بوراجة امال، جامعة، مقال حول التطور الصحي في الجزائر وعلاقته بتحسين المؤشرات الصحية، جامعة وهران 02 ص 1

⁴⁹ نفس المرجع السابق ص2

⁵⁰https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%82%D8%B7%D8%A7%D8%B9_%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B9%D8%A7%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%AD%D9%8A%D8%A9 consulte le: 08/ 06 /2021 a 15 :22

- المرحلة الأولى: 1963-1973.

تميزت هذه المرحلة بما يلي: - بعد الاستقلال، بلغ عدد الأطباء في الجزائر 500 طبيب (50% منهم جزائريين) من أجل تغطية الحاجات الصحية للسكان الذين بلغ عددهم 10.5 مليون ساكن تميزت المؤشرات الصحية في هذه الفترة بمعدل وفاة مرتفع للأطفال تجاوز 180 0%، وأمل حياة لا يصل إلى 50 سنة وانتشار الأمراض المنقولة، كل هذه الظروف كانت السبب الرئيسي في الوفاة والإعاقة. ولمواجهة هذه الوضعية في ظل الموارد المحدودة، ركزت وزارة الصحة على هدفين أساسيين هما:

- تخفيض عدم المساواة في مجال توزيع الطاقم الطبي العام والخاص) لتسهيل الحصول على العلاج.
- مكافحة الأمراض وخاصة المعدية منها والتقليل من الوفاة عن طريق التطعيم.

- المرحلة الثانية: 1974-1989

تميزت هذه الفترة بوضع العديد من برامج الصحة الموجهة من أجل حماية طبقة السكان المحرومين، وضمان الوقاية من الأمراض المستعصية، كما تم فرض وتعميم التطعيم الإجباري الكل الأطفال. يمكن تقسيم النظام الصحي آنذاك إلى ما يلي:

= المستشفيات التابعة للدولة.

- مصحات خاصة يملكها الأفراد.

=المراكز والمستوصفات الصحية التابعة للبلديات، والتي ألحقت بالمستشفيات بين عامي 1968- 1976

-تقرير مجانية العلاج في الهياكل الصحية العمومية انطلاقاً من جانفي 1974.

= تجسيد شعار الصحة لجميع المواطنين مهما كان دخلهم ووضعيتهم الاجتماعية.

= إصلاح النظام التربوي بتدعيمه بالدراسات الطبية، من أجل تحسين جودة التعليم وتدعيم التأطير.

- المرحلة الثالثة: 1990- 1999.

تميزت هذه المرحلة بتراكم المشاكل التي تطورت منذ نهاية الثمانينات، وأدت إلى إعادة هيكلة تدريجية للنظام الصحي رغم إدخال مسار التكيف مع التطور الاجتماعي والاقتصادي للوطن. وترجم هذا التطور بما يلي:

- مشروع الجهوية الصحية، الذي شرع فيه في الثمانينات كإطار للوساطة والتحكيم لتجسيد القطاعية اللامركزية، وتحقيق تنمية اجتماعية وصحية متوازنة على المستوى المؤسسي
- اعتماد الجهوية على المجلس الجهوي للصحة (هيئة تنسيق) وعلى المرصد الجهوي للصحة، لكن الجهوية الصحية لم تتمكن من الاستجابة للمهام التي أسندت لها، لأن إطارها القانوني والتنظيمي حد من صلاحياتها في بعض التوجيهات أكثر استشارية منها قراريه.
- عملت وزارة الصحة على إنشاء هياكل الدعم لمؤسسات النظام الصحي من أجل مراقبة تحسين الأداء داخل المؤسسات الصحية العمومية

- المرحلة الرابعة: 2000-2009.

- تعتبر هذه المرحلة، مرحلة تجديد الثقة في استرجاع الأمن والاستقرار للجزائر بعد عشرية دامية أدت إلى إضعاف مؤسسات الدولة مما منعها من القيام بالدور المنوط لها دستوريا، وهو حماية المواطن وتوفير الاحتياجات اللازمة لأفراد المجتمع في شتى المجالات خاصة في قطاع الصحة الذي أولت له الدولة الاهتمام الكبير.
- ولقد تم في بداية هذه الفترة وضع خريطة صحية وطنية تهدف إلى تقليص الفوارق بين المناطق ومراعاة الخصوصيات والحاجات الملحة لكل جهة ومعالجة الاختلال في التنظيم والتنسيق.
- ويهدف البرنامج الحكومي في هذا المجال كذلك، إلى تهيئة الموارد البشرية من خلال التكوين الأساسي والتكوين المستمر من أجل ترقية القطاع والرفع من أداء المؤسسات الطبية وتحديثها لاستيعاب الطلب المتزايد للمواطنين على الخدمات الصحية المقدمة، مع تشجيع القطاع الخاص.
- إن تطبيق الخريطة الصحية الجديدة ساهمت في تعزيز الهياكل الصحية بجميع أنواعها، وأدت إلى تقريب الصحة من المواطن. كما ساهم القطاع الخاص في تحسين هذه الوضعية، حيث وصل عدد العيادات إلى 286 عيادة خاصة وعدد الأطباء الخواص إلى 5095 طبيب أخصائي و6205 طبيب عام. أما عن الاعتمادات الموجهة إلى القطاع الصحي لتحقيق أهداف الألفية المحددة من طرف منظمة الأمم المتحدة شهدت تطورا مستمرا، حيث بلغت النسبة 76,70% في مشروع قانون المالية لسنة 2008 مقابل 58% خلال سنة 1999.

- المرحلة الخامسة: 2010-2014.

في هذه المرحلة استفاد قطاع الصحة من غلاف مالي يقدر ب 619 مليار دج في إطار برنامج الاستثمارات العمومية للفترة الممتدة بين 2010-2014، المصادق عليه من طرف مجلس الوزراء المنعقد يوم 24 ماي 2009 وخصص هذا المبلغ لإنجاز 172 مستشفى و45 مركب متخصص في الصحة و377 عيادة متعددة الاختصاصات و1000 قاعة علاج و17 مدرسة للتكوين الشبه طبي وأكثر من 70 مؤسسة متخصصة لفائدة المعاقين. كما يشمل البرنامج الخماسي تحسين الاستفادة من العلاجات الأولية والثانوية مع العلم أنه من الضروري توفير 254 عيادة متعددة التخصصات و34800 سرير في أفق 2015. وتجدر الإشارة إلى أن هناك هياكل استشفائية متعددة موزعة عبر الوطن منها 13 مركز استشفائي جامعي ومؤسسة استشفائية جامعية واحدة و5 مؤسسات استشفائية و68 مؤسسة استشفائية متخصصة و195 مؤسسة عمومية استشفائية وعزز هذا النسيج الاستشفائي هياكل على مستوى المؤسسات العمومية للصحة الجوية البالغ عددها 271. وتشرف هذه المؤسسات على تسيير:

988 عيادات متعددة التخصصات والتي تتوفر على 3566 سرير مخصص للأمهات.

387 عيادة متعددة التخصصات دون سرير.

5376 قاعة علاج ويقدر العدد الإجمالي للأسرة العمومية 63680.

المطلب الثاني: القطاع الصحي الخاص⁵¹

سنبدأ في هذا المطلب بمفهوم و نشأة القطاع الصحي الخاص لتتطرق الى مراحل نموه و تطوره في الاخير

أولاً: مفهوم ونشأة القطاع الصحي الخاص**1- تعريف القطاع الخاص**

يعرف على أنه: "عنصر أساسي ومنظم في النشاط الاقتصادي يكتسي الملكية الخاصة، تقوم فيه عملية الإنتاج بناء على نظام السوق والمنافسة، وتحدد فيه المبادرة الخاصة وتحمل المخاطر في القرارات والأنشطة المتخذة"، إذ أنه وفي ظل اقتصاديات السوق التي تقوم على أساس نشاط اقتصادي قوامه القطاع الخاص، فإن آلية السوق وفي ظل نظام المنافسة هي التي تحدد ما ينتجه وما يستهلكه، حيث يشمل القطاع الخاص كل الأعوان الخواص سواء كانوا أفراداً أو جماعات، أغنياء أو فقراء و لا يقتصر فقط على رجال الأعمال، حيث أنه يشمل بذلك جميع الفئات التي تقبل

⁵¹ يوبة حجوط وفروخي سليمان، دور القطاع الخاص في تدعيم السياسة الصحية في الجزائر في ظل مرحلة 1988 الى 2014، جامعة مولود معمري، تيزي وزو

تحمل المخاطرة من خلال ممارسة نشاط ما لأجل تحقيق أرباح ومداحيل في إطار تعظيم المصلحة الخاصة . و يبرز القطاع الخاص بمثابة الركيزة الأساسية لقيام وتطور النشاط الإقتصادي في أي دولة، إذ أنه ورغم الجدلية القائمة بخصوص أبعاد نشاطه في ظل تواجد القطاع العام، إلا أن الأدبيات الاقتصادية وبالرغم من اختلافها تشير إلى الأهمية الكبيرة التي يلعبها في التأسيس النشاط الاقتصادي ديناميكي ومزدهر، وذلك في ظل توافر جملة من الشروط كمنح أعمال مناسب وتنظيمات قانونية متميزة ومحفزة على الاستثمار والتي تعتبر بمثابة الإطار⁵²

2 نشأة القطاع الصحي الخاص

لقد نشأ القطاع الصحي الخاص بموجب المرسوم التنفيذي 88-204 الصادر في 18 أكتوبر 1988⁵³ الذي رخص بفتح المؤسسات الاستشفائية أمام الخواص، و المعدل و المتمم بموجب المرسوم التنفيذي 92-380⁵⁴ الصادر في 13 أكتوبر 1992 وفي هذه المرحلة لم يكن القطاع الصحي الخاص مرافقا بتنظيم و تأطير قانوني فعال، الشيء الذي جعله ينمو بصفة عشوائية و غير منتظمة، و أمام هذا الوضع كان من الإلزام على الدولة إصدار جملة من القوانين و التنظيمات التي تهدف للقضاء على هذا القصور، وقد صدر في هذا السياق مجموعة من الأوامر والتعليمات الوزارية بداية من الأمر رقم 01 الصادر في 08 فيفري 1994 المتعلق بعيادات الولادة، و الأمر رقم 614 المتعلق بإجراءات تسليم رخص إنشاء المؤسسات الاستشفائية الخاصة، والأمر رقم 07 الصادر في 25 فيفري 1995 المتعلق بالمعايير التقنية و شروط سير مراكز تصفية الدم الخاصة، و الأمر رقم 03 الصادر في 16 مارس 1998 المتعلق بمعدات العيادات الخاصة بالخصوص تلك المتعلقة بنقل المرضى (الإسعاف و الأمر رقم 04 الصادر في 26 أبريل 1998 المتعلق بممارسة الطب في عيادات الجمعيات الخاصة بالإضافة إلى تنظيمات أخرى متعلقة بتنظيم الممارسة الطبية داخل المؤسسات الخاصة، وقد صدر في 2007 المرسوم⁵⁵ 07-321 المتضمن تنظيم المؤسسات الخاصة وسيرها، الذي جاء لتعديل المراسيم السابقة، وقد تطرق لعدة جوانب متعلقة بشروط إنشاء مؤسسة استشفائية خاصة و كفاءات تنظيمها و سيرها، وقد عرف هذا القانون المؤسسة الاستشفائية الخاصة على أنها مؤسسة علاج و استشفاء تمارس فيها أنشطة الطب و الجراحة بما فيها طب النساء والتوليد و الاستكشاف.

⁵² بوددخ كريمة، بوددخ مسعود، رؤية نظرية حول استراتيجية تطوير القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي، ورقة بحثية مقدمة للمشاركة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول: دور القطاع الخاص في رفع تنافسية الاقتصاد الجزائري و التحضير لمرحلة ما بعد البترول، يومي 20 و 21 نوفمبر ص 03

⁵³ RADP. journal officiel n°42, décret n° 88-204 du 18 octobre 1988 fixant les conditions de réalisation d'ouverture et de fonctionnement des clinique privées

⁵⁴ RADP. journal officiel n°75 du 18 octobre 1992, décret exécutif n°92-380 du 13 octobre 1992 modifiant et complétant le décret n°88-204 du 18 octobre 1998.

⁵⁵ RADP. journal officiel n°67, décret exécutif 07-321 portant organisation et fonctionnement des établissements hospitaliers privés, 2007.

هذا كما تطرق إلى النشاطات والتخصصات الواجب توفرها وهي:

الفحص الطبي

الاستكشاف والتشخيص،

الاستعجالات الطبية والجراحية والاستشفاء.

ويعتبر هذا القانون المؤسسة الاستشفائية الخاصة مؤسسة تتمتع بالشخصية المعنوية تتوفر على مدير تقني ولجنة طبية. لقد وضع هذا المرسوم الشروط الخاصة بفتح وإنشاء مؤسسة استشفائية خاصة والإجراءات الإدارية المتعلقة بها والمعايير الواجب أن تأخذ بالاعتبار. أما بخصوص تنظيم وتسيير هذه المؤسسات فقد اشترط المشرع أن تحتوي المؤسسة الصحية الخاصة على:

مجلس الإدارة: والذي يتكون من:

- ممثل عن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

- رئيس اللجنة الطبية للمؤسسة

- ممثل عن الأطباء

- ممثل عن الطاقم الشبه طبي يقوم أعضاء المجلس بانتخاب الرئيس من بين الأعضاء.

ويقوم مجلس الإدارة بالوظائف التالية:

- إعداد برنامج العمل الخاص بالمؤسسة

- اعداد مشاريع الميزانية والمحاسبة الخاصة بالمؤسسة

- المشاريع المتعلقة بالتنظيم والقانون الداخلي للمؤسسة الاستشفائية الخاصة⁵⁶

- تحديد المعدات الواجب اقتنائها

- إعداد برامج التوسيع والتهيئة

- إعداد المحضر السنوي لنشاط المؤسسة يكون مقدمة من طرف المدير التقني المدير:

⁵⁶يومية حجوط مرجع سبق ذكره ص46

يجب أن يتوفر المدير المسير للمؤسسة الاستشفائية الخاصة على 05 سنوات خبرة على الأقل يسهر المدير على السير الأحسن للمؤسسة ويقوم بالأدوار التالية:

- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة
- ممثل المؤسسة أمام القضاء
- يمارس السلطة على الموظفين
- ضمان التسيير الإداري والمالي للمؤسسة
- وضع حيز التنفيذ الإجراءات الخاصة بالوقاية والأمن والنظافة داخل المؤسسة
- يسهر على توفير المعدات المناسبة تحت تصرف الطاقم الطبي وضمان أمن المريض
- استلام الملفات الطبية الخاصة بالمرضى
- اللجنة الطبية: وهي مصلحة استشارية التي تقوم بتقديم اقتراحات فيما يخص: 2
- برامج نشاط المؤسسة
- المشاريع والبرامج الخاصة بالأجهزة الطبية
- خلق أو إلغاء مصالح طبية داخل المؤسسة
- البرامج العلمية والتقنية للمؤسسة
- اتفاقيات تكوين المؤسسة وتتكون اللجنة الطبية من:
- 54 طبيب من أصل كل اختصاص ممارس في المؤسسة
- ممثل عن الطاقم الشبه طبي معين من طرف مسؤول المؤسسة الخاصة

ثانيا: القطاع الصحي الخاص ومرحلة النمو⁵⁷

في الفترة التي تلت هذه المرحلة فقد عرف القطاع الخاص نموا سريعا وتزايدا مستمرا سواء من حيث الهياكل أو من حيث عدد الناشطون من أطباء أخصائيين وعمامون وصيدليون وفي الجدول التالي سنوضح تطور عدد الممارسين في القطاع الخاص:

الجدول رقم 02: تطور عدد الممارسين في القطاع الخاص بين 2002-2009.

السنة	الأخصائيون	العامون	أطباء جراحة الأسنان	صيادلة
2002	5216	6185	3747	×
2004	5606	6376	3987	×
2005	5043	6076	4048	×
2006	5913	6076	4728	7009
2008	6645	6548	4803	7513
2009	7032	6598	5017	7882

المصدر: مذكرة ماستر الطالبين يوبه حجوط وسليمان فروخي تخصص سياسات عامة والإدارة المحلية دور

القطاع الخاص الصحي في تدعيم السياسة الصحية في الجزائر في ظل مرحلة 1988=2014 ص:51

من خلال الجدول يتبين لنا الارتفاع الحاصل في عدد الأطباء الأخصائيين بمختلف هياكل المنظومة الصحية عامة، وفي القطاع الخاص بصفة خاصة، حيث قدر عددهم ب 7032 طبيب مختص سنة 2009 بعد أن كان عددهم لا يتجاوز 5606 طبيب مختص سنة 2004 أي بزيادة قدرها 19%، كما نلاحظ التقارب النسبي في عدد الأخصائيين بين القطاعين العام والخاص الشيء الذي يدل على أن هذا الأخير قد دخل في خضم مرحلة انتقالية في نموه السريع في ظل المنظومة الصحية الجزائرية.

⁵⁷ يوبه حجوط مرجع سبق ذكره ص 51

كما نلاحظ الارتفاع الطفيف للأطباء العامين بنسبة 0,3% بين سنة 2006-2009 وعدددهم في القطاع الخاص يبقى قليلا مقارنة بعدد الناشطين بالقطاع العام، ويعود السبب للارتفاع الكبير للأطباء العامين في القطاع العمومي إلى عدد المتخرجين سنويا من معاهد الطب بالجامعات والذين وصل عددهم في 2009 إلى 18475 طبيب عام بالقطاع العام. أما بالنسبة لأطباء الأسنان فهم يتوزعون تقريبا بالتساوي بين القطاع الخاص الذي احتوى في سنة 2009 على 5017 جراح أسنان والقطاع العام ب 5886 طبيب.

أما بخصوص الصيدالة الخواص حسب الإحصائيات يشكون الأغلبية الساحقة مقارنة بالقطاع العام الذي كان عددهم في 2009 يقدر فقط ب 595 صيدلي.

جدول رقم 03: البنية الأساسية لهياكل القطاع الخاص خلال الفترة 2002-2007

2007	2006	2005	2004	2003	2002	الهياكل السنوات
65	65	26	47	49	31	عيادة توليد خاصة
165	161	151	109	103	98	عيادة استشفاء جراحية
23	23	23				عيادة طبية
7459	6285	5849	5857	5502	5001	صيدليات
286	278	267			232	مخابر تحاليل

المصدر: مذكرة ماستر الطالبين يوية حجوط وسليمان فروخي تخصص سياسات عامة والإدارة المحلية دور

القطاع الخاص الصحي في تدعيم السياسة الصحية في الجزائر في ظل مرحلة 1988=2014 ص: 53

إذا أخذنا عدد الهياكل إجمالا نجد أن الهياكل الصحية الخاصة في تزايد مستمر، فبالنسبة للعيادات الخاصة بالتوليد التي عرفت تراجع ملحوظ في 2002، ثم بعدها انطلقت من جديد التعرف قفزة نوعية، أما فيما يخص الصيدليات هي الأخرى عرفت تزايد كبير مقارنة بسنوات التسعينيات إضافة إلى التوسع الكبير لمخابر التحاليل الطبية الخاصة على المستوى الوطني، وبالخصوص في المدن الكبرى، كما تضاعف عدد عيادات الاستشفاء الجراحية من 98 عيادة في 2002 إلى 165 عيادة استشفاء جراحية خاصة في 2007 ففي ظرف 05 سنوات تم إنشاء 67 عيادة

جراحية خاصة ووصلت طاقة الاستيعاب إلى 4200 سرير، فنظرا لعدة عوامل و من بينها عدم كفاية الخدمات الصحية العامة و التباعد السكاني (أكثر من 27% من مجموع السكان تتواجد على بعد 05 كم من مركز صحي فالقطاع الخاص ينمو و يتطور أكثر فأكثر، فمنذ فتح المجال للاستثمار الصحي الخاص سنة 1988 بمقتضى المرسوم 204-88 نسجل تضاعفا كبيرا في العيادات الخاصة بمختلف أنواعها، ففي سنة 2009 تم تسجيل 390 عيادة استشفائية خاصة ب 7200 سرير مقابل 221 عيادة في 2006 و حاليا يحتوي القطاع الخاص على أكثر من 450 عيادة استشفائية موزعة على كامل التراب الوطني و تصل الطاقة الاستيعابية لهذه العيادات إلى حوالي 8000 سرير.

وذكر وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات، عبد المالك بوضياف، أنه ليس هناك أي مانع أمام إقامة مستشفيات خاصة بالجزائر. في كلمة ألقاها بمناسبة إشرافه على افتتاح الصالون الدولي ال 17 للأدوية والتجهيزات الطبية الذي احتضنه مركز الاتفاقيات محمد بن أحمد بوهيران شهر أبريل 2014، وصرح أنه ليس هناك ما يمنع المستثمرين من إقامة مشاريع مستشفيات خاصة، بشرط أن يكون ذلك وفق احترام المعايير الدولية المعمول بها في المجال" وأشار إلى أن الوزارة تلقت العديد من الطلبات بخصوص إنجاز هذا النوع من الاستثمارات التي يجب أن تنخرط ضمن ديناميكية ترقية الخدمة الصحية بالجزائر ومكملة لمؤسسات القطاع العام..

كما يحتوي القطاع الخاص على وحدات وهيكل أخرى والتي نجدها في الجدول التالي وتطورها بين 2005-2007

جدول رقم 04:

السنة	2005	2006	2007
الهيكل			
عيادة فحص أخصائيون	5990	6102	6208
عيادة فحص (عامون)	4573	4962	5095
عيادة جراحة الأسنان	3832	3930	4120
وحدات النقل الصحي	85	125	141

المصدر: مذكرة ماستر الطالبين يوبه حجوط وسليمان فروخي تخصص سياسات عامة والإدارة المحلية دور القطاع الخاص الصحي في تدعيم السياسة الصحية في الجزائر في ظل مرحلة 1988=2014 ص: 55

هذه الوحدات والهيكل تمثل سندا للقطاع العمومي بتخفيف الضغط على المؤسسات العمومية وتوفير للمواطنين إمكانية وسهولة أكبر للوصول للخدمات الصحية القاعدية، ويصل عدد هذه الهياكل حاليا إلى أكثر من 25230 عيادة.

إن دخول القطاع الخاص الصحي المنظومة الصحية الجزائرية لم يكن فقط من خلال الأطباء و المختصين بل تعدى ذلك إلى مدارس التكوين الخاص التي تنشط بالقطاع، حيث بلغ عدد مدارس التكوين الشبه طبي الخاص بالجزائر إلى 16 مدرسة موزعة على 7 ولايات تقوم بالتكوين الأولي لفئة الشبه الطبي، وحسب الإحصائيات المقدمة فان عدد المتكونين في هذه المدارس فاق 3000 متكون خلال 08 سنوات (2002-2010) وفي حالة المصادقة على شهادة المعادلة لمتكوني هذه المدارس مع المدارس العمومية فان هذا العدد يمكنه المساهمة في سد بعض العجز الذي يعاني منه القطاع ككل.

لكن الجزائر لا تتوفر على مستشفيات خاصة بحجم المستشفيات الجامعية، رغم أن القوانين السارية لا تمنع أي خاص أو رجل مال من أهل الاختصاص من إنشائها، و بإمكان أي قادر أو راغب في الاستثمار في قطاع الطب أن يقدم على خطوة كهذه، و عليه و بالرغم من أن المنظومة الصحية العمومية تمثل عصب الخدمات الصحية في البلاد إلا أن هذا لا يلغي الدور الفاعل للقطاع الخاص الذي يقدم خدمات صحية متعددة و متنامية و تتسم أعماله

بالمرونة و التكيف السريع مع معطيات الطلب على الخدمات الطبية و الصحية في المجتمع و استيعابها لطلب شريحة من السكان.

المطلب الثالث: واقع المنظومة الصحية الجزائرية⁵⁸

ستتطرق في هذا المطلب الى ثلاث عناصر و هي تنظيم النظام الصحي في الجزائر ثم مشاكل القطاع و في الأخير افاق السياسة الصحية في الجزائر

أولاً) تنظيم النظام الصحي في الجزائر

1) على المستوى المركزي

وزارة الصحة والسكان واصلاح المستشفيات: وهي مسيرة من طرف وزير الصحة وتشتمل الإدارة المركزية في وزارة الصحة واصلاح المستشفيات تحت سلطة الوزير، على الأمين العام الذي يشرف على نشاطات المديرية المركزية الثمانية للوزارة وهي: "مديرية الإدارة والوسائل، مديرية الصيدلة، مديرية التخطيط، مديرية الوقاية، مديرية السكان، مديرية التنظيم، مديرية الموارد البشرية، مديرية المصالح الصحية"، بالإضافة إلى المفتشية العامة.

إن نشاط وزارة الصحة والسكان واصلاح المستشفيات يحدد في إطار مرسوم تنفيذي الذي يحدد هياكل وأعضاء الإدارة ويثبت صلاحيات كل مصلحة. كما نجد مؤسسات أخرى تتدخل بصفة هيئات دعم لوزارة الصحة، حيث يكون رئيس مجلس إدارة هذه المؤسسة ممثلاً لوزير الصحة ويمكن تقسيمها كما يلي:

- هيئات الأمن الصحي: وتتكون من:

المعهد الوطني للصحة العمومية،

المخبر الوطني المراقبة المنتوجات الصيدلانية،

الوكالة الوطنية للدم،

المركز الوطني لليقظة الصيدلانية وبقظة العتاد، المركز الوطني للتسمم.

- هيئات الدعم اللوجستيكي معهد باستور الجزائر،

الصيدلية المركزية للمستشفيات.

⁵⁸ يوبة حجوط مرجع سبق ذكره ص29

هيئات التكوين والتوثيق والبحث والإعلام: المدرسة الوطنية للصحة العمومية، المعهد الوطني البيداغوجي والتكوين الشبه الطبي والوكالة الوطنية للتوثيق الصحي.

2) على المستوى الجهوي

من أجل تحقيق التناسب بين غرضي العلاج واحتياجات السكان وضمان مبدأ المساواة، أسست الجهوية سنة 1995، ويعتبر المجلس الجهوي للصحة هيئة تتكون من عدة قطاعات مهمتها الفحص، مكلفة بتدعيم التشاور مع المجتمع المدني فيما يتعلق بالتوجهات الاستراتيجية، اتخاذ القرار وعلى الخصوص تجنيد الموارد الصحية، وتوجد خمسة مناطق صحية وهي:

منطقة الوسط تضم 11 ولاية، منطقة الشرق تضم 14 ولاية، أما منطقة الغرب تضم 11، ومنطقة الجنوب تنقسم إلى قسمين: منطقة الجنوب الشرقي التي تضم 07 ولايات ومنطقة الجنوب الغربي تضم 05 ولايات. 1.

3) على المستوى الولائي:

بما أن الجزائر تنقسم إداريا إلى 48 ولاية، فلكل منها مديرية للصحة و السكان طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 97-261 المؤرخ في 14 جويلية 1997 المتعلق بتحديد القواعد التنظيمية وتشغيل مديريات الصحة و السكان و الوارد في الجريدة الرسمية رقم 47، تتمثل مهامها في جمع و تحليل المعلومات الصحية، ووضع حيز التطبيق البرامج القطاعية للنشاط الصحي وتقييمها، فمديرية الصحة والسكان مهمتها القيام بتنسيق نشاطات المنشآت و الهياكل الصحية، كما تمارس وصايتها و مراقبتها على هياكل القطاع الخاص إلى جانب المنشآت الصحية العمومية.

4) المؤسسات الصحية:

أ: القطاع العام:

يضم القطاع عدة أنواع من المؤسسات الصحية والتي تتمثل في:

المؤسسة الاستشفائية المتخصصة: EHS وتتميز بتكفلها بنوع معين من العلاج التخصصي دون غيره، إضافة إلى ذلك فهي تقوم بتنفيذ النشاطات الوقائية، التشخيص، العلاج، إعادة التكييف الطبي والاستشفاء، وتطبيق البرامج الوطنية، الجهوية والمحلية للصحة بالإضافة إلى المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي مصالح الصحة وتحسين مستواهم. المؤسسة العمومية الاستشفائية: EPH وتتكون من هيكل التشخيص والعلاج والاستشفاء واعادة التأهيل الطبي، تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات.

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية EPSP: تتكون من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات علاج وتكفل بالوقاية والعلاج القاعدي والعلاج الجوّاري وفحوصات الطب العام والطب المتخصص القاعدي.

المركز الاستشفائي الجامعي CHU: يتكفل بما يلي:

في ميدان الصحة: ضمان نشاطات الاستشفاء والعلاجات الطبية الجراحية والوقائية

في ميدان التكوين: ضمان تكوين التدرج وما بعد التدرج في علوم الطب المساهمة في تكوين مستخدمي الصحة وإعادة تأهيلهم وتحسين مستواهم. في ميدان البحث: القيام بكل أعمال الدراسة والبحث في ميدان علوم الصحة وتنظيم مؤتمرات، ندوات، أيام دراسية وتظاهرات تقنية وعلمية من أجل ترقية نشاطات العلاج والتكوين والبحث في علوم الصحة.

المؤسسة الاستشفائية الجامعية EHU:

وهي مؤسسة استشفائية واحدة توجد بوهراڻ أنشأت بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03270 المؤرخ في 13 أوت 2003. وهي لا تختلف كثيرا عن المركز الاستشفائي الجامعي بخصوص النشاطات والمهام الموكلة لها، وتقوم بأدوار عدة من استشفاء والبحث في الصحة والتكوين.

ب القطاع الشبه العمومي:

يشمل الهياكل الصحية التابعة لهيئات حكومية غير وزارة الصحة والسكان و صلاح المستشفيات، وهي قليلة مقارنة بالهياكل الصحية العمومية، تقدم بعض الخدمات الصحية فيما يخص الفحوصات والاستشفاء.

ج- القطاع الخاص:

المؤسسة الاستشفائية الخاصة هي مؤسسة استشفاء وعلاج تابعة للخواص، تمارس فيها | أنشطة الطب و الجراحة، بما فيها طب النساء و التوليد وأنشطة الاستكشاف و تشمل على عدة تخصصات، كالفحص الطبي، الإستعجالات الطبية والجراحية، الاستكشاف والتشخيص والاستشفاء

ثانيا) مشاكل القطاع الصحي في الجزائر⁵⁹

يعاني قطاع الصحة في الجزائر من عدة مشاكل و عراقيل حيث أصبح اليوم محط انتقادات عديدة من قبل المرضى و المستفيدين، رغم المجهودات المبذولة من قبل الدولة لأجل الرفع من المستوى الصحي للسكان، ومن فعالية هذا القطاع الحساس و يمكن إجمال هذه المشاكل فيما يلي :

1)مشاكل متعلقة بالتسيير و التنظيم

إن الوضعية الصحية التي تمر بها المؤسسات الصحية مرتبطة قبل كل شيء بالتسيير و التنظيم، حيث يقتصر دور المسير على تنفيذ الميزانية لا غير، إلى جانب عدم عمل الأجهزة التسييرية كما ينبغي و عدم فعالية رقابة مديريات الصحة للولايات لهذه المؤسسات، و إن قامت بها فهي شكلية، الشيء الذي أدى إلى الإهمال الكبير في المؤسسات و إلى إرتفاع تكاليف العمل، و نوعية العلاج لم تتوقف عن التدهور، وما زاد المشكلة غياب مسيرين أكفاء و إتهام بعضهم بعدة صفقات مشبوهة ، بالإضافة إلى عدم تحريك و تحفيز الموارد البشرية حيث يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي تتمتع بها المؤسسات الصحية و عنصرها الفعال، حيث تحتل أجور المستخدمين الجزء الأكبر من نفقات هذا القطاع، فتمثل ما بين 80 إلى 90 من ميزانية هذه المؤسسات ، لكن هذا المورد الهام و الثروة الدائمة غير مستخدمة بفعالية و بدون تحفيز .

- خضوع الشبه تام للمؤسسات للوصاية الشديدة للإدارة المركزية فيما يتعلق بتخطيط أعمالها، و منهجية تسيير الوسائل المخولة لها من قبل التشريع و المتعلقة بالمستخدمين و قواعد المحاسبة، هذا بالرغم من الاستقلالية القانونية التي تكفلها مختلف النصوص التشريعية و التنظيمية الخاصة بها .

- تثبيط المستخدمين بسبب قوانين أساسية و ظروف ممارسة غير ملائمة، إضافة إلى إختلال في توزيع الموارد البشرية و المادية بين المناطق، بالإضافة إلى ضعف التقييم بسبب عدم وجود الوسائل، كاللجان المتخصصة ، و نقص الموارد الصيدلانية نتيجة ضغوطات مالية و تنظيمية ، ناهيك عن المشاكل المتعلقة بنقص التجهيزات و قدمها ، و عدم تجانس العتاد الطبي و نقص الصيانة .⁶⁰

⁵⁹ يوبة حجوط مرجع سبق ذكره ص32

⁶⁰ امير جلالى, محاولة دراسة تسويق الخدمات الصحية في المنظومة الصحية في الجزائر, (أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية, قسم العلوم الاقتصادية, جامعة الجزائر, 2008-2009)ص185

(2) مشاكل متعلقة بالتمويل :

على الرغم من إرتفاع مستوى التمويل الصحي الوطني ألا أنه مازال بعيدا عن المستويات المحققة في الدول المتقدمة ، وحتى الدول ذات الخصائص المشتركة مع الجزائر كمتوسط الدخل الفردي ، حيث نجد نقصا في الإهتمام الذي تليه الجزائر لقطاع الصحة وهذا ما يتجلى في تذبذب معدل النفقات الصحية، وكذا إنخفاض متوسط الفرد من الإنفاق الصحي بسبب إرتفاع عدد السكان يضاف إلى قلة الموارد المالية وسوء توزيعها و عدم تكييفها و غياب التحكم في النفقات و النقص في دقة المعطيات المتعلقة بتكاليف المصالح و النشاطات مما جعل من محاسبة المستفيدين تقريبية و غير دقيقة ، وتراكم الديون على المؤسسات الإستشفائية .

ففي تقرير أحد المعاهد الإحصائية البريطانية قد صنفت الجزائر في المرتبة 71 من أصل 110 بلد حول الإنفاق على الصحة ، والذي وصف بالمنخفض في ظل إرتفاع معدل وفيات الأطفال في الجزائر قياسا بالمعايير الدولية المعتمدة .

(3) مشاكل متعلقة بالظروف الصحية:

إن الجزائر تعرف إنتقالا ديموغرافيا سريعا و الذي يرافقه في نفس الوقت الإنتقال الوبائي مع عدم ملائمة الوسائل اللازمة لمرافقة هذه الإنتقالات ، حيث تتميز الحالة الصحية في الجزائر بارتفاع عدة أمراض خطيرة و التي تستوجب الإستعجال في محاربتها و الوقاية منها، بما فيها السرطان حيث يسجل أكثر من 50000 حالة كل سنة إضافة إلى أمراض السيدا والأمراض القلبية إضافة إلى معدل وفيات النساء عند الولادة

(100 حالة وفات لكل 100000 ولادة) ، وتدهور حالة الطفل و أمراض مرتبطة بالعصرنة، وعودة ظهور بعض الأمراض التي كان يعتقد أنه قد تم محوها بسبب الحالة الإجتماعية المتردية التي تعرفها بعض الشرائح في المجتمع .

(4) المشاكل المتعلقة بتوزيع الهياكل الصحية :

بالنظر إلى الارتفاع المتزايد في عدد السكان ، فإن ذلك لم يصاحبه ارتفاع مماثل في الهياكل الصحية، إضافة إلى سوء توزيع المؤسسات الصحية على التراب الوطني مما يؤدي إلى عدم المساواة في الاستفادة من الخدمات الصحية بين السكان بالنظر للموقع الجغرافي المتباين للهياكل الصحية و الوسائل و الإمكانيات الغير متوازنة بين المناطق . ومستوى التغطية مازال بعيدا عن الاحتياجات الوطنية بسبب قلة التجهيزات و البنى التحتية ونقص الأسرة و العاملين ، وعدم توافق نظام الخريطة الصحية والاحتياجات المطروحة، فسوء توزيعها سوف يؤثر في آن واحد على كمية و نوعية الخدمات الصحية مما ينجر عنه سوء العدالة و الاستجابة للحاجيات الصحية ، وبالتالي انخفاض في المستوى الصحي للسكان، ففي الولايات التي تتوفر على مركز استشفائي جامعي نجد أخصائي لكل 1300 نسمة،

أما الولايات التي لا تتوفر على مركز استشفائي جامعي نجد أخصائي لكل 5400 نسمة ، فولايات الجنوب تعاني نقصا شديدا في الأطباء خاصة الأخصائيين مما يجعل الكثير من المواطنين يجرون على تحمل عناء التنقل إلى الشمال من أجل الحصول على العلاج .. وهذا ما يجعل من النظام الصحي محل انتقاد فيما يتعلق بالطابع التضامني و العدالة بين الجميع في العلاج.

(5) مشاكل متعلقة بالإعلام و التكوين:

إن الإعلام الصحي كغيره من الوسائل الأخرى يخضع لنتائج التطور التكنولوجي الذي تشهده كل القطاعات ، فالنظام الإعلامي الصحي في الجزائر لا يعلمنا إلا بجزء بسيط فقط من الواقع الواسع للطلب العلاجي و نوعية الخدمات الصحية الموفرة للسكان، ومن أهم الإختلالات نجد مايلي:

- سوء تناول الملفات و التقارير الطبية، وعدم تكيف ومرونة بعض السجلات الإدارية، مما نتج عنه عدم استفادة المريض من هذه السجلات بطريقة منتظمة.
- سوء تناول الملفات و التقارير الطبية، وعدم تكيف ومرونة بعض السجلات الإدارية، مما نتج عنه عدم استفادة المريض من هذه السجلات بطريقة منتظمة.
- إنعدام ثقافة التكوين في المستشفيات ولا تعطي أية مردودية وغير محفزة، و لا توجد لها أية نتائج ملموسة كالحصول على علاوات أو شهادات خاصة بها.
- ارتفاع نسب التغيب في الحصص التكوينية دليل على عدم الاهتمام من طرف الموظفين بهذه الحصص و البرامج.

ثالثا) آفاق السياسة الصحية في الجزائر⁶¹

السياسات الصحية هي السبيل للنهوض بالصحة في الجزائر، لها أهداف وتطلعات ترمي إليها وفق آفاق محددة لتحسين الأوضاع الصحية و يمكن ذكرها في ما يلي:

- إن الجزائر ملزمة على إصلاح مختلف الثغرات الحالية التي تميز النظام الصحي وتنظيمه، وهذا بالعمل على توفير العدالة والمساواة في الحصول على الخدمات العلاجية لكل المواطنين و الرفع من مستوى و نوعية الخدمات والعمل على التقييم المتواصل، ومراقبة مدى نوعية و كفاءة النظام الصحي في العناية بالمرضي ومكافحة الأمراض الفتاكة

⁶¹ يوبة حجوط مرجع سبق ذكره ص 36

والمتنقلة و السعي لخفض نسب الوفيات و العناية أكثر بالأومومة و الرفع من الإنتاج المحلي للأدوية.⁶² إضافة إلى تحفيز الموارد البشرية و تحريكها وذلك بتحسين الأجور و العلاوات، ووضع سياسة للتكوين المستمر لجميع المستخدمين و السهر على تنفيذها و تقييمها لأن مستقبل المؤسسات مرتبط بطاقم بشري فعال، وتحسين ظروف العمل وتوفير المواد المستهلكة والأدوية الأساسية بصفة دائمة، ومن أجل تحسين إيرادات المؤسسات الصحية لابد من إعطائها الحرية في تحديد أسعار خدماتها، لتعكس مستوى تكاليفها ووضع مخطط محاسبي يتماشى مع المتطلبات الحديثة، و يسمح باستخدام أدوات المحاسبة التحليلية من أجل تحديد تكاليف تشخيصها وخدماتها . أما بخصوص التمويل فيجب البحث على طرق جديدة لتمويل المنظومة الصحية مثلا :

- البحث عن مصادر جديدة للتمويل من خلال إسترداد جزء من الضرائب المحلية، بالإضافة إلى إدراج مساهمة التأمينات الإقتصادية.
- تحرير المبادرات التي تعتمد على مصادر خاصة في إطار المهام المنوطة بالمستشفى.
- ترخيص المستشفيات بإبرام العقود وعروض خدمات مع المؤسسات الوطنية والدولية.⁶³
- إعفاء المؤسسات الصحية العمومية من الضرائب الجمركية المفروضة على التجهيزات.
- الانتقال من منظومة ميزتها تمويل الهياكل إلى منظومة تستهدف تمويل النشاطات.
- مواصلة مسار رفع الديون على المستشفيات. - تحكيم وضبط المصادر المالية الخاصة بالقطاع الصحي و الإعتماد على نظام تسيير حديث مبني على التخطيط النوعي و العلمي للنفقات.
- العمل على خفض نسبة مساهمة العائلات في التمويل وجعله على الأقل ما بين 10% و15%
- مضاعفة الهياكل الصحية وترميمها و تأهيل الإمكانيات التقنية .
- التعيين المتوازن للأطباء الأخصائيين خاصة في منطقة الجنوب و الهضاب العليا و تطوير التكوين وتدعيم التأطير.
- اعادة توزيع الأطباء الأخصائيين خاصة في منطقة الجنوب و الهضاب العليا و تطوير التكوين وتدعيم التأطير.
- الرقابة المستمرة على العوامل التي تؤثر على الصحة ، خاصة العوامل الصناعية وأهمية التخلي عن العوامل التي تؤثر سلبا على البيئة و الرقابة المستمرة للأمراض الناتجة من التلوث البيئي .

⁶² Rapport Nabni 2020, cinquanteenaire de l'indépendance : enseignement et vision pour l'Algérie de 2020,2013,p 13

⁶³ Brahim Brahmia, étude sur alternatives de financement de l'assurance ,p 22

- دعم التثقيف في مجال الصحة.
- وضع سياسة وطنية صحية واضحة المعالم .
- توفير قيادات تمتلك الرؤية والتبصر و الالتزام و القدرة على العمل الهادف في مجال الصحة.
- العمل على التخفيف من المركزية المفرطة في إتخاذ القرارات في المجال الصحي.
- السعي لإشراك مختلف فئات المجتمع في عمليات تخطيط و تنفيذ وتقييم النشاطات الصحية.
- تمويل البحوث العلمية الصحية و الإستراتيجية.
- ترسيخ مبدأ التعاون بين القطاعات الأخرى ذات العلاقة بالشأن الصحي كالتعليم، المياه والصرف الصحي، الإسكان و الحياة الحضرية والريفية والطاقة و الزراعة و البيئة وغيرها في تنفيذ نشاطات و فعاليات التنمية الصحية.
- توفر الوسائل الضرورية التي تضمن الإتصال بين مختلف الهياكل الصحية سواء تعلق الأمر بالمؤسسات الصحية في نفس المنطقة أو بين المناطق الأخرى، و الرفع من مستوى الاتصال بالمرضى و الإعلام الصحي .
- وبما أن الصحة مرتبطة بالظروف الاجتماعية و الاقتصادية فالمنطلقات الأساسية لحل مشاكل الصحة يجب أن تركز أيضا على:
- مكافحة و استئصال الأمراض التي تنتقل بالعدوى.
- التشخيص و لمعالجة الفورية للأمراض الشائعة.
- الوقاية من الأمراض الصحية و الحوادث المهنية .
- حماية صحة القطاعات السكانية المستضعفة خاصة الأطفال و النساء وكبار السن وغيرها من الأمور التي تتصل بصحة الناس.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

في هذا المبحث سنعرف ونذكر كل المؤسسات التي قمنا بها بدراستنا الميدانية فيها ونذكر هياكلها التنظيمية، وهي خمس مؤسسات

1=المؤسسة العمومية الاستشفائية العالمة

2=المؤسسة العمومية للصحة الجوارية العالمة

3= المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل سطيف

4= مركز مكافحة السرطان سطيف

5= المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل العالمة

المطلب الأول: المؤسسة العمومية الاستشفائية العالمة

أولاً) ماهية ونشأة المؤسسة

يتكون القطاع الصحي من مجموعة هياكل صحية عمومية والاستشفاء، وإعادة التكييف الطبي التي تغطي حاجيات السكان مجموعته يتكفل القطاع الصحي في مجال نشاطاته بشكل منسجم، ومنظم بحاجيات الأساس فإنه يقوم بعدة مهام للحفاظ على سلامة النفسية والبدنية للفرد. المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الطبي التي تغطي حاجيات السكان مجموعة من البلديات التابعة للقطاع مجال نشاطاته بشكل منسجم، ومنظم بحاجيات السكان الصحية، وعلى هذا في سنة 1946 بدأت مدينة سانطارنو (العالمة) بالتوسع المتوازي مع نمو عدد السكان، ومحور التصميم الحضري سلسلة من العديد من المباني، التي كانت جوهر الصحة الأولى، وفي سنة 1949 ظهرت أول قاعة للعلاج، وكانت في الأصل (مسكن موجه لطبيب مستوطن) الواقعة شارع

كليمنسون طريق الثورة)، وقد سميت آنذاك بدار الصحة السكن، الذي ضم هذه القاعة، وفي عام 1950 حل باسمه وباء من جزء كبير من السكان، ولهذا السبب قام المستوطنون بمظاهرات وضغوطات ضد الإدارة الاستعمارية، مما أدى بها في النظر لبعض التدابير، ومواجهة هذه الآفة بحصرها، وعدم انتشارها إلى أماكن أخرى لضمان حماية السكان خصوصا الأحياء الشعبية، والمدن التي يسكنها المستوطنون. في تلك الفترة و على طول المسافة التي تربط المنطقتين (سانطارنو)، لم يكن موجودا أي هيكل صحي إلا المستشفى الوحيد الذي مركزه مدينة سطيف، الذي لا يلي الطلبات المتعددة للسكان إلا بنسب قليلة، وبسبب هذا الفعل شيد مستشفى عسكري بعشرة أسرة مخصص للجنود (طريق خميس حاليا) المستشفى الحالي، وكان قد شيد على مساحته الحالية ليبقى آنذاك ملجان، واحد للمراقبة الطبية والثاني للأمراض العقلية، وفي سنة 1954 بدأت الأشغال لبناء مستشفى من 120 سريرا، والذي لم يكتمل إلا في سنة 1957، حيث دشن عام بعد ذلك في 1958.

والاستقلال أصدرت الدولة الجزائرية طبقا لدستور الصحة المجانية للطب، والذي أولته الدولة الاهتمام والأولوية، حيث قامت بتوسعات القطاع عبر كل التجمعات المدنية والريفية، متابعة مبدأ "الصحة للجميع"، وقد كانت هذه الهياكل الصحية في تزايد مستمر عبر التراب الوطني لصالح المواطن، كان هذا هو حال العيادات في العلة، التي شيدت سنة 1975 ويثر العرش وحمم السخنة دولة فقد تم افتتاحها في سنة 1996. بقيت الهياكل الصحية على نفس الوتيرة من اللحظة الخماسية وبدأ من وضع هذه الهياكل في الخدمة فإن الحركة الصحية بدأت تلو ده القطاعات حتى ماي 2007، فقد أنشئت وفقا للأوساط الحضرية و الريفية، وقد تمت المستشفى على هذه القطاعات حتى ماي 2007، للمرسوم 07-140 المؤرخ في 17 ماي 2007 تبعا

للمخطط المنشأ في مرحلة الاستعمار حسب الجناح، الذي يمتد على مساحة المستشفى ونوع الأسرة و الخدمات الموجودة فيه.¹

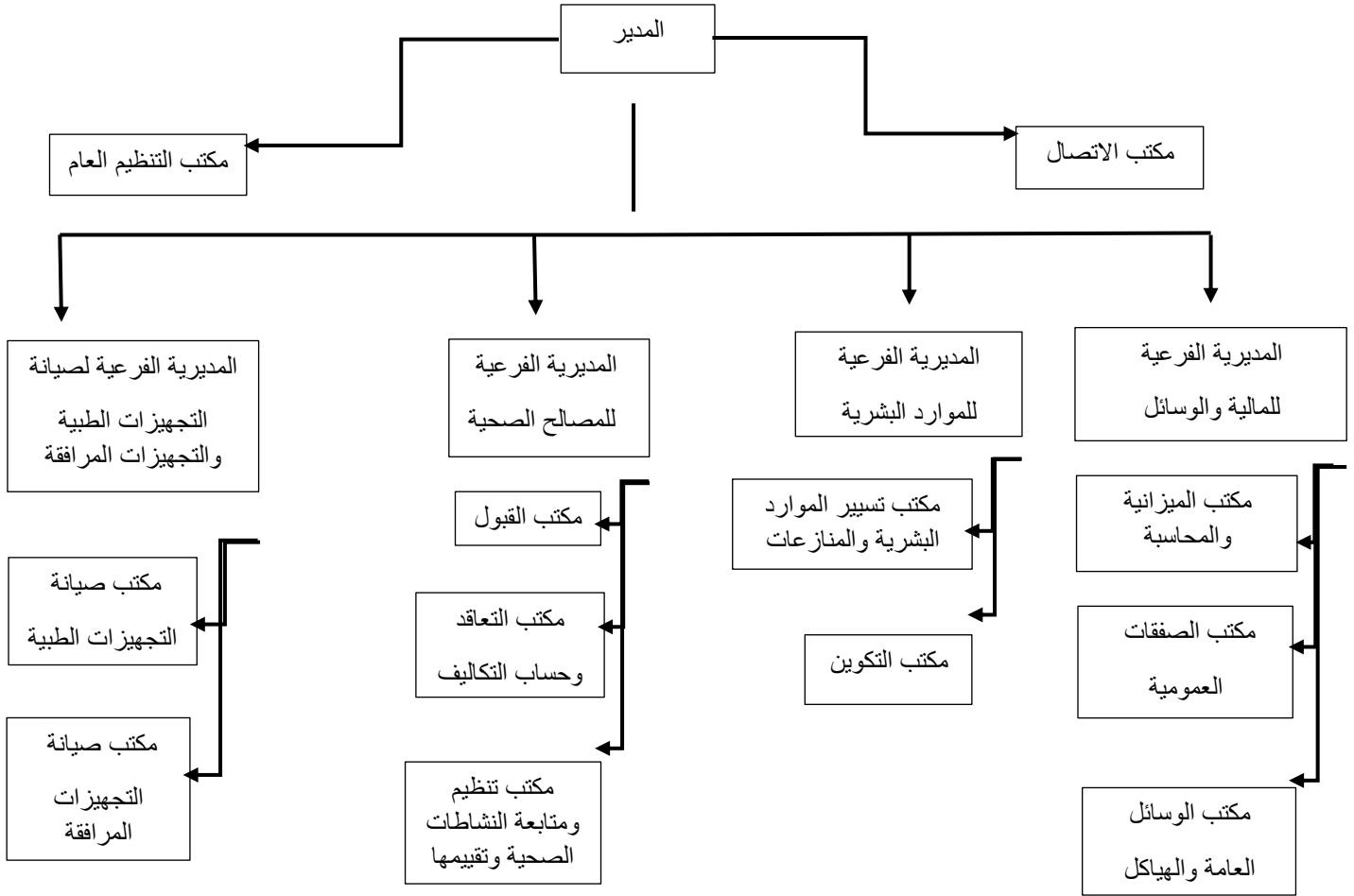
يقع مستشفى مدينة العلمة حاليا المؤسسة العمومية الاستشفائية في الجهة الجنوبية الغربية للمدينة، يترع على مساحة قدرها 2 هكتار و 57 أر و 20 سار، يحدها شمالا طريق، وجنوبا صرا السكك الحديدية، غربا شارع الهلال الأحمر الجزائري، شرقا شارع السعيد عياد.²

¹ Monographie de secteur sanitaire d'el Eulma, année,2004

² من العقد الرسمي للمؤسسة

ثانياً) الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل (10): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية



المصدر: المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007

المطلب الثاني: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية العالمة

أولاً) ماهية و نشأة المؤسسة

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية العالمة تقع بمدينة العالمة في حي 19 جوان قرب الطريق الرئيسي للمدينة

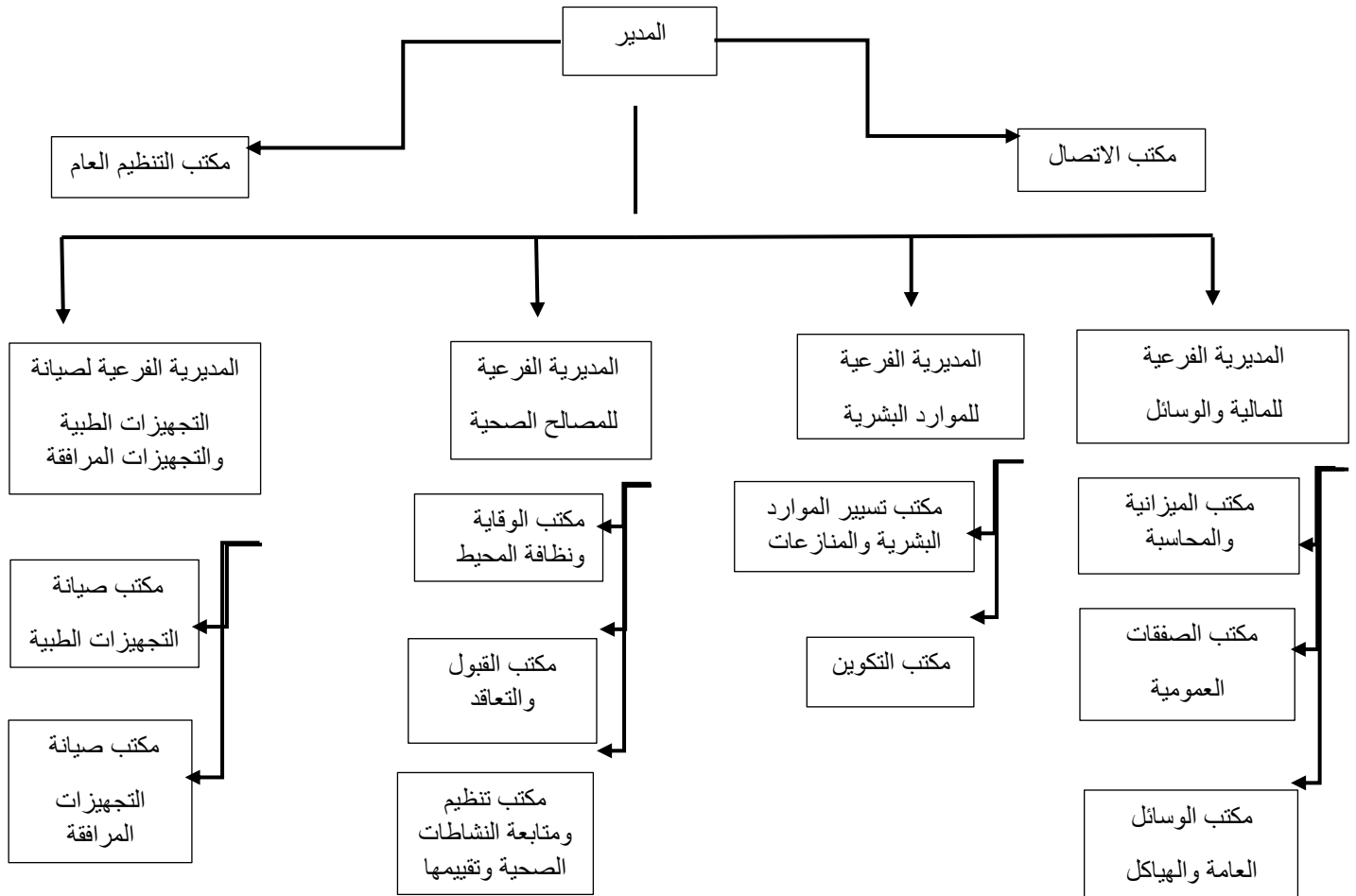
تأسست بموجب المرسوم التنفيذي 07-140 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق ل 19 ماي

سنة 2007 المتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها

و سيرها.³

ثانيا) الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل (11): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية



المصدر: المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007

³ من اعداد الطالب بالاعتماد على المكتسبات الخاصة و المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007

المطلب الثالث: المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل العلمة

أولاً) ماهية و نشأة المؤسسة

تم تصميم الهيكل في البداية في عام 1985 كوحدة أمومة حضرية بسعة 64 سريرا توفر فقط أنشطة أمراض النساء والتوليد. في عام 2008 ومع نقل خدمة طب الأطفال التي تم إنشاؤها سابقا في مستشفى EL EULMA (الحالي EPH) ، أصبحت مستشفى للأم والطفل بسعة 125 سريرا (64 سريرا لقسم أمراض النساء والتوليد و 61 سريرا لقسم الأطفال) تم إنشاء المؤسسة بعد ذلك كأم وطفل EHS وفقا لأمر الإنشاء رقم 011 المؤرخ 27 يناير 2009 ؛ يقدر عدد السكان المشمولين بحوالي 400.000 نسمة (13 بلدية 04 دهار). بالإضافة إلى سكان 04 دورس المذكورة، تستقبل إدارة البيئة والصحة والسلامة أيضا مرضى الولادة والمرضى من المناطق المحيطة (بنى عزيز ، رمادة ، إلخ) وحتى الولايات المجاورة (تاجنانت ، عين جاسر ...). تبلغ سعة إدارة البيئة والصحة والسلامة 144 سريرة تقنية و 180 منظمة مقسمة إلى 03 أقسام تضم 10 وحدات: قسم التوليد والتوليد بسعة 64 سرير مع 04 وحدات:

- طب النساء حالات الحمل عالية الخطورة

- ما قبل وبعد الولادة الاستشارات والاستكشافات وحالات الطوارئ قسم الأطفال 60 سريرا ب 04 وحدات:

-طب الولدان

-الرضع

-اطفال كبار

-مستشفى نهارى وحالات طوارئ وقسم جراحة الأطفال بسعة 20 سريرا وبها 02 وحدة:

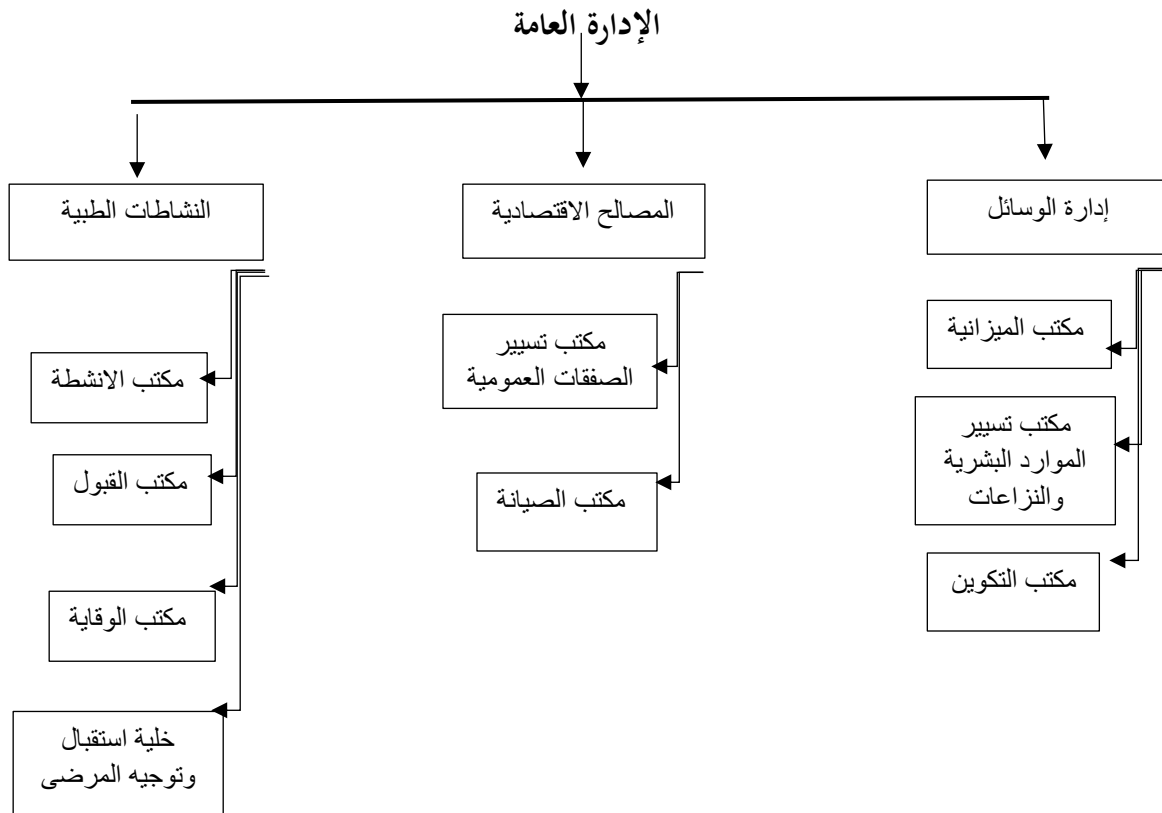
-الاستشفاء

-الاستشارات وحالات الطوارئ.

يقع موقعه الجغرافي بمدينة العلما قرب حي 19 جوان⁴

ثانيا) الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل(12):الهيكل التنظيمي للمؤسسات الاستشفائية المتخصصة



المصدر: المرسوم التنفيذي 97-456 المتضمن انشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة

⁴ وثيقة مسلمة من طرف الإدارة

المطلب الرابع: مركز مكافحة السرطان سطيف

أولاً) ماهية و نشأة المؤسسة

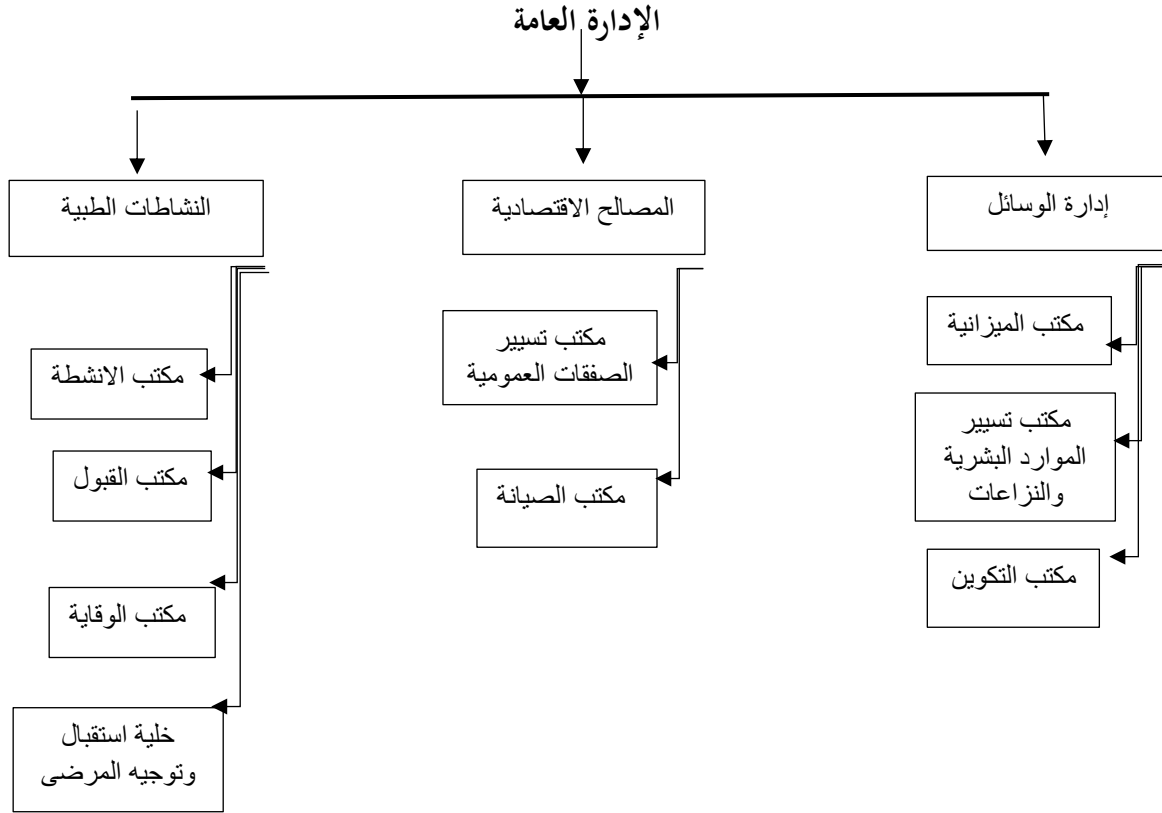
المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في مكافحة امراض السرطان هي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تأسست في شهر أكتوبر 2013 حيث كان فتح المصالح الاستشفائية بصفة تدريجية تهتم المؤسسة بالتكفل و المتابعة لمرضى السرطان تحتوي المؤسسة على 5 مصالح استشفائية تتكفل بالمريض وهي: طب الأورام، العلاج بالأشعة، الجراحة السرطانية، الإنعاش و التخدير امراض الدم.

وتحتوي على 4 مصالح تقنية: المخبر,التشريح,الصيدلة والتصوير ,يقع موقعه الجغرافي بمنطقة الباز بولاية سطيف⁵

⁵ من الانشاء الخاص لطبيبة بالمؤسسة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ثانياً) الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل (13): الهيكل التنظيمي للمؤسسات الاستشفائية المتخصصة



المصدر: المرسوم التنفيذي 97-456 المتضمن انشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة

المطلب الخامس: المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل سطيف

أولاً) ماهية ونشأة المؤسسة

تأسس سنة 2014 يقع بالباز ولاية سطيف

. مستشفى الأم و الطفل: يوفر مستشفى الأم و الطفل - الباز - التخصصات الآتية :

1) مصلحة أمراض النساء والتوليد: بطاقة استيعاب تقدر ب 115 سرير موزعة على الوحدات الآتية:

-الجراحة وما بعد الجراحة.

- قبل الوضع وبعد الوضع.

-أمراض النساء.

-الحمل بالخطورة.

-الفحص والكشف.

2. جراحة الأطفال: بما 40 سرير وتتكون من الوحدات الآتية:

-الجراحة الباطنية للأطفال.

-جراحة الجهاز البولي للأطفال.

-استعجالات الأطفال.

3. وحدة المواليد حديثي الولادة: بقدرة استيعاب تقدر ب 53 سرير، حديثي الولادة هي الوحدة الوحيدة

المحولة إلى القطب الجديد الباز من مصلحة طب الأطفال التي لازالت تزاوّل نشاطاتها على مستوى وحدة

كعبوب تتكفل و تضمن علاجا متخصصا للخدج و الرضع من 01 إلى 30يوم.

في كل الحالات لا بد من المرور على المصالح الاستعجالين المتواجدة في الطابق الأرضي:

مباشرة عند الدخول إلى مصلحة استعجالات أمراض النساء و التوليد، (الطابق الأرضي إلى اليمين) يقوم

عون الاستقبال بتوجيه المرضى لذا الرجاء الالتزام بما يلي:

-الدخول يقتصر فقط على المرأة الحامل أو الطالبة للعلاج.

-يطلب من أفراد العائلة المرافقة الانتظار في القاعة المخصصة لذلك لتفادي الاكتظاظ في مكتب الطبيب

واحترام خصوصيات كل مريضة

-الدخول إلى المصلحة ممنوع منعاً باتاً على الرجال.

-تعرض المرأة الحامل أولاً على القابلة ليتم فحصها ثم على الطبيبة المختصة في أمراض النساء و التي قد

تكون مشغولة في قاعة العمليات، كما تخضع المرأة لبعض الفحوصات المختصة للتأكد من سلامة الجنين.

-تقديم ملف المتابعة الأولية للحمل كاملاً للقابلة أو الطبيبة و التصريح بأي مرض إن وجد فذلك يساهم في

تكفل طبي أفضل.

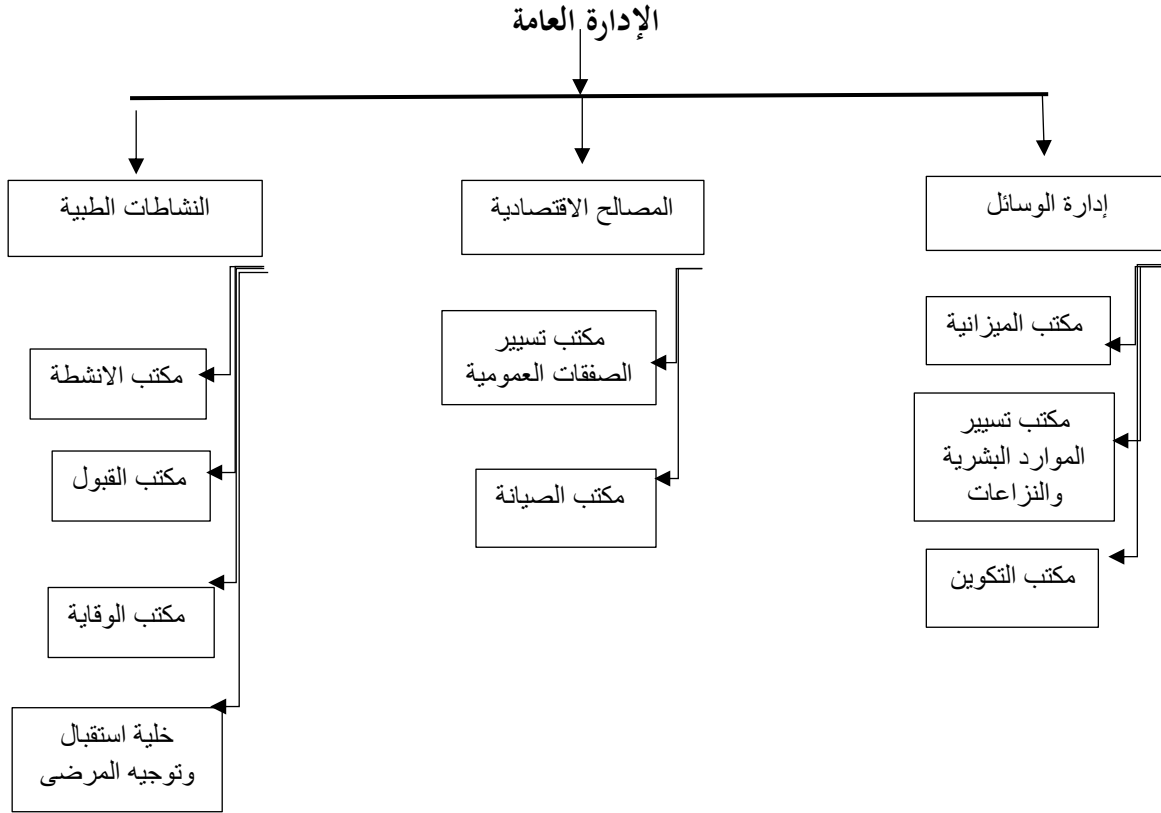
-قد يطلب من المرضى إجراء بعض الاختبارات الجينية (تحليل طبية أو أشعة)، ويتوفر المستشفى على

معظم الاختبارات فقط عليكم الاستعلام من عون الاستقبال لتوجيهكم إلى مصلحتي المخبر و الأشعة أو

الاستعانة باللوحات التوجيهية

ثانيا) الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل (14): الهيكل التنظيمي للمؤسسات الاستشفائية المتخصصة



المصدر: المرسوم التنفيذي 97-456 المتضمن انشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة

المبحث الثاني: الدراسة الكمية للمقابلة

في هذا المبحث سندكر بالتفصيل حيثيات المقابلة الشفوية المجرات مع المديرين الخمس وسنبداً بإعداد الاستمارة التي كانت على الشكل التالي:

جامعة محمد بوضياف مسيلة

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة استراتيجية

استمارة مقابلة

في إطار استكمال مذكرة الماستر الاكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية نتشرف بطرح بعض الأسئلة عليكم للإجابة عن إشكالية دراستنا علما ان هذا العمل يدخل فقط في جانب علمي اكااديمي .

1) البيانات الشخصية:

= تاريخ اجراء المقابلة:

= الساعة:

= المدة المستغرقة في المقابلة:

=الخبير: الوظيفة: مركز القرار:

(2) محاور المقابلة:

1=2 (الأساليب الكمية للمانجمنت:

• هل تستخدمون المحاسبة التحليلية في اعداد ميزانيات مؤسساتكم

◦ ان كانت اجابتم بنعم فكيف تقيمون فعالية هذا النوع من المحاسبة على تسيير مؤسساتكم

◦ ان كانت اجابتم لا فيرجى ذكر الأسباب

الإجابة:

• هل تمتلكون مصلحة لإدارة الموارد البشرية

◦ كيف تقيمون أداء هذه المصلحة ان وجدت على كفاءة الخدمات الصحية التي تقدمونها

الإجابة:

2=2 (الأساليب النوعية:

• هل تمتلك مؤسساتكم وظيفة خاصة بالاتصال (نظام المعلومات)

◦ ان كانت اجابتم نعم فهل هذه المصلحة خاصة بالاتصالات الداخلية ام بالاتصالات الداخلية و الخارجية

باستخدام الوسائط الحديثة (الانترنت, مواقع التواصل الاجتماعي, هاتف, فاكس, انترانت.....)

الإجابة:

• الوسائل التكنولوجية

هل تمتلك مؤسساتكم وسائل تكنولوجية حديثة (الوسائل الطبية، برامج محاسبية، برامج تخطيط)

° ان كانت اجابتم نعم فيرجى التوضيح عن نوعية هذه التجهيزات

° ان كانت اجابتم لا فيرجى التوضيح: (هل الدولة تفرض نوعا ما من الأجهزة)

الإجابة:

• كفاءة المورد البشري:

هل تمتلك مؤسستكم مورد بشري كفاء (طب، هندسة، التمريض، الإدارة.....)

° إذا كانت اجابتم نعم كيف تقيم الأداء الفردي والجماعي

° إذا كانت اجابتم لا فما هي الخطوات التي قمتم او ستقومون بها لتحسين كفاءتم (دورات تكوينية وغيرها)

الإجابة:

....

المطلب الأول: مقابلة مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية العلمة

(1) البيانات الشخصية:

= تاريخ اجراء المقابلة: 13 جوان 2021

= الساعة: 14:55

= المدة المستغرقة في المقابلة: 19 دقيقة

= الخبير: مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية العلمة الوظيفة: مدير عام مركز القرار: مدير عام

(2) محاور المقابلة:

(1=2) الأساليب الكمية للمانجمنت:

• هل تستخدمون المحاسبة التحليلية في اعداد ميزانيات مؤسساتكم

◦ ان كانت اجابتم بنعم فكيف تقيمون فعالية هذا النوع من المحاسبة على تسيير مؤسساتكم

◦ ان كانت اجابتم لا فيرجى ذكر الأسباب

الإجابة: لا

التعليل: ادخال المحاسبة التحليلية حديث النشأة لدى المؤسسات العمومية للصحة و لم يوضع بعد كأساس

لتقديرات الميزانية حيث مازال تحديد الميزانيات يعتمد أساسا على انفاق السنة المالية و الاحتياجات بالزيادة

السنوية مع تبريرات مرتبطة بتزايد النشاطات بصفة تقديرية و فقط

• هل تمتلكون مصلحة لإدارة الموارد البشرية

الإجابة: نعم

○ كيف تقيمون أداء هذه المصلحة ان وجدت على كفاءة الخدمات الصحية التي تقدمونها

الإجابة: أداء الإطارات القائمة على إدارة الموارد البشرية مرضي مع انه محدود التأثير على مردودية و كفاءة

الخدمات الصحية بسبب محدودية أدوات التحفيز في ضل قانون الوظيف العمومي الذي لا يعطي أدوات كافية

للتحفيز المادي و الارتباط بشبكة أجور جامدة

(2=2) الأساليب النوعية:

● هل تمتلك مؤسستكم وظيفة خاصة بالاتصال (نظام المعلومات)

الإجابة: نعم

○ ان كانت اجابتمكم نعم فهل هذه المصلحة خاصة بالاتصالات الداخلية ام بالاتصالات الداخلية و الخارجية

باستخدام الوسائط الحديثة (الانترنت,مواقع التواصل الاجتماعي ,هاتف.فاكس,انترانت.....)

الإجابة: نعم نستعمل الاتصال الداخلي و الخارجي بإستعمال كل وسائل الاتصال القديمة و الحديثة

● الوسائل التكنولوجية

هل تمتلك مؤسستكم وسائل تكنولوجية حديثة (الوسائل الطبية، برامج محاسبية، برامج تخطيط)

○ ان كانت اجابتمكم نعم فيرجى التوضيح عن نوعية هذه التجهيزات

○ ان كانت اجابتمكم لا فيرجى التوضيح: (هل الدولة تفرض نوعا ما من الأجهزة)

الإجابة: لا توجد وسائل حديثة لكن الدولة تعمل على رقمنة القطاع

● كفاءة المورد البشري:

هل تمتلك مؤسستكم مورد بشري كفء (طب، هندسة، التمريض، الإدارة.....)

○ إذا كانت اجابتم نعم كيف تقيم الأداء الفردي والجماعي

○ إذا كانت اجابتم لا فما هي الخطوات التي قمتم او ستقومون بها لتحسين كفاءتم (دورات تكوينية وغيرها)

الإجابة: نعم توجد كفاءات لكن رغم ذلك يجب التطوير و دعمها و التجديد دائما

المطلب الثاني: مقابلة مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية العلمة

(1) البيانات الشخصية:

= تاريخ اجراء المقابلة: 13 جوان 2021

= الساعة: 15:35

= المدة المستغرقة في المقابلة: 30 دقيقة

=الخبير: المدير العام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية العلمة الوظيفة:مدير عام مركز القرار: الإدارة

العامّة

(2) محاور المقابلة:

(1=2) الأساليب الكمية للمانجمنت:

● هل تستخدمون المحاسبة التحليلية في اعداد ميزانيات مؤسساتكم

○ ان كانت اجابتم بنعم فكيف تقيمون فعالية هذا النوع من المحاسبة على تسيير مؤسساتكم

° ان كانت اجابتم لا فيرجى ذكر الأسباب

الإجابة: نعم نستعمل المحاسبة التحليلية لان استعمالها جيد و فعال لانه يعطي الكلفة الحقيقية للعلاج و يمكن من تسيير الميزانية بطريقة فعالة و معرفة الاعتماد المالي الحقيقي

• هل تمتلكون مصلحة لإدارة الموارد البشرية

° كيف تقيمون أداء هذه المصلحة ان وجدت على كفاءة الخدمات الصحية التي تقدمونها

الإجابة: نعم, إدارة الموارد البشرية هي العمود الفقري للمؤسسة لأنها تنظم كل الاعمال حسب الحاجة

(2=2) الأساليب النوعية:

• هل تمتلك مؤسستكم وظيفة خاصة بالاتصال (نظام المعلومات)

° ان كانت اجابتم نعم فهل هذه المصلحة خاصة بالاتصالات الداخلية ام بالاتصالات الداخلية و الخارجية

باستخدام الوسائط الحديثة (الانترنت, مواقع التواصل الاجتماعي, هاتف. فاكس, انترانت.....)

الإجابة: نعم نستعمل الاتصال الداخلي و الخارجي بإستعمال كل وسائل الاتصال القديمة و الحديثة

• الوسائل التكنولوجية

هل تمتلك مؤسستكم وسائل تكنولوجية حديثة (الوسائل الطبية، برامج محاسبية، برامج تخطيط)

° ان كانت اجابتم نعم فيرجى التوضيح عن نوعية هذه التجهيزات

° ان كانت اجابتم لا فيرجى التوضيح: (هل الدولة تفرض نوعا ما من الأجهزة)

الإجابة: نعم نمتلك كل الوسائل التكنولوجية

● كفاءة المورد البشري:

هل تمتلك مؤسستكم مورد بشري كفء (طب، هندسة، التمريض، الإدارة.....)

○ إذا كانت اجابتكم نعم كيف تقيم الأداء الفردي والجماعي

○ إذا كانت اجابتكم لا فما هي الخطوات التي قمتم او ستقومون بها لتحسين كفاءتهم (دورات تكوينية وغيرها)

الإجابة: نعم وادائها جيد لكن مع ذلك يجب التكوين المتواصل

المطلب الثالث: مقابلة مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام والطفل العلمة

(1) البيانات الشخصية:

= تاريخ اجراء المقابلة: 14 جوان 2021

= الساعة: 15:21

= المدة المستغرقة في المقابلة: 23 دقيقة

=الخبير: مدير الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام و الطفل العلمة الوظيفة: مدير الموارد

البشرية مركز القرار: إدارة الموارد البشرية

(2) محاور المقابلة:

(1=2) الأساليب الكمية للمانجمنت:

● هل تستخدمون المحاسبة التحليلية في اعداد ميزانيات مؤسساتكم

○ ان كانت اجابتم بنعم فكيف تقيمون فعالية هذا النوع من المحاسبة على تسيير مؤسساتكم

○ ان كانت اجابتم لا فيرجى ذكر الأسباب

الإجابة: نعم نستعمل المحاسبة التحليلية ولها دور فعال في حساب التكاليف اليومية للعلاجات و تمكنا من

الحصول على نظرة مستقبلية لمستقبل المؤسسة

● هل تمتلكون مصلحة لإدارة الموارد البشرية

○ كيف تقيمون أداء هذه المصلحة ان وجدت على كفاءة الخدمات الصحية التي تقدمونها

الإجابة: نعم, وهي الأساس في المؤسسة بدونها لا يمكن للمؤسسة العمل

2=2) الأساليب النوعية:

• هل تمتلك مؤسستكم وظيفة خاصة بالاتصال (نظام المعلومات)

◦ ان كانت اجابتم نعم فهل هذه المصلحة خاصة بالاتصالات الداخلية ام بالاتصالات الداخلية و الخارجية

باستخدام الوسائط الحديثة (الانترنت, مواقع التواصل الاجتماعي, هاتف. فاكس, انترانت.....)

الإجابة: نعم نستعمل الاتصال الداخلي و الخارجي بإستعمال كل وسائل الاتصال القديمة و الحديثة

• الوسائل التكنولوجية

هل تمتلك مؤسستكم وسائل تكنولوجية حديثة (الوسائل الطبية، برامج محاسبية، برامج تخطيط)

◦ ان كانت اجابتم نعم فيرجى التوضيح عن نوعية هذه التجهيزات

◦ ان كانت اجابتم لا فيرجى التوضيح: (هل الدولة تفرض نوعا ما من الأجهزة)

الإجابة: نعم نملك وسائل متطورة فيما يخص الأجهزة الطبية اما برامج التخطيط لانتملكها

• كفاءة المورد البشري:

هل تمتلك مؤسستكم مورد بشري كفاء (طب، هندسة، التمريض، الإدارة.....)

◦ إذا كانت اجابتم نعم كيف تقيم الأداء الفردي والجماعي

◦ إذا كانت اجابتم لا فما هي الخطوات التي قمتم او ستقومون بها لتحسين كفاءتم (دورات تكوينية وغيرها)

الإجابة: بالطبع نملك كفاءات كبيرة و متخصصة في كل المجالات المطلوبة

المطلب الرابع: مقابلة مدير مركز مكافحة السرطان سطييف

(1) البيانات الشخصية:

= تاريخ اجراء المقابلة: 16 جوان 2021

= الساعة: 10:22

= المدة المستغرقة في المقابلة: 23 دقيقة

= الخبير: مدير الموارد البشرية لمركز مكافحة السرطان سطييف الوظيفة: مدير الموارد البشرية مركز

القرار: إدارة الموارد لبشرية

(2) محاور المقابلة:

(1=2) الأساليب الكمية للمانجمنت:

● هل تستخدمون المحاسبة التحليلية في اعداد ميزانيات مؤسساتكم

○ ان كانت اجابتم بنعم فكيف تقيمون فعالية هذا النوع من المحاسبة على تسيير مؤسساتكم

○ ان كانت اجابتم لا فيرجى ذكر الأسباب

الإجابة: نعم ولها دور فعال في حساب التكاليف اليومية للعلاجات و التي تعتبر مكلفة بالنسبة للمؤسسة

لذلك يجب ان يكون حتاب مختلف التكاليف و الأعباء بالمحاسبة التحليلية

● هل تمتلكون مصلحة لإدارة الموارد البشرية

○ كيف تقيمون أداء هذه المصلحة ان وجدت على كفاءة الخدمات الصحية التي تقدمونها

الإجابة: نعم, إدارة الموارد البشرية هي الأساس في المؤسسة وتقوم بجعل العمال يعملون في اريحية دون الخوف على مصالحهم

(2=2) الأساليب النوعية:

• هل تمتلك مؤسستكم وظيفة خاصة بالاتصال (نظام المعلومات)

◦ ان كانت اجابتم نعم فهل هذه المصلحة خاصة بالاتصالات الداخلية ام بالاتصالات الداخلية و الخارجية باستخدام الوسائط الحديثة (الانترنت, مواقع التواصل الاجتماعي, هاتف. فاكس, انترانت.....)

الإجابة: اجل, نملك كل أنواع الاتصالات الداخلية و الخارجية العمودية و الافقية

• الوسائل التكنولوجية

هل تمتلك مؤسستكم وسائل تكنولوجية حديثة (الوسائل الطبية، برامج محاسبية، برامج تخطيط)

◦ ان كانت اجابتم نعم فيرجى التوضيح عن نوعية هذه التجهيزات

◦ ان كانت اجابتم لا فيرجى التوضيح: (هل الدولة تفرض نوعا ما من الأجهزة)

نعم فنحن مؤسسة وطنية و إقليمية نغطي الكثير من الولايات و نعتبر نموذجا وطنيا

• كفاءة المورد البشري:

هل تمتلك مؤسستكم مورد بشري كفاء (طب، هندسة، التمريض، الإدارة.....)

◦ إذا كانت اجابتم نعم كيف تقيم الأداء الفردي والجماعي

◦ إذا كانت اجابتم لا فما هي الخطوات التي قمتم او ستقومون بها لتحسين كفاءتم (دورات تكوينية وغيرها)

الإجابة: نعم وكفاءات عالية جدا

المطلب الخامس: مقابلة مدير المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الام و الطفل سطيف

(1) البيانات الشخصية:

= تاريخ اجراء المقابلة: 16 جوان 2021

= الساعة: 15:27

= المدة المستغرقة في المقابلة: 5 دقائق

=الخبير: مديرة الموارد البشرية لمستشفى الام و الطفل سطيف الوظيفة: مديرة الموارد البشرية مركز

القرار: إدارة الموارد البشرية

(2) محاور المقابلة:

=1 (1=2) الأساليب الكمية للمانجمنت:

• هل تستخدمون المحاسبة التحليلية في اعداد ميزانيات مؤسساتكم

◦ ان كانت اجابتكم بنعم فكيف تقيمون فعالية هذا النوع من المحاسبة على تسيير مؤسساتكم

◦ ان كانت اجابتكم لا فيرجى ذكر الأسباب

الإجابة: لا نستعمل المحاسبة العام فقط

• هل تمتلكون مصلحة لإدارة الموارد البشرية

◦ كيف تقيمون أداء هذه المصلحة ان وجدت على كفاءة الخدمات الصحية التي تقدمونها

الإجابة: نعم , تعتبر المصلحة مرضية

(2=2) الأساليب النوعية:

• هل تمتلك مؤسستكم وظيفة خاصة بالاتصال (نظام المعلومات)

◦ ان كانت اجابتم نعم فهل هذه المصلحة خاصة بالاتصالات الداخلية ام بالاتصالات الداخلية و الخارجية

باستخدام الوسائط الحديثة (الانترنت, مواقع التواصل الاجتماعي ,هاتف.فاكس,انترنت.....)

الإجابة: نعم

• الوسائل التكنولوجية

هل تمتلك مؤسستكم وسائل تكنولوجية حديثة (الوسائل الطبية، برامج محاسبية، برامج تخطيط)

◦ ان كانت اجابتم نعم فيرجى التوضيح عن نوعية هذه التجهيزات

◦ ان كانت اجابتم لا فيرجى التوضيح: (هل الدولة تفرض نوعا ما من الأجهزة)

الإجابة: لا تعتبر الأجهزة التي تمتلكها متطورة بالنظر الى التطور الكبير في العالم المتقدم

• كفاءة المورد البشري:

هل تمتلك مؤسستكم مورد بشري كفاء (طب، هندسة، التمريض، الإدارة.....)

◦ إذا كانت اجابتم نعم كيف تقيم الأداء الفردي والجماعي

◦ إذا كانت اجابتم لا فما هي الخطوات التي قمتم او ستقومون بها لتحسين كفاءتم (دورات تكوينية وغيرها)

الإجابة: نعم فملك كفاءات كثيرة و متعددة

المبحث الثالث: اختبار وتحليل النتائج

المطلب الأول: أوجه الاختلاف والشبه

الجدول رقم: (05)

امتلاك وسائل تكنولوجية متطورة	تقييم المورد البشري بالمؤسسة	استعمال الاتصال بمختلف انواعه	امتلاك مصلحة للإدارة الموارد البشرية	استعمال المحاسبة التحليلية	الوسائل المؤسسات
لا	جيد	نعم	نعم	لا	EPH ELEULMA
نعم	جيد	نعم	نعم	نعم	EPSP EL EULMA
نعم	جيد	نعم	نعم	نعم	EHS EL EULMA
لا	مرضي	نعم	نعم	لا	EHS SETIF
نعم	جيد	نعم	نعم	نعم	CAC SETIF

المصدر: من اعداد الطالب بالاستعانة بأوراق المقابلة

أولاً: أوجه الشبه

نلاحظ من المقابلات المجرات ان أوجه الشبه كانت في امتلاك إدارة للموارد البشرية و في استعمال العملية الاتصالية بمختلف وسائلها و أنواعها حيث ان النسبة كانت 100 %

ثانياً: أوجه الاختلاف

نلاحظ من المقابلات المجرات ان أوجه الاختلاف كانت كثيرة من مؤسسة الى مؤسسة أخرى فيما يخص استعمال المحاسبة التحليلية و تقييم المورد البشري و امتلاك وسائل متطورة حيث ان :

بالنسبة الى استعمال المحاسبة التحليلية وجدنا انه تستعملها ثلاث مؤسسات من اصل خمسة أي بنسبة 60 %

بالنسبة الى امتلاك وسائل متطورة كان كذلك بنسبة 60 % أي ثلاث مؤسسات من اصل خمسة

اما بالنسبة الى كفاءة المورد البشري صرحت اربع مؤسسات من اصل خمسة أي بنسبة 80 % انا المورد البشري جيد الا انه مؤسسة واحدة اكتفت بان تصرح انه مرضي.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

أولاً) الفرضية الأولى: هناك أثر لتطبيق الأساليب الكمية للمناجمت العمومي على تنافسية القطاع الصحي في الجزائر

من خلال ما تطرقنا اليه في الجانب النظري ومن خلال الجانب التطبيقي الذي اعتمدنا فيه التحليل النوعي عن طريق المقابلة النصف موجهة تبين لنا ان اراء الخبراء الخمس كالتالي:

- الخبير الأول: من خلال اجابته عن الأسئلة التي تصب في تحقيق او رفض الفرضية الأولى تبين ان اجوبته اغلبها تصب في تحقيق الفرضية و ان هناك اثر لتطبيق الأساليب الكمية للمناجمت العمومي على تنافسية القطاع الصحي في الجزائر

- الخبير الثاني: من خلال اجابته عن الأسئلة التي تصب في تحقيق او رفض الفرضية الأولى تبين ان اجوبته اغلبها تصب في تحقيق الفرضية و ان هناك اثر لتطبيق الأساليب الكمية للمناجمت العمومي على تنافسية القطاع الصحي في الجزائر

- الخبير الثالث: من خلال اجابته عن الأسئلة التي تصب في تحقيق او رفض الفرضية الأولى تبين ان اجوبته اغلبها تصب في تحقيق الفرضية و ان هناك اثر لتطبيق الأساليب الكمية للمناجمت العمومي على تنافسية القطاع الصحي في الجزائر

- الخبير الرابع: من خلال اجابته عن الأسئلة التي تصب في تحقيق او رفض الفرضية الأولى تبين ان اجوبته اغلبها تصب في تحقيق الفرضية و ان هناك اثر لتطبيق الأساليب الكمية للمناجمت العمومي على تنافسية القطاع الصحي في الجزائر

- الخبير الخامس: من خلال اجابته عن الأسئلة التي تصب في تحقيق او رفض الفرضية الأولى تبين ان اجوبته اغلبها تصب في تحقيق الفرضية و ان هناك اثر لتطبيق الأساليب الكمية للمناجمت العمومي على تنافسية القطاع الصحي في الجزائر

نستنتج من خلال إجابات الخبراء الخمس عن الأسئلة ان الفرضية الأولى محققة و انه هناك أثر لتطبيق الأساليب الكمية للمناجمت العمومي على تنافسية القطاع الصحي في الجزائر.

ثانيا) الفرضية الثانية: هناك أثر لتطبيق الأساليب النوعية للمناجمت العمومي على تنافسية القطاع الصحي في الجزائر.

من خلال ما تطرقنا اليه في الجانب النظري ومن خلال الجانب التطبيقي الذي اعتمدنا فيه التحليل النوعي عن طريق المقابلة النصف موجهة تبين لنا ان اراء الخبراء الخمس كالتالي:

- الخبير الأول: من خلال اجابته عن الأسئلة التي تصب في تحقيق او رفض الفرضية الثانية تبين ان اجوبته اغلبها تصب في تحقيق الفرضية و ان هناك اثر لتطبيق الأساليب النوعية للمناجمت العمومي على تنافسية القطاع الصحي في الجزائر

- الخبير الثاني: من خلال اجابته عن الأسئلة التي تصب في تحقيق او رفض الفرضية الثانية تبين ان اجوبته اغلبها تصب في تحقيق الفرضية و ان هناك اثر لتطبيق الأساليب النوعية للمناجمت العمومي على تنافسية القطاع الصحي في الجزائر

- الخبير الثالث: من خلال اجابته عن الأسئلة التي تصب في تحقيق او رفض الفرضية الثانية تبين ان اجوبته اغلبها تصب في تحقيق الفرضية و ان هناك اثر لتطبيق الأساليب النوعية للمناجمت العمومي على تنافسية القطاع الصحي في الجزائر

- الخبير الرابع: من خلال اجابته عن الأسئلة التي تصب في تحقيق او رفض الفرضية الثانية تبين ان اجوبته اغلبها تصب في تحقيق الفرضية و ان هناك اثر لتطبيق الأساليب النوعية للمناجمت العمومي على تنافسية القطاع الصحي في الجزائر

- الخبير الخامس: من خلال اجابته عن الأسئلة التي تصب في تحقيق او رفض الفرضية الثانية تبين ان اجوبته اغلبها تصب في تحقيق الفرضية و ان هناك اثر لتطبيق الأساليب النوعية للمناجمت العمومي على تنافسية القطاع الصحي في الجزائر

نستنتج من خلال إجابات الخبراء الخمس عن الأسئلة ان الفرضية الثانية محققة و انه هناك أثر لتطبيق الأساليب النوعية للمناجمت العمومي على تنافسية القطاع الصحي في الجزائر.

المطلب الثالث: تحليل النتائج

من خلال كل ما سبق ذكره نجد ان كل من الفرضية العامة هناك أثر لتطبيق المناجمت العمومي على تنافسية القطاع الصحي في الجزائر و الفرضيات الفرعية الا و هي:

الفرضية الفرعية الأولى: هناك أثر لتطبيق الأساليب الكمية للمناجمت العمومي على تنافسية القطاع الصحي في الجزائر.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك أثر لتطبيق الأساليب النوعية للمناجمت العمومي على تنافسية القطاع الصحي في الجزائر.

كلها محققة حيث ان مجريات كل المقابلات كانت تصب في تحقيق الفرضيات كلها و كانت إجابات متوقعة حيث ان كل الأساليب الكمية و النوعية للمناجمت العمومي الحديث صار الكل يعمل بها في الوقت الحالي نظرا للتطور التكنولوجي الحاصل

خاتمة

خصصنا هذه الدراسة للتعرف على مضمون ومحتوى و اثر تطبيق المناجمت العمومي الجديد الذي أصبح يعتمد كأسلوب الإدارة المنظمات العمومية الإدارية في العديد من دول العالم لا سيما المتقدمة منها، ومن خلال ما تضمنه توصلنا إلى النتائج التالية:

- يعتبر المناجمت العمومي الجديد من أبرز المساهمات النظرية والتجريبية الرامية إلى إصلاح نمط التسيير في الإدارة العمومية، طبق لأول مرة في الدول الأنجلوسكسونية يستمد مبادئه من العلوم الاقتصادية، ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص لاسيما اعتماد ميكانيزم السوق والاهتمام برأي المواطن و الزبون، وذلك من خلال تحسين مستوى الخدمات المقدمة له، وكذلك تبني اللامركزية التسيير في الوحدات والهيئات الإدارية واعتماد مبدأ المنافسة بين القطاع الخاص والمنظمات العمومية لضمان فعالية أكبر في القطاع العمومي الإداري؛

- يتركز المناجمت العمومي الجديد على مجموعة من المفاهيم الجوهرية كالأهداف (عقد بالأهداف)، التحفيز، الرشادة في استعمال الموارد من خلال تحقيق الفاعلية، الفعالية، والاقتصاد في الموارد؛

- إن خصوصية المنظمات العمومية الإدارية يجعل تطبيق المناجمت فيها ليس بالأمر الهين، ولكن مع ذلك حققت العديد من الدول نتائج مذهلة وأصبحت مثالا يقتدي به في هذا المجال؛

- يقوم المناجمت العمومي على تبني نفس وسائل القطاع الخاص، هذه الوسائل منها ما هي نوعية كالاتصال الذي يمثل حلقة الربط بين الإدارة العليا وموظفيها في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي وهذا يصب في إطار الاتصال الداخلي، وبين المنظمة الإدارية ككل وزبائننها في إطار ما يعرف بالاتصال الخارجي الذي يعتمد أساسا على التسويق العمومي، هذا بالإضافة إلى الوسائل الكمية والتي من بينها المحاسبة التحليلية التي دخلت حيز التطبيق في المنظمات العمومية الإدارية بعد سنوات الثمانينات نظرا لما تحققه من شفافية في التسيير، كما نجد الميزانية التي كانت تطبق في المنظمات العمومية الإدارية منذ زمن طويل لكن بمنطق مختلف (منطق الوسائل)، عن المنطق الذي أصبحت تطبق به في إطار المناجمت العمومي الجديد (منطق النتائج)؛ في الأخير يمكن القول أن المناجمت العمومي الجديد لقي نجاحا ورواجا كبيرا في الدول التي

طبقتة وعلى رأسها الدول الأنجلوسكسونية، حيث أثبتت التجارب الأجنبية في هذا المجال تحسنا كبيرا في أداء الإدارة العمومية، وكذا في نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين.

وقد تم اجراء الدراسة الميدانية في المؤسسات الاستشفائية العمومية بولاية سطيف باستخدام منهج التحليل النوعي وبتطبيق مجموعة من الادوات المنهجية منها المقابلة نصف موجهة, الملاحظة والاستمارة على عينة مكونة من 5 مؤسسات وقد تحصلنا على النتائج التالية:

فيما يخص استعمال المحاسبة التحليلية و تقييم المورد البشري و امتلاك وسائل متطورة حيث ان :

بالنسبة الى استعمال المحاسبة التحليلية وجدنا انه تستعملها ثلاث مؤسسات من اصل خمسة أي بنسبة 60 %

بالنسبة الى امتلاك وسائل متطورة كان كذلك بنسبة 60 % أي ثلاث مؤسسات من اصل خمسة

اما بالنسبة الى كفاءة المورد البشري صرحت اربع مؤسسات من اصل خمسة أي بنسبة 80 % انا المورد البشري جيد الى انه مؤسسة واحدة اكتفت بان تصرح انه مرضي.

من هذه النتائج نثبت صحة الفرضية الأولى و الثانية والتي هي انه هناك اثر لتطبيق الأساليب الكمية والنوعية للمانجمنت العمومي على تنافسية القطاع الصحي بالجزائر

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- 1- احمد محمد غنيم, سياسات و استراتيجيات الإدارة, المكتبة العصرية, مصر, 2004
- 2- إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة, سمية بن عامر بوران, مركز الكتاب الاكاديمي, جامعة بشار
- 3- الإصلاح الداري في المغرب, مجلة القانون و العلوم الإدارية, نشر يوم: 23 فيفري 2012
- 4- امير جلالى, محاولة دراسة تسويق الخدمات الصحية في المنظومة الصحية في الجزائر, (أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية, قسم العلوم الاقتصادية, جامعة الجزائر, 2008-2009)
- 5- بن عيسى ليلي, الحكم الراشد احد مقومات التسيير العمومي الجديد, مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية العدد 14, جامعة بسكرة, ديسمبر 2013
- 6- بودخدخ كريم, بودخدخ مسعود, رؤية نظرية حول استراتيجية تطوير القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي, ورقة بحثية مقدمة للمشاركة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول: دور القطاع الخاص في رفع تنافسية الاقتصاد الجزائري و التحضير لمرحلة ما بعد البترول, يومي 20 و 21 نوفمبر
- 7- بوراجة امال, جامعة, مقال حول التطور الصحي في الجزائر وعلاقته بتحسين المؤشرات الصحية, جامعة وهران 02
- 8- تيشات سلوى, رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في: علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات, افاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المانجمنت العمومي الجديد بالنظر الى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا, فرنسا, والولايات المتحدة الامريكية), جامعة احمد بوقرة بومرداس
- 9- خليل محمد حسن الشماع, مبادئ الإدارة (مع التركيز على إدارة الاعمال), الطبعة الخامسة, دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة, عمان, الأردن, 2007,
- 10- ربحي مصطفى عليان, عدنان محمود الطوباني, الاتصال و العلاقات العامة, دارصفاء للنشر التوزيع, عمان, الأردن, 2005
- 11- رعايتنا الصحية. خياراتنا- مساراتنا- قراراتنا, محمد بوحجي ومريم الجلاهية وجميلة السلطان سنة 2013
- 12- العقد الرسمي للمؤسسة
- 13- علي السلمي, إدارة البشرية الاستراتيجية, القاهرة ودار غريب للنشر, 2001,

- 14- الفكر الاستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الاعمال قراءات و بحوث, كرياض الدوري و احمد على صلاح,الياروزي,2009
- 15- محمد صالح الحناوي, راوية محمد حسن, السلوك التنظيمي, مركز التنمية الإدارية الإسكندرية,مصر, 1998
- 16- المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007
- 17- مؤيد سعيد السالم,نظرية المنظمة(الهيكل و التصميم),الطبعة الثانية,دار وائل للنشر و التوزيع,الأردن, 2005
- 18- نعيم إبراهيم الظاهر, أساسيات إدارة الأعمال, عالم الكتب الحديث, اربد, الأردن,
- 19- وثائق مسلمة من طرف الإدارة
- 20- يوبة حجوط وفروخي سليمان، دور القطاع الخاص في تدعيم السياسة الصحية في الجزائر في ظل مرحلة 1988 الى 2014 ,جامعة مولود معمري، تيزي وزو

- 1- B. Dobiecki, la communication des entreprises et des organisations, ellipses, paris, France, 1996
- 2- Carol Kennedy, toutes les théories du management ,les idées essentielles des auteurs les plus cites, maxima,2002
- 3- G Lecrivain Management des organisations et strategies sur le site := <http://management.centreblof.net/rub-principes-du-management.html>
- 4- Jean.M.plane=,théorie des organisation , 3 eme Edition ,Dunod, ,France, 2012
- 5- Laurent Blanger, Jean Mercier, auteurs, et textes classiques de la théorie des organisations, les presses de l'université laval, canada ,2006
- 6- Monographie de secteur sanitaire d'el Eulma, année,2004
- 7- RADP. journal officiel n°42, décret n° 88-204 du 18 octobre 1988 fixant les conditions de réalisation d'ouverture et de fonctionnement des clinique privées
- 8- RADP.jornal officiel n°67,decret exécutive 07-321 portant organisation et fonctionnement des établissements hospitaliers prives, 2007.
- 9- RADP.jornal officiel n°75 du 18 octobre 1992, décret exécutif n°92-380 du 13 octobre 1992 modifiant et complétant le décret n°88-204 du 18 octobre 1998.
- 10- Rapport Nabni 2020, cinquanteaire de l'indépendance : enseignement et vision pour l'Algérie de 2020,2013

- 11- Robert Soubrier, planification aménagement et loisir, 2 -
ème édition presse de l'université du Québec, Canada, 1999
- 12- Thierry Picq, qu'est-ce que le management? Séminaire de
formation sur :le management= public en formation RESP, France,
octobre 2006

الملاحق

جامعة محمد بوضياف مسيلة

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة استراتيجية

استمارة مقابلة

في اطار استكمال مذكرة الماستر الاكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية نتشرف بطرح بعض الأسئلة عليكم للإجابة عن إشكالية دراستنا علما ان هذا العمل يدخل فقط في جانب علمي اكاديمي .

(1) البيانات الشخصية:

= تاريخ اجراء المقابلة:.....

= الساعة:

= المدة المستغرقة في المقابلة:

=الخبير: الوظيفة: مركز القرار:

(2) محاور المقابلة:

(1=2) الأساليب الكمية للمانجمنت:

● هل تستخدمون المحاسبة التحليلية في اعداد ميزانيات مؤسساتكم

○ ان كانت اجابتكم بنعم فكيف تقيمون فعالية هذا النوع من المحاسبة على تسيير مؤسساتكم

○ ان كانت اجابتكم لا فيرجى ذكر الأسباب

الإجابة:

● هل تمتلكون مصلحة لإدارة الموارد البشرية

○ كيف تقيمون أداء هذه المصلحة ان وجدت على كفاءة الخدمات الصحية التي تقدمونها

الإجابة:

2=2) الأساليب النوعية:

● هل تمتلك مؤسستكم وظيفة خاصة بالاتصال (نظام المعلومات)

○ ان كانت اجابتكم نعم فهل هذه المصلحة خاصة بالاتصالات الداخلية ام بالاتصالات الخارجية و الخارجية باستخدام الوسائط الحديثة

(الانترنت, مواقع التواصل الاجتماعي, هاتف. فاكس, انترانت.....)

الإجابة:

● الوسائل التكنولوجية

هل تمتلك مؤسستكم وسائل تكنولوجية حديثة (الوسائل الطبية، برامج محاسبية، برامج تخطيط)

○ ان كانت اجابتكم نعم فيرجى التوضيح عن نوعية هذه التجهيزات

○ ان كانت اجابتكم لا فيرجى التوضيح: (هل الدولة تفرض نوعا ما من الأجهزة)

الإجابة:

● كفاءة المورد البشري:

هل تمتلك مؤسستكم مورد بشري كفء (طب، هندسة، التمريض، الإدارة.....)

○ إذا كانت اجابتكم نعم كيف تقيم الأداء الفردي والجماعي

○ إذا كانت اجابتكم لا فما هي الخطوات التي قمتم او ستقومون بها لتحسين كفاءتهم (دورات تكوينية وغيرها)

الإجابة:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 Université Mohamed Boudiaf a M'sila
 Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
 des Sciences de Gestion
 Département: Sciences de Gestion

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
 قسم: علوم التسيير

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب: جمال عماد عبد الحكيم المولود(ة) بتاريخ: 17 ديسمبر 1997 ب: العلمة ولاية سطيف

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 102982986 الصادرة بتاريخ: 23 جانفي 2017 عن: بلدية العلمة-سطيف

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص: إدارة استراتجية خلال السنة الجامعية: 2020-2021 والمعد لمذكرة الماستر التي
 تحمل عنوان: أثر تطبيق المانجمنت العمومي على تنافسية القطاع الصحي في الجزائر

أصبح بشرفي أي التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/18


التوقيع والبصمة



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

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير
 قسم علوم التسيير

Université Mohamed boudiaf - M'SILA
 Faculté des Sciences Économiques,
 Commerciales et des Sciences de Gestion
 Département Sciences de Gestion


 جامعة محمد بوضياف - المسيلة
 Université Mohamed Boudiaf - M'SILA

الرقم: 2021/.....

المسيلة في:/...../2021

الموضوع: مساعدة الطلبة لإجراء التريصات الميدانية لربط الجامعة بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي

في إطار ربط الصلة بين الجامعة والمحيط الاقتصادي والاجتماعي فإنه يشرفنا نحن رئيس قسم علوم التسيير جامعة المسيلة أن نطلب من سيادتكم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتمكين الطالب المذكور أدناه بمؤسستكم وشكرا.

الطالب (ة) جمال عبد الحميد الخليل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

موضوع البحث


التربص بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي لقطاع
التسيير في الجزائر


اسم المؤسسة المقترحة للتربص

مركز مكافحة السرطان بسطيف

اسم ولقب الأستاذ (ة) المشرف (ة)

الدكتور مير أحمد


 رئيس القسم
 الدكتور توفيق


 الهيئة المستقلة
 المشرفة
 فوزيل عقبة

الأستاذ المشرف
 د. مير أحمد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieure et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

1985
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
University Mohamed Bouafia - M'SILA

المسيلة في:/...../ 2021

الرقم:/...../ 2021

الموضوع: مساعدة الطلبة لإجراء التربصات الميدانية لربط الجامعة بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي

في إطار ربط الصلة بين الجامعة والمحيط الاقتصادي والاجتماعي فإنه يشرفنا نحن رئيس قسم علوم التسيير جامعة المسيلة أن نطلب من سيادتكم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتمكين الطالب المذكور أدناه بمؤسستكم وشكرا.

الطالب (ة) جمال عماد عبد الحليم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
موضوع البحث
التربص الميداني لربط الجامعة بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي
في الجزائر

اسم المؤسسة المقترحة للتربص
المؤسسة الإستراتيجية المتخصصة في الأعمال التجارية والعلوم الاقتصادية والاجتماعية

اسم ولقب الأستاذ (ة) المشرف (ة)
الدكتور مير أحمد

الهيئة المستقبلية

الأستاذ المشرف

رئيس القسم
رئيس قسم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قيروم فتحي
مدير الإدارة والدراسات
الدكتور توفيق

د. هـ. هـ. هـ.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

1963
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Bouafia - M'sila

المسيلة في:/...../2021

الرقم:/2021

الموضوع: مساعدة الطلبة لإجراء الترتيبات الميدانية لربط الجامعة بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي

في إطار ربط الصلة بين الجامعة والمحيط الاقتصادي والاجتماعي فإنه يشرفنا نحن رئيس قسم علوم التسيير جامعة المسيلة أن نطلب من سيادتكم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتمكين الطالب المذكور أدناه بمؤسستكم وشكرا.

الطالب (ة) **جمال عماد عبد الحليم**

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

موضوع البحث

أثر تطبيق المناهج الحديثة في التعليم على تنمية القطاع المصرفي

في إطار التسيير

اسم المؤسسة المقترحة للترتيب

المؤسسة الجمهورية للدراسة الجوية الصالحة

اسم ولقب الأستاذ (ة) المشرف (ة)

المكثور مير أحمد

المؤسسة الجمهورية للدراسة الجوية الصالحة
الهيئة المستقلة
ولاية سطيف

الأستاذ المشرف

رئيس القسم
رئيس قسم
علوم التسيير
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الدكتور
عمار توفيق

مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية
العلمت
جابرني فجيل

د. مس. ح. ح.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

1975
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Bouafia - MSILA

المسيلة في: 13/06/2021

الرقم:/2021

الموضوع: مساعدة الطلبة لإجراء الترتيبات الميدانية لربط الجامعة بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي

في إطار ربط الصلة بين الجامعة والمحيط الاقتصادي والاجتماعي فإنه يشرفنا نحن رئيس قسم علوم التسيير جامعة المسيلة أن نطلب من سيادتكم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتمكين الطالب المذكور أدناه بمؤسستكم وشكرا.

الطالب (ة) جمال عماد عبد الحكيم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
موضوع البحث
الترتيبات الميدانية للمنافسة العمومية على نشاطات القطاع
الزراعي في ولاية سطيف

اسم المؤسسة المقترحة للترتيب
المؤسسة العمومية الاستشفائية العامة

اسم ولقب الأستاذ (ة) المشرف (ة)
الدكتور مير أحمد

الهيئة المستقبلية

الأستاذ المشرف

رئيس القسم المسيلة
رئيس قسم
علوم التسيير
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الدكتور
عمار توفيق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
ولاية سطيف
المؤسسة العمومية الاستشفائية العامة
المسيلة
الولاية سطيف
محمد سليمان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

1985
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Bouafia - M'SILA

المسيلة في: / / 2021

الرقم: / 2021

الموضوع: مساعدة الطلبة لإجراء الترتيبات الميدانية لربط الجامعة بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي

في إطار ربط الصلة بين الجامعة والمحيط الاقتصادي والاجتماعي فإنه يشرفنا نحن رئيس قسم علوم التسيير جامعة المسيلة أن نطلب من سيادتكم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتمكين الطالب المذكور أدناه بمؤسستكم وشكرا.

الطالب (ة) جمال عماد عبد الحليم
كنية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
موضوع البحث: أثر تطبيق المناهج الحديثة في تحسين أداء قطاع التعليم
اسم المؤسسة المقترحة للترتيب: المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في أمراض الأطفال
اسم ولقب الأستاذ (ة) المشرف (ة): الدكتور مير أحمد

الهيئة المستقبلية

الأستاذ المشرف

الدكتور توفيق

الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي بِنِعْمَتِهِ تَتِمُّ الصَّالِحَاتُ

تشكر الله بلسان انعم به عليك و تعبد به مجسد انعم به عليك و تو حده بقلب انعم به عليك و تصدق في سبيله بما انعم به عليك و تمام الحمد استعمال نعمه الله لطاعته

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى معرفة تأثير تطبيق المانجمنت العمومي على تنافسية القطاع الصحي في الجزائر ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة قمنا بتربص ميداني في خمس مؤسسات استشفائية بولاية سطيف والذي من خلاله اعتمدنا على الملاحظة، الوثائق، والسجلات المراسيم التنفيذية والمقابلة النصف موجهة مع الخبراء في المؤسسات المذكورة سابقا وكذا مسؤولين ذوي اختصاص بالموضوع.

كما انه كانت نتائج الدراسة تصب في انه هناك أثر إيجابي لتطبيق المانجمنت العمومي على تنافسية القطاع الصحي في الجزائر.

Summary

This study aims to know the impact of the application of public management on the competitiveness of the health sector in Algeria. In order to achieve its objectives, we conducted a field study in five hospital institutions in the state of Setif, through which we relied on observation, documents, records, executive decrees, and a semi-directed interview with experts from the above-mentioned institutions, as well as officials with competence.

Also, the results of the study indicated that there is a positive impact of the application of public management on the competitiveness of the health sector in Algeria