

تنمية الموارد البشرية: أي إسهام في تحسين نوعية الخدمة العمومية

دراسة استطلاعية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS

د. محمد بركة
جامعة ورقلة، الجزائر
hathat.elmehdi@yahoo.fr

ط.د. بن حكوم علي
جامعة أدرار، الجزائر
hatem01.ali@gmail.com

د. هتهات المهدي
جامعة غرداية، الجزائر
hathat.elmehdi@yahoo.fr

Human Resources Development: Wat Participation in Improving the Quality of Public Service

Study ; National Fund of Social Insurance of Employees

Hathat elmehdi & ben hakoum ali & barka mohamed

University of Ghardaia, adrarm, Ouargla ; Algeria

Received:2017

Accepted: 2017

Published: 2017

ملخص:

نهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى إبراز العلاقة ودرجة الأثر بين تنمية الموارد البشرية ومستوى نوعية الخدمة العمومية لما لهذه الأخيرة من خصوصيات وانعكاسات على عدة مجالات والتي تجعلها وتؤهلها لنيل درجة عالية من الاهتمام والبحث، حيث تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن تنمية الموارد البشرية وما يندرج ضمنها من أنشطة عديدة (التدريب، التعلم والتطوير، ..)، لها دور كبير في الرفع من مستويات أداء الموارد البشرية وبالتالي المساهمة في تحسين نوعية الخدمة المقدمة من طرف مختلف الإدارات و الهيئات العمومية، وهذا شريطة التركيز على نوعية البرامج التدريبية وإجراء التقييمات اللازمة لتحديد مدى فعاليتها، وكذا العمل على تحسين بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: التدريب، التعلم، التطوير، تنمية الموارد البشرية، نوعية الخدمة، الخدمة العمومية.

Abstract:

The objective of this research is to highlight the impact and the relationship between the human resources development and level the quality of the public service.

Through this study we have found that the human resources development and its components (training, learning and development ..) has a very important and fundamental role in improving the performance of human resources, as well as participation in the quality of service submitted by different public institutions, and this through the concentration on the mode and quality of the training program, and also on the assessments necessary to determine their effectiveness, and the establishment of procedures for improve the work environment.

Key Words: *training, learning, development, human Resources development, quality of service, public service.*

تمهيد:

تواجه المؤسسات اليوم العديد من التحديات في مختلف المجالات، وذلك نتيجة التغيرات الحاصلة في بيئتها من تقدم تكنولوجيا، وعولمة، وتنوع المهارات المطلوبة، واختلاف مزيج القوى العاملة، الأمر الذي جعلها في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء والاستمرارية والنمو الذي يعتمد أساسا على تحقيق التميز في تقديم خدمات ومنتجات تمكنها من ذلك، وكذا التمتع بمرونة عالية تمكنها من التكيف مع هذه المتغيرات، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة، ومن أهم سبل نجاح أي مؤسسة سواء كانت عمومية أو خاصة هو امتلاكها لعنصر بشري قادري على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل بكفاءة وفعالية، لذلك لم يعد الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية مقبولا أو كافيا، بل أضحي لزاما على وظائف إدارة الموارد البشرية أن تواكب مراحل التطور التنظيمي، وأن تتبنى توجهات إستراتيجية في تعاملاتها مع مواردها البشرية، خاصة في مجال تنمية هذه الموارد والاستثمار فيها.

وتعد المؤسسات العمومية من أهم الهيئات التي يفترض أن تضع في أولى أولوياتها وأهم انشغالاتها النهوض

بمعارف، مهارات وخبرات مواردها البشرية من خلال تنميتها والاستثمار فيها، بما يتماشى ومتطلبات تحقيق أهدافها خدمة للمجتمع ككل والرقى به.

إذن انطلاقا من هذا، سنحاول ضمن هذه الورقة البحثية الإجابة عن الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن لسياسة تنمية الموارد البشرية المساهمة في تحسين نوعية وجودة الخدمة العمومية

المقدمة من طرق الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS..6

أولا: تنمية الموارد البشرية: المفاهيم والأبعاد

شغلت تنمية الموارد البشرية حيزا هاما من اهتمام الباحثين والمختصين، حيث تلعب دورا هاما في جعل الأفراد قادرين على تحقيق متطلبات الوظيفة وحائزين على مقومات جودة الأداء من مهارات ومعارف وخبرات عالية المستوى.

1- مفهوم تنمية الموارد البشرية:

1-1- تعريف عملية تنمية الموارد البشرية

يستخدم مصطلح التنمية البشرية عادة على المستوى الكلي الذي يتمثل أساسا في جهود الدولة القائمة على تعليم أفراد المجتمع وتوفير الصحة والغذاء، حيث تعرف على أنها عملية ديناميكية تتكون من سلسلة من التغيرات الهيكلية والوظيفية في المجتمع، تحدث نتيجة للتدخل في توجيه حجم ونوعية الموارد المتاحة للمجتمع، بهدف رفع مستوى رفاهية الغالبية من أفراد المجتمع عن طريق زيادة فعالية أفرادهم في استثمار طاقات المجتمع إلى الحد الأقصى.

من منظور إداري، تعد تنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي تعنى بانشغال المؤسسات اليوم على الرغم من قدم ممارساتها، حيث بدأ الاهتمام بها "كحقل علمي" سنة (1958) من طرف عدد من المنظرين الاقتصاديين والإداريين¹، بعدها جاءت كتابات الكاتب والمفكر الأمريكي "ليونارد نادلر LEONARD Nadler الذي جعل

مصطلح ومفهوم تنمية الموارد البشرية بمعناه ومضمونه المعاصر واسع الانتشار، حيث لقب بمهندس تنمية الموارد البشرية بعد نشره لكتاب (DEVELOPING HUMAN RESOURCE) سنة 1979، الذي بين فيه أن الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية تتشكل من فروع ثلاث هي: إدارة الموارد البشرية (GRH) وبيئة الموارد البشرية (l'environnement des ressource humaines)، تنمية الموارد البشرية (le développement desRH)، وحدد مضامينها كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (01): الفروع الرئيسية الثلاثة لوظائف الموارد البشرية في المؤسسة

إدارة الموارد البشرية	تحسين بيئة الموارد البشرية	تنمية الموارد البشرية
تحليل الوظائف / تخطيط القوى العاملة / التوظيف / تقييم الأداء التعويض ونظام الأجور	الإثراء الوظيفي / التوسع الوظيفي / التطوير التنظيمي	التدريب / التعليم / التطوير

Source: Leonard Nadler, Garland D.Wiggs, Managing Human Resource Development, Jossey-Bass, SanFrancisco, 1986, P4.

وتوجد تعاريف عدة لتنمية الموارد البشرية، فهناك من يعرفها على أنها: "عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل، وبالتالي التأقلم والتعايش مع أي مستجدات في البيئة قد تؤثر في نشاط المؤسسة"².

ومن منظور أشمل يمكن القول بأن تنمية الموارد البشرية هي القدرة على دمج التعلم في السلوك³، إذ لا قيمة للتعلم إن لم يحدث تغييرا في السلوك؛ فالعبرة ليست بالتعلم وزيادة المعارف فحسب بل في انعكاس ذلك في سلوك الموارد البشرية داخل المؤسسة بما يخدم أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة والمجتمع معا. ويعتبر كل من التدريب والتعليم والتطوير من أهم المحاور التي تركز عليها تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات، ولكي نميز فيما بينهم فإنه يمكن القول بأن التدريب هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات المورد البشري على أداء العمل، في حين نجد أن التعليم يهدف إلى إعطاء مجموعة المعارف الأساسية التي تجعل الفرد صالحا لأن يكون عضوا في المؤسسة⁴.

بينما يتوجه التطوير إلى إعداد لوظائف ومواقع أخرى بالمؤسسة، ويزيد من قدرته للتحرك مستقبلا نحو وظائف لا تكون قد هيئت بعد، كما أن التطوير يساعد المورد البشري على الاستعداد لتغيرات متوقعة مستقبلا بوظيفته الحالية.

ولتوضيح أكثر العلاقة بين محاور تنمية الموارد البشرية سوف نحاول عرض ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): أوجه المقارنة بين التدريب والتعليم، التطوير

معايير المقارنة	التدريب	التعليم	التطوير
مجال التركيز	يرتبط بوظيفة أو مهام وبذلك فإن نطاقه محدود يطور أداء الموظف في إطار وظيفته الحالية	يركز على تعليم المهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة التي تؤهل الموظف للقيام بوظائف مختلفة في إطار زمني مستقبلي محدد سلفا	لا يركز في نشاطاته على الوظيفة بقدر ما يركز على تحقيق نمو المورد البشري ومواكبته لنمو المؤسسة والنشاطات التطويرية المستقبلية
الإطار الزمني	قصير المدى	متوسط المدى	طويل المدى
الأهداف	له أهداف محددة يعبر عنها في شكل أهداف سلوكية قابلة	له أهداف محددة يمكن قياسها في المدى المتوسط أي بعد تسلم	أهدافه عامة ويصعب قياسها لأنها تتحقق في المدى البعيد و الذي يتأثر

بالعديد من المتغيرات	الموظف الوظيفة التي يؤهل لها	للقياس في المدى القصير	
إن نشاطات التطوير لا تأخذ بالضرورة شكل التدريب أو التعليم الرسمي و لكنها تستفيد من ذلك بالإضافة للعديد من الأساليب الأخرى	يركز على تعليم المعارف والمهارات و الاتجاهات اللازمة للوظائف المستقبلية ، فهو يأخذ الطابع التأهيلي والإعدادي في الغالب	يعنى بتحسين أداء الموظف عن طريق تزويده بالمعارف والمعلومات وبناء وصل مهاراته و تعديل سلوكه واتجاهاته	قطاعات التعلم
لا يوجد مجال مباشر للتطبيق	يتم تطبيقه عند تكليف الموظف بالوظيفة الجديدة في وقت ما في المستقبل يمكن التنبؤ به	يمكن تطبيقه مباشرة بل ويتطلب فرص مباشرة للتطبيق	إمكانية التطبيق
درجة المخاطرة عالية لأن النتائج لا تظهر إلا على المدى البعيد	تزيد فيه المخاطرة التي تتحملها المؤسسة مقارنة بالتدريب ، نظرا لاحتمال عدم تعيين الموظف بعد التعليم في الوظيفة التي أعد لها	يمكن للمؤسسات تقديمه في ظل درجة متدنية من المخاطر لارتفاع درجة تحقق نتائجه	درجة المخاطر
توجهات المؤسسة و نشاطاتها المستقبلية	متطلبات الوظيفة المستقبلية	الاحتياجات التدريبية المحددة	يعتمد على
استثمار طويل المدى لأن نتائجه تتحقق في المدى البعيد	أكثر تكلفة من التدريب لطول مداه ولأنه يستعين في غالب الأحيان بمؤسسات خارجية	محدودة	التكلفة

المصدر: تحسين يريقي، مرجع سبق ذكره ، ص93

1-2- خصائص تنمية الموارد البشرية: تتصف وظيفة تنمية الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها في النقاط التالية: ⁵

- عملية إستراتيجية تعمل على تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل؛
- عملية مخططة، مقصودة وضرورية للتغيير والتطوير البشري نحو الأفضل وبما يخدم أهداف المؤسسة؛
- نشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة، تهدف إلى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانياتها الحالية وما يجب أن تكون عليه، في حدود وضمن قيود البيئة المحيطة وما تفرزه من تغيرات، وبالتالي ضرورة تطوير نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف من جهة واستغلال كل ما يتاح لها من فرص وتقليل الآثار التي تترتب على ما يواجهها من مخاطر وتهديدات من جهة ثانية؛
- نظام فرعي ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية لنظام تسيير الموارد البشرية، الذي يركز على الارتقاء بمستوى الأداء البشري، بما يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى داخل المؤسسة؛
- نشاطا شاملا يمتد ليشمل جميع الموظفين بالمؤسسة بداية من التحاقهما، يعمل على ضمان زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز، كذا مساعدتهم على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي.

2- آليات وأبعاد تنمية الموارد البشرية

2-1 آليات تنمية الموارد البشرية

تشمل برامج تنمية الموارد البشرية على مجموعة كبيرة من الأساليب التي يمكن استخدامها في إكساب العاملين مهارات وأنماط سلوك جديدة إذ أن لكل أسلوب من هذه الأساليب مميزاته وظروف استخدامه التي يراعى فيها عدة اعتبارات أهمها:⁶

- أهداف برامج التنمية (التدريب والتعليم والتطوير)؛

- قدرة وإمكانات المتدربين والمدربين ؛

- درجة بساطة أو تعقيد المعارف والمهارات المتوقع إكسابها؛

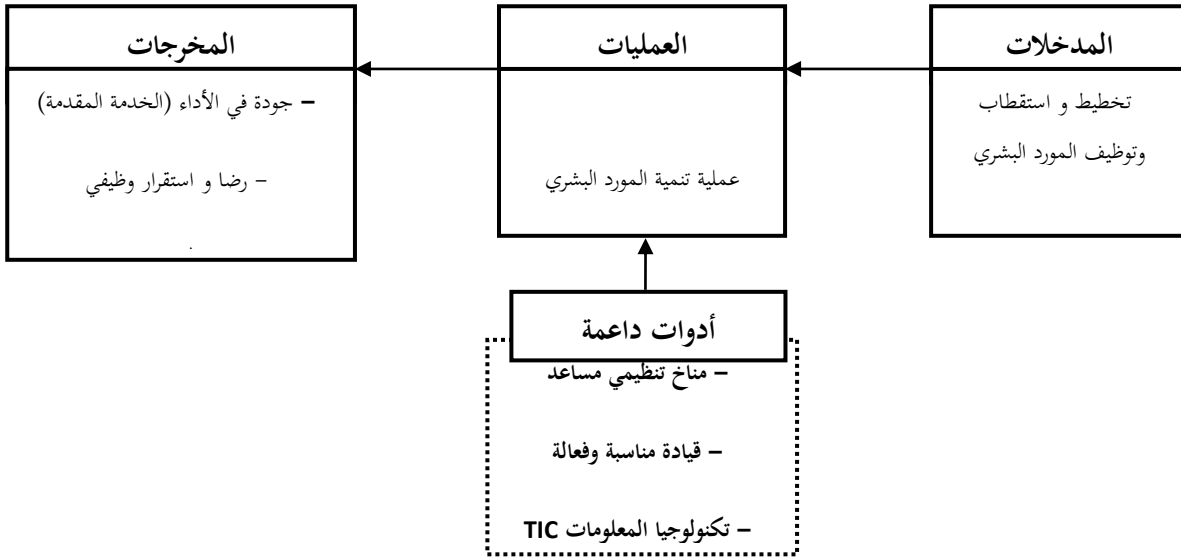
- المدى الزمني المتاح أو المطلوب لتحقيق أهداف البرنامج ؛

- التكاليف المصاحبة لاستخدام كل أسلوب .

إن الاقتصار على اعتماد الأساليب الخاصة بتنمية الموارد البشرية ، سواء كانت في شكلها الرسمي أو غير الرسمي (التعلم الذاتي) ، لا يمكن أن تؤدي الغرض منها بشكل فعال دون طرق أخرى تدعمها ، إذ تؤدي هذه الآليات دورا هاما في إعطاء العملية التنموية للموارد البشرية أرضية مشجعة للمضي قدما ، ومن بين تلك الآليات نذكر: أنظمة المكافآت والتحفيز ، المناخ التنظيمي والإبداعي ، إدارة المعرفة وتكنولوجيات الإعلام والاتصال ... إلخ.

والذي نستطيع التعبير عن ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): آليات تنمية الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثين

2-2- البعد الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية:

إن تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات على اختلاف أنواعها وتسابقها لتلبية حاجات ورغبات زبائنها الحالية والمستقبلية ، جعل من عملية تنمية الموارد البشرية ضرورة ملحة لا خيارا أمام تلك المؤسسات

لتحقيق التكيف مع التطورات الحاصلة في بيئتها، في الوقت الذي تمكنت فيه العديد من المؤسسات المعاصرة التي أولت عناية بالغة بتنمية مواردها البشرية من تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة عالية، الأمر الذي يلزم أن تتم عملية تنمية الموارد البشرية وفق إستراتيجية محكمة باعتبارها السبيل الوحيد المؤدي إلى بناء المعرفة والمهارات والخبرات للموارد البشرية العاملة بها من خلال مجموعة من المجالات المتمثلة في التدريب، التعليم، التأهيل والتطوير .. الخ، من أجل تحسين أدائها وبالتالي تحسين جودة الخدمة العمومية إذا ما تعلق الأمر بمؤسسات الخدمة العمومية والتي من بينها مؤسسة محل الدراسة.

ثانيا : رهان تحسين الخدمة العمومية

يحتاج الناس لتسيير شؤون حياتهم العديد من الخدمات تماما مثلما يستهلكون السلع، كخدمات التعليم، الصحة، النقل، التأمين، البنك، استخراج الوثائق الإدارية... وغيرها، إذ تضطلع الإدارات العمومية على توفيرها للمواطنين خدمة للصالح العام بخلاف إدارات القطاع الخاص التي تهدف أساسا من خلال خدماتها المقدمة لتحقيق الربحية بدرجة أولى، وإذا كانت هذه الأخيرة (إدارات القطاع الخاص) قد جعلت من تحسين الجودة مبدأ تلتزم به ونهجا تتبعه من أجل استقطاب وجلب أكبر عدد من العملاء، فمن المنطقي أن تكون الإدارات العمومية أكثر حرصا على الالتزام بهذا المبدأ، باعتبارها تقدم خدمات واسعة ترتبط بكافة شؤون الحياة اليومية للمواطنين، الأمر الذي يجعلها مطالبة دائما ببذل كافة الجهود لتطوير أدائها في سبيل تحقيق مستوى من الخدمة يرضي تطلعات المواطنين خصوصا في خضم ترايد حدة المتغيرات البيئية المختلفة التي تواجهها .

1- تعريف الخدمة العمومية:

يوحي مصطلح الخدمة العمومية إلى تلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العمومية الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العمومية⁷، وهي تعني جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي، توفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون إذ تتحمل الدولة توفيرها والقيام بها، وتأسيسا على ذلك فإن الخدمة العمومية عبارة عن خدمة اجتماعية موجهة لكافة الأفراد بدون استثناء من قبل منظمات وهيئات إدارية تسهر على تلبية احتياجات المواطنين المختلفة بما يضمن حياة سليمة لهم.

كما يمكن تعريفها بأنها: كل وظيفة يكون أدائها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الدولة، وهذا على أساس أن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق وتنمية الترابط الاجتماعي⁸. لما لذلك من أهمية بالغة وانعكاس ايجابي على مستوى التقدم والرفاهية الذي تطمح الدولة من خلال مؤسساتها وأجهزتها للوصول إليه . ويقودنا هذا التعريف للحديث عن منظمات الخدمة العمومية وتبيان مميزات.

2- هيئات الخدمة العمومية :

تعرف بأنها كل هيئة أو جهاز يقوم بإنتاج أو توفير خدمة عمومية، بغرض إشباع حاجة عامة من حاجات المجتمع، أو هيكل مشروع يعجز أو يحجم الأفراد والجماعات الخاصة عن القيام به، إما لضخامة ما يتطلبه من

موارد وإمكانيات، أو لقلة أو انعدام الربح المتوقع تحقيقه في الأجل القصير⁹. إذ أن الهدف الأساسي للخدمات العمومية يكمن أساسا في تعظيم الربح الاجتماعي وليس الربح المادي.

وتشير بعض الدراسات، بأن المرفق العمومي¹⁰ هو منظمة تقوم بأداء خدمة عمومية، وتسيطر عليها الدولة، وأن المرفق العمومي أو المنظمة العمومية تمتاز بما يلي:

- الدولة هي المسؤولة عن إحداثه عندما تقرر نشاطا يقتضي أن تقوم به تحقيق المصلحة عامة.
- الخضوع للسلطة الإدارية، ولا يمكن أن يفصل عن سلطة الدولة فتحدد نظامه، وموظفيه وتمويله.
- يتم استحداثه بهدف تحقيق حاجات النفع العام، والخدمات العامة، مع خضوعه لنظام قانوني.
- يأخذ شكل أنواع مختلفة، منظمات (إدارية، مهنية، اقتصادية).

وبالتالي فالمنظمة العمومية هي عبارة عن مرفق عمومي، يكرس وجود خدمات عمومية، تقدمها الجهات الحكومية، تلبية لحاجات الجماهير وكسب رضاهم، كما تسيرو وفق أطر تنظيمية، وقواعد قانونية محددة

3- أنواع الخدمات العمومية:

تضم الخدمة العمومية مجموعة كبيرة وغير متجانسة للخدمات المنظمة من طرف الدولة يمكن حصرها فيما يلي:

- ◆ الخدمات الإدارية: مثلا خدمة الحالة المدنية بالبلديات
 - ◆ الخدمات الاجتماعية والثقافية: مثلا خدمة التمدرس الإلزامي، الخدمات الصحية، التأمين (الضمان الاجتماعي) ..
 - ◆ الخدمات الصناعية والتجارية: مثلا خدمة مؤسسة الجزائرية للمياه، مؤسسة الكهرباء والغاز...
 - وهناك صنفان من الخدمات من حيث طريقة تحمل تكلفة الخدمة:
 - ◆ خدمة مجانية: تقدم دون مقابل وتحمل تكاليفها الخزينة العمومية للدولة مثلا الأمن العمومي، الإنارة العمومية، حملات التلقيح... الخ
 - ◆ خدمة بالمقابل: يتحمل تكلفتها المستفيد بشكل مباشر، إما كليا كالاتصالات، الماء الشروب...، وإما جزئيا (خدمة مدعمة) مثلا: السكن، النقل العمومي..
- في حين ذهب بعض الباحثين إلى تصنيف الخدمات العمومية على النحو التالي:
- ◆ خدمات ذات النفع العام: والتي تقدم من قبل الإدارات المحلية مثل: الصرف الصحي، المياه، صيانة الطرق والحدائق ...
 - ◆ خدمات ذات النفع الفردي: كالتعليم، الصحة والترفيه..
 - ◆ خدمات ذات الصلة بتطوير الأبنية التحتية: وتتضمن شق الطرقات، إنشاء المباني العامة، حماية البيئة ...
 - ◆ خدمات متعلقة بالسيادة والأمن الداخلي.

4- المعايير المميزة للخدمات العمومية:

فمن خلال نتائج الأعمال والدراسات التي خلص إليها معظم الباحثين في مجال المناجمنت العمومي (علم التسيير العمومي)، أكدوا أن كل عملية تسيير لنشاطات الخدمة العمومية ينبغي عليها أن تستخدم قواعد مشتركة، تعد بمثابة قيم تستمد منها شرعيتها وصفاتها، والمتمثلة في المعايير التالية:¹¹

- **معيار المساواة:** يعبر هذا المعيار عن عدم التمييز بين المواطنين على أساس الأصل أو المعتقد أو الانتماء الحزبي، فهذا المعيار يفرض المساواة بين المستفيدين في حالة وجودهم في وضعيات متماثلة .
- **معيار الاستمرارية:** هذا المعيار يتطلب الأداء الدائم للخدمة العمومية لضمان استمرارية الرفاهية الاجتماعية والرقى العام للمواطنين من خلال توفير الحاجات المشتركة الضرورية لهم، وهذا ما يتعين على الدولة حماية المؤسسات و الإدارات العمومية من حالات الفشل والإفلاس، كما يستوجب كذلك في حالات الإضراب الشرعي لعمال القطاع العمومي، الالتزام بالحفاظ على الحد الأدنى في أداء بعض نشاطات الخدمة العمومية.
- **معيار التطور:** يسمح هذا المعيار بتكيف محتوى الخدمة العمومية مع التطور الاجتماعي والتقدم التقني من جهة واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى، مثلا: البطاقات البيومترية للحالة المدنية، بطاقة الشفاء للمؤمنون اجتماعيا، تحديث وسائل النقل الجماعي: ميٹرو Metro تراموي Tramway .
- **معيار المجانية النسبية:** تبعا لمعيار المساواة بين المواطنين في حالة ما إذا كانت وضعياتهم متباينة (من حيث مستوى الدخل)، يتم اعتماد سلم يبين هذا التباين بحيث يدرج في أعلى هذا السلم الخدمات العمومية التي يكون الوصول إليها مجانيا للجميع، كخدمة الصحة والأمن ... الخ ، ثم ترتيب الخدمات تنازليا حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل المستفيد، بحيث تتعدد التسعيرات وتندرج إلى غاية أسفل السلم، أين يقتضي معيار المساواة في التعامل، بالحصول على الخدمة العمومية بمقابل، مثل أغلبية الخدمات العمومية ذات الصلة الصناعية والتجارية، كالسكن، السياحة والترفيه ... الخ، ويكون هذا التسعير خاضعا لثمن تقريبي قابل للمراجعة دوريا .
- **معيار الشمولية:** انطلاقا من مفهوم الخدمة العمومية كونها خدمة أساسية يكون حق الاستفادة منها مكفولا لكل المواطنين، لأنها تعتبر ضرورية في أغلب الأحيان، ومن ثم فإن هذه الخدمة ينبغي أن تكون في متناول جميع المواطنين، والسماح لهم بالوصول إليها بشروط مواتية لقدراتهم ومستويات معيشتهم.
- **معيار الفعالية:** إن توفير بعض الخدمات العمومية الجوارية، في مجال النقل والكهرباء والغاز والاتصالات والتعليم والصحة والأمن وشق الطرق في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة، يسهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على مزاوله النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى، وعليه فإن مثل هذه الخدمات تجعل تهيئة وتنمية هذه المناطق أكثر فعالية.
- **معيار التضامن:** الخدمة العمومية ما هي إلا تعبيراً عن التضامن الاجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادته وتجسيده ميدانيا، من خلال محاربة ظاهرة الفقر والحرمان، بالمساهمة في تقليص الفوارق بين المواطنين بسبب الدخل أو الإعاقة الصحية والمادية، لذا فالخدمة العمومية تصنف مهامها إلى ثلاثة أصناف وفق معيار التضامن الاجتماعي والمتمثلة في:
 - مهام تهدف إلى جعل الخدمة العمومية مادية ومالية في متناول المواطنين المهديين بالفقر والتهميش (الفئات المعوزة) .
 - مهام تهدف إلى المحافظة على الانسجام الاجتماعي والشعور بالمواطنة.
 - مهام تهدف إلى المساهمة في تشجيع الاستعمال الفعال والعاقل للموارد المشتركة.

ثالثا : دراسة استطلاعية لواقع الخدمة العمومية في الصندوق الوطني ت إ ع أ (CNAS)

سنحاول من خلال هذه الورقة الاستطلاعية، إثبات العلاقة وتحديد الأثر بين المتغير المستقل لهذه الدراسة (تنمية الموارد البشرية) و المتغير التابع (تحسين نوعية الخدمة العمومية) في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، باعتبار هذا الأخير منظمة عمومية يناط بها تقديم خدمة عمومية ذات نوعية وجودة عاليتين.

1- الإطار التعريفي للصندوق و ت إ ع أ

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88 - 01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية والانتساب إليه إجباري، يرمز له اختصارا (ص و ت إ ع أ / CNAS)؛ حيث يقوم هذا الصندوق بالتأمين على نوعين من المخاطر، النوع الأول يتمثل في المخاطر ذات الصلة الإنسانية و تتمثل في التأمين على المرض، الولادة، العجز والوفاة، أما النوع الثاني فيتمثل في المخاطر التي تتعلق بممارسة المهنة وهي حوادث العمل والأمراض المهنية¹².

أما عن المستفيدين من خدمات ص و ت إ ع أ، فيتمثلون في:

- العمال الأجراء، مهما كان قطاع النشاط وكذا ذوي الحقوق لديهم؛
- الطلبة و المتهنين (المتريصين) في مجال التكوين المهني؛
- المستفيدين من امتيازات الضمان الاجتماعي.

يتولى إدارة الصندوق مجلس إدارة، وهو خاضع لوصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي، ويتكون من 49 وكالة ولائية؛ بالإضافة إلى العديد من مراكز الدفع الموزعين عبر كامل التراب الوطني. يقدم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء مجموعة من الخدمات العمومية، والتي تعتبر أساسية نظرا للدور الذي تلعبه في حماية المواطنين وتأمينها لهم اجتماعيا بمختلف الأشكال، والتي نلخصها فيما يلي:¹³

♦ **الرقابة الطبية:** حيث تعتبر المؤسسة فاعلا طبيا في مجال تسيير المخاطر، ويتمثل دور الرقابة الطبية فيما يلي:

- تقديم الاستشارة الطبية إلى المؤمن لهم اجتماعيا ومهنيي الصحة في مجال التشريع الطبي والاجتماعي؛
- مرافقة المؤمن لهم اجتماعيا وتحسين نوعية التكفل بهم لاسيما المصابين بأمراض مزمنة وذلك بالتشاور مع مهنيي الصحة؛
- تحليل ومراقبة طلبات الحصول على الأديات؛
- السهر على التنفيذ السليم للقوانين.

♦ **الأديات:** تتضمن التأمين على المرض، التأمين على الأمومة، التأمين على العجز، على الوفاة، حوادث العمل و الأمراض المهنية، المنح العائلية، وتنقسم إلى: أديات عينية) وهي التي تسمح للمؤمن ولذوي حقوقه بالاستفادة من تكفل بمصاريف العلاج الصحي و الأخرى نقدية والتي تتيح للمؤمن الاستفادة من دفع تعويض يومي موجه لتعويض الدخل المفقود، عندما يضطر إلى التوقف المؤقت عن العمل بسبب المرض).

♦ **الهيكل الصحية:** وتتمثل في تلك المراكز والعيادات التابعة للمؤسسة والتي تساهم في جزء من الرعاية الطبية والاجتماعية المقدمة للمؤمن عليهم كعيادة ابن سينا لأمراض الأنف والحنجرة، دور الحضانة، مركز التشخيص الطبي، مركز المعالجة بالمياه المعدنية.

♦ **الوقاية:** وذلك من خلال برامج تهدف إلى الحفاظ على صحة وسلامة العمال والحد من التكاليف الاجتماعية والمالية الناشئة عن الحوادث والأمراض المهنية، حيث نميز في هذه البرامج ما هو مهني: عن طريق تشجيع أصحاب العمل على تحسين ظروف العمل، وما هو صحي: تنظيم طب العمل، واجتماعي: من خلال التدريب وإعادة الإدماج المهني لضحايا حوادث العمل والأمراض المهنية؛ توفير التعويض والدعم للعمال الذين يواجهون صعوبات.

♦ التحصيل والمنازعات:

- **التحصيل:** يعتمد تحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي على النظام التصريحي للمكلف وعلى الاقتطاع من المصدر، حيث تستخدم هذه الاشتراكات لتمويل كل اداءات الضمان الاجتماعي للمؤمنين وذوي الحقوق.

- المنازعات: تنقسم إلى ثلاثة أشكال:14

- **منازعات عامة:** ويقصد بها الخلافات التي تنشأ بين هيئات الضمان الاجتماعي من جهة والمؤمن لهم اجتماعيا أو المكلف من جهة أخرى جراء تطبيق تشريعات الضمان الاجتماعي.
- **منازعات طبية:** وهي الخلافات المتعلقة بالحالة الصحية للمستفيدين من الضمان الاجتماعي لاسيما المرض والقدرة على العمل والحالة الصحية للمريض والتشخيص والعلاج.
- **منازعات تقنية ذات طابع طبي:** وتشير إلى الخلافات التي تنشأ بين هيئات الضمان الاجتماعي ومقدمي العلاج والخدمات المتعلقة بالنشاط المهني للأطباء والصيدالوجراحين والأسنان والمساعدات الطبيين والمتعلقة بطبيعة العلاج والإقامة في المراكز الطبية.

♦ **خلية الإصغاء:** والتي تم استحداثها سنة 2003 بهدف تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسة وإزالة كل الصعوبات، ويطمح هذا الإجراء إلى أنسنة (l'humanisation أي إضفاء الطابع الإنساني) علاقات الخدمة العمومية مع طالبها وعودة الثقة بين هذا الأخير ومصالح الضمان الاجتماعي. وقد لمسنا من خلال الملاحظة، والمقابلة التي قمنا بها مع المشرف على هذه الخلية بالمؤسسة محل الدراسة وكذا بعض طالبها الخدمة، ذلك الدور الفعال لهذه الخلية من خلال مشاركتها النشطة والفعالة في عملية إدارة استفسارات وشكاوى طالبها الخدمة، ومرافقتهم من أجل ضمان حصولهم على حقوقهم المشروعة.

2- واقع تنمية الموارد البشرية في الصندوق و ت إ ع أ:

يعتبر قطاع الضمان الاجتماعي عموما والتي تعتبر المؤسسة محل الدراسة أحد الهيئات المكونة له، من بين أبرز القطاعات التي تسجل تقدما في مجال تنمية الموارد البشرية العاملة به أو تلك الموجهة للعمل بإحدى الهيئات التابعة له وذلك نظرا لارتباطه المباشر بالعديد من المراكز والمدارس المختصة في ذلك والتي نذكر من بينها ما يلي:

- **المدرسة العليا للضمان الاجتماعي (ESSS)**:¹⁵ وهو بمثابة الانجاز الأبرز من نوعه على مستوى القارة الإفريقية في مجال الضمان الاجتماعي، بحيث أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-158 المؤرخ في 1 أفريل 2012 نتاج اتفاقية مبرمة بين الجزائر والمنظمة العالمية للعمل، حيث يهدف إنشاؤها إلى تطوير المعارف والكفاءات التي تكفل التسيير اللائق للمنظومات الوطنية للحماية الاجتماعية، وذلك من خلال تقديم تكوينات عالية في تخصصات عدة تختم بتسليم شهادات معترف بها على المستوى الوطني والدولي، وبالتالي هي أداة إستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في مجال الحماية الاجتماعية.
- **المعهد الوطني للعمل (INT)**:¹⁶ أنشئ منذ سنة 1981 ووضع تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي سنة 1985، حيث يعد مرجعا هاما في مجال تنمية الموارد البشرية وله في ذلك باع طويل، حيث يوفر هذا المعهد برامج تدريبية وتطويرية للموظفين (الملحق 05)، وكذا تنظيم الندوات والملتقيات، تحرير ونشر المجالات المتعلقة بالترويج لقوانين ولوائح العمل ..
- **المعهد الوطني للوقاية من المخاطر المهنية (INPRP)**:¹⁷ تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 2000-253 المؤرخ في 23 أغسطس 2000، يتمثل دوره في القيام بجميع الأنشطة (دورات تدريبية، محاضرات، ملتقيات ..) المتعلقة بتعزيز وتحسين معايير الصحة والسلامة المهنية، فضلا عن القيام بالبحوث المتعلقة بذلك في أماكن العمل، وهذا لتحقيق التدريب والتطوير بالنسبة للموارد البشرية في مجال الوقاية من المخاطر المهنية.

ويكفل برنامج عمل هذه المدارس والمعاهد الجانب الخارجي من العملية التدريبية والتعليمية لموظفي قطاع الضمان الاجتماعي عموما، أما على المستوى الداخلي للمؤسسة فتكاد تكون مقتصرة على أسلوب التدوير الوظيفي للموظفين بين مختلف المصالح بغرض توسيع معارفهم وتحقيق مرونة أكبر في الأداء، بالإضافة لتلك المبادرات المتمثلة في تنظيم ندوات واجتماعات من حين لآخر داخل المؤسسة بإشراف موظفين تلقوا تكوينات بالمعاهد والمدارس المشار إليها أعلاه، كما تسعى المؤسسة لأن تكون حاضرة من خلال إدارتها وموظفيها في مختلف الملتقيات والأيام الدراسية المنظمة لاسيما تلك المنظمة من طرف الجامعة .

3- الإطار المنهجي للدراسة

3-1- تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين بمختلف مصالح مديرية ص و ت إ ع أ لولاية ورقلة وكذا المراكز الدفع (CP) التابعة لها، والذين يبلغ عددهم حوالي 600 . حيث وضعنا على مستوى مصلحة المستخدمين التابعة للمؤسسة محل الدراسة (حتى نوفر شرط العشوائية) 80 استمارة حيث تولى المشرفين على هذه المصلحة توزيعها ثم جمعها، وقد قمنا بتحصيل 72 استمارة منها 68 صالحة للتحليل أي ما نسبته 85 % من الاستمارات الموزعة وهي نسبة تمكنا من إجراء الدراسة.

3-2- محتوى و محاور الاستبيان

يتكون الاستبيان من (02) محورين، وهما على الشكل التالي:

• **المحور الأول:** تنمية الموارد البشرية: يتكون من 12 عبارة، وزعت بالتساوي على أبعاده أي أربع 04 عبارات لكل من: التدريب، التعلم والتطوير.

• **المحور الثاني** نوعية الخدمة العمومية: اشتمل أيضا على 12 عبارة تقيس المتغير التابع في هذه الدراسة، أين انفرد وأبدع الطالب في صياغة العبارات، حينما اعتمد على نموذج سيرفكوال ServQual الشهير في قياس مدى جودة الخدمة ذو الخمسة أبعاد (الاعتمادية، الملموسية، الاستجابة، التعاطف، الضمان) الموجهة أساسا لقياس جودة الخدمة من منظور متلقي الخدمة، إلا أننا عدلنا الصياغة بحيث أصبحت موجهة لمقدمي الخدمة (الموظفين)، وبالتالي قياس نوعية الخدمة من وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة.

3-3- الأدوات المستعملة في تحليل بيانات الدراسة

لمناقشة آراء المستجوبين، والمتمثلة في نتائج الاستبيان حول موضوع الدراسة، وإضافة لحساب تكرار ونسبته الخاصة بكل سؤال، سنستعمل عدة مؤشرات و أساليب إحصائية وذلك من اجل التحليل و التفسير الدقيقين لنتائج الاستبيان، و بما يخدم إشكالية موضوع بحثنا. وهذه المؤشرات هي كما يلي:

- المتوسط الحسابي (\bar{X}) la moyenne arithmétique

- الانحراف المعياري l'écart- type (δ)

- معامل الاختلاف (CV)coefficient de variation

- سلم ليكرت l'échelle de likert

بالإضافة إلى المؤشرات الإحصائية سألفة الذكر، اعتمدنا بصفة أساسية في عملية تفرغ البيانات في جداول وتحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية، وكذلك حساب وتحليل المؤشرات والنسب على برنامجين رئيسيين وهما: برنامج SPSS النسخة (20)، وكذلك برنامج EXCEL2003. حيث استعملنا هذين البرنامجين للحصول على معطيات وبيانات دقيقة تمكنا من إجراء الدراسة بدقة.

4- الدراسة الإحصائية لنتائج الاستبيان

قبل البدا في تحليل و مناقشة نتائج الاستبيان، ارتأينا حساب معامل الثبات و الذي يعكس مستوى صدق و صحة نتائج الاستبيان، ذلك أن معدل الثبات الذي يرمز له (α) و يسمى بـ: ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach)، يتم حسابه من خلال المعادلة التالية :

$$\alpha = \frac{N \cdot \bar{r}}{1 + (N - 1) \cdot \bar{r}}$$

حيث:

R: معامل الارتباط بين العناصر.

\bar{r} : متوسط معاملات الارتباط بين العناصر.

N: عدد العناصر

لإشارة فإن معدل الثبات يتم حسابه على أساس المتغيرات السلمية أي الأسئلة السلمية les questions d'échelle التي فيها درجة من الموافقة (كموافق تماما، موافق، .../ مهمة جدا، مهمة، نوعا ما.../الخ).

ونظرا لصعوبة حساب α يدويا لأنه يعتمد على حساب معامل الارتباط بين كل متغيرين من المتغيرات السلمية،

اعتمدنا على برنامج SPSS لتسهيل العملية، وعليه تحصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم (03): جدول حساب معدل ثبات الاستبيان

معامل الثبات (α)	عدد العناصر (المتغيرات السلمية) N
0.92	24

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معطيات الاستبيان (باستخدام برنامج SPSS version 20

1.4 - تحليل ومناقشة نتائج المحور الأول (تنمية الموارد البشرية بإبعادها الثلاثة):

أفرزت عملية تحليل المعطيات الخاصة بالمحور الأول النتائج التالية:

الجدول رقم (04): مدى تبني المؤسسة لسياسة التطوير

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي \bar{X}	الانحراف المعياري δ	معامل الاختلاف CV	درجة الموافقة
1	تعمل المؤسسة على رفع مهارات ومعارف موظفيها من خلال دورات تدريبية	3,60	1,44	40	متوسطة
2	يتم تدريب الموظفين باعتماد أساليب وطرق حديثة مساعدة على الرفع من المهارات والمعارف الوظيفية	3,27	1,19	36.39	متوسطة
3	هناك عدالة في استفادة كل الموظفين الذين لديهم احتياجات تدريبية من البرامج التدريبية الموضوعية	2,72	1,30	47.8	منخفضة
4	تقوم المؤسسة بمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية، وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية	2,58	1,21	46.9	منخفضة
	المجموع	3.04	1.28	42.10	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معطيات الاستبيان (باستخدام برنامج SPSS version 20

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام للعينة المستجوبة حول فعالية البرامج التدريبية المنتهجة والمتبعة من طرف المؤسسة بالمتوسط. كما نلاحظ انه هناك نوعا من التقارب والتجانس في أجوبة مختلف المستجوبين، وهو ما تعكسه قيم الانحراف المعياري (1.28) ومعامل الاختلاف (42.10).

أما على مستوى العبارات فنلاحظ أن هناك تباينا في درجة الموافقة لكل عبارة مقارنة بالمتوسط العام للبعد، فنجد أن العبارة رقم (1) حققت أعلى متوسط بقيمة (3.60) وبدرجة موافقة متوسطة قريبة من الدرجة الأعلى مما يعني أن المؤسسة محل الدراسة تحاول القيام بأنشطة تدريبية لفائدة الموظفين وهو ما يساعد على تنمية موردها البشري، في حين نرى بعدم تجانس أجوبة الفئة المستجوبة في مسألة عدم عدالة الاستفادة من البرامج التدريبية وهو

ما تعكسه القيم المرتفعة للانحراف (1.30) ومعامل الاختلاف (46.9)، وبالتالي نقول أنه يجب على المؤسسة أن تقوم بوضع معايير معينة ومحددة لقياس مدى تحسن أداء الموظفين بعد العملية التدريبية كما يجب عليها ضمان الاستفادة العادلة نسبيا للموظفين من مختلف البرامج التكوينية .

الجدول رقم (05): مدى تبني المؤسسة لسياسة التعلم

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي \bar{X}	الانحراف المعياري δ	معامل الاختلاف CV	درجة الموافقة
1	تعمل المؤسسة على تشجيع موظفيها من أجل تنمية مهاراتهم ومعارفهم وتحثهم على تبادلها من خلال توفير بيئة مساندة للتعلم المستمر	3,20	1,21	38.01	متوسطة
2	تعمل المؤسسة على عقد اجتماعات و ورشات عمل لأجل التفكير في مشكلات العمل	3,45	1,38	39.99	متوسطة
3	تعمل المؤسسة على تشجيع الاتصالات المفتوحة والشفافية في الحوار و تقبل الشكاوي و المقترحات بين الرؤساء والمرؤوسين	3,41	1,36	39.97	متوسطة
4	تعمل المؤسسة على تشجيع مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل لمعرفة أسبابها و تعلم كيفية تجنبها في المستقبل	3,37	1,36	40.46	متوسطة
	المجموع	3.36	1.26	37.54	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معطيات الاستبيان (باستخدام برنامج SPSS version 20

أيضا فيما يحص واقع التعلم في الصندوق محل الدراسة، يتجلى لنا إنا غالبية الفئة المستجوبة تتفق على أن المؤسسة تتميز بمستوى متوسط. وهو ما يعكسه مؤشر المتوسط الحسابي (3.36) بالإضافة إلى القيم المنخفضة لمعايير التثنت (1.26)، (37.54). وهذا ما نعتبره مؤشرا إيجابيا نوعا ما .

وقد جاءت قيم المتوسطات الحسابية متقاربة إلى حد ما، بحيث انحصرت ما بين (3.20-3.45)، وبدرجة موافقة متوسطة، مما يدل على أن المؤسسة تسعى ولو بدرجة مقبولة إلى حد ما إلى إيجاد وتفعيل عامل التعلم لدى موردها البشري باعتباره أمر مساعد على تميته، لاسيما من خلال إيجاد البيئة المشجعة لذلك، الأمر الذي وقفنا عليه من خلال الملاحظة والمقابلات التي أجريناها مع بعض موظفي المؤسسة محل الدراسة، أين سجلنا وجود ذلك التبادل والتواصل المباشر بين مختلف المصالح الإدارية بالمؤسسة فيما يخص توفير المعلومات وتبادل المعارف، فضلا عن انعقاد اجتماعات دورية (على الأقل مرة في الشهر) تعنى بتقييم ومناقشة أداء الأعمال، كما لاحظنا وجود صندوق داخلي بالمؤسسة خاص بالموظفين لطرح مشاكلهم، أفكارهم واقتراحاتهم حول طريقة وظروف أداء أعمالهم، والتي يتم دراستها من طرف لجنة استشارية مختصة بالمؤسسة .

الجدول رقم (06): مدى تبني المؤسسة لسياسة التطوير

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي \bar{X}	الانحراف المعياري δ	معامل الاختلاف CV	درجة الموافقة
1	تقوم المؤسسة بتطوير مهارات وقدرات الموظفين المؤهلين قصد إعدادهم لتولي مناصب أعلى بالمؤسسة في المستقبل	2,61	1,18	45.21	منخفضة
2	تقوم المؤسسة بتطوير مهارات ومعارف الموظفين التي تؤهلهم لمواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية المرتبطة بمجال تخصصهم	3,31	1,01	30.51	متوسطة
3	تعمل المؤسسة على إيجاد المناخ الملائم والثقافة المشتركة التي تساعد موظفيها على تنمية ذواتهم ليؤثروا إيجابا على وظائفهم ومؤسستهم	2,66	1,11	41.73	منخفضة
4	يشكل الارتقاء في السلم الوظيفي هدفا يحفز الموظفين على اكتساب مؤهلات جديدة والرفع من مهاراتهم الوظيفية	3,56	1,54	43.26	عالية
	المجموع	3.08	1.21	39.29	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معطيات الاستبيان (باستخدام برنامج SPSS version 20)

يتجلى لنا أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة حول مستوى تطوير المورد البشري يقدر بـ(3.08)، في حين تعكس مؤشرات الانحراف المعياري (1.21) ومعامل الاختلاف (39.29) مدى التقارب النسبي المسجل في أجوبة الفئة المستجوبة حول المستوى المتوسط لاهتمام المؤسسة بعامل تطوير موردها البشري. وهو ما يعني إدراك المؤسسة لضرورة مواكبة التغيرات والتطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئتها من خلال سعيها لاعتماد أحدث الطرق في أداء وظائفها من جهة ومن جهة أخرى العمل على تحيين l'actualisation وتطوير معارف ومهارات موظفيها لجعلهم مؤهلين لذلك، وهو الأمر الذي تُرجم في تلك النقلة النوعية التي عرفتتها المؤسسة في الآونة الأخيرة باستحداثها لأنظمة جديدة (كنظام الشفاء - التصريح عن بعد..) واتجاهها نحو تبني مسعى الإدارة الإلكترونية. كما تؤكد أيضا من خلال إجابات أفراد العينة بأن الترقية في السلم الوظيفي تُعد حافزا مشجعا لهم نحو اكتساب معارف ومهارات جديدة، وهو ما أكدّه لسان حال بعض الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة من خلال المقابلة التي أجريناها معهم بقولهم أن وجود هذا الإجراء (أي الترقية في السلم الإداري) بالمؤسسة يكاد يكون نادرا، وهذا ما تؤكدّه قيمة المتوسط الحسابي (2.61) وكذا الدرجة المنخفضة لاتجاهات العينة المستجوبة على العبارة الأولى.

2.4 - تحليل ومناقشة نتائج المحور الثاني (تحسين نوعية الخدمة العمومية من وجهة نظر الموظفين):
أفرزت عملية تحليل المعطيات الخاصة بالمحور الثاني النتائج التالية:

الجدول رقم (07): مدى تحسن نوعية الخدمة العمومية المقدمة من طرف CNAS

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي \bar{X}	الانحراف المعياري δ	معامل الاختلاف CV	درجة الموافقة
1	تسعى دائما إلى أداء عملك وتقديم الخدمة لطالبيها بشكل صحيح ومن أول مرة	4,31	1,05	24.36	عالية
2	يوجد لديك استعداد وحرص على تقديم الخدمة في أقصر وقت ممكن	4,04	1,03	25.50	عالية
3	المظهر العام للمؤسسة يساعدك على أداء عملك (المباني ، المرافق ، قاعات الانتظار ، الثقافة السائدة..)	4,29	1,16	27.04	عالية
4	الوسائل والتجهيزات المتاحة لكم في المؤسسة جيدة وتمكنك من الوفاء باحتياجات طالبي الخدمة	3,87	1,23	31.78	عالية
5	تحاول دوما إظهار استعدادك لطالب الخدمة من أجل مساعدته و الوفاء بحاجته	4,18	0,91	21.77	عالية
6	تتميز مؤسستكم ببدء الاستجابة الفورية لحل المشاكل والانشغالات المطروحة من طرف طالبي الخدمة	3,68	1,16	31.52	عالية
7	تسعى باستمرار و بمعىة الإدارة إلى تعزيز الشعور بالأمان والثقة لدى طالبي الخدمة	3,81	1,00	26.24	عالية
8	ترى بأن اللباقة وحسن الخلق في التعامل مع طالب الخدمة يعد أمرا ضروريا أثناء تقديمك للخدمة له	4,25	1,00	23.53	عالية
9	لا تتوانى الإدارة و كذا الموظفين في المؤسسة في إظهار الود في علاقتهم مع طالبي الخدمة	3,62	1,06	29.28	متوسطة
10	يمتاز جو التعامل بينك وبين زملاؤك الموظفين بالاحترام المتبادل وتلك الروح المرحية والصدافة الواضحة	3,75	0,97	25.86	عالية
11	تسطر المؤسسة برامج تكوينية مستمرة للموظفين لتحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة لطالبي الخدمة	2,6667	1,15	43.23	متوسطة
12	يوجد اهتمام مستمر ولموس من طرف إدارة المؤسسة بتحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة لطالبي الخدمة	3,47	1,27	26.60	متوسطة
	المجموع	3.83	0.66	17.23	عالية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معطيات الاستبيان (باستخدام برنامج SPSS version 20

الملاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة حول واقع جودة الخدمة العمومية المقدمة من طرف المؤسسة العاملين بها يقدر بـ (3.83) بانحراف معياري ضعيف قدر بـ (0.66) ، بالإضافة إلى القيمة المنخفضة لمعامل الاختلاف (17.23) ، وهذا ما يدل عموما على أن مستوى الخدمة العمومية المقدمة من طرف الصندوق يتصف بالدرجة العالية ، الأمر الذي يعكس صغر حجم الفجوة بين المواصفات المعيارية للخدمة والخدمة الفعلية المقدمة .

أما على مستوى العبارات ، فكانت كذلك اتجاهات أفراد العينة نحو الموافقة بدرجة عالية ، باستثناء العبارات (9 و12) التي جاءت نتائج متوسطاتها الحسابية بدرجة موافقة متوسطة قريبة من الدرجة الأعلى، إضافة للعبارة رقم (11) بدرجة أقل، وقد يعود السبب في ذلك إلى طبيعة عمل أفراد العينة من جهة، حيث و كما أشرنا

سابقا وجود نسبة تقدر ب (14.6 %) من أفراد العينة طبيعة أعمالهم لا تستدعي تواصل مستمر ودائم مع طالبي الخدمة العمومية، ومن جهة أخرى فلقد تأكد لنا من خلال المقابلات التي أجريناها مع بعض موظفي المؤسسة محل الدراسة أن جهود المؤسسة لتحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة لطالبيها مسّت جوانب وأبعاد مهمة في طرق أداء الخدمة وأهملت أخرى، مسّت الأبعاد المتمثلة في: الاعتمادية، الملموسية والاستجابة والضمان وأهملت بعد التعاطف وكذا تدريب الموارد البشرية على الأساليب الفعالة في الاستقبال والتواصل والقدرة على الإيحاء بالثقة والاطمئنان لطالبي الخدمة العمومية .

ولإعطاء نظرة شاملة على ما تقدّم، نضع الجدول الموالي الذي يبين النتائج العامة الإجمالية لإجابات أفراد العينة على كل من متغيري الدراسة.

الجدول رقم (08): النتائج العامة لإجابات العينة المستجوبة حسب كل متغير

المتغير	المتوسط الحسابي \bar{X}	الانحراف المعياري δ	معامل الاختلاف CV	الترتيب
تتمية الموارد البشرية	3,14	0,92	29.30	2 متوسطة
جودة الخدمة العمومية	3,83	0,66	17.23	1 عالية
مجموع	3,48	0,69	19.82	

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على معطيات الاستبيان (باستخدام برنامج SPSS version 20

الخلاصة:

بناء على هذه الدراسة، نستخلص مجموعة من النتائج:

- ◆ تتمية الموارد البشرية ضرورة ملحة لا خيار أمام المؤسسات خصوصا العمومية منها، وهي أحد أهم المداخل الفعالة لتحسين نوعية أداء العنصر البشري وزيادة فعاليته ومهاراته؛
- ◆ أن مفهوم تتمية الموارد البشرية واسع، ولا يقتصر فقط على التدريب والتعلم والتطوير، بل يتسع ليشمل أبعاد أخرى كتحسين جودة حياة العمل، التمكين الإداري، التحفيز، تشجيع الإبداع.. الخ ؛
- ◆ وعي الصندوق الوطني للتأمينات للعمال الأجراء بأهمية تتمية الموارد البشرية ودورها في الرفع من معارف وخبرات ومهارات الموظفين، بما يعكس إيجابا على مستويات أدائهم، ويستمد هذا الوعي قوته من تلك النظرة الإستراتيجية الحديثة للقائمين على القطاع الذي تدعم مؤخرا بمدرسة عليا هدفها الأساسي تتمية الموارد البشرية في مجال عمل المؤسسة (الحماية الاجتماعية) .
- ◆ في المقابل سجلنا بعض القصور في ممارسات العملية التتموية الخاصة بالموارد البشرية والذي قد يفقد برامج تتمية الموارد البشرية بالمؤسسة فعاليتها ونجاحتها، نستعرض فيما يلي ذلك باختصار من خلال الأبعاد الثلاثة التي تناولتها دراستنا، موصين في الوقت ذاته بضرورة استدراكها وتقويمها.
- ◆ في ما يخص التدريب وجدنا أن المؤسسة لا تقوم بمقارنة وتقييم أداء الموظفين قبل وبعد الاستفادة من البرامج التدريبية مما يعني غياب التغذية العكسية في ذلك، وعليه يتوجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء الموظفين باعتباره السبيل الوحيد لتحديد فجوة الأداء والكشف عن الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم.

♦ أما في ما يتعلق بالتعلم فعلى الرغم من أن بيئة المؤسسة الداخلية بيئة مشجعة نسبيا على التعلم، إلا أن غياب عملية التأطير للتعليم الذاتي (غير الرسمي) يفقد هذا البعد الكثير من الفعالية؛

♦ التطوير أيضا يعتبر ضمن أبعاد تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة، لاحظنا أن تغييب عامل التحفيز خصوصا في شكل الاستفادة من الترقية وتولي مناصب أعلى يقلل من فاعلية العملية بشكل عام، حيث يجب على المؤسسة محل الدراسة الوعي أكثر بأهمية التحفيز المادي والمعنوي والذي من شأنه مساعدة الموظفين على إظهار قدراتهم و الرفع من مؤهلاتهم .

وفي الأخير نؤكد على أنه لتنمية الموارد البشرية بأبعادها المختلفة أثر في تحسين نوعية وجودة الخدمة العمومية المقدمة من طرف كل المؤسسات وخصوصا الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS.

الهوامش والإحالات:

- 1 حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية -حالة مؤسسة سوناطراك - ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص 62
- 2 بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية -المفاهيم والأسس -الأبعاد - الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 84
- 3 جينيفر جوي ماتيو و آخرون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا احمد إصلاح، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص 37
- 4 زاهد محمد ديري وسعادة راغب الكسوناني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص 229
- 5 مانع سبرينة، أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات - دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية - ، أطروحة دكتوراه في علوم التسير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014/2015، ص 49
- 6 جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21)، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006، ص 355 بتصرف
- 7 ثابت عبد الرحمان إدريس ، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، دون ذكر بلد النشر 2001 ، ص 455
- 8 عبد القادر براينيس ، التسويق في مؤسسات الخدمة العمومية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية- دراسة على قطاع البريد و الاتصالات في الجزائر - جامعة الجزائر، 2007/2006، ص 55
- 9 ثابت عبد الرحمان ادريس ، مرجع سبق ذكره ، ص29
- 10 علي زغدود، المؤسسات العمومية والإدارية -تعريفها ، طبيعتها القانونية - المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، الجزائر ، دون ذكر تاريخ النشر ، ص 12- 13
- 11 شنوي نور الدين ، محاضرات في المناجمت العمومي ، مدرسة الدراسات العليا التجارية EHEC، ص 3- 5.
- 12 زيرمي نعيمة، الحماية الاجتماعية بين المفهوم و المخاطر و التطور في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي السابع حول : الصناعة التأمينية ، الواقع العملي وآفاق التطوير ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، يومي 03 و 04/12/2012، ص7
- 13 WWW.CNAS.DZ (date de consultation 15/05/2017)
- 14 المادة 3 قانون رقم 08 - 08 مؤرخ في 23 فبراير سنة 2008 يتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماع الاجتماعي (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية / عدد 11) نشرت بتاريخ : 2008/03/02
- 15 WWW.ESSS.DZ (date de consultation 15/05/2017)
- 16 WWW.INT.DZ(date de consultation 15/05/2017)
- 17 WWW.INPRP.DZ(date de consultation 15/05/2017)
- 18 Leonard Nadler, Garland D.Wiggs, Managing Human Resource Development, Jossey-Bass, SanFrancisco, 1986, P4.