

تفعيل المناجنت العمومي الجديد في المؤسسات الاستشفائية من خلال مشروع المؤسسة -دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية  
العمومية بدلس -

**Implementation of New Public Management in healthcare institutions through the corporate  
project -Case study of the public hospital of Dellys-**

مقدود وهيبة

جامعة محمد بوقرة بومرداس - الجزائر

[o.megdoud@univ-boumerdes.dz](mailto:o.megdoud@univ-boumerdes.dz)

تاريخ النشر: 2022/03/03

عقون سعاد<sup>1</sup>

جامعة محمد بوقرة بومرداس - الجزائر

[s.aggoun@univ-boumerdes.dz](mailto:s.aggoun@univ-boumerdes.dz)

تاريخ الاستلام: 2021/12/12

تاريخ القبول: 2022/02/01

**ملخص:**

يعتبر المناجنت العمومي الجديد الوسيلة المثلى لتحقيق الخدمة العمومية بجودة عالية، فهو يسمح بتجاوز المؤسسات العمومية مختلف التعقيدات الإدارية التي تعرفها، وهذا من خلال تبنيتها أساليب متطورة تسمح بترشيد اتخاذ القرارات وتعظيم المنافع من خلال الاستعمال العقلاني للموارد المتاحة لها، من بين هذه الأساليب مشروع المؤسسة الذي يهدف إلى الحصول على أفضل النتائج لهذه المؤسسات. وباعتبار المؤسسة الصحية العمومية هي إحدى أهم هذه المؤسسات، فإن تطبيق المناجنت فيها ذو أهمية كبيرة يسمح بتقديم خدمات بمستوى تطلعات المواطن.

يهدف بذلك هذا البحث لمعرفة واقع تطبيق هذه الأداة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بدلس، ولأجل ذلك قمنا بالتعريف بمفهوم المناجنت العمومي الجديد أولاً ثم مشروع المؤسسة كأحد تطبيقاته الميدانية، وأخيراً الوقوف على كيفية تطبيقه في مؤسسة الدراسة، وتوصلنا إلى أن هذه الأخيرة تطبق المشروع في كل مديرياتها وتتوافق مساعيها مع توجيهات الوزارة الوصية، وقد ساعدتها هذه الأداة في التحكم في أداؤها ونشاطاتها.

**الكلمات المفتاحية:** المناجنت العمومي الجديد، مشروع المؤسسة، إدارة عمومية، المؤسسة العمومية الصحية، المؤسسة الاستشفائية بدلس.

**Abstract:**

The new public management is the best way to achieve a high-quality public service. allowing public institutions to overcome the various administrative complexities they are experiencing, through the adoption of sophisticated methods that allow rational decision-making and maximize benefits through the rational use of the resources at their disposal, including corporate project, which aims to achieve the best results for these institutions. As one of the most important of these institutions, the application of mines is of great importance, making it possible to provide services at the level of citizens' aspirations.

This research aims to know the application of this tool in the Public Hospital of Dellys. And for this we introduced the concept of new public management first, then the corporate project as one of its applications in the field, and finally to see how it is applied in the study establishment. And we found that the latter applies the project in all its directions, and its efforts are in accordance with the directives of the Ministry of The Will, and this tool helped him to control his performance and activities.

**Keywords:** New Public management, corporate project, public administration, Public Health institution, Hospital Establishment of dellys.

## مقدمة:

عرف القطاع العمومي تغيرات سريعة ومهمة تكيفا مع ما أصبح العالم يعيشه من تغيرات، وبهذا استدعى الأمر التخلي عن التسيير البيروقراطي، والتوجه نحو أساليب إدارية تمكنه من التوفيق بين هدفين أساسيين، أولهما السعي لتجويد الخدمة العمومية المقدمة وثنانيهما العمل على التحكم أكثر في التكاليف وترشيد القرارات، وقد وجد هذا الانشغال تكفلا من خلال تيار المناجحت العمومي الجديد، الذي جاء للرفع من مستوى أداء هذه المنظمات العمومية من خلال زيادة فاعليتها وفعاليتها في تقديم الخدمات العمومية مستعينا في بنفس وسائل المناجحت الخاص في القطاع العمومي.

في هذا المجال يعد مشروع المؤسسة من بين هذه الوسائل والتطبيقات الأكثر استعمالا في المناجحت العمومي الجديد، إذ حظي بأهمية كبيرة في تحقيق المتابعة المستمرة للوسائل المستخدمة في سبيل الوصول إلى النتائج المرجوة، فهي تمكن المؤسسة العمومية من تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتقييم أدائها الناجع، وتجويد خدماتها.

في هذا الشأن، تعتبر إدارة المؤسسات الصحية مركز اهتمام الكثير من الدول التي تسعى للوصول إلى مستوى مقبول للخدمة الصحية بشكل يتصف بالتميز، والجزائر تعتبر من بين هذه الدول. ومن أجل معرفة مدى نجاح الدولة الجزائرية في ذلك، قمنا بتتبع تطبيق إحدى المؤسسات الاستشفائية العمومية وهي المؤسسة العمومية الاستشفائية بدلس لهذه الأداة. ومن خلال ما سبق تتمحور مشكلة البحث فيما يلي: ما هو واقع تطبيق مشروع المؤسسة في المؤسسة الاستشفائية العمومية بدلس في إطار مساعي الدولة للتوجه للمناجحت العمومي الجديد؟

تنبثق من هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الجزئية تتمثل في:

- ماهي أوجه الاختلاف بين المناجحت العمومي الجديد والمناجحت العمومي التقليدي؟
- كيف يمكن تطبيق مشروع المؤسسة في المؤسسات الاستشفائية العمومية ضمن مساعي إصلاح الأداء التسييري لها؟
- هل استمد التطبيق الفعلي لمشروع المناجحت العمومي الجديد في المؤسسة العمومية الاستشفائية بدلس على أسس علمية وواقعية مستمدة من خصوصية هذه المؤسسة؟
- من أجل الإجابة على هذه الإشكالية ننتقل من الفرضيات التالية:
- يفرض توجه المناجحت العمومي الجديد التخلي نوعا ما عن مبادئ المركزية المشددة والمطابقة الصارمة للقوانين والتوجه أكثر نحو المنطق الاقتصادي والفعالية التسييرية؛
- يركز مشروع المؤسسة على تحسين التسيير من خلال تحديد الأهداف وتوضيح مؤشرات المتابعة؛
- تم تطبيق مشروع المؤسسة بالمؤسسة الاستشفائية بدلس بطريقة نمطية لم تراعي خصوصيات هذه المؤسسة.
- بخصوص أهمية البحث وقيمه العلمية والعملية، فالبحث يعتبر بمثابة محاولة لتسليط مزيدا من الاهتمام بموضوع المناجحت العمومي الجديد في المؤسسات الجزائرية، باعتبار أغلب المؤسسات الجزائرية هي عمومية، والتركيز على المؤسسات الاستشفائية العمومية التي تستهلك موارد ضخمة، وهذا من أجل ترشيد الموارد والوصول إلى تقديم خدمات ذات مستوى للمواطن.
- ينتظر من هذا البحث تحقيق الأهداف التالية:
- محاولة التأكيد على أهمية تطبيق المناجحت العمومي الجديد في المؤسسات العمومية الجزائرية، التي تتخبط في مشاكل كبيرة ناتجة عن سوء التسيير؛

- تحديد مدى نجاح التطبيق الفعلي لأدوات المناجنت العمومي الجديد في المؤسسات العمومية الاستشفائية، بعد التأطير القانوني والنظري له من خلال الإصلاحات الجديدة للقطاع.

أما عن منهج البحث المستخدم فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي لجمع وتحليل مختلف معطيات الدراسة، أما عن الأدوات المستخدمة اعتمدنا على المسح المكتبي في الجانب النظري أما الجانب التطبيقي فاعتمدنا على كل من المقابلة، الوثائق الداخلية، التقارير السنوية. بهدف ضبط إطار الدراسة تم تقسيم البحث إلى:

المحور الأول: مفهوم المناجنت العمومي الجديد

المحور الثاني: المناجنت العمومي الجديد من خلال مشروع المؤسسة الصحية

المحور الثالث: مشروع المؤسسة للمؤسسة الاستشفائية العمومية بدلس

### المحور الأول: مفهوم المناجنت العمومي الجديد

سنحاول من خلال ما يلي مفهوم المناجنت العمومي الجديد وأهم مميزاته، واساب ظهوره.

#### أولاً: نشأة المناجنت العمومي الجديد وتعريفه:

يؤدي تبني التسيير العمومي الجديد إلى تغيير شبه جذري في الوظائف الممارسة في المنظمات العمومية، حيث تشابه الوظائف الجديدة إلى حد بعيد مع تلك الممارسة في إطار المؤسسات الخاصة الناجحة، وهذا ما سنحاول التعرف عليه من خلال ما يلي:

#### 1- نشأة المناجنت العمومي:

يرجع الفضل في بدء حركة " المناجنت العمومي الجديد" وبدأ الإصلاح في القطاع العمومي إلى مارغريت تاتشر Margaret Thatcher التي اعتلت منصبها في بريطانيا سنة 1979، بعدما أدارت حملة انتخابية أصبحت فيها الخدمة المدنية مادة للحوار السياسي. وقد كان أول ظهور للمناجنت 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 تياراً ليبرالياً قوياً استنكر الوضع الذي أصبحت عليه الولايات المتحدة الأمريكية، ودعت إلى ضرورة تغيير الأوضاع من خلال الانتقال من منطق الوسائل إلى منطق النتائج وتقليص حجم الدولة، كما دعا إلى الخوصصة وإدخال المناجنت على السياسات العمومية، لتنتقل بعد ذلك موجة الإصلاحات إلى الدول الأخرى التي عانت من نفس المشاكل التي وقعت فيها الولايات المتحدة الأمريكية.

هذا مما دفع بالحكومات والمنظمات العمومية إلى البحث عن تغيير جذري في سياساتها العمومية، والبحث عن فعالية أكبر للمورد العمومي الذي سجل مشاكل ونقائص، خاصة في مجال تقديم الخدمات العمومية التي تميزت بالضعف في الأداء وغياب الفعالية، وفي سبيل تحقيق ذلك تم التفكير في استخدام نفس أدوات القطاع الخاص وتطبيقها تدريجياً في القطاع العمومي، وذلك في إطار ما يعرف بالمناجنت العمومي الجديد (Nouveau Management Public).<sup>1</sup>

بالنظر لما سبق " يمكن القول أن البداية النظرية للمناجنت العمومي الجديد يعود إلى الأفكار الليبرالية التي تطورت خلال عقد السبعينات، ويتقدم هذه الأفكار كل من فون هايك (V- Hayek)، وملتون فريدمان (M- Friedman) من مدرسة شيكاغو. أما ميدانيا فقد تجسدت بعض مبادئ المناجنت العمومي الجديد على بعض مشاريع الإصلاح المتعلقة بالإدارة العمومية في الولايات

المتحدة الأمريكية والدول الأنجلو سكسونية (بريطانيا، نيوزلندا، أستراليا...)، وذلك في بداية الثمانينات، ويعود مصطلح (Nouveau Management Public) إلى الباحثين "أوكوين 1990 Aucoin" و "كريستوفر هو 1991 Ch- Hood"، حيث اعتبره تعبير يستخدمه العلماء والمتخصصون للإشارة إلى موضوعات متميزة لأساليب وأنماط إدارة الخدمة العمومية والتي ظهرت خلال العقدين الماضيين لاسيما في المملكة المتحدة وأستراليا ونيوزلندا، وابتداء من تلك الفترة تم تعميم التسمية على جل المشاريع في الدول الغربية ودول آسيا وأمريكا اللاتينية، وأصبح المناجحت العمومي الجديد هو المرجعية لكل الحكومات والهيئات المحلية عندما يتعلق الأمر بإدخال تغييرات على مرافق الدولة أو إصلاحها.

## 2- تعريف المناجحت العمومي الجديد:

أظهرت الدراسات المختلفة أنه لا يوجد اتفاق كامل حول مفهوم المناجحت العمومي الجديد ومكوناته رغم أن هناك العديد من النقاط المشتركة، ونجد أهم هذه التعاريف فيما يلي:

يلخص فردريكسون (H.George Frederickson)\* المناجحت العمومي الجديد ويقول: " إن الأساس والمنطق التقليدي للمناجحت العمومي هو التركيز الدائم والمستمر على الأساليب الإدارية الأكثر فاعلية واقتصاداً، أمّا المناجحت العمومي الجديد فإنه يهتم إلى جانب ذلك بالعدالة الاجتماعية".<sup>1</sup>

ويعرفه المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية بأنه " اتجاه عام لتسيير المنظمات مستوحاة من العلوم الاقتصادية، ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص، وهذا لتحسين ومعالجة الاختلالات التي ميزت التسيير العمومي التقليدي كالبيروقراطية، وكذا محاولة الارتقاء بالإدارة العمومية إلى مستوى الفاعلية والفعالية".<sup>2</sup>

وعرفته لجنة الإدارة العامة التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) أنها نموذج جديد يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء في القطاع العام وتقليل المركزية.<sup>3</sup>

أما على حد تعبير Pollitt فللمناجحت العمومي الجديد تعاريف مختلفة" فهو عبارة عن أيديولوجية، أو مجموعة من المقاربات والتقنيات الإدارية الخاصة، فهو كوعاء فكر إداري أو كنظام فكر أيديولوجي أساسه الأفكار المتولدة في القطاع الخاص، والتي تستهدف إصلاح القطاع العام.<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن المناجحت العمومي هو أسلوب جديد لكيفية إدارة المنظمات العمومية يقوم على مبادئ وقواعد المناجحت في المؤسسات الاقتصادية الخاصة وآليات السوق، فهو يستند إلى ثقافة جديدة في الإدارة تركز على المواطن باعتباره أساس العملية الإدارية؛ وهذا من خلال زيادة فعاليتها وفعاليتها في ظل التغيرات المستمرة.

## ثانياً: أسباب ظهور المناجحت العمومي الجديد، خصائصه ومبادئه

يعتبر المناجحت العمومي الجديد ثورة في التفكير التسييري العمومي، ويهدف إلى القضاء على الممارسات السلبية السابقة وإدراج مفاهيم تسييرية حديثة تهدف لتحقيق الفعالية التسييرية، وستعرف على ذلك من خلال ما يلي:

## 1- أسباب ظهور المناجحت العمومي الجديد:

يعود ظهور المناجحت العمومي الجديد إلى ثلاث عوامل رئيسية هي:<sup>5</sup>

- ضعف الأداء والفعالية، إذ تتميز المرافق والقطاعات العمومية بضعف أداءها نتيجة فكرة المال العام؛ - البيروقراطية؛ إن الاختلالات التي ظهرت في النموذج البيروقراطي ولدت أزمة الشرعية بين المواطن الإدارة العامة، مما ساعد في ظهور مبادئ فكرية جديدة تسعى لتخطي هذه الظاهرة؛

- إفراط تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية؛ إذ كان الفكر الليبرالي في فترة السبعينيات من القرن العشرين يرى أن تعاضد دور الدولة في الاقتصاد له آثار سلبية على مختلف الأنشطة، ولهذا ندى هذا الفكر لتقليص دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي، والتأكيد أن آلية السوق هي الأفضل فيما يتعلق بإعادة توزيع الدخل وتحقيق الاستقرار في المؤشرات الاقتصادية؛

- بروز النظريات الحديثة؛ فلقد ظهرت العديد من النظريات التي تنادي إلى ترشيد إنفاق الدولة، مثل تحليل التكلفة والمنفعة، ترشيد اختيارات الميزانية، نظرية الوكالة، بالإضافة إلى نظريات حاولت إسقاط ميكانيزمات السوق على مجالات النشاط العمومي مثل نظرية الاختيارات العمومية وفكرة تقليص الضبط الاقتصادي، وكل هذه النظريات والأفكار الحديثة ساهمت في إضفاء تغييرات على أساليب تسيير المنظمات العمومية.

## 2- المقارنة بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الجديد:

يختلف التسيير العمومي الجديد عن التسيير العمومي التقليدي في العديد من الجوانب يمكن اظهارها في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: مقارنة بين التسيير البيروقراطي والمناجحت العمومي الجديد

عوامل المقارنة	التسيير البيروقراطي	المناجحت العمومي الجديد
الهدف	الوصول على الأهداف / إرضاء الزبون-لمواطن	إحترام القواعد و الإجراءات
التنظيم	لامركزية (تفويض الصلاحيات، هيكلية شبكية، حوكمة)	مركزية (تنظيم وظيفي، هرمي)
الفصل بين المسؤوليات السياسية والإدارية	واضحة	مبهم
تنفيذ المهام	استقلالية	تجزئة، تقسيم، تخصص
التوظيف	عقود	مسابقات
الترقية	ترقية حسب الأحقية (الجدارة) للمسؤولية والأداء	ترقية تقليدية، لا يوجد تفضيل
المراقبة	مؤشرات الأداء	مؤشرات المتابعة
نوع الميزانية	تركز على الأهداف	تركز على الوسائل

المصدر: عقون سعاد، مساهمة نظام مراقبة التسيير في عصنة التسيير العمومي -دراسة حالة الجماعات المحلية في الجزائر-حالة البلديات، تخصص تسيير، جامعة

الجزائر 3، 2015، ص ص (50-51). وكذلك: Anne Amar ; Ludovic Berthier, Le Nouveau Management Public (avantages et limites) sur le site: [http://www.umice-fr/recemap/contenurevue/Articles/Revue\\_recemap13](http://www.umice-fr/recemap/contenurevue/Articles/Revue_recemap13) Amar Berthier. pdf, consulté le 22/01/2011 à 11:00h.

بمذا تختلف مهام المسير في التسيير التقليدي للمؤسسات العمومية مع مهامه في المناجحت العمومي الجديد، بحيث يميل المسير البيروقراطي لتخطيط العمل وبرمجة السلوكيات المنتظرة وكذا إلى تقسيم العمل وتوزيع المهام، في حين يسعى المسير في ظل المناجحت العمومي الجديد إلى إعطاء معنى للعمل مع تجسيد السلوكيات المنتظرة، و تحديد المهام توزيع المسؤوليات، من جهة أخرى يميل المسير التقليدي للقيادة

من خلال احترام القواعد، وسلطة السلم الإداري، و مراقبة مدى الالتزام بها، وتشجيع الطاعة والامتثال للأوامر، أما المسير في ظل المناجمت الجديد فيعمل على التنشيط والتحفيز بواسطة الأهداف والقيم، و إلى مراقبة مدى تحقيق الأهداف المسطرة، وتشجيع المبادرة والتجديد؛ من زاوية أخرى نجد أن المسير التقليدي يهتم بالتركيز والتخصص و التعويض على أساس مدى الاستقامة، أما المسير الحديث فيؤمن بضرورة تفويض المسؤوليات، وبأن التعويض يتم على أسس تقييم الأداء والجهد المبذول؛ عموما فالمسير التقليدي يهدف لتأمين استقرار المنظمة أما المسير الحديث فيحرص على قيادة التغيير في المنظمة.<sup>6</sup>

### 3- مبادئ المناجمت العمومي الجديد:

يقوم المناجمت العمومي الجديد على عدة مبادئ وركائز، وتمثل أهمها في:<sup>7</sup>

- إدخال آليات اقتصاد السوق على القطاع العمومي، وبالتالي إضفاء نوع من المنافسة ليس فقط بين المنظمات العمومية، وإنما أيضا بين القطاع العمومي والقطاع الخاص؛
  - استعمال أدوات وأساليب الإدارة المطبقة في القطاع الخاص في القطاع العمومي والاستفادة منها في مجال تقديم الخدمات العمومية؛
  - السعي إلى تحقيق الأداء الناجع في الأجهزة الإدارية للدولة من خلال ترشيد استعمال الموارد العمومية في مختلف النفقات العمومية؛
  - يقدم المناجمت العمومي الجديد مفاهيم حديثة في التسيير مثل: الأداء، الفعالية، الفاعلية، المقاول، الإبداع، التعلم التنظيمي، وغيرها، بينما يعمل التسيير البيروقراطي ضمن مصطلحات مختلفة، كالمسؤولية، المركزية، السلطة العليا، القواعد والإجراءات... الخ؛
  - الفصل بين الأهداف والقرارات الاستراتيجية، والأهداف والقرارات العملية، وذلك على خلاف التسيير التقليدي أين تتولى الهيئات السياسية مسؤولية وضع وتسيير استراتيجيات 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؛
  - اعتماد مرونة تنظيمية واسعة تجعل من عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات والإدارات العمومية عملية تشاركية لا أحادية الجانب، وهذا باعتماد اللامركزية فيها، وهو ما يزيد من سرعة الاستجابة للتغيرات المفاجئة للمحيط ويجفز موظفيها ويتيح لهم نوعا من الحرية مما يزيد من قدرتهم على المبادرة خلافا على المركزية التي يقوم عليها النظام البيروقراطي؛
  - اعتماد المناجمت العمومي الجديد على الإدارة الموجهة بالنتائج (المخرجات)؛
  - المناجمت العمومي الجديد يبنى 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 وطاقاتها في تقديم الحوافز والمساهمة في جميع القطاعات؛
  - التسيير من منظور التنبؤ بالمشاكل ومحاولة تفاديها، وليس التسيير من منظور معالجة المشاكل بعد حدوثها.
- ويرى Berthier أنّ كلّ هذه المبادئ تمس أربعة (04) وظائف أساسية للمنظمات العمومية هي: الوظيفة الإدارية (التنظيم)، ووظيفة التسويق، ووظيفة تسيير الموارد البشرية، والوظيفة المالية. ويمكن تلخيص السياق الجديد للوظائف في الجدول التالي:

**الجدول رقم 2: السياق الجديد للمناجنت العمومي الجديد**

الوظائف	ما يطرأ على الوظائف من تغييرات
الوظيفة الإستراتيجية	التسيير الموجه بالأهداف والنتائج الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي الفصل بين الوظائف السياسية والإدارية تطبيق النظام اللامركزي استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الداخلية (الإنترانت) تبسيط الإجراءات الإدارية
الوظيفة المالية	التخفيض في العجز استخدام الميزانيات التخطيطية استخدام الوسائل الحديثة في مراقبة
الوظيفة التسويقية	استخدام وتطوير التسويق العمومي (إجراءات تحقيق الرضا، سير الآراء، التشاور مع المستخدمين) التسويق الإلكتروني (استخدام التكنولوجيات الحديثة في الإعلام والاتصال في تقديم الخدمات العمومية)
وظيفة إدارة الموارد البشرية	تقليص حجم موظفي المنظمات العمومية تحسيس الموظفين بالمسؤولية وتحفيزهم على العمل (المكافأة على حسب الأداء، القيادة)

المصدر: محمد بن بوزيان ونجيب سليمان، المرجع السابق نفسه، ص:16.

**المحور الثاني: المناجنت العمومي الجديد من خلال مشروع المؤسسة الصحية**

من أجل إبراز دور مشروع المؤسسة في المؤسسات الاستشفائية كأحد أهم الأدوات التي شرعها المشرع الجزائري لاستحداث المناجنت في المؤسسات العمومية الاستشفائية، يجب إزالة اللبس حول المؤسسات الاستشفائية العمومية، وإبراز أهم الاصلاحات التي قانت بها الدولة الجزائرية لذلك.

**أولا: الإصلاحات التسييرية الحديثة للمؤسسات الصحية العمومية في الجزائر**

**1- تعريف المؤسسات العمومية الاستشفائية:**

المستشفى يعد تنظيما طبيا متكاملا يستهدف تقديم الخدمة الصحية بمفهومها الشامل وقاية وعالجا وتعلما طبيا، إضافة إلى إجراء البحوث الصحية في مختلف فروعها، فهي تعتبر أهم المؤسسات الخدمية التي تقدم الخدمة الصحية المتكاملة.<sup>8</sup> أما المستشفى العمومي فهي تلك التي تملكها وتديرها الأجهزة الحكومية المختلفة من وزارات وهيئات عمومية وفق نظم ولوائح حكومية تحكم سير وإجراءات العمل.<sup>9</sup> كما تعتبر تلك المستشفيات التي تتميز ملكيتها للدولة أو إحدى الهيئات أو المؤسسات الرسمية التي تقوم بالإشراف عليها وغالبا ما تتبع لوزارة الصحة، ويقوم هذا النوع بتقديم خدمات لجميع الأفراد بالبحان أو مقابل رسوم، وقد تضم مختلف التخصصات والأقسام العلاجية اللازمة.<sup>10</sup>

يعرفها المشرع الجزائري على أنها مجموعة من الهياكل الصحية التابعة للقطاع العام تهدف إلى تلبية حاجات اجتماعية هامة من خلال تقديم خدمات مجانية تتمثل في العلاج أو القيام بأعمال وقائية حماية للصحة العمومية للمجتمع، حيث تنشأ وتنظم وتراقب من طرف الدولة. فلقد اعتبرها المشرع بمثابة مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية وبالتالي هي مرافق عمومية صحية

واستشفائية مكلفة بتقديم خدمة والاستقلال المالي، عمومية مادام أن التنظيم الذي أنشأها حدد نظامها القانوني في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع إداري.<sup>11</sup>

## 2- أهداف الإصلاحات التسييرية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية في الجزائر:

يعتمد تسيير المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر طرقا كلاسيكية مع وجود بعض الإصلاحات التي باشرتها الإدارة المركزية لإدخال التقنيات الحديثة في التسيير ذات خصائص تنظيمية وتسييرية ومالية تسمح بتحسين الاداء في القطاع العام للصحة وإرجاع تنافسيته، ويمكن الإشارة إلى أهدافها في النقاط التالية:

- إصلاح نظام تمويل الصحة وإدخال نظام التعاقد؛

- مراجعة القوانين الأساسية للمؤسسات الصحية ولمختلف الأسلاك؛

- وضع نظام معلومات استشفائي كفو؛

- تحديد وتعريف وضبط تكاليف الخدمات الصحية؛

- إدخال نظام التصديق ومراحل العمل بالجودة؛

- تحسين التسيير وإعطاء قيمة للموارد البشرية؛

- إدخال ميكانيزمات جديدة وآليات حديثة في التسيير والتقييم والتدقيق ومراقبة التسيير.

وشملت الإصلاحات التي قامت بها الدولة الجزائرية فيما يخص المؤسسات الاستشفائية العمومية ما يلي:

- عقود النجاعة من أجل انجاز النشاطات: تهدف إلى تحسين فعالية وفاعلية الهياكل العمومية للصحة من أجل تخفيض والتحكم في التكاليف.<sup>12</sup>

- نظام التعاقد وإعادة النظر في آليات التمويل(التعاقدية): طريقة جديدة في التعامل مع ميزانية المؤسسات الصحية يسمح للمستشفى بالتكيف مع الظروف الجديدة، فقد اهتم هذا الملف بدراسة طرق توسيع موارد تمويل المستشفيات وضرورة إعادة النظر في التنظيم من ناحية التسيير المالي، وإعادة التأكيد على الالتزامات التعاقدية لكل المتدخلين في صحة المواطن بالإضافة إلى السهر على تكييف القوانين الأساسية التي تسيير المؤسسات الصحية حاليا مع التعديلات الجارية خاصة في مجال التمويل القائم على التعاقد في النشاطات.<sup>13</sup>

- مشروع المؤسسة كبعد استراتيجي: هو مسار كلي للمؤسسة العمومية للصحة من أجل تامين الموارد، بمعنى المشاركة والتقسام على المستوى الكلي للتكيف مع خصائص محيطها، استنادا إلى خياراتها من الأهداف والأفعال والتدخلات تستهدف توجهات استراتيجية بكيفية مضبوطة في الأجل المتوسط للنشاطات وسير المؤسسة.<sup>14</sup>

- سياسة التشغيل الجزئي لبعض المؤسسات العمومية للصحة: يعتبر نظام التشغيل الجزئي بأنه إسناد مهمة أو أكثر من المهام الطبية إلى شركات متخصصة أو متضامنة مع الشريك الأجنبي وأبرمت وزارة الصحة اتفاقية تشغيل جزئي للمركز الجامعي مصطفى باشا مع العملاق الأمريكي جنرال إلكتريك من أجل تسيير وإدارة الاستجالات الطبية الجراحية.

ثانيا: مشروع المؤسسة كأداة لتفعيل المناجنت العمومي الجديد في المؤسسة العمومية للصحة

يعتبر مشروع المؤسسة أحد الأدوات المهمة التي تم اعتمادها من قبل المؤسسات العمومية عامة والاستشفائية خاصة لترشيد تسييرها لهذه المؤسسات.



## 1- مفهوم مشروع المؤسسة للمؤسسات العمومية الصحية:

في إطار مساعي وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات الرامية لعصرنة القطاع، والقضاء على الاختلالات التي يعاني منها لسنوات، سعت الحكومة إلى انتهاج سياسة إصلاح جديدة تقوم على عصرنة طرق تسيير المستشفيات بإدراج أدوات القيادة، متمثلة في مشروع المؤسسة الاستشفائية.

أ- مفهوم مشروع المؤسسة الصحية: يمكن إبراز مفهوم مشروع المؤسسة وفق ما يلي:

هو خطة عمل تساهم جميع الأطراف المعنية في بلورتها وترمي إلى تجسيم مشروع مستشفى الغد على مستوى المؤسسة معتبرة خصوصياتها ومحيطها، وهو بمثابة عقد تلتزم هذه الأطراف بتنفيذه على مراحل.<sup>15</sup> ويعني برنامجا إراديا وخطة تطوعية مؤلفة من مجموعة من الأعمال المنسجمة التي تهدف إلى الحصول على أفضل النتائج في المؤسسات الاستشفائية، والرفع من مستوى التحصيل بها، والسمو بجودة علاقتها بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي والثقافي.

فمشروع المؤسسة الاستشفائية هو وسيلة أو أداة لتجسيد الرؤية الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة، يسمح لها بترجمتها إلى خطط عملية سنوية؛ وتعرف المادة 714-11 من قانون الصحة العمومية الفرنسية مشروع المؤسسة كالآتي: "يحدد مشروع المؤسسة على وجه الخصوص على أساس المشروع الطبي، الأهداف العامة للمؤسسة في المجال الطبي، خدمات التمريض، السياسة الاجتماعية، برامج التكوين، التسيير ونظم المعلومات على أن يتوافق هذا المشروع مع الأهداف المسطرة، من أجل تحديد وسائل الاستشفاء المناسبة، والوسائل البشرية والتجهيزات الضرورية اللازمة لتحقيق الأهداف؛ ويحدد لمدة أقصاها خمس سنوات قابلة للمراجعة والتعديل".<sup>16</sup>

ويرتكز مشروع المؤسسة على أهداف ذات أولوية تعتمد على برنامج عمل وفق ثلاث خطط:

- خطة عمل لتصفية أوضاع الحياة المهنية لمهنيي الصحة؛
  - خطة عمل لتسوية الوضعيات المالية لنفس المؤسسات خاصة بديون الصيدلية المركزية للمستشفيات ومعهد باستور؛
  - خطة عمل لتسهيل الحصول على خدمات الاستشارة والفحص الخارجي والعلاج على مستوى الهياكل الاستشفائية.
- يسمح مشروع المؤسسة لكل نشاطات المؤسسة الدخول في ديناميكية كلية عن طريق فريق عمل متعاون يعتمد على تكاملية الكفاءات واستمرارية العلاج مع إشراك مؤسسات القطاع الخاص للجهة الصحية وتطويرها مع باقي القطاعات في ذات التخصص.
- بهذا يمكن اعتبار مشروع المؤسسة كموضوع يصف عناصر الإستراتيجية التي تحقّق التنسيق والترابط بين المؤسسة الاستشفائية ومحيطها؛ تهدف إلى:<sup>17</sup>

- جعل المريض محور عمل المؤسسة الاستشفائية؛
- تحسين جودة وأمن الخدمات المقدمة عن طريق تحليل انتقادي للموجود، وصياغة إجراءات التمريض؛
- التعاون مع مختلف مؤسسات قطاع الصحة بغرض تقديم أفضل علاج للمرضى؛
- تحسين مقروئية المؤسسة الاستشفائية.

تتمثل أهم مقومات نجاح مشروع المؤسسة الاستشفائية فيما يلي:<sup>18</sup>

- انخراط كافة الأطراف المعنية في المشروع؛
- التوظيف الأمثل للإمكانات المتوفرة؛
- الالتزام بالأهداف المرسومة للمشروع؛

- انسجام أهداف المشروع مع مشروع مؤسسة الغد.

### ب- مكونات مشروع المؤسسة الاستشفائي:

يمكن النظر إلى مشروع المؤسسة على أنه محصلة عدة مشاريع جزئية مكونة له، وفي الوقت نفسه يعبر عن تقاطع رغبات وإمكانيات مختلف المتعاملين؛ لذلك فهو يتكون من المشاريع الجزئية الآتية:<sup>19</sup>

- **المشروع الطبي:** يقوم مجلس الإدارة بمعية المدير بتحضير المشروع الطبي للمؤسسة، هذا المشروع هو بمثابة قلب مشروع المؤسسة الاستشفائية، لأنه تحدّد فيه توجهات المؤسسة في المجال الطبي من أجل صياغة الأهداف الطبية المراد تحقيقها خلال السنوات الخمسة المقبلة؛ وحوله تبثق المشاريع الجزئية الأخرى الضرورية لضمان أفضل تكفل بالمرضى، والمتمثلة:

- **مشروع خدمات التمريض:** ويدعى كذلك بمشروع التكفل، ويشمل التنظيم العام لخدمات التمريض وكيفية التكفل بالمرضى، وصياغتها في شكل عدد من الإجراءات التي يتبناها الممرضون حسب خصوصيات المصلحة التي ينتمون إليها.

- **المشروع الاجتماعي:** يصف السياسة المنتهجة من قبل المؤسسة فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية، تنظيم وإعادة تنظيم مختلف المصالح، كما يوضح سياسة العلاقات الإنسانية وسياسة التكوين.

- **مشروع نظام المعلومات:** ويهدف إلى إبراز التحسينات التقنية، والبرمجية والبيداغوجية المحققة لدى المؤسسة الصحية بنظام تسيير يقوم على التسيير الطبي للموارد من أجل أفضل تكفل بالمرضى.

- **مشروع الجودة:** يترجم يوميا عزم المؤسسة على وضع المريض في قلب العملية التسييرية.

- **مشروع التسيير:** توحيد الإجراءات المحاسبية، المالية والإدارية، إعداد لوحات قيادة مختلفة، إجراءات المراقبة والتقييم، من أجل السماح للمؤسسة باتخاذ قرارات التسيير والقيادة على أساس نظام التسيير.

### ج- منهجية انجاز وتجسيد مشروع المؤسسة الاستشفائي:

تمثل منهجية انجاز مشروع المؤسسة الاستشفائي فيما يلي:

- **تشخيص واقع المؤسسة:** استنادا إلى توجهات مؤسسة الغد وأهداف المخطط يتم تشخيص وضع المؤسسة بـ:

■ المعطيات حول المؤسسة (التناجح، مؤشرات الحياة المدرسية، الموارد المتوفرة)؛

■ تقييم وضع المؤسسة بالنظر إلى المؤشرات الجهوية والوطنية واعتمادا على المعطيات التي تم جمعها؛

■ تشخيص العوامل المؤثرة سلبا أو إيجابا على إنجاز المشروع.

- **إعداد المشروع:** يتم إعداد مشروع المؤسسة كما يلي:

■ اعتماد التشخيص لتحديد جملة من الأهداف المميزة يقع تجسيمها في إطار مخطط خماسي وحسب الأولوية؛

■ ضبط الحاجيات الضرورية لتحقيق الأهداف المرسومة؛

■ ضبط الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة وسبل استغلالها عقلانيا وتقدير الإمكانيات الإضافية لإنجاز المشروع عند اللزوم؛

■ وضع خطة عملية تراعي الإمكانيات والحاجيات لبلوغ الأهداف المرسومة تنفذ على مراحل سنوية على مدى خمس سنوات؛

■ ضبط مؤشرات وآليات متابعة المشروع وتقييمه.

- **إنجاز المشروع:** يتم متابعة متواصلة لإنجاز المشروع وتعديله عند الاقتضاء.

- **تقييم المشروع:** يتم تقييم المشروع سنويا في ضوء الأهداف المرسومة له والتوجهات العامة للسياسة الصحية. ويرمي التقييم إلى الوقوف على التغييرات الدالة في مردود المؤسسة، أسباب النجاح، العوامل السلبية التي يحتمل أنها حالت دون بلوغ الأهداف المرسومة، وتعديل الخطة على ضوء الدروس المستخلصة من التقييم. أما بخصوص تجسيد مشروع المؤسسة الصحية في المؤسسات العمومية الجزائرية، فهو يعتبر أداة تشاور، مصادقة، تقويم وتطوير المؤسسة وهو ليس غاية في حد ذاته، كما يساعد على تطوير القدرات التسييرية التالية:

- **التسيير بالأهداف:** يعتبر التسيير بالأهداف من الأساليب الحديثة تعتمد على خطوات معينة<sup>20</sup>:
  - مقارنة المؤشرات؛
  - تحديد الأهداف الإستراتيجية والإعلان عليها؛
  - ترجمة الأهداف إلى مخططات عملية؛
  - المتابعة والمراقبة؛
  - الإعلان على النتائج.
- **استقلالية أكبر للمؤسسات الصحية:** يعطي مشروع المؤسسة استقلالية أكبر للمؤسسات الصحية من خلال:<sup>21</sup>
  - وحدات الموازنة؛
  - مراكز المسؤولية؛
  - المحاسبة التحليلية؛
  - المناولة لبعض الأنشطة.

### المحور الثالث: مشروع المؤسسة الاستشفائية العمومية بدلس

مواصلة للجهود التي ترمي لعصرنه التسيير ومناجحت المؤسسات الصحية سيكون من دون أدنى شك لعملية دعم هيكلها بأدوات وآليات أثر إيجابي على تطوير النشاطات والتكفل بالأعمال التي التزم بها، حيث نصت المذكرة رقم 06 المؤرخة في 08 جانفي 2014، والمنشور رقم 05 المؤرخ في 30 يوليو 2013، المتعلق بإعادة تأهيل المرافق العمومية للصحة والمقدمة للمدراء وكذا المتعلقة بآليات أساسية تتمثل أهمها في مشروع المؤسسة؛ والتي تمثل مرجع تقييم التدابير التي يعزم اتخاذها.<sup>22</sup> وتعتبر المؤسسة الاستشفائية العمومية بدلس من أعرق وأقدم المستشفيات العمومية في الجزائر، طبقت مشروع المؤسسة مثلها مثل باقي المؤسسات الاستشفائية، ومن أجل إبراز أهمية تطبيقها على مستوى هذه المؤسسة سندرج العناصر التالية:

### أولا: تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية لدلس

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية لدلس بحي البساتين دلس، وهي منطقة شبه حضرية ساحلية ذات طابع فلاحى وسياحي، تقع بين مدينتي تيزي وزو والجزائر، تمتد خدماتها الصحية للولايات المجاورة (تيزي وزو) تبلغ مساحتها 16010.70 م<sup>2</sup>. وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 140/07 في 19 فبراير 1986، المتعلق بإنشاء تنظيم وتسيير القطاعات الصحية. وتخضع المؤسسة من حيث تنظيمها وسيرها لأحكام المرسوم التنفيذي 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007، إذ يسيرها مجلس إدارة ويديرها مدير ولها مجلس طبي يبدي رأيه الطبي والتقني فيها.<sup>23</sup>

### ثانيا: تجسيد المناجحت العمومي الجديد في المؤسسة العمومية الاستشفائية لدلس:

المؤسسة الاستشفائية العمومية بدلس مثلها مثل المؤسسات العمومية الأخرى تطبق بعض الأدوات لتجسيد وتطبيق وترقية تسييرها، ويمكن إبرازها فيما يلي:

**1- تطبيق لوحات القيادة:** تتمثل أهم الأدوات مراقبة التسيير المطبقة في المؤسسة الاستشفائية بدلس في لوحات القيادة. إنّ الحديث عن لوحة القيادة الاستشفائية يجزّنا إلى مديرية الخدمات الصحية (Direction des services de santé) وبالأخص مكتب تقييم النشاطات المحوّل بإعداد لوحة القيادة، حيث يقوم هذا الأخير بتجميع مختلف المعلومات من مختلف المصالح لحساب المؤشرات المكوّنة ل لوحة القيادة؛ والجدير بالذكر في هذه المؤشرات هو أنّها مؤشرات موحّدة تفرضها الوزارة الوصية على كلّ المؤسسات الاستشفائية التابعة لها باختلاف شكلها القانوني؛ ويتمّ حسابها كلّ ثلاث أشهر مع إعداد محصلة سنوية في آخر السنة، تحتفظ المؤسسة بنسخة وترسل نسخة أخرى لمديرية الصحة للولاية التابعة لها.<sup>24</sup>

**2- المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية:** لقد شرعت الحكومة الجزائرية ومنذ سنة 1995 في إصلاحات عميقة مست جوانب تسيير الموارد البشرية بالمنظمات والإدارات العمومية الصحية تجسدت هذه الإصلاحات من خلال ما يعرف بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي يعتبر من أهمّ التغيرات التي شهدتها سياسات تسيير الموارد البشرية في المنظمات والإدارات العمومية، كونه يهدف إلى وضع خطة تنبؤية لتسيير الموارد البشرية العمومية.<sup>25</sup> هذا المخطط هو وثيقة من وثائق التسيير الحديث للموارد البشرية يتضمن عدة مؤشرات يتعرف المسير من خلالها على الوضعية البشرية لإدارته، كما يستطيع من خلالها القيام بعملية تسيير تقديري لموارده البشرية في المستقبل، أي يعتبر بمثابة "لوحة قيادة" تساعد المسؤول على اتخاذ القرارات المناسبة.<sup>26</sup>

### 3- تفعيل الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لدلس:

تتمثل الأنظمة المستعملة في المستشفى العمومي لدلس لتجسيد الإدارة الإلكترونية في:

- **النظام المعلوماتي للموارد البشرية SIRH:** تم تفعيل النظام والعمل به على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية لدلس منذ سنة 2017 بعد التعليمات الصادرة من طرف وزارة الصحة والسكان، فقد تم تطبيق هذه التعليمات بتحويل المستخدمين من ورق إلى نظام معلوماتي حيث تم ادخال جميع البيانات الخاصة بالموظفين.<sup>27</sup>
- **نظام patient و IDAS:** نظام Patient يكون عند دخول الحالة المريضة لمصلحة الاستعمالات بعد عملية الفحص، فإذا كانت تحتاج للتكفل بها على مستوى مصلحة استشفائية، فيتم تحرير كشف القبول باستعمال برنامج Patient، ترد فيه البيانات الشخصية للمريضة، تاريخ الدخول، المصلحة الاستشفائية المستقبلية، رقم الضمان الاجتماعي، يتم تحديد رقم الضمان الاجتماعي للمريضة أو لزوجها باستخدام نظام IDAAS.<sup>28</sup> أما نظام IDAS هو برنامج الكتروني يعمل بنظام الانترنت بين مكتب الدخول و مصالح الضمان الاجتماعي يسجل فيه كل المرضى المؤمنين اجتماعيا ، حتى يسهل متابعتهم في مصالح الضمان الاجتماعي.

### ثالثا: مشروع المؤسسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية لدلس:

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية لدلس من بين المؤسسات الصحية العمومية في الجزائر التي تطبق مشروع المؤسسة.

## 1- تفعيل مشروع المؤسسة العمومية الاستشفائية بدلس ومختلف المصالح المعنية به

نص المرسوم رقم 2.06.656 الصادر في 13 أبريل 2007 المتعلق بالتنظيم الاستشفائي أنه "يتعين على كل مؤسسة صحية عمومية إعداد وثيقة تسمى "مشروع المؤسسة الاستشفائية" يحدد لفترة معينة، الأهداف العامة للمؤسسة في الميدان الطبي والعلاجات التمريضية والتكوين والتدبير والنظام الإعلامي؛ ويجب أن يكون مشروع المؤسسة الاستشفائية مطابقا للتصميم الجهوي لعرض العلاجات، إذا كان موجودا، ويحدد وسائل الاستشفاء والموظفين والتجهيزات بمختلف أنواعها التي يجب على المستشفى التوفر عليها لتحقيق أهدافه؛ كما يهيئ مشروع المؤسسة الاستشفائية من طرف مدير المؤسسة ويصادق عليه ويصبح قابلا للتطبيق بموجب مقرر لوزير الصحة، بعد استطلاع رأي ممثليه داخل المؤسسة الاستشفائية".<sup>29</sup>

وأكد المسؤول بوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات محمد طلحي أن المؤسسات الاستشفائية العمومية على مستوى الوطني مدعوة لتقديم مشاريعها من أجل تسيير أحسن وتكفل أمثل بالمرضى، والتي لا تتوفر على مشاريع النجاعة في مجال التسيير، وأن الوزارة الوصية تعمل على إنجاز مخطط لتطوير هذه المؤسسات الاستشفائية، وأكد في الوقت نفسه أنه يجب أن يشمل هذا المشروع كل ما يتعلق بالتكفل الجيد بالمرضى الذي يبقى في صميم اهتمامات الوزارة الوصية، والذي شدد على أن الوثيقة ستمتد صلاحيتها على مدار فترة تتراوح من 3 إلى 5 سنوات في مجال تسيير المؤسسات المعنية.<sup>30</sup>

وحسب مذكرة وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات الموجهة لمدرء المؤسسات العمومية للصحة قمنا بدراسة وصفية لمشروع المؤسسة العمومية الاستشفائية لدلس لسنة 2020، حيث تم تعيين مشروع المؤسسة العمومية الاستشفائية لدلس من قبل فريق متعدد التخصصات يعمل داخل المؤسسة.

تم إنشاء هذا المشروع من خلال عملية طويلة من التعليم وجمع المعلومات من جميع العاملين في مجال الصحة بالتعاون مع المجلس العلمي، وضعت المديرية العامة بنجاح خلية بحثية تناولت خمسة محاور رئيسية موافقة للمهام الرئيسية للمؤسسة:

- الرعاية والجودة؛

- البحوث الطبية والعلمية؛

- الخدمات اللوجستية والمعدات؛

- الموارد البشرية والتكوين المستمر؛

- المعلومات الصحية.

مع ذلك، فقد مكن مشروع المؤسسة من استكشاف المستقبل ليكون تطوير الأنشطة المحددة يعكس احتياجات السكان، ودراسة مختلف السبل المنفذة لضمان تنمية المؤسسة بإعطائه التماسك والاتساق.

تمثل مختلف مصالح المؤسسة العمومية الاستشفائية لدلس المعنية بمشروع المؤسسة:

- المديرية الفرعية للموارد البشرية؛

- المديرية الفرعية للمالية والوسائل؛

- المديرية الفرعية للمصالح الصحية؛

- المديرية الفرعية لصيانة الأجهزة الطبية والأجهزة الملحقة.

## 2- أهداف المشروع في المؤسسة العمومية الاستشفائية لدلس: تتمثل أهم أهداف المشروع في المؤسسة العمومية الاستشفائية لدلس فيما يلي:<sup>31</sup>

- توطيد مهمة المؤسسة العمومية الاستشفائية لدلس (رعاية متخصصة للغاية والتدريب)؛
- تطوير أنشطة محددة تعكس احتياجات السكان والتحولات الوبائية؛
- مراعاة أولويات الصحة العامة التي تحددها السياسة الوطنية للصحة (أمراض السرطان، وأمراض القلب والأوعية الدموية)؛
- توفير خدمات ذات نوعية جيدة والحفاظ على نهج نوعية بدأت (الاعتماد)؛
- ضمان تطور مواز وعلى نفس المستوى لكافة الخدمات؛
- دمج جميع التكنولوجيات الجديدة؛
- خلق أنشطة غير موجود في المؤسسة؛
- تطوير المعلومات الطبية والحوسبة؛
- توسيع نظام معلومات الإدارة عن طريق تنفيذ برامج الإدارة؛
- خلق أرضية التدريب يتميز بالجودة.

**3- مشروع المؤسسة العمومية الاستشفائية لدلس لسنة 2020 الخاص بالمديرية الفرعية لتسيير الموارد البشرية:** هناك عدة مشاريع المؤسسة مرتبطة بمختلف مديريات المؤسسة العمومية الاستشفائية لدلس لسنة 2020 ، وهي المديرية التالية: المديرية الفرعية للمالية والوسائل، المديرية الفرعية لتسيير الموارد البشرية، المديرية الفرعية لمصالح الصحة، المديرية الفرعية لصيانة العتاد الطبي. وبالنظر لحجم المعلومات المتعلقة بما سنركز في بحثنا هذا على المديرية الفرعية لتسيير الموارد البشرية كنموذج لها، يمكن إبراز مشروع المؤسسة في هذه المديرية كما يلي:

### الجدول رقم 04: مشروع المؤسسة للمديرية الفرعية لتسيير الموارد البشرية لسنة 2020

الأهداف المسطرة	الزمن الزمنية
وضع و تنفيذ مخطط الموارد البشرية لسنة 2020	بعد الموافقة على المناصب المالية لسنة 2020
توظيف المستخدمين شبه الطبيين متنوع التكوين:	الفصل الثالث لسنة 2020
دفع مستحقات الترقية في الدرجات الخاصة بالأقدمية إلى غاية 2019/12/31 وتحضير جداول الترقية الخاصة بسنة 2020	جوان 2020
الإحالة على التقاعد للعمال اللذين يتوفر فيهم شرط السن القانونية -60 سنة-	من جانفي إلى ديسمبر 2020
تسيير المنازعات	بعد إثارة القضايا أمام العدالة
إنهاء عملية تحيين النظام المعلوماتي RH Santé gov.dz	العملية جارية بشكل يومي و مستمر
وضع برامج عمل مناسبة للحد من نسبة الغيابات	من جانفي إلى ديسمبر 2020 بشكل يومي
تنفيذ المخطط المحلي للتكوين المتواصل لسنة 2019، بعد الموافقة عليه	على مدار سنة 2020
تكوين بعض المستخدمين في مجال الإعلام الآلي	الفصل الثالث لسنة 2020
تكوين المستخدمين الطبيين ، شبه الطبيين، القابلات في الميادين المتعلقة بالصحة العمومية .	من جانفي إلى ديسمبر 2020
تكوين الممارسين الطبيين بالخارج في التخصصات التي لا يتم تدريسها بالجزائر (التعليمية الوزارية)	الفصل الرابع لسنة 2020
تنظيم اجتماعات مع الشركاء الاجتماعيين	اجتماع كل شهرين على مدار سنة 2020

المصدر: مشروع المؤسسة للمديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية بدلس.

تمثل هذه الجداول مشروع المؤسسة لسنة 2020 للمديرية الفرعية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية العمومية بدلس، أين تعمل المديرية بتحديد الأهداف التي ترمي لتحقيقها خلال السنة، مع توضيح آجال تحقيق هذه الأهداف، وكذا تقديم كل الوسائل التي تحتاجها لذلك، كما يتم تحديد المسؤولين عن تنفيذ هذه الأهداف، مع تقديم ملاحظات إن وجدت فيما يخص كل هدف.

#### 4- تقييم مشروع المؤسسة العمومية الاستشفائية لدلس لسنة 2020:

بعد إعداد مشروع المؤسسة من طرف المدراء الفرعيين للمؤسسة يتم الموافقة عليه من قبل المدير واعتماده له، ويقوم بإرسال نسخة منه إلى مديريةية الصحة والسكان، ثم تأتي مرحلة التنفيذ على مدار السنة وفق الرزنامة المحددة سابقا من طرف الفاعلين والمسؤولين عن الأنشطة المتوقعة والمرسومة سابقا، والتي تكون عادة ثلاثية، ترسل مديريةية الصحة والسكان في نهاية كل ثلاثي مراسلة من أجل رصد معلومات حول تقييم مدى تنفيذ النشاطات للمشروع لكل ثلاثي، والتي على أساسها يتم تحديد ميزانية المشروع للسنة الموالية.<sup>32</sup> وسأخذ التقييم الفصلي لمشروع المؤسسة العمومية الاستشفائية لدلس للثلاثي الثاني الخاص بالمديرية الفرعية للموارد البشرية لسنة 2020 كنموذج:

#### الجدول رقم 5: التقييم الفصلي لمشروع المؤسسة العمومية الاستشفائية لدلس للثلاثي الثاني الخاص بالمديرية الفرعية للموارد البشرية لسنة 2020

الأهداف المسطرة	نسبة التنفيذ
وضع وتنفيذ مخطط الموارد البشرية لسنة 2021	تمت المصادقة عليه من طرف الوظيف العمومي و بدأ تنفيذ معظم الأنشطة المدرجة ضمنه (80%)
توظيف المستخدمين شبه الطبيين منتوج التكوين:	لم يتم بعد ارسال منتوج التكوين (00%)
دفع مستحقات الترقية في الدرجات الخاصة بالأقدمية إلى غاية 2020/12/31 وتحضير جداول الترقية الخاصة بسنة 2021	بدأت عملية دفع المستحقات الشهرية في شهر جويلية 2021 أما تحضير جداول الترقية الخاصة بسنة 2021 تتم العملية في آخر السنة من كل سنة مالية (50%)
الإحالة على التقاعد للعمال اللذين يتوفر فيهم شرط السن القانونية -60 سنة-	تم إعلام المستخدمين الذين تتوفر فيهم الشروط القانونية و تم تقديم الملفات لدى مصالح الصندوق الوطني للتقاعد كما تم إبقاء بعض المستخدمين حتى سن 65 سنة و هذا بطلب منهم (90%)
تسيير المنازعات	تتبع القضايا بصفة مستمرة مع المهامي و حتى الآن بالتقريب كل القضايا المطروحة أمام العدالة فصلت فيها (90%)
إنهاء عملية تمييز النظام المعلوماتي RH Santé gov.dz	العملية جارية بشكل يومي و مستمر حيث تم البدا بعملية استخراج شهادات العمل و الإقرار من النظام مباشرة نظرا لالانتهاء من تمييز جميع ملفات المستخدمين (95%)
وضع برامج عمل مناسبة للحد من نسبة الغيابات	يتم تتبع الحضور بشكل يومي (95%)
تنفيذ المخطط المحلي للتكوين المتواصل لسنة 2021، بعد الموافقة عليه من و ص س ا م	بدأت عملية التنفيذ (40%)
تكوين جميع المستخدمين في مجال الإعلام الآلي بهدف تهيئة الأرضية بمجال تنفيذ الملف الطبي الإلكتروني للمريض	لم تتم بعد بسبب الموجة الثالثة لكوفيد 19 (00%)
تكوين المستخدمين الطبيين، شبه الطبيين، القابلات في الميادين المتعلقة بالصحة العمومية.	لم تتم بعد
تكوين الممارسين الطبيين بالخارج في التخصصات التي لا يتم تدريسها بالجزائر (التعليم الوزارية)	التكوين بالخارج لسنة 2021 تم عقد اجتماع المجلس الطبي وإعطاء الموافقة على الملف المودع لدى المجلس للاستفادة من المنحة الممنوحة من طرف الوزارة الوصية (80%)
تنظيم اجتماعات مع الشركاء الاجتماعيين	تم عقد اجتماعين مع نقابة الاتحاد العام للعمال الجزائريين واجتماعين مع نقابة شبه الطبيين (50%) و تم تسجيل عدم حضور الشركاء للاجتماع الثالث مع تحرير محضر عدم الحضور للاجتماع المبرمج.
إدماج عمال ما قبل التشغيل الذين تتوفر فيهم شرط الأقدمية أقل من 03 سنوات	تم طلب شهادة الإدماج للمعني بالأمر وتم الحصول عليها من طرف مديريةية التشغيل وبدأت إجراءات تأشير الملف من طرف المراقب المالي حيث تلقينا مذكرة رفض وتم مراسلة اللجنة الولائية لبرمجتها في الاجتماع الولائي (50%)

المصدر: معلومات من المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية العمومية بدلس.

أول ما يمكن ملاحظته من خلال هذا الجدول هو التفاوت الموجود بين الأهداف المسجلة لمشروع المؤسسة العمومية الاستشفائية لدلس للثلاثي الثاني الخاص بالمديرية الفرعية للموارد البشرية لسنة 2020 من حيث نسبة إنجازها:

- إذ يتضح أن هناك أهداف قد تم تجسيدها بصفة جيدة بنسبة ما بين 95% إلى 80% نذكر منها: إنهاء عملية تجميع النظام المعلوماتي، و وضع برامج عمل مناسبة للحد من نسبة الغيابات والذي شهد اعلى نسبة تجسيد بلغت 95%، يليه كل من الإحالة على التقاعد للعمال اللذين يتوفر فيهم شرط السن القانونية 60 سنة و تسيير المنازعات بنسبة بلغت لكلاهما 90%، نجد بعدها وضع وتنفيذ مخطط الموارد البشرية لسنة 2021، وتكوين الممارسين الطبيين بالخارج في التخصصات التي لا يتم تدريسها بالجزائر، والذي تم إنجازها بنسبة 80%، ملاحظة بالنسبة للهدف الأخير الذي تعتبر نسبة تجسيده متعلقة بالحصول على موافقة المجلس الطبي على ملف الاستفادة من المنحة.
- في حين نجد أن الأهداف المتعلقة بدفع مستحقات الترقية في الدرجات الخاصة بالأقدمية وتحضير جداول الترقية الخاصة بسنة 2021، وتنظيم اجتماعات مع الشركاء الاجتماعيين قد تم تجسيدهما بنسبة 50%.
- بالمقابل نجد أن هناك أهداف أخرى مثل توظيف المستخدمين شبه الطبيين المتخرجين من التكوين، وكذا تكوين المستخدمين الطبيين، شبه الطبيين، القابلات في الميادين المتعلقة بالصحة العمومية، وأيضا تكوين جميع المستخدمين في مجال الإعلام الآلي بهدف تهيئة الأرضية لمجال تنفيذ الملف الطبي الإلكتروني للمريض، لم يتم تجسيدها بعد وهذا بالرغم من أهمية هذه الأهداف وتأثيرها المباشر على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- بالنظر لما سبق، وهنا يجب الوقوف على أسباب هذا التأخر مقارنة بغيره من الأهداف المسجلة، وبالضرورة الإسراع بإيجاد الإجراءات التصحيحية الكفيلة بتصويب الوضعية.

حسب جدول التقييم الثلاثي الثاني لسنة 2020 تم فيها تبيان نسبة تنفيذ الأنشطة والأهداف المسطرة في مشروع المؤسسة من طرف كل مديرية فرعية على حدي وفي الأخير يتم حساب النسبة المئوية الإجمالية لتنفيذ الأنشطة للمشروع ككل حسب كل مديرية كالتالي:

الجدول رقم 6: التقييم للثلاثي الثاني لسنة 2020 لتبيان نسبة تنفيذ الأنشطة والأهداف المسطرة

في مشروع المؤسسة من طرف كل مديرية فرعية

نسبة التنفيذ الكلية	المديريات الفرعية				المؤسسة العمومية الاستشفائية لدلس
	المديرية الفرعية لصيانة العتاد الطبي	المديرية الفرعية لمصالح الصحة	المديرية الفرعية للمالية و الوسائل	المديرية الفرعية للموارد البشرية	
52.5%	45%	55%	50%	60%	

المصدر: معلومات من المؤسسة الاستشفائية العمومية بدلس.

حيث تعتبر النسبة النهائية للتنفيذ معدل نسبة تنفيذ المديريات الفرعية للمؤسسة ككل.

يمكن القول أن الإصلاحات الأخيرة التي باشرتها الوزارة الوصية بهدف ترقية الخدمات الصحية في الجزائر من خلال مشروع المؤسسة، أعطت ثمارها على المدى المتوسط، إذ تأكدنا من خلال الفصل التطبيقي أن الوزارة الوصية متفطنة لمدى أهمية القطاع الصحي في تنمية المجتمع، ولهذا باشرت بعدة إصلاحات مهمة كمشروع المؤسسة الاستشفائية الذي كان ثري من حيث المضمون.



إلا أنه يلاحظ من التطبيق الميداني لمشروع المؤسسة على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية لدلس وانطلاقاً من المعلومات المتاحة عن هذا المشروع بالمديرية الفرعية للموارد البشرية المتعلقة بالثلاثي الثاني لسنة 2020، أن المؤسسة الاستشفائية بدلس لم تتمكن من الوصول إلى كل الأهداف المسطرة بهذا الخصوص ، ولاحظنا أن نسب الإنجاز متفاوتة، وأن الأهداف المرتبطة خاصة بالتكوين الذي يعتبر العصب الرئيسي لجودة الخدمة الصحية المقدمة لم تجسد فعلياً، وهذا يتطلب البحث عن السبب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية حتى لا يؤول هذا المشروع على الفشل.

#### خاتمة:

يظهر مشروع المؤسسة الذي شكل محور دراستنا أحد أهم أدوات المناجنت العمومي الجديد، يهدف إلى التركيز على وسائل التقييم التي يتعين أن تتوفر عليها كل متعامل في المؤسسة لقياس مدى تحقق الأهداف المسطرة.

ما أستنتجناه من هذا العمل أن المناجنت العمومي الجديد في المؤسسات الجزائرية ليس مشروع نظري بل تم تطبيقه، والحالة المدروسة بخصوص إحدى أدواته والمتعلقة بمشروع المؤسسة تثبت التطبيق الميداني لها في مؤسسات صحية منها المؤسسة الاستشفائية العمومية لدلس. كما توصلنا إلى أن مشروع المؤسسة يجعل المؤسسة الاستشفائية أكثر رشادة في استغلال مواردها، كما يمكن من خلالها متابعة أداء كل المديرية، وسعي كل مديرية في ترشيد مواردها، وتعتبر هذه الأداة كذلك كوسيلة تحفيزية للمسيرين في مختلف المديرية، لكونها تمنحهم المسؤوليات والصلاحيات لاتخاذ قرارات متعلقة بمديرياتهم، وخاصة أن الأهداف تبني من المديرية نفسها. تمكنا في الأخير بالخروج بمجموعة من النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة والمتمثلة فيما يلي:

- يعتبر المناجنت العمومي ثورة في التفكير والأداء التسييري العمومي إذ يطمح لتوجيه الجهود نحو تحقيق الفعالية في تقديم الخدمات والفاعلية في استغلال الموارد المتاحة، وهو بهذا يهدف في ظل القوانين واللوائح المطبقة للتوجه أكثر نحو المنطق الاقتصادي والفاعلية التسييرية، وبالتالي فالفرضية الأولى مؤكدة.

- ينجز مشروع المؤسسة الاستشفائية بتضافر جهود كل المديرية، إذ تحدد الأهداف من قبلها، وهذا ما يؤكد عمل المؤسسات الاستشفائية بمبدأ اللامركزية في التخطيط، ويتم تقييم تحقيق هذه الأهداف في كل ثلاثي من خلال مجموعة من المؤشرات، مما يدفع بكل مديريةية السعي جاهدة لتحقيقها، وبالتالي فالفرضية الثانية مؤكدة.

- كما توصلنا من خلال هذا البحث إلى نفي الفرضية الثالثة، فاستعمال مشروع المؤسسة في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية وبالأخص المؤسسة المدروسة اعتمد على أسس علمية ومنهجية بداية من مختلف توجيهات ومراسلات الهيئة الوصية الى كل ما تم إنجازها في الواقع مع مراعاة خصائص المؤسسة المدروسة واحتياجاتها.

من أجل زيادة فعالية مشروع المؤسسة وباقي أدوات المناجنت العمومي الجديد في المؤسسات الاستشفائية العمومية نقترح ما يلي:

- التأطير القانوني والمتابعة الصارمة للتطبيق والتنفيذ الفعال لهذه الوسائل؛

- التحديد الدقيق للأهداف المسطرة من أجل الوصول إلى نتائج واقعية، وذلك من خلال إشراك جميع المستويات المسؤولة؛

- ارتكاز التوجه نحو المواطن واعتباره زبونا يجب إرضاءه، وجعلهم الأساس في عملية تصميم وأداء الخدمة العمومية.

## قائمة المراجع:

### 1. المؤلفات:

البكري ثائر ياسر، إدارة المستشفيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.  
مخيمر عبد المنعم، محمد الطعمنة، "الإتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات: المفاهيم والتطبيقات"، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2003.

عبد الرحمن فطناسي، المسؤولية الإدارية للمؤسسات الصحية العمومية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2015.  
مرشد سمير أسعد، الكفاية والفعالية في نظرية الإدارة العامة، مجلة الاقتصاد والإدارة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد الأول، 1988.

### 2. المقالات:

بن عيسى ليلي، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، بسكرة، ديسمبر 2013.  
عاشور طارق، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012/2011.

### 3. الأطروحات والرسائل والمذكرات:

بوشلاغم عميروش، مراقبة تسيير المؤسسات الصحية العمومية بالجزائر: دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2015.  
تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجحت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية: نيوزلندا، وفرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2015.  
عقون سعاد، مساهمة نظام مراقبة التسيير في عصنة التسيير العمومي - دراسة حالة الجماعات المحلية في الجزائر - حالة البلديات، تخصص تسيير، جامعة الجزائر 3، 2015.

مالك مريم، محاولة تصميم نظام قياس الأداء في القطاع الصحي: دراسة حالة مؤسسة استشفائية عمومية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2017. <http://dlibrary.univ-boumerdes.dz:8080/handle/123456789/4705>

خالد حيواني، التسيير العمومي الجديد كمقاربة لترقية الخدمة العمومية ومحاربة الفساد الإداري، مذكرة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص حوكمة وتنمية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2014-2015.

دريدي أحلام، دور استخدام نماذج صفوف الانتظار في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجزائرية بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.

تفاح الطاهر، مشروع المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 2005.

مقدود سعاد، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية لبويرة، تقرير الأسبوعي للتربص الميداني رقم 1، المدرسة الوطنية للمناجحت و إدارة الصحة، 2014.

### 4. المداخلات:

- محمد بن بوزيان، نجيب سليمان، قياس جودة أداء مرفق عمومي، دراسة حالة الإدارة الجبائية الجزائرية، مداخلة المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2009.

## 5. نصوص قانونية ومراسلات إدارية:

الجريدة الرسمية عدد 5524 الصادرة بتاريخ 22 ربيع الآخر 1428 (10 ماي 2007)

مراسلة وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات (مذكرة رقم 06)، بتاريخ 08 جانفي " 2014 عقد انجاز الأنشطة " والمنشور رقم 05 المؤرخ 30 يوليو 2013 المتعلق بإعادة تأهيل المرافق العمومية للصحة.

مذكرة رقم 01 لوزير الصحة والسكان المتعلقة بوضع حيز التنفيذ مشروع مؤسسة، لوحة القيادة ومؤشرات التسيير والموجهة لمدرء المؤسسات الصحة العمومية، المؤرخة في 16 أفريل 2014.

معلومات مقدمة من المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية بدلس وثائق داخلية في المؤسسة الاستشفائية العمومية لدلس.

معلومات مقدمة من المؤسسة الاستشفائية العمومية لدلس والخاصة بالمذكرة الصادرة من وزارة الصحة للمدرء والاطارات في المؤسسات الاستشفائية العمومية.

## 6. مواقع انترنت:

[www.men.gov.ma](http://www.men.gov.ma) ، دليل قيادة مشروع ، 2021/10/14 ، 11:30

المراجع باللغة الأجنبية:

### 1. Livres :

BARTOLI Annie, Le Management Dans Les Organisations Publiques, édition Dunod, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2005.

Urio Paolo, La nouvelle gestion public : in la pensée comptable, (sous direction de Marc Hufty) édition PUF, 1998, p 67

Ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière, Manuel d'Elaboration d'un Projet d'Etablissement Hospitalier, Programme d'Appui du Secteur de la Santé, Algérie, 2013, p19.. in : [www.pass.ue.dz](http://www.pass.ue.dz). Consulté le 10/10/2021

### 2. Articles de revues :

Bernrath, W, Le Nouveau Management Public : concept, situation en Wallonie, Quelques réflexions, visions et conclusions opérationnelles, Revue OSF, Belgique, 1998, p : 92.

Anne Amar ; Ludovic Berthier, Le Nouveau Management Public : avantages et limites, Revue Gestion et Management Publics, vol.5, Décembre 2007 . sur le site: [http://www.umice-fr/recemap/contenurevue/Articles/Revue\\_recemap13\\_Amar\\_Berthier.pdf](http://www.umice-fr/recemap/contenurevue/Articles/Revue_recemap13_Amar_Berthier.pdf), consulté le 22/01/2011 à 11:00h.

### 3. Thèses :

GUENOUN Marcel, Le management de la performance publique locale : étude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paul Cézanne, AIX-MARSEILLE III, 2009.

Hervé Chomienne, Le Management dans les Organisations Publiques, Séminaire national APAENES, 07 octobre 2008. <http://bibliotheque.pssfp.net/index.php/articles/management/1693-le-management-des-organisations-publiques>

4. Textes juridiques et administratives :

Article n° L.714-11 du code de la santé publique dans: [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr), date de consultation: 12/01/2017 à 12h55, site toujours valide.

Article n° L.714-11 du code de la santé publique dans : [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr), date de consultation : 12/01/2017 à 12h55, site toujours valide

5. Sites internet :

Les 6 dossiers de la réforme hospitaliers, sur site internet. Http: // [www.santemeghreb.com/actualites/0703/0703-](http://www.santemeghreb.com/actualites/0703/0703-). Le12/10/2021.

**الهوامش:**

<sup>1</sup> سلوى تيشات، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجحت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية، دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2015، ص ص: 128-129 .

\* المنظم المشارك لمؤتمر مينوبوك الذي عقد في جامعة سيراكيوز بالولايات المتحدة الأمريكية، والذي ضمّ عددا من مفكري المناجحت العمومي الشبان بغرض بحث ومناقشة أفكارهم واهتماماتهم والأساليب البديلة التي يقترحونها لتوجيه دراسة وممارسة المناجحت العمومي ومدى اختلافهم مع الأسلوب التقليدي السائد هذا الاتجاه لحركة المناجحت العمومي الجديد

1: سمير أسعد مرشد، الكفاية والفعالية في نظرية الإدارة العامة، مجلة الاقتصاد والإدارة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد الأول، 1988، ص ص: 224-225.

2 ليلي بن عيسى، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، بسكرة، ديسمبر 2013، ص ص: 190-191 .

<sup>3</sup> Marcel GUENOUN ,Le Management De La Performance Publique Local : Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations Intercommunales, Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion , Ecole Doctorale d'Economie et de Gestion , Université Paul Cézanne, AIX-MARSEILLE III, 2009, p61

<sup>4</sup>: Paolo Urio, La nouvelle gestion public : in la pensée comptable, ( sous-direction de Marc Hufty ) édition PUF, 1998, p 67

<sup>5</sup> عد إلى: - خالد حيواني، التسيير العمومي الجديد كمقاربة لترقية الخدمة العمومية ومحاربة الفساد الإداري ، مذكرة تدرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص حوكمة و تنمية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2014-2015، ص: 26

-Annie BARTOLI, Le Management Dans Les Organisations Publiques, édition Dunod, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2005, pp 14-18

<sup>6</sup> Hervé Chomienne, Le Management dans les Organisations Publiques, Séminaire national APAENES, 07 octobre 2008.

<sup>7</sup> عد إلى: - ليلي بن عيسى، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 14، ديسمبر 2013، ص: 194-197.

- سلوى تيشات، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجحت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية: نيوزلندا، وفرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2015، ص ص: 131-133.

- طارق عاشور، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم و تعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012/2011، ص: 114
- محمد بن بوزيان، نجيب سليمان، قياس جودة أداء مرفق عمومي، دراسة حالة الإدارة الجبائية الجزائرية، مداخلة المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2009 ص ص: 14-15.
- <sup>8</sup> نائر ياسر البكري، إدارة المستشفيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص: 21-22
- <sup>9</sup> عبد المنعم مخيمر، محمد الطعمنة، " الإتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات: المفاهيم والتطبيقات"، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2003، ص: 11
- 10 أحلام دريدي، دور استخدام نماذج صفوف الانتظار في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجزائرية بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص: 08
- 11 عبد الرحمن فطناسي، المسؤولية الإدارية للمؤسسات الصحة العمومية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2015، ص ص: 14، 20
- 12 مراسلة وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات ( مذكرة رقم 06 )، بتاريخ 08 جانفي " 2014 عقد نجاز الأنشطة" والمنشور رقم 05 المؤرخ 30 يوليو 2013 المتعلق بإعادة تأهيل المرافق العمومية للصحة.
- <sup>13</sup> Les 6 dossiers de la réforme hospitaliers, sur site internet. Http:// [www.santemeghreb.com/actualites/0703/0703-](http://www.santemeghreb.com/actualites/0703/0703-) Le12/10/2021.
- 14 الطاهر تفاح، مشروع المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 2005، ص: 2.
- 15 مريم مالك، محاولة تصميم نظام قياس الأداء في القطاع الصحي : دراسة حالة مؤسسة استشفائية عمومية ، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2017، ص: 143. <http://dlibrary.univ-boumerdes.dz:8080/handle/123456789/4705>. نقلا عن:
- Article n° L.714-11 du code de la santé publique dans: [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)، date de consultation: 12/01/2017 à 12h55, site toujours valide.
- <sup>16</sup> مريم مالك، المرجع السابق، ص 143، نقلا عن:
- Article n° L.714-11 du code de la santé publique dans : [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr), date de consultation : 12/01/2017 à 12h55, site toujours valide
- <sup>17</sup> المرجع أعلاه نفسه، ص: 143
- <sup>18</sup> عميروش بوشلاغم، مراقبة تسيير المؤسسات الصحية العمومية بالجزائر: دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي بقسنطينة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2015، ص: 195.
- <sup>19</sup> مريم مالك، المرجع السابق نفسه، ص ص: 143-144
- <sup>20</sup> Manuel d'Elaboration d'un Projet d'Etablissement Hospitalier, Ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière, **Programme d'Appui du Secteur de la Santé**, Algérie, 2013, p19.. in : [www.pass.ue.dz](http://www.pass.ue.dz). Consulté le 10/10/2021
- <sup>21</sup> Idem, p21
- <sup>22</sup> معلومات مقدمة من المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية بدلس
- <sup>23</sup> معلومات مقدمة من المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية بدلس
- <sup>24</sup> معلومات مقدمة من المؤسسة الاستشفائية العمومية لدلس والخاصة بالمذكرة الصادرة من وزارة الصحة للمدراء والاطارات في المؤسسات الاستشفائية العمومية.
- <sup>25</sup> سعاد مقدود، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية لبويرة، تقرير الأسبوعي للتربص الميداني رقم 1 ، المدرسة الوطنية للمناجحت و إدارة الصحة ، 2014.
- <sup>26</sup> مقابلة مع إطار في المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية العمومية لدلس.

<sup>27</sup> معلومات مقدمة من المؤسسة الاستشفائية العمومية لدلس

<sup>28</sup> معلومات مقدمة من المؤسسة الاستشفائية العمومية لدلس.

<sup>29</sup>: الجريدة الرسمية عدد 5524 الصادرة بتاريخ 22 ربيع الآخر 1428 (10 ماي 2007)

<sup>30</sup> مذكرة رقم 01 لوزير الصحة والسكان المتعلقة بوضع حيز التنفيذ مشروع مؤسسة، لوحة القيادة ومؤشرات التسيير والموجهة لمدراء المؤسسات الصحة

العمومية، المؤرخة في 16 أفريل 2014 .

<sup>31</sup> مقابلة مع مسؤول في المؤسسة الاستشفائية العمومية بدلس

<sup>32</sup> بالإتصال مع المسؤولين بالمشروع.