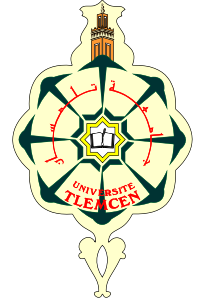


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أبي بكر بلقايد
-تلمسان-



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قياس الأداء في مؤسسات الضمان الاجتماعي باستخدام بطاقة الأداء
المتوازن دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الاجراء - وكالة تلمسان -

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في العلوم

تخصص: مالية عامة

تحت إشراف:

الأستاذة الدكتورة: العشعاشي وسيلة

من إعداد الباحثة:

بن سعدة كريمة

لجنة المناقشة:

د. بوهنة علي، أستاذ تعليم عالي، جامعة تلمسان.....رئيسا

د. عشعاشي وسيلة، أستاذ تعليم عالي، جامعة تلمسان.....مشرفا

د. بومدين حسين، أستاذ محاضر، جامعة تلمسان.....مناقشا

د. زقاي دياب، أستاذ محاضر، جامعة سعيدة.....مناقشا

د. معاريف محمد، أستاذ محاضر، جامعة سعيدة.....مناقشا

د. أونان بومدين، أستاذ محاضر، جامعة سيدي بلعباس.....مناقشا

السنة الجامعية 2016/2015



كلمة شكر

نحمد الله عز وجل في بادئ الأمر على توفيقه لنا في إعداد هذه الرسالة. إنه لمن واجب المحبة و التقدير و العرفان أن أعبر عن جزيل شكركي ووافر تقديري إلى الكثير ممن أشعر إزاءهم بالجهد الذي بذلوه معي لانجاز هذا العمل المتواضع.

الأستاذة المشرفة الدكتورة "العشعاشي ثابت وسيلة" التي ساعدتني في انجاز هذا العمل بملاحظاتها وتوجيهاتها القيمة.

السادة أعضاء اللجنة على قبولهم مناقشة هذه الرسالة و صرفهم جزء من وقتهم الثمين لتقييمها.

نتقدم بالشكر والعرفان إلى السيد: "ميمون أمين" رئيس مصلحة الاتفاقيات بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تلمسان، و الذي قدم لي العون والمساعدة.

و في الأخير إلى كل من ساهم بانجاز هذه الرسالة ولو بكلمة طيبة.

بن سعدة كريمة

﴿الاهداء﴾

أرجوا أنني وفقت في انجاز هذا العمل المتواضع و اهدي ثمرة جهدي

إلى اللذان ربياني و أعطياي بقلبهما حبا لا يناهزه حب

إلى من أفنيا عمرهما ليرياني أتقلد هذه الدرجات العليا

إلى من لو كان البحر مدادا لأكتب فيهما كلمة طيبة لما كفى

البحر مدادا "والديا العزيزين" حفظهما الله و أطال في عمرهما

و جعلهما سندا لي مدى الحياة

إلى كل من عائلة "بن سعدة" – "مصطفاوي" – "بودور"

إلى روح المرحوم "بودور مختار" رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه

و إلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد.

و أخيرا إلى كل متصفح أوراق هذه المذكرة.

﴿بن سعدة كريمة﴾

الملخص:

أهم نتائج الدراسة أن الضمان الاجتماعي في الجزائر يعمل على مواكبة التطور من خلال تطوير تقنياته واستحداث آليات جديدة تواكب تطلعات المؤمنين. كما أن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تلمسان يولي أهمية كبيرة لاستخدام الاجهزة والمعدات الحديثة والمسايرة للتطورات الحاصلة في وقتنا الحالي، وكذا توفير قاعات للانتظار، وهذا ما ولد رضا لدى المؤمنين، إلا أن تقديم الخدمات التأمينية الفورية في الصندوق كان دون مستوى طموحهم.

كما كانت أهم توصيات الدراسة ان تتحول مؤسسات الضمان الاجتماعي من منطلق "ليس في الإمكان أحسن مما كان" إلى التفكير بمنطلق "يوجد دائما أحسن مما هو أحسن". وضرورة تنظيم ورش عمل وحلقات تدريبية للعاملين داخل مؤسسات الضمان الاجتماعي الجزائري لنشر ثقافة قياس الأداء والعمل على إيجاد تشريعات تلزمها بقياس أدائها. وضرورة العمل على تبسيط اجراءات أداء الخدمة التأمينية وإدخال الطرق الحديثة في تقديمها.

الكلمات المفتاحية: الضمان الاجتماعي، قياس الأداء، الأداء الحكومي، بطاقة الأداء المتوازن.

Résumé:

Les résultats de l'étude ont établie que la sécurité sociale en Algérie essaye de suivre l'évolution à travers le développement des techniques et le développement de nouveaux mécanismes pour suivre le rythme avec les attentes des fidèles. La caisse national de sécurité sociale agence de Tlemcen attache une grande importance à l'utilisation d'instruments et des équipements modernes et fournir des salles d'attentes pour les clients, cependant, les services d'assurance fournis au niveau de la caisse étaient inférieur au niveau d'ambition.

Ainsi que les recommandations les plus importantes de l'étude sont que les institutions de sécurité sociale faut qu'elles aillent du niveau de « pas possible» a « penser local il y a toujours mieux que mieux ". en plus de la nécessité d'organiser des ateliers et des séminaires de formation pour les travailleurs au sein des institutions de sécurité sociale algériennes et diffuser la culture de la mesure du rendement et de travailler pour créer des lois qui les obligent à mesurer leur performances. ainsi que la nécessité de simplifier les mesures de la performance des services d'assurance et l'introduction de méthodes modernes de présentation.

Mots clés: sécurité sociale, la mesure du rendement, de la performance du gouvernement, la performance équilibré.

Abstract

The results of the study have established that social security in Algeria is trying to follow the evolution through the development of techniques and the development of new mechanisms to keep pace with the expectations of the faithful. The national social security fund agency Tlemcen attaches great importance to the use of instruments and modern facilities and providing waiting rooms for customers, however , insurance services at the box were lower the level of ambition .

And the most important recommendations of the study are that the social security institutions should they go level " not possible," "think local ago better than better." In addition to the need for organize workshops and training seminars for workers in the Algerian social security institutions and spread the culture of performance measurement and work to create laws that require them to measure their performance. and the need to simplify performance measurement of insurance services and the introduction of modern methods of presentation .

Keywords: social security, performance measurement of government performance , balanced performance.

الفهرس

الفهرس

المقدمة العامة.....أ- ك

الفصل التمهيدي: ظهور الضمان الاجتماعي في العالم

- 02.....تمهيد الفصل:
- 03.....المبحث الأول: الحماية الاجتماعية.
- 03.....المطلب الأول: التطور التاريخي للحماية الاجتماعية.
- 03.....الفرع الأول: قبل ظهور الثورة الصناعية.
- 05.....الفرع الثاني: بعد ظهور الثورة الصناعية.
- 07.....المطلب الثاني: نماذج الحماية الاجتماعية.
- 07.....الفرع الأول: النموذج الألماني (Otto von Bismarck).
- 08.....الفرع الثاني: النموذج البريطاني (William Beveridge).
- 10.....المطلب الثالث: ماهية الحماية الاجتماعية.
- 10.....الفرع الأول: تعريف الحماية الاجتماعية.
- 11.....الفرع الثاني: أهداف الحماية الاجتماعية.
- 13.....المطلب الرابع: الأخطار التي تغطيها الحماية الاجتماعية.
- 13.....الفرع الأول: مفهوم الخطر الاجتماعي.
- 16.....الفرع الثاني: أنواع الأخطار التي تغطيها الحماية الاجتماعية.
- 18.....المبحث الثاني: الضمان الاجتماعي.
- 18.....المطلب الأول: ماهية الضمان الاجتماعي.
- 18.....الفرع الأول: تعريف الضمان الاجتماعي.
- 21.....الفرع الثاني: التمييز بين الضمان الاجتماعي والأنظمة المتشابهة.
- 23.....المطلب الثاني: أنظمة الضمان الاجتماعي في مختلف دول العالم.
- 23.....الفرع الأول: النظام الألماني.
- 24.....الفرع الثاني: النظام البريطاني.
- 25.....الفرع الثالث: النظام الفرنسي.
- 26.....المطلب الثالث: مبادئ الضمان الاجتماعي وأهدافه.
- 26.....الفرع الأول: مبادئ الضمان الاجتماعي.

الفهرس

- 29..... الفرع الثاني: أهداف الضمان الاجتماعي.
- 31..... المطلب الرابع: أنظمة الضمان الاجتماعي وآليات عمله.
- 31..... الفرع الأول: أنظمة الضمان الاجتماعي.
- 33..... الفرع الثاني: آليات عمل الضمان الاجتماعي.
- خلاصة

37..... الفصل

الفصل الأول: قياس الأداء في المؤسسات الحكومية

- 39..... تمهيد الفصل
- 40..... المبحث الأول: مبادئ عامة حول قياس وإدارة الأداء.
- 40..... المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الأداء.
- 40..... الفرع الأول: مفهوم الأداء.
- 42..... الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء.
- 46..... المطلب الثاني: مفهوم قياس الأداء ومؤشراته.
- 46..... الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء وأهميته.
- 51..... الفرع الثاني: مؤشرات قياس الأداء.
- 59..... المطلب الثالث: مفهوم إدارة الأداء وأهميتها.
- 59..... الفرع الأول: مفهوم إدارة الاداء.
- 66..... الفرع الثاني: أهمية إدارة الأداء.
- 69..... المطلب الرابع: مداخل إدارة الأداء.
- 69..... الفرع الأول: مدخلي تمكين العاملين وإعادة الهندسة.
- 73..... الفرع الثاني: إدارة الجودة الشاملة.
- 78..... الفرع الثالث: المقارنة المرجعية.
- 83..... المبحث الثاني: قياس الأداء المؤسسي الحكومي.
- 83..... المطلب الأول: قياس الأداء المؤسسي.
- 83..... الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء المؤسسي.
- 88..... الفرع الثاني: خصائص قياس الأداء المؤسسي.

الفهرس

المطلب الثاني: مفهوم قياس الأداء في المؤسسات الحكومية.....	90
الفرع الأول: التطور التاريخي لنظم قياس الأداء في المؤسسات الحكومية.....	90
الفرع الثاني: تعريف قياس الأداء المؤسسي الحكومي وأهدافه.....	94
المطلب الثالث: متطلبات قياس الاداء المؤسسي الحكومي.....	96
الفرع الأول: الإدارة الاستراتيجية.....	96
الفرع الثاني: الشفافية.....	101
الفرع الثالث: المساءلة.....	105
المطلب الرابع: أساليب قياس الأداء في المؤسسات الحكومية.....	109
الفرع الأول: إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لقياس الأداء الحكومي المؤسسي.....	109
الفرع الثاني: المقارنة المرجعية كأسلوب لقياس الأداء الحكومي المؤسسي.....	114
خلاصة الفصل.....	118

الفصل الثاني: قياس الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية

تمهيد الفصل:.....	120
المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن.....	121
المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن.....	121
الفرع الأول: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن.....	121
الفرع الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.....	126
المطلب الثاني: مكونات بطاقة الأداء المتوازن وصفاتها.....	128
الفرع الأول: مكونات بطاقة الأداء المتوازن.....	128
الفرع الثاني: صفات بطاقة الأداء المتوازن.....	131
المطلب الثالث: أهمية بطاقة الأداء المتوازن ومقوماتها.....	133
الفرع الأول: أهمية بطاقة الأداء المتوازن.....	133
الفرع الثاني: مقومات بطاقة الأداء المتوازن (المتطلبات التنظيمية).....	135
المطلب الرابع: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحدياته.....	137
الفرع الأول: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....	137
الفرع الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.....	138

الفهرس

المبحث الثاني: محاور بطاقة الأداء المتوازن ودورها في قياس الأداء المؤسسي الحكومي.....	139
المطلب الأول: المحورين المالي والعمليات الداخلية.....	139
الفرع الأول: المحور المالي.....	139
الفرع الثاني: محور العمليات الداخلية.....	148
المطلب الثاني: محور العملاء.....	159
الفرع الأول: مفهوم التوجه بالعملاء.....	159
الفرع الثاني: مقاييس محور العملاء.....	162
المطلب الثالث: محور التعلم والنمو.....	170
الفرع الأول: المنظمة المتعلمة.....	171
الفرع الثاني: التعلم التنظيمي.....	174
المطلب الرابع: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المؤسسي الحكومي.....	179
الفرع الأول: دوافع وضوابط تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية.....	179
الفرع الثاني: تحديات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية.....	182
خلاصة الفصل:	186

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري - حالة CNAS تلمسان-

تمهيد الفصل:	188
المبحث الأول: الضمان الاجتماعي الجزائري.....	189
المطلب الأول: التطور التاريخي للضمان الاجتماعي الجزائري.....	189
الفرع الأول: نظام الضمان الاجتماعي قبل 1970.....	189
الفرع الثاني: نظام الضمان الاجتماعي بعد 1970.....	192
المطلب الثاني: دور الضمان الاجتماعي والأخطار التي يغطيها.....	196
الفرع الأول: دور الضمان الاجتماعي الجزائري.....	196
الفرع الثاني: الأخطار التي يغطيها الضمان الاجتماعي والتعويضات المقابلة لها.....	199
المطلب الثالث: صناديق الضمان الاجتماعي الاجتماعي.....	209
الفرع الأول: نشأة صناديق الضمان الاجتماعي.....	209

الفهرس

- الفرع الثاني: دور الصناديق الاجتماعي الجزائري.....210
- المطلب الرابع: منازعات الضمان الاجتماعي الجزائري.....214
- الفرع الأول: المنازعة العامة.....214
- الفرع الثاني: المنازعة الطبية.....218
- الفرع الثالث: المنازعة التقنية.....220
- المبحث الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء (وكالة تلمسان).....222
- المطلب الأول: تقديم عام للوكالة وهيكلها التنظيمي.....222
- الفرع الأول: التعريف بالوكالة.....222
- الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي.....225
- المطلب الثاني: قياس جودة خدمات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء (وكالة تلمسان) من وجهة نظر المؤمنين (محور العملاء).....233
- الفرع الأول: منهجية الدراسة وخطواتها.....233
- الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة.....237
- المطلب الثالث: الرضا الوظيفي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة تلمسان - (محور النمو والتعلم).....258
- الفرع الأول: منهجية الدراسة وخطواتها.....258
- الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة.....263
- المطلب الرابع: الاداء المالي والعمليات الداخلية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة تلمسان (المحورين المالي والعمليات الداخلية).....279
- الفرع الأول: الجانب المالي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة تلمسان (المحور المالي).....279
- الفرع الثاني: الآليات الجديدة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تلمسان - بطاقة الشفاء - (محور العمليات الداخلية).....291
- خلاصة الفصل:.....307

الفهرس

319/309.....الخاتمة العامة.

الملاحق

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	أهداف الحماية الاجتماعية	01
15	أشكال الخطر	02
50	مفهوم الفعالية	03
68	عمليات نظام إدارة الأداء	04
89	النموذج التقليدي لقياس الأداء المؤسسي	05
98	ممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية للإدارة العليا	06
123	الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن	07
124	الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن	08
125	الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن	09
122	تطور بطاقة الأداء المتوازن	10
129	التمثيل الزمني للسلسلة السببية لبطاقة الأداء المتوازن	11
143	الإطار العام للنسب المالية	12
147	المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن	13
152	مصادر الثقافة التنظيمية	14
166	إطار رصد رضا العملاء	15
168	ولاء العملاء	16
224	مراكز الدفع المتواجدة على مستوى تلمسان	17
232	هيكل الوكالة الولائية للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بتلمسان	18
306	مراكز التدخل لبطاقة الشفاء	19

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الجداول:

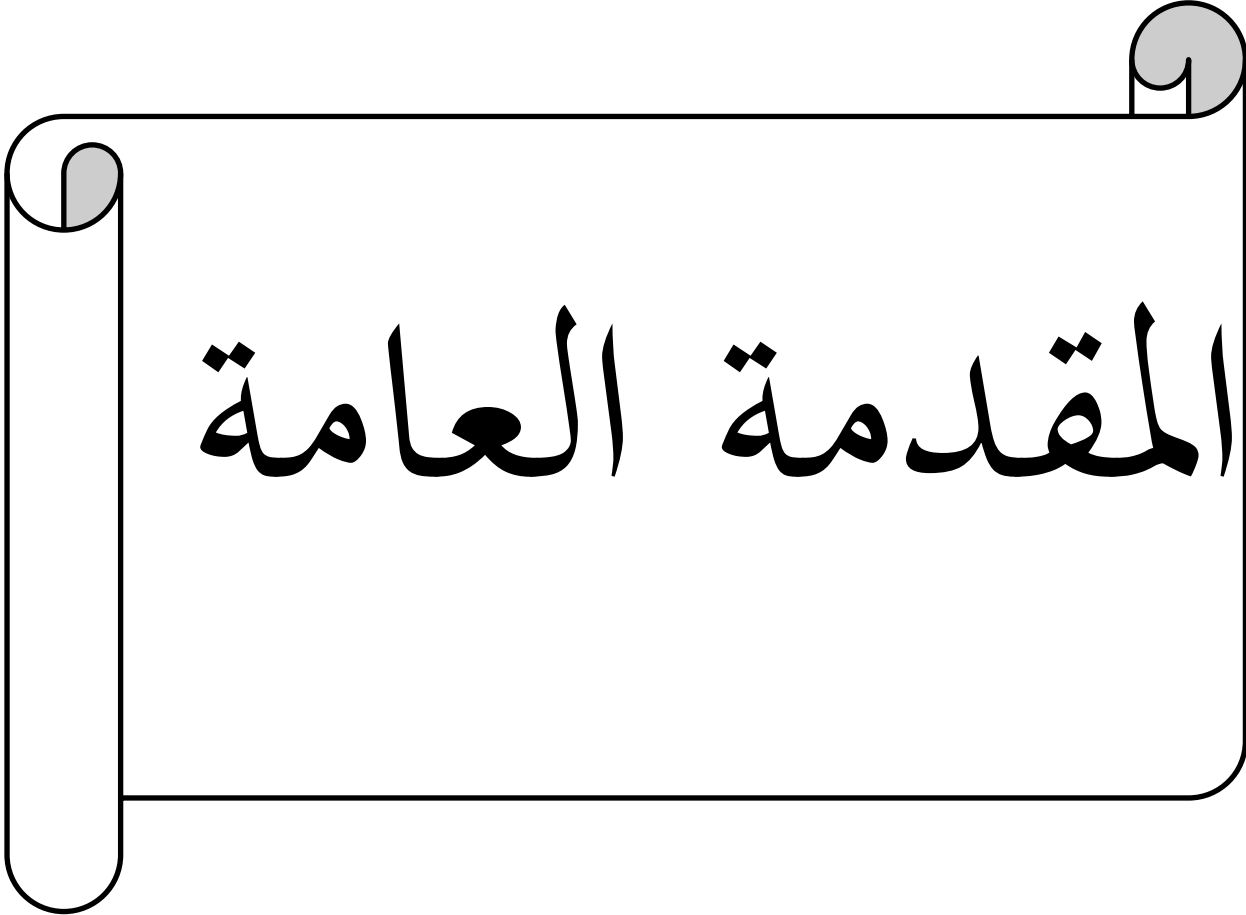
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
09	نموذج كل من Beveridge و Bismarck	01
49	الفرق بين قياس الأداء وتقييم الأداء	02
87	مقارنة بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء	03
146	تطويع المقاييس مع استراتيجية وحدة النشاط وأساليب تحقيقها	04
181	منهجية إدارة الأداء الحكومي	05
234/233	خصائص عينة الدراسة (المؤمنين)	06
237	معامل الثبات ألفا - كرونباخ وصدق المحك	07
239/237	المتوسط الحسابي للخدمة الفعلية والمتوقعة والفرق بينهما	08
242	الاختبار الثنائي لمجموعتين مستقلتين لتقديرات الخدمة الفعلية وتوقعات المؤمنين وفقا لمتغير الجنس	09
243	فروق متوسطات ادراكات المؤمنين لمستوى الخدمة تبعا لمتغير السن	10
245/244	اختبار التباين الأحادي لفروق متوسطات ادراكات المؤمنين لمستوى الخدمة تبعا لمتغير السن	11
246	فروق متوسطات توقعات المؤمنين لمستوى الخدمة تبعا لمتغير السن	12
247/246	اختبار التباين الأحادي لفروق متوسطات توقعات المؤمنين لمستوى الخدمة تبعا لمتغير السن	13
248	فروق متوسطات ادراكات المؤمنين لمستوى الخدمة تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية.	14
250/249	اختبار التباين الأحادي لفروق متوسطات ادراكات المؤمنين لمستوى الخدمة تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية	15

قائمة الأشكال والجداول

251	فروق متوسطات توقعات المؤمنين لمستوى الخدمة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية	16
252/251	اختبار التباين الأحادي لفروق متوسطات توقعات المؤمنين لمستوى الخدمة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية	17
253	فروق متوسطات ادراكات المؤمنين لمستوى الخدمة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	18
255/254	اختبار التباين الأحادي لفروق متوسطات ادراكات المؤمنين لمستوى الخدمة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	19
256	فروق متوسطات توقعات المؤمنين لمستوى الخدمة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	20
257/256	اختبار التباين الأحادي لفروق متوسطات توقعات المؤمنين لمستوى الخدمة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	21
258	توزيع أفرع عينة الدراسة حسب متغير السن	22
259	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	23
259	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	24
259	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الأبناء	25
260	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	26
263	معامل الثبات ألفا-كرونباخ لاستبيان الموظفين	27
264	مقياس ليكارت الثلاثي	28
264	مقياس ليكارت الرباعي	29
265/264	المتوسط المرجح والانحراف المعياري لمحور انتاجية العامل	30
266	المتوسط المرجح والانحراف المعياري لمحور الرضا النفسي عن الوظيفة	31
268/267	المتوسط المرجح والانحراف المعياري لمحور بيئة العمل الداخلية	32
269	المتوسط المرجح والانحراف المعياري لمحور الأجور والحوافز والترقيات	33

قائمة الأشكال والجداول

272/271	نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير السن	34
273	اختبار T لمجموعتين مستقلتين لفروق متوسطات الإجابة تبعاً لمتغير الجنس	35
275/274	اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية	36
276	نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير عدد الأبناء	37
278/277	نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	38
280	نسبة الاشتراك في CNAS	39
282/281	اشتراكات الفئات الخاصة	40
285	الإيرادات والنفقات التأمينية لـ CNAS وكالة تلمسان 2014/2005	41
288	نفقات الشبكة حسب كل خطر لسنة 2014	42
293	أهم المراحل التي مر بها مشروع بطاقة الشفاء	43



المقدمة العامة

المقدمة العامة

لقد تطور مفهوم الأداء خلال العقد الماضي بشكل كبير وملحوظ، فقد ظهرت نظريات وأساليب لقياس وإدارة الأداء في أوروبا والولايات المتحدة أدت إلى انقلاب في الفكر التقليدي لقياس الأداء. حيث أصبح قياس وتقييم الأداء عملية أساسية، يجب وضعها ضمن الخطوط العريضة لأي مؤسسة هدفها تحقيق النجاح والاستمرارية.

فالأداء سواء على مستوى الفرد أو الوحدة التنظيمية وحتى المنظمة، هو السبيل إلى تحديد مستوى الكفاءة والفعالية على أي من هذه المستويات. وهذه المستويات تشكل ما يسمى بالأداء المؤسسي، الذي يعتبر منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

ويستهدف قياس الأداء المؤسسي قياس النتائج المحققة من تنفيذ أعمال المؤسسة ومقارنة هذه النتائج بالأهداف المخطط لها من قبل، وذلك للتأكد من كفاءة التنفيذ والوقوف على الصعوبات التي تواجهه، والعمل على تفادي الأخطاء المستقبلية.

وبالنسبة للمؤسسات الحكومية لم يعد قياس الاداء المؤسسي فيها ترفاً، بل أصبح ضرورة ملحة لتحسين جودة الخدمات المقدمة. وبالاطلاع على أفضل التجارب والممارسات العالمية، نجد أن النجاحات التي تحققت في القطاع الحكومي خلفها قياس أداء مؤسسي فعال.

فخلال حقبة التسعينات من القرن الماضي، كانت نقاط الضعف في أداء مؤسسات القطاع العام تؤخذ بعين الاعتبار عند مقارنتها بالأداء المهني المحترف لمؤسسات القطاع الخاص، ونتيجة لذلك أصبحت إدارة القطاع العام مرادفاً متعارف عليه لعدم الكفاءة.

ومن المتعارف عليه كذلك أن القطاع الحكومي، وجد لكي يقدم خدمات مختلفة للمواطن الذي يعد عميلاً رئيسياً له. وإن الاستمرار في اتباع أسلوب بيروقراطي في تحقيق الأهداف بغض النظر عن النوعية، لفت انتباه الإداريين الذين رأوا أن تحقيق الأهداف في حد ذاتها يستلزم التركيز على نوعية وجودة هذه الأهداف المحققة.

ولهذا سعت الحكومات الحديثة إلى مواكبة هذه التطورات السريعة والمتلاحقة بشتى الطرق، من خلال إدارة الاداء الحكومي بنفس منهج إدارة القطاع الخاص، بهدف تحقيق التطور وتقديم الخدمات على أفضل صورة وبأحسن جودة.



المقدمة العامة

ولكن تعتبر جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسات الحكومية مفهوما يصعب تعريفه وإخضاعه للقياس، وذلك انطلاقا من عدم دقة نتائج القياس الذي يعتمد على المعايير غير المالية.

كل هذا دفع العديد من المؤسسات إلى اللجوء لأساس منهجي واضح لقياس الأداء المؤسسي (Norton) سنة 1992 منهجا يعتمد عليه كنظام لقياس الأداء المؤسسي، يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية سمي ببطاقة الأداء المتوازن، والتي تعتبر مقاربة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار داعم للإبداع الدائم في المنظمات الحديثة بكافة أنواعها.

وبهذا تعد بطاقة الأداء المتوازن منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية، تمكن المؤسسة في حال تبنيتها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي وفق إطار متكامل ومتوازن، بحيث توفر معلومات شاملة عن أدائها.

وفي عالمنا اليوم أصبح الأداء المؤسسي الموضوع الجوهري لدى مؤسسات الضمان الاجتماعي فلا يقتصر دورها على تقديم المنافع الحالية، بل يجب أن يقرن هذا التقديم بتحسينات أكبر نحو تحقيق الكفاءة الإدارية والمالية.

وإن تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في مؤسسات الضمان الاجتماعي -والذي يعتبر دورها مزدوجا، دورا اجتماعيا من خلال توفير الامن الاجتماعي لمجموع العاملين في المجتمع من المخاطر التي يتعرضون لها، والتي من شأنها أن تحول بينهم وبين أداء عملهم مما يعرضهم للحاجة والعوز، سواء كان ذلك لفترة مؤقتة كالمرض والولادة، أو لفترة طويلة كخطر العجز، أو لمدى الحياة كخطر الوفاة. ودورا اقتصاديا من خلال إعادة توزيع الدخل الوطني ودعم التشغيل وزيادة الاستهلاك- يجعل منها مؤسسات صامدة في مواجهة التقدم الحاصل في عالمنا المعاصر، وتطوير جودة خدماتها خصوصا في ظل ارتفاع سقف توقعات العملاء (المؤمنين) حول نوعية وتعدد الخدمات المقدمة.

بالنسبة للجزائر استطاع الضمان الاجتماعي الجزائري في الماضي من تحقيق توسع سريع على مدى أكثر من عشرية من الازدهار الاقتصادي (سنوات السبعينات)، وما أنجز من تزايد أجور المجتمع الفاعل. ولكن بما أن الضمان الاجتماعي نظام متطور يتأثر بالظروف والأوضاع الاجتماعية والاقتصادية وحتى السياسية التي تحيط به، فإن أي تطور أو تغير في هذه الأوضاع سرعان ما



المقدمة العامة

يعكس تطورا تبديلا في أحكام النظام نفسه. ولهذا حاولت الجزائر تكييف هذا النظام مع التغيرات التي شهدتها الساحة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية وحتى القانونية.

وهو يغطي كل الأخطار الـ 09 المنصوص عليها في الاتفاقية رقم 102 للمنظمة العالمية للعمل، هذا بالنسبة للعمال الاجراء. أما العمال بالنسبة للعمال غير الاجراء فيقتصر الأمر على 05 أخطار وهي: المرض، العجز، الأمومة، الوفاة والتقاعد.

وهو نظام قائم على أساس التضامن الإجباري وإعادة توزيع الموارد، وتلعب الصناديق دورا هاما في ذلك. ولكن لا ينبغي أن يقتصر دورها على ذلك، وإنما عليها أن تسعى إلى تحسين أدائها. حيث أكدت الدراسات التي أجرتها الجمعية الدولية للضمان الاجتماعي تحول إدارات ومؤسسات الضمان الاجتماعي لتصبح الرائدة في استخدام تقنيات إدارة الأداء كبطاقة الأداء المتوازن بين إدارات القطاع العام.

الإشكالية:

إن قياس أداء خدمات الضمان الاجتماعي يواجهه صعوبات بسبب خصائصها، التي من منها عدم تجانس المخرجات وتعددتها، الذي يؤدي إلى صعوبة القياس المادي لها. بالإضافة إلى غياب حافز الربح وأيضا عدم ملموسية الخدمات التأمينية، إضافة إلى أن عدم الاهتمام برضا المؤمنین عن الخدمات المقدمة لهم يؤثر على جودتها.

ومما سبق يتضح أن قياس الأداء في مؤسسات الضمان الاجتماعي يتطلب استخدام بطاقة الأداء المتوازن، والتي تعمل على قياس متوازن لأكثر من محور من محاور الأداء على مستوى الضمان الاجتماعي، وذلك من أجل التأكيد على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها. وتتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال التالي:

" ما مدى إمكانية قياس الأداء في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء

بوكالة تلمسان باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟ "

المقدمة العامة

الأسئلة الفرعية:

- كيف ظهر الضمان الاجتماعي في العالم وفي الجزائر بالأخص؟
- ماذا يقصد بإدارة الأداء، وماهي أهم مراحلها؟
- ما هو الأداء المؤسسي الحكومي، وكيف يتم قياسه وما هي أهم متطلباته؟
- ما هي أساليب قياس الأداء في المؤسسات الحكومية؟
- ما هي الحاجة الملحة لقياس الأداء المتوازن في القطاع الحكومي؟
- ما هي بطاقة الأداء المتوازن، وماهي محاورها الأربعة؟
- هل يمكن قياس الكفاءة والفعالية في مؤسسات الضمان الاجتماعي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن؟

فرضيات الدراسة:

- للإجابة على الإشكالية السابقة والأسئلة الفرعية، قمنا بصياغة الفرضيات الرئيسية التالية:
- الفرضية الأولى:** يتركز قياس الأداء المؤسسي على مؤشرين هما: الكفاءة والفعالية.
- الفرضية الثانية:** يعتبر تحسين الأداء خطوة مهمة لتحقيق ضمان اجتماعي شامل للجميع.
- الفرضية الثالثة:** يؤدي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (وكالة تلمسان) إلى تحسين الأداء فيه. وضمن هذه الفرضية ندرج الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك اختلاف بين رضا المؤمنين عن الخدمات المقدمة لهم من طرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (وكالة تلمسان) وبين تطلعاتهم وتوقعاتهم.
- هناكرضا وظيفي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (وكالة تلمسان) مما انعكس بالإيجاب على أدائهم.
- يعاني الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (وكالة تلمسان) من نقص كبير في حجم إيراداته التأمينية مقارنة بنفقاته.
- تعتبر بطاقة الشفاء الإلكترونية من أهم العمليات الداخلية التي اعتمدها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (وكالة تلمسان) من أجل تحسين جودة خدماته.

المقدمة العامة

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولتها تعزيز المعارف والمهارات المتعلقة بأحدث أدوات قياس الأداء، وهو أسلوب قياس الأداء المتوازن، من خلال تقديم إطار نظري لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهدافها وفوائد تطبيقها، ومراحلها وحتى معوقاتهما. كما تتجلى أهمية الدراسة في تناولنا لأهم القطاعات الحكومية في الجزائر وهو قطاع الضمان الاجتماعي الذي يلعب دورا واضحا في توفير الحياة الكريمة لكثير من المواطنين، إضافة إلى دوره الاقتصادي. ويعتبر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء أهم صناديق الضمان الاجتماعي لأنه يغطي شريحة كبيرة من المجتمع، وله وكالات عديدة في كل ولايات الوطن. ودراستنا خصصت لوكالة تلمسان، وعليه حاولنا تطبيق بطاقة الاداء المتوازن فيها من أجل قياس أدائها الاستراتيجي والتشغيلي الشيء الذي يمكنها من مواجهة المنافسة وتحقيق الرضا الكلي للموظفين والمؤمنين والمجتمع ككل. حيث تتعدى أهدافها المجالات المالية إلى المجالات غير المالية، كما تتعدى الزمن المتوسط والقصير إلى الزمن البعيد. ولم يعد يحكمها أهدافا ملموسة وخطة قصيرة، بل أصبحت تعمل في ظل رؤية واستراتيجية تمثل لها طموحات وتصورات مكانها في المستقبل البعيد.

أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيارنا لهذا الموضوع ليس من قبيل الصدفة وإنما يعود لأسباب موضوعية و ذاتية:

الأسباب الموضوعية:

- التعمق في دراسة الكيفية التي يتم بها إدارة صناديق الضمان الاجتماعي في الجزائر.
- الأهمية المتزايدة لتطبيق نظم قياس الأداء في المؤسسات الحكومية.
- الدور المهم الذي يلعبه الضمان الاجتماعي في العالم و الجزائر بالأخص.
- محاولة معرفة مدى كفاءة و فعالية إدارة صناديق الضمان الاجتماعي الجزائري.
- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات الضمان الاجتماعي الجزائري.

الأسباب الذاتية:

- العلاقة الوطيدة بين هذا الموضوع و نوع التخصص الذي ندرسه: تسيير المالية العامة.



المقدمة العامة

➤ شعوري بقيمة وأهمية هذا الموضوع، حيث تعتبر بطاقة الاداء المتوازن تقنية نوعية لتقييم الأداء بموجب مقاييس مالية وغير مالية قابلة للقياس والفهم، بموجبها تعد تقارير الأداء وعلى مختلف المستويات و على أساس مبدأ السبب والنتيجة بين المتغيرات القائدة للأداء.

➤ ميلي الطبيعي للبحث والاستطلاع في هذا الموضوع.

الهدف من الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على هذا الموضوع، و ضرورة البحث فيه خاصة بعدما أصبح الضمان الاجتماعي أداة للتحويل الاجتماعي والتقدم و ذو أهمية كبيرة في حياة الفرد وتشكيل صورة واضحة عن الضمان الاجتماعي و عن آليات عمله. كما انه إلى جانب الجهود المركزة للتوسع في نطاق الحماية وتأكيد ديمومة الضمان الاجتماعي، أصبح يشكل تحسين الأداء خطوة أخرى على الطريق نحو تحقيق ضمان اجتماعي للجميع، واستعمال بطاقة الأداء المتوازن يساهم في ذلك، لأنه أكثر ما يميز هذه الأداة هو أنها لا تركز على قياس البعد المالي فقط، ما كان سائدا من قبل، بل هي تحقق التوازن من خلال قياس أربعة أبعاد أساسية في المؤسسة: البعد المالي، بعد العملاء، بعد الأنظمة الداخلية وبعد التعلم والنمو، وهذا من شأنه أن يجنب المؤسسة الخطأ في تركيزها على الجوانب المالية فقط. وهدفنا من الدراسة الميدانية هو التعرف على مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لوكالة تلمسان، من خلال:

- التعرف على مستوى الاداء المالي للصندوق في الفترة ما بين 2010-2014.
- التعرف على درجة رضا المؤمنین على الخدمة المقدمة لهم مقارنة بالخدمة المتوقعة منهم.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال الصندوق، والذي ينعكس على مستوى أدائهم.
- التعرف على المستوى الذي وصل إليه الصندوق في تحسين خدماته، من خلال عملياته الداخلية وأبرزها بطاقة الشفاء.

المنهج المتبع:

إن دراستنا لهذا الموضوع تقتضي منا إتباع مزيج من المنهج التاريخي والوصفي و المنهج المقارن والتحليلي، حيث أن المنهج التاريخي يتجلى في سرد الحقائق المتعلقة بالتطور التاريخي للحماية

المقدمة العامة

الاجتماعية في العالم و أيضا تطور التاريخي للضمان الاجتماعي في الجزائر. وظهر كل من الاداء المؤسسي الحكومي وكذا بطاقة الأداء المتوازن.

أما المنهج الوصفي فيتجلى في العرض العام للمفاهيم المتعلقة بالحماية الاجتماعية، ، الضمان الاجتماعي، الأداء، قياس الأداء، إدارة الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، الأداء المؤسسي الحكومي.

كما أن الموضوع لا يخلو من المنهج المقارن الذي سنعتمد عليه للمقارنة بين نموذجي الحماية الاجتماعية: نموذج Beveridge و نموذج Bismarck، و كذلك المقارنة بين الأنظمة التقليدية والحديثة في قياس الأداء.

أما المنهج التحليلي فيظهر من خلال تحليل نتائج الاستبيان الذي سنستعمله لمعرفة مدى رضا المؤمنين الاجتماعيين عن الخدمات الممنوحة لهم من قبل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء. وكذلك الرضا الوظيفي لعمال الصندوق، وتحليل كل من إيراداته ونفقاته التأمينية.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في :

- الحدود المكانية:

تمثلت الحدود المكانية للدراسة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (وكالة تلمسان).

- الحدود الزمانية:

تمثلت الحدود الزمانية في دراسة نفقات وإيرادات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (وكالة تلمسان) للفترة الممتدة من 2014/2005، أما كل من استبيان الموظفين والعملاء فقد كانت في سنة 2014.

صعوبات البحث

واجهتنا عراقيل ومشاكل عديدة في سبيل إعداد هذه الرسالة، نوردتها قصد لفت أنظار المسؤولين من أجل تسهيل مهام الباحثين، وكذلك بغية تبصير الباحثين من أجل التعامل مع مثل هذه العقبات، ويمكن إبراز أهمها فيما يلي:

➤ صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية نظرا للثقافة السائدة في المؤسسة لدى

العمال سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، الذين لا يتعاونون مع الباحث إلا في حدود ضيقة

المقدمة العامة

لا تنفي بأغراض البحث بشكل عام، بثقافة الحفاظ على سرية المعلومات التي تخص الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة تلمسان.

➤ تضارب الإحصاءات أحيانا باختلاف مصادرها، مما يدفعنا للدقة والاحتراز في انتقاء ما هو قريب من الصحة.

➤ قلة المراجع التي تناولت الموضوع، وخصوصا فيما يتعلق بالأداء في المؤسسات الحكومية بصفة عامة ومؤسسات الضمان الاجتماعي بصفة خاصة.

أدوات الدراسة:

استندنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات تمثلت في مصادر مكتبية باللغتين العربية والفرنسية منها الكتب العلمية والمقالات المنشورة في المجلات العملية المحكمة والمداخلات في الملتقيات العلمية الدولية ذات الاختصاص، وعلى مصادر الكترونية من مواقع موثوقة. أما الدراسة الميدانية فقد تم جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولى في الميدان العملي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة تلمسان، من خلال تصميم استمارة استبيان تضمنت الجوانب الرئيسية لمحاور البحث بالإضافة إلى المقابلات الشخصية مع بعض المسؤولين. وتم تحليل هذه البيانات باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الدراسات السابقة

بعد المسح المكتبي ومواقع الإنترنت، لمختلف المراجع والمصادر المتعلقة بالموضوع، لاحظنا أن هناك مجموعة من الدراسات تناولت إشكاليات قريبة من الإشكالية المطروحة في بحثنا، هي:

➤ ألاء فيصل هياجنة - قياس وتقييم أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي الأرنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - رسالة ماجستير في إدارة عامة، تحت إشراف: د. محمد الطعمنة، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة الضمان الاجتماعي بمحاورها الخمسة الأساسية: المالي، رضا المراجعين، التخطيط الاستراتيجي، العمليات الداخلية والنمو والتعلم. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تلعب مؤسسة الضمان الاجتماعي دورا أساسيا في تعزيز التنمية الاقتصادية في الأردن من خلال الاستثمارات.

المقدمة العامة

- تبين أن الإيرادات التأمينية كانت أكبر من النفقات التأمينية في جميع سنوات الدراسة.
- هناك درجة رضا عالية من المراجعين المستفيدين نحو الخدمات المقدمة لهم من مؤسسة الضمان الاجتماعي.
- تبين أن المستفيدين العاملين في القطاع العام لديهم رضا أعلى من المستفيدين من القطاع الخاص.
- تبين أن تقييم المبحوثين للعمليات الداخلية في المؤسسة كان بدرجة عالية.
- تبين أن ممارسة النمو والتعلم التنظيمي في مؤسسة الضمان الاجتماعي كان بدرجة عالية.

➤ جمال حسن محمد أبو شرح - مدى إمكانية تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة - رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة من وجهة نظر العاملين بالجامعة. وكان من أهم نتائج الدراسة أن الجامعة الإسلامية تعمل على مواكبة التطور العلمي من خلال تطوير برامج أكاديمية والحرص على استحداث برامج جديدة حسب المتطلبات العلمية، الأمر الذي يمكنها من تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن. كما لوحظ أن الجامعة تحرص بشكل كبير على تطوير دورها وإبراز سمعتها وكفاءتها بين سائر الجامعات العربية والدولية.

➤ بثينة راشد الكعبي، قاسم علي عمران - دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح، دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور كمال السامرائي - مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 27،

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى استخدام الأسلوب الحديث في تقييم الأداء - بطاقة الأداء المتوازن - ولقد استخدم الباحث أسلوبان هما: بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء واستمارة الاستقصاء لقياس منظور التعلم والنمو. ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

المقدمة العامة

- فشل الأطباء والممرضين في تحقيق المعايير الصادرة من منظمة الصحة العالمية في تحقيق عدد المرضى والعمليات لكل طبيب.
- عدم اهتمام الجهات المسؤولة بالمستشفى ببرامج التعليم المستمر وكذلك عدم الاهتمام بشبكة المعلومات الدولية.
- ضرورة معالجة النقص في الموارد البشرية من أطباء وممرضين ومهنيين لغرض تحقيق المعايير العالمية.

خطة البحث:

تبعاً للأهداف المتوخاة من الأطروحة و لمعالجة الإشكالية والتساؤلات الجزئية و لاختبار الفرضيات تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول:

الفصل التمهيدي: الذي جاء بعنوان: ظهور الحماية الاجتماعية في العالم، قمنا بتقسيمه إلى مبحثين، تناولنا في المبحث الأول الحماية الاجتماعية، حيث استعرضنا تطورها التاريخي، ومختلف نماذجها، وكذا تعريفها وأهدافها، إضافة إلى الأخطار التي تغطيها. أما المبحث الثاني فقد خصصناه للضمان الاجتماعي من تعريف وكذا تعريف المفاهيم المقاربة له، كما تطرقنا لأنظمة الضمان الاجتماعي في العالم، ومبادئ الضمان الاجتماعي، أهدافه، أنظمتة وآليات عمله.

الفصل الأول: الذي جاء بعنوان قياس الأداء في المؤسسات الحكومية، قمنا كذلك بتقسيمه إلى مبحثين، استعرضنا في المبحث الأول مبادئ عامة حول قياس وإدارة الأداء، تطرقنا فيه إلى مفهوم الأداء، العوامل المؤثرة فيه، مفهوم قياس الأداء وأهميته وكذا أهم مؤشرات، مفهوم إدارة الأداء وأهم مداخلها. أما المبحث الثاني فقد تحدثنا فيه عن قياس الأداء في المؤسسات الحكومية، استعرضنا فيه مفهوم قياس الأداء المؤسسي، خصائصه، مفهوم قياس الأداء في المؤسسات الحكومية، حيث تطرقنا للتطور التاريخي له، وتعريفه وكذا أهم متطلباته من إدارة استراتيجية، شفافية ومساءلة. كما تناولنا في هذا المبحث مختلف أساليب قياس الأداء في المؤسسات الحكومية.

الفصل الثاني: جاء بعنوان: قياس الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية وفيه مبحثين، مبحث يتعلق ببطاقة الأداء المتوازن، وفيه قمنا بتعريفها، وتطورها التاريخي وأهم مكوناتها، صفاتها، أهميتها، مقوماتها، خطوات تطبيقها وتحديات هذا التطبيق. أما المبحث الثاني فقد استعرضنا فيه المحاور الأربعة للبطاقة، وهي: المحور المالي، محور التعلم والنمو، محور العمليات الداخلية ومحور العملاء.

المقدمة العامة

إضافة إلى دور البطاقة في قياس الأداء المؤسسي الحكومي، ولقد بينا دوافع وضوابط تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية وتحديات هذا التطبيق.

الفصل الثالث: جاء تحت اسم: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري، حالة CNAS وكالة تلمسان، وفيه تعرضنا في المبحث الأول للضمان الاجتماعي الجزائري، من تطوره التاريخي، دوره والأخطار التي يغطيها، التعويضات المقابلة لكل خطر، نشأة صناديق الضمان الاجتماعي ودورها، منازعات الضمان الاجتماعي والمتمثلة في المنازعات العامة، الطبية والتقنية. أما المبحث الثاني فقد خصص لدراسة الحالة حيث قمنا بتقديم عام للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تلمسان، وكذا قياس أداء جودة خدمات الصندوق (وكالة تلمسان) من وجهة نظر المؤمنين (بعد العملاء)، الرضا الوظيفي في الصندوق -وكالة تلمسان- (محور النمو والتعلم)، الجانب المالي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تلمسان (المحور المالي) والآليات الجديدة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تلمسان -بطاقة الشفاء- (محور العمليات الداخلية).

وأخيرا ختمنا هذا العمل ككل بخاتمة عامة أكدنا فيها النقاط الرئيسية التي انطوى عليها البحث، مع إرفاقها بأهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال معالجتنا له، وكذلك بجملة من التوصيات والاقتراحات التي نراها مناسبة لمعالجة بعض السلبيات الملاحظة. وبغية فتح باب البحث من جديد في هذا الموضوع قمنا بطرح إشكاليات لبحوث أخرى قد تشكل عناوين لموضوعات مستقبلية.

الفصل التمهيدي: ظهور الضمان الاجتماعي في العالم

المبحث الأول: الحماية الاجتماعية

المطلب الأول: التطور التاريخي للحماية الاجتماعية

المطلب الثاني: نماذج الحماية الاجتماعية

المطلب الثالث: ماهية الحماية الاجتماعية

المطلب الرابع: الأخطار التي تغطيها الحماية الاجتماعية

المبحث الثاني: الضمان الاجتماعي

المطلب الأول: ماهية الضمان الاجتماعي

المطلب الثاني: أنظمة الضمان الاجتماعي في مختلف دول العالم

المطلب الثالث: مبادئ الضمان الاجتماعي وأهدافه

المطلب الرابع: أنظمة الضمان الاجتماعي وآليات عمله

تمهيد الفصل

لقد سعى الإنسان منذ أول العصور إلى البحث عن الحلول المثلى التي تؤمن له الحياة في ظروف يسيرة تقوده إلى الاطمئنان على مستقبله ومستقبل عائلته، وهو الأمر الذي جعله يفكر في مواجهة الأخطار التي لا قدرة له على حماية نفسه منها بالاعتماد على المجتمع، حيث أن وحدة الأفراد المنتمين إلى قبيلة واحدة أو مجموعة واحدة تكسبه القوة لمواجهة هذه الأخطار وتزيد من حاجته إلى الانتماء.

ولا يمكن أن يكون هناك معنى حقيقي لهذا الشعور بالطمأنينة والانتماء لولا تنامي مبدأ العون والمساعدة التي يقدمها المجتمع إلى الفرد في حالات العوز والضعف.

ومع بروز الحياة العصرية وما صاحبها من تحولات في طريقة العيش ومن تغير في المجتمع الإنساني، الذي انتقل من حياة الريف المتماسكة والمتضامنة إلى حياة المدينة المترامية الأطراف التي يقل فيها ويضعف التماسك والتضامن.

ونتيجة للثورة الصناعية التي شهدتها أوروبا في أواخر القرن التاسع عشر من جهة وظهور العمل وما صاحبه من مخاطر قد يتعرض لها العامل أثناء أدائه لعمله أو مخاطر متصلة به بصفة غير مباشرة من جهة أخرى، ازدادت الحاجة إلى الحماية الاجتماعية وضرورة إيجاد آليات لمواجهة الأخطار المتزايدة التي تعرض لها العمال آنذاك، أي نظام قانوني يكفل بهم في حالة الشدة ويساعدهم على مواجهة مصاعب الحياة العملية اليومية وهو ما يسمى بالضمان الاجتماعي.

ويعتبر الضمان الاجتماعي ركيزة مهمة في عملية بناء المجتمع، وعنصراً أساسياً بالنسبة للحياة العملية لأفراد المجتمع، سواء عمال في القطاع العام أو خارج القطاع العام، على اعتبار أنه يعطي للعمال العديد من المزايا والإيجابيات، مقابل دفع مبلغ تأمين يدفع من طرف كل مؤمن.

ويحتل نظام الضمان الاجتماعي مكانه مهمة في الهيكل الاقتصادي لأي دولة، ولذلك فهو يتأثر بمختلف تغيرات الاقتصاديات المحلية والخارجية، وهذا ناهيك عن تأثيره على الحياة الاقتصادية والاجتماعية لأفراد المجتمع ككل. ولذلك كان ولا يزال هذا الموضوع محل اهتمام العديد من الدراسات التي تبحث في تحديد مفاهيمه عناصره وأهميته في الاقتصاد.

المبحث الأول: للحماية الاجتماعية

لقد عرفت المجتمعات المختلفة الحماية الاجتماعية منذ زمن بعيد، إلا أنها لم تأخذ الشكل الحالي حيث كانت تعتمد بشكل أساسي على المبادئ الدينية، فعندما كان يتعرض الفرد إلى أي نوع من المخاطر الاجتماعية كانت المجموعة التي ينتسب إليها سواء العائلة أو القرية أو القبيلة تقوم بالتكفل به.

ويتجلى مفهوم الحماية الاجتماعية في الدين الإسلامي من خلال فرض الصدقات على الأفراد القادرين على دفعها، كالزكاة التي يحدد الدين قيمتها ووقتها وكذلك أوجه صرفها.

المطلب الأول: التطور التاريخي للحماية الاجتماعية

لقد مر التطور التاريخي للحماية الاجتماعية بمرحلتين، مرحلة ما قبل الثورة الصناعية ومرحلة ما بعدها.

الفرع الأول: قبل ظهور الثورة الصناعية

لقد تطورت المبادئ الدينية لتأخذ شكل تقنيات حماية تقليدية، مرتبطة بالفرد والذي قد يتعرض إلى مخاطر اجتماعية ينجر عنها إما فقدانه لمصدر معيشته بسبب المرض، العجز، الشيخوخة، أو عند انخفاض مستوى معيشته الناتج عن زيادة أعبائه العائلية وتمثل هذه التقنيات في:

- الادخار الفردي:

من أجل مواجهة المخاطر الاجتماعية التي قد يتعرض لها الفرد، يقوم باقتطاع جزء من دخله ويدخره لتغطية المخاطر المستقبلية، وبالرغم من أن هذه التقنية تؤمن الفرد إلا أنه يعاب عليها أنها تفترض أن حجم دخل كل أفراد المجتمع هو بالمستوى الذي يسمح لهم بادخار قسط منه وهذا غير صحيح، إضافة إلى أنها تتطلب استقرارا نقديا لتفادي تآكل قيمة المدخرات الشيء الذي كان غير متوفر في العديد من الدول آنذاك.¹

- المساعدة:

يقوم هذا النظام على تقديم المساعدات للمحتاجين والمعوزين وكذا من حلت بهم الكارثة، وقد تكون فردية يقوم بها أفراد بناء على باعث داخلي يحث على فعل الخير الإحسان، وقد يكون

¹ - إلياس عبد الرحمن - إشكالية نظام التقاعد في الجزائر، دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد - رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية علوم مالية، تحت إشراف: د. محمد رجراج، جامعة الجزائر 2005 ص 06.

جماعي تقوم به جمعيات أو مؤسسات خيرية لنفس الغرض. وقد تقدم من قبل الدولة لإعانة المنكوبين وكذا المعوزين من أفراد المجتمع.¹

- التأمين الخاص :

يقوم هذا النوع من التأمين على التبادل والتعاون في تحمل الأخطار الاجتماعية. وتميز في هذا النظام بين صورتين هما: التبادليات أو جمعيات المعونة المشتركة والتأمين التجاري.²

• **التبادليات:** وهو المعونة التي يتبادلها مجموعة من الأفراد يتعرضون لذات المخاطر في إطار جمعيات تنشأ لهذا الغرض، وتتمثل المعونة في التعويض الذي تقدمه الجمعية للفرد الذي يتعرض للخطر، ويدفع التعويض من مجموع الاشتراكات الدورية التي يدفعها أعضاء التبادلية، ظهرت هذه الجمعيات بصفة خاصة بعد قيام المجتمع الصناعي، وسيادة الروح الفردية التي أدت إلى تساؤل دور التضامن العائلي.

وتعد جمعيات المعونة التبادلية وسيلة جماعية لمواجهة المخاطر التي يتعرض لها الفرد، بحيث لا يتحمل نتائج الخطر وحده، بل يشاركه في تحمل النتائج باقي أعضاء الجمعية، عن طريق الاشتراكات التي يؤديونها، والتي من مجموعها يدفع له تعويض عن الضرر الذي لحق به. غير أن الجمعيات لم تستطع القيام بدورها على أتم وجه بسبب اختيارية الانضمام إليها، وبالتالي قلة عدد المنضمين إليها، مما يعني عجز مواردها عن تغطية المخاطر التي يتعرض لها أعضاؤها.

• **التأمين التجاري:** ويتم لدى شركات التأمين التجارية، عن طريق التعاقد بين طالب التأمين والشركة، بمقتضاه يدفع المؤمن له للشركة أقساط التأمين التي يراعي في تحديدها بصفة خاصة، درجة احتمال الخطر، مبلغ التأمين، مدة التأمين، الأرباح التي تهدف الشركة المؤمنة إلى تحقيقها والنفقات الإدارية المختلفة، على أن تدفع الشركة للمؤمن له مبلغ التأمين عند تحقق الخطر المؤمن منه. ويعاب على هذه التقنية أن شركات التأمين التي تهدف إلى تحقيق الأرباح، لا تقوم في غالب الأحيان بتغطية المخاطر الاجتماعية المكلفة،

¹ - علي الحوت - الضمان الاجتماعي والدور الاقتصادي والاجتماعي - الدار الجماهيرية للنشر والإعلان، 1990، بنغازي، ص23.

² - إلياس عبد الرحمن - إشكالية نظام التقاعد في الجزائر، دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد - مرجع سبق ذكره، ص06.

كالأعباء العائلية أو الأمراض المزمنة أو تقوم بتغطيتها ولكن بمقابل دفع اشتراكات مرتفعة جدا والتي يؤخذ في تحديدها قيمة الخطر المراد تأمينه وكذا احتمال وقوع هذا الخطر.

- المسؤولية:

تعد المسؤولية المدنية وسيلة لحماية الفرد اجتماعيا طبقا لنظرية الخطأ، الذي يلزم التعويض لما ألحقه من ضرر، غير أن هذه النظرية غير كافية، لأنه أحيانا قد لا يوجد مسؤول عن الضرر، كالمرض والشيخوخة، أو يكون المسؤول معسرا، وغالبا ما يتطلب التعويض اللجوء إلى القضاء، وتنفيذ الحكم الصادر بالتعويض مما يتطلب معه مدة زمنية معينة، ومصاريف لا تلائم الفقراء.¹

الفرع الثاني: بعد ظهور الثورة الصناعية

لقد عجزت التقنيات التقليدية في إرساء قواعد حقيقية للتضامن ضد المخاطر الاجتماعية ومع بداية الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر في أوروبا الغربية عرفت الحماية الاجتماعية تطورا كبيرا، ومما ساعد في ظهورها توفر المناخ العام المساعد والذي يمكن سرد معالمه فيما يلي:

- الآثار المتعددة للتصنيع المتسارع:

أدى التطور الصناعي الذي شهده العالم، بأرباب العمل إلى التسابق في استعمال الآلات والوسائل الحديثة لزيادة الإنتاج، وإتباع أي طريقة للتقليل من التكاليف ومضاعفة النمو. فتم إنشاء العديد من المشاريع والشركات الكبرى، وأصبحت اليد العاملة تستخدم بأجور رخيصة ولساعات عمل طويلة وهذا ما أدى إلى تضاعف كميات الإنتاج لدرجة الإفراط دون الانتباه إلى ضرورة الموازنة بين الإنتاج والحاجات (توازن العرض والطلب)، فازداد التفاوت بين الموارد (الاختلاف الكبير في توزيع المداخيل)، مما جعل من رقعة الفقر تتسع وهذا ما أدى إلى ظهور أزمات اقتصادية.

- تطور الإيديولوجية الاشتراكية:

إن كثرة اليد العاملة وضآلة الأجور دفع أرباب العمل إلى استغلال الطبقة العاملة، فهدفهم كان تعظيم الربح بغض النظر عن مصالح هذه الطبقة²، ومن هنا نشأ صراع كبير بين العمال وأرباب

¹ - Jean -Jacques Dupeyroux - **Sécurité Sociale**- 2 éme édition;DALLOZ. Paris 1967; P 21.

² - صادق مهدي سعيد- التأمينات الاجتماعية- مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية، بغداد العراق ص 26.

العمل فنشبت عدة ثورات محلية بينهم، حيث اندلعت الثورة البلشفية في سنة 1917 في روسيا*، وظهرت بذلك مظاهر الاشتراكية على يد كارل ماركس**، وتم تنظيم وتوحيد الجهود العمالية في العالم عن طريق تكوين الاتحادات والنقابات العمالية والتي تهدف إلى حماية حقوق العمال، وأصبحت للطبقة العاملة قوة هائلة جعلت الطبقة الحاكمة تغير سياستها مدركة أن حماية العمال اجتماعيا سيعود بالفائدة على معدلات النمو.

- عمق الأزمات الاقتصادية و تفاقم وضعية الطبقة الشغيلة:

لقد شهد العالم أزمات اقتصادية عديدة أهمها أزمة الكساد العالمي 1929 حيث أن عدد العاطلين بلغ في ذلك الحين 15 مليوناً¹، وأصبح لزاماً على الرأسمالية أن تجد حلاً لتخفيف آثار هذه الأزمة، وتم الأخذ بآراء جون ماينارد كينز* الذي رأى ضرورة تدخل الدولة من خلال زيادة الإنفاق الحكومي G، وذلك بتنفيذ مشروعات ضخمة تستخدم فيها اليد العاملة عن العمل، والتي ستحصل على أجور تؤدي إلى زيادة الطلب على السلع فيرتفع الإنتاج ويعود الانتعاش.



ولم يقتصر تدخل الدولة في الجانب الاقتصادي، بل امتد ليشمل الجوانب الاجتماعية وبدأت الحكومات تقدم برامج للحماية الاجتماعية.

* - الثورة البلشفية أو ثورة أكتوبر كانت المرحلة الثانية من الثورة الروسية عام 1917 قادها البلاشفة تحت إمرة فلاديمير لينين وليون ترو تسكي في 1917 بناء على أفكار كارل ماركس لإقامة دولة شيوعية وإسقاط الجمهورية الديمقراطية. تعد الثورة البلشفية أول ثورة شيوعية في القرن العشرين الميلادي.

** - كارل ماركس 5 مايو 1818 إلى 14 مارس 1883 كان فيلسوفاً ألمانياً، يهودي الأصل، سياسي، وصحفي، ومنظر اجتماعي.

¹ - كيفاني شهيدة - التنمية الاقتصادية و الحماية الاجتماعية، مع دراسة خاصة للحماية الصحية في الجزائر - رسالة ماجستير علوم اقتصادية، فرع: تحليل اقتصادي، تحت إشراف: البروفيسور شريف شكيب أنور، جامعة تلمسان، 2006-2007 ص 42.

* - جون ماينارد كينز John Maynard Keynes، اقتصادي إنجليزي 5 يونيو 1883 - 21 أبريل 1946 اشتغل في بداية حياته في الهند و أُلّف كتاباً عن الإصلاح فيها و اشترك في مؤتمر السلام بعد الحرب العالمية الأولى.

المطلب الثاني: نماذج الحماية الاجتماعية

ارتبط مفهوم الحماية الاجتماعية بنموذجين كبيرين هما النموذج الألماني على يد **Bismarck** والنموذج البريطاني على يد **Beveridge**.¹

الفرع الأول: النموذج الألماني **Otto Von Bismarck** (1815 – 1898):

وهو من ابتكر أول نموذج وطني للحماية الاجتماعية في العالم الصناعي، وذلك في نهاية القرن التاسع عشر (1880). لقد جاء هذا النموذج ليهدأ الأجواء التي سادت الطبقة العاملة أثناء الثورة الصناعية، حيث عرفت انتهاك واسع لحقوق العامل البسيطة فدعا **Bismarck** إلى ضرورة تأمين العمال من الأخطار التي قد تعيقهم من ممارسة عملهم. "هذا النموذج يعني أن العامل عندما يمضي عقد العمل، فإنه يمضي على عقد التأمين لحمايته من الأخطار المهنية و بالتالي يكون مجبرا على ترك جزء من أجره". وتتمثل هذه الأخطار في :

- خطر المرض ولقد تم التأمين ضده سنة 1883؛
- خطر حوادث العمل وقد تم التأمين ضده سنة 1884؛
- خطر الشيخوخة وقد تم التأمين ضده سنة 1889.

بينما انتفع في ذلك الوقت 10٪ من أبناء الشعب من قوانين الضمان الاجتماعي هذه، يتمتع اليوم حوالي 90٪ من الناس في ألمانيا بحماية هذه القوانين.²

ولقد أوكلت مهمة تسيير هذا النظام إلى الدولة التي تقوم بتحصيل اشتراكات العمال وأصحاب العمل، فعند التوقف الاضطراري عن العمل يقوم الضمان الاجتماعي بتقديم دخل للعامل العاطل، أما دور النقابات وأرباب العمل فهو توجيه وتعديل سياسة الضمان الاجتماعي حسب المقتضيات الاجتماعية (أجر، بطالة، ساعات عمل)³. ومنه يرى **Bismarck** أن

¹ -Salhi Tarik - **le système des retraites au titre de la sécurité sociale en Algérie réalités et perspectives** - sous la direction de M Bouyacoub Ahmed 2004 ; Oran p 7-8.

^{**} (Otto Eduard Leopold von Bismarck) ولد ب 01 ابريل 1815 و مات في 30 يوليو 1898 وهو الذي وحد ألمانيا وأصبح رئيس حكومة إمبراطورية ألمانيا من سنة 1871 لسنة 1890.

² - <http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/ar/society/main-content-08/social-security.html>

(vue le : 18-10-2015)

³ - وراد فؤاد- الحماية الاجتماعية و التشغيل- دراسة حالة الجزائر ماجستير علوم اقتصادية تخصص: اقتصاد تنمية. تحت إشراف الأستاذ: بونوة شعيب، جامعة تلمسان 2008/2007 ص 13.

لكل فرد مكان في سوق العمل ولا مجال للبطالة، فالعامل قبل أن يكون عاملاً فهو فرد داخل المجتمع، وبالتالي حمايته في العمل هي حماية له ولعائلته في المجتمع.¹

الفرع الثاني: النموذج البريطاني **William Beveridge** * (1879-1963):

وهو أب النموذج الثاني الكبير للحماية الاجتماعية **Welfare Stat** أو دولة الرفاهية**، ولقد ظهرت نظرية **Beveridge** في الفترة الممتدة بين الأزمة الاقتصادية والحرب العالمية الثانية وبالضبط في سنة 1942 بسبب تفشي البطالة والفقر وزيادة التهميش.

كل هذه الأسباب أدت إلى ظهور هذا النموذج الذي يقتضي بضرورة توفير حد أدنى للمعيشة كدخل لكل المجتمع، ولقد انطلق **Beveridge** من فكرة جوهرية تقوم على أساس تحرير الإنسان من الحاجة***، فالحاجة في نظره عار على المجتمع التخلص منها، وهذا من خلال ضمان الدخل للجميع بتعزيز آلية التضامن بين الأفراد بواسطة جهاز الضمان الاجتماعي.

لقد تأثر **Beveridge** بأفكار كينز فيما يتعلق بمعالجة البطالة، وذلك من خلال زيادة الإنفاق الحكومي للتخلص من الأموال المكدسة وزيادة مناصب العمل، ومنه زيادة الطلب، ولذلك يجب إعادة توزيع المدخرات على مستحقيها لضمان العدالة في توزيع الدخل. ويلعب هنا الضمان الاجتماعي دوراً هاماً في تحقيقها والقضاء على الحاجة، وهنا تكمن اللمسة الجديدة لـ **Beveridge**.

وعلى العموم يرتكز نموذج **Beveridge** على ثلاثة مبادئ هي **Les 3 U**:²

- الشمولية: **L'Universalité**

وتعني أن كل الأفراد لهم الحق في الحماية الاجتماعية، تشمل العمال الحاليين وحتى العمال الأجراء سابقاً، كما تشمل كل المخاطر وأيضاً القطاعين العام والخاص (أصحاب المهن الحرة والحرف).

¹ -Philippe Batifoulier – **la protection sociale** – DUNOD Paris 2000 p 13.

* – Lord William Henri Beveridge اقتصادي انجليزي، أسهم في صوغ سياسات الحكومة البريطانية حول الضمان الاجتماعي وسياساته. ولد في 5 آذار 1879 في رانغبور (الهند)، وتوفي في 16 آذار 1963 في أكسفورد (الجلترا).

** – تعرف أيضاً باسم دولة الرعاية، و هو شكل للدولة ظهر بعد سنة 1945 معتمداً على سياسة ميزانية نشطة و على توسيع في الحماية الاجتماعية.

*** – وهي نفس أفكار الرئيس الأمريكي روزفلت الذي يعتبر الحاجة أحد الحريات الأربعة التي يجب أن يقوم عليها المجتمع الحديث.

² - د. عامر سلمان عبد الملك – الضمان الاجتماعي في ضوء المعايير الدولية و التطبيقات العملية – المجلد الأول، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت لبنان 1998 ص 160.

- الوحدة: L'Unité

ويقصد بها تجميع وتوحيد صناديق الضمان الاجتماعي في هيئة واحدة تتولى النظام الجديد، وتتمكن من تقليص النفقات ومنع ازدواجية الاستخدام، وتوطيد التنسيق بين مصالح الضمان الاجتماعي.

- التشابه: L'Uniformité

ويعني تشابه التقديمات الممنوحة من طرف الضمان الاجتماعي فلا يجوز التمييز بين الأجراء أو المرضى أو البطالين.

وتمويل الضمان الاجتماعي حسب Beveridge يتم عن طريق اقتطاع الضرائب واشتراكات العمال، وعلى الدولة أن تخصص أموال كبيرة لتغطية العجز في صندوق الضمان الاجتماعي، باعتباره جهاز من أجهزة الدولة يحمي الفرد من عدة أخطار فهو مبني على علية ومن أجله.

الجدول رقم 01: نموذج كل من Bismarck و Beveridge

النموذج	Bismarck	Beveridge
الزمان والمكان التاريخي	ألمانيا 1883	بريطانيا 1942
الوضع الاقتصادي	الثورة الصناعية	الأزمة الاقتصادية 1929
المعني بالحماية	العامل	المواطن
مجال الحماية	عالم العمل	المجتمع
الوضعية الاجتماعية	نظام العامل	نظام المستهلك
الإشكال	صعوبة العمل	غياب الدخل
الهدف الأساسي	الحماية ضد الخطر	الحماية ضد البطالة
منطق التأمين	المهنيين	شاملة لكل المواطنين
المسيرين	أعضاء من المجتمع	منتخبون
طريقة التمويل	بالاشتراك	بالضرائب
الدفع يكون بـ	النقابة	الأحزاب الحكومية

source: Philippe Batifoulier- la protection sociale – DUNOD Paris 2000;

المطلب الثالث: ماهية الحماية الاجتماعية

من أجل الإلمام بالمفهوم الحماية الاجتماعية يجب أن نحدد تعريفها وكذا الخصائص التي تميزها،
وتم ذكر مختلف الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

الفرع الأول: تعريف الحماية الاجتماعية

هناك عدة تعاريف للحماية الاجتماعية، فلم يتم الوصول لحد الآن إلى تعريف موحد. ويمكن
أن نذكر أهم التعاريف المحددة لها:

- تعريف ولتر فريد لاندر:

"الحماية الاجتماعية هي عبارة عن نسق من الخدمات الاجتماعية والمؤسسات الاجتماعية،
مصمم من أجل تقديم المساعدات للأفراد والجماعات، حتى يحصلوا على مستويات من
الحماية المرضية".¹

- تعريف كولم:

"الحماية الاجتماعية هي تلك الحماية التي تستطيع توفير مناصب عمل للفقراء وتحسين
مستوى الرفاهية، فالعمل هو مقياس الرفاهية".²

- تعريف بلانشارد:

"الحماية الاجتماعية هي النظام الذي يتوفر فيه العناصر التالية:³

- ✓ عنصر الإلزام (الإجبارية في التأمين)؛
- ✓ تحمل الحكومة لجزء من تكاليف التأمين؛
- ✓ قيام الحكومة بدور المؤمن (هيئة التأمين).

- تعريف الأمم المتحدة:

"الحماية الاجتماعية هي عبارة عن نسق منظم من الهيئات والمؤسسات والبرامج، التي تهدف
إلى دعم أو تحسين الظروف الاقتصادية أو الصحية أو القدرات الشخصية المتبادلة لمجموع
السكان".⁴

¹ - د. محمد سيد فهمي - الرعاية الاجتماعية و الأمن الاجتماعي - المكتب الجامعي الحديث، إسكندرية، مصر، 1998 ص 21.

² - د. عبد الرزاق فارس - الفقر و توزيع الدخل في الوطن العربي - مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2001 ص 94.

³ - د. إبراهيم علي إبراهيم عبد الرب - مبادئ التأمين التجاري و الاجتماعي - دار النهضة العربية للطباعة بيروت، 1988 ص 487.

⁴ - د. محمد سيد فهمي - الرعاية الاجتماعية و الأمن الاجتماعي - مرجع سبق ذكره، ص 23.

- تعريف هوارد رسل :

"الحماية الاجتماعية هي مجال المسؤولية الحكومية التي تمارس لتحقيق الأمن والحماية، وتوفير فرص التكييف الاجتماعي الناجح للشعب، بما في ذلك المساعدات المالية للمحتاج وحماية الضعيف والعاجز من الاستغلال الاجتماعي، وتوفير الخدمات الاجتماعية والسكن".¹
كما تعرف الحماية الاجتماعية على أنها:

"مجموعة من الميكانزمات القانونية والتدخلات الإنسانية، التي تسمح بحماية المواطن وتغطية الأخطار الاجتماعية التي يمكن أن يتعرض لها أثناء تواجده".²

ومن خلال كل التعاريف السابقة يمكن أن نعرف الحماية الاجتماعية على أنها:

"مجموعة من الآليات والمؤسسات، التي تركز على مبدأ التضامن والتكافل، والتي تضمن للأفراد الحماية من الأخطار الاجتماعية، المتمثلة أساسا في الأمراض والبطالة والمخاطر التي قد تنجم أثناء العمل والفقر والتكفل بالمتقاعدين وذوي الاحتياجات الخاصة".

الفرع الثاني: أهداف الحماية الاجتماعية

قبل التطرق إلى أهداف الحماية الاجتماعية يمكن أن نذكر أهم الخصائص التي تميز الحماية الاجتماعية والتي تتمثل فيما يلي:³

- ✓ تخضع أنشطة الحماية الاجتماعية للتنظيم الرسمي من خلال مؤسسات خاصة بالحماية الاجتماعية، حكومية كانت أو دولية، لها برامجها وأهدافها؛
- ✓ تستبعد دافع الربح في تحقيق بعض الخدمات (المعاشات، الخدمات الطبية) فلا بد أن يكون الهدف الأساسي هو توصيل الخدمة للمحتاجين لها؛
- ✓ للحماية الاجتماعية مؤسسات خاصة بها؛
- ✓ تستلزم جهود مادية وبشرية تهدف أساسا إلى معالجة الأمراض الاجتماعية؛
- ✓ تحقق الحماية الاجتماعية أهدافا إنتاجية لصالح المجتمع ذاته بمعنى أنها تزيد من موارده المادية من خلال ارتفاع دخله، بما يعود في النهاية بالنفع على الدولة في تحقيق التنمية الاقتصادية،

¹ - كيفاني شهيدة-التنمية الاقتصادية و الحماية الاجتماعية ، مع دراسة خاصة للحماية الصحية في الجزائر- مرجع سبق ذكره ص 46.

² - Jean Pierre Epiter ; Hervé Vuibert – **la protection sociale et son financement** – p 19.

³ - محمد سيد فهمي - الرعاية الاجتماعية و الأمن الاجتماعي- مرجع سبق ذكره، ص ص 30-31.

✓ تمول من موارد المجتمع ذاته عن طريق الضرائب التي يدفعها المواطنين للدولة. تعتبر الحماية الاجتماعية رافدا للتنمية وآلية للمحافظة على الموارد البشرية ولتكريس قيم التضامن والتآزر بين مختلف الفئات والأجيال وتحسين مستوى عيش الأفراد والأسر ودعم أواصر الاستقرار والتماسك الاجتماعي، ويمكن تلخيص أهداف الحماية الاجتماعية فيما يلي:¹

- حماية الأفراد من المخاطر الاجتماعية :

تهدف الحماية الاجتماعية إلى حماية كل أفراد المجتمع وتأمينهم ضد بعض الأخطار مثل: المرض، الوفاة، البطالة، حوادث العمل.

- المساهمة في إعادة توزيع الدخل الوطني :

من خلال إعادة توزيع المداخيل أي الاقتطاع من دخل الفئة العاملة وتوزيعها على الفئة غير القادرة على العمل، مثل فئة المتقاعدين.²

- مساعدة و تحفيز التنمية الاقتصادية:

وذلك من خلال المحافظة على القدرة الشرائية للأفراد (دعم الطلب).

- توفير الأمن:

تضمن تمتع الناس بالأمن الاجتماعي والاقتصادي الأساسي الذي يمكنهم من تنمية إمكاناتهم البشرية في العمل، وضمن أسرهم، وفي المجتمع عموماً.

- تخفيف المخاطر الاجتماعية وتوسيع الفرص أمام الفقراء والمعرضين للخطر.

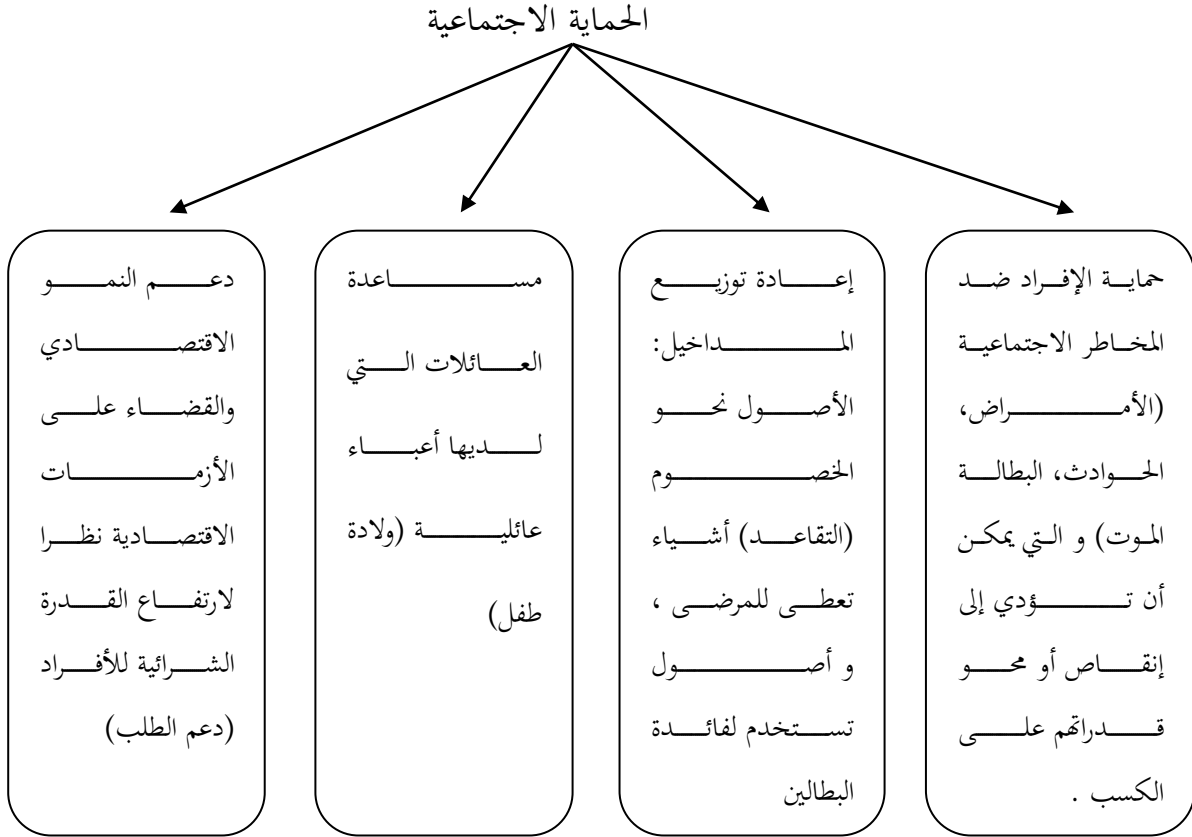
- تعتبر الحماية الاجتماعية أحد الركائز الأساسية لتكريس مبدأ التلازم بين الأبعاد الاقتصادية والأبعاد الاجتماعية والإنسانية للتنمية.

¹ -les cahiers de la reforme -3 collection dirigée par Hadj Nacer Abderrahmane Roustoumi ; ENAG Editions 1989 ;P 105.

² - د. مصطفى محمد الجمال - أصول التأمين (عقد الضمان) - منشورات الحلبي الحقوقية بيروت لبنان، 1999 الطبعة الأولى. ص 13.

والمخطط التالي يبين لنا أهم الأهداف التي تحققها الحماية الاجتماعية:

الشكل رقم 01: أهداف الحماية الاجتماعية



Source: Djoher Abderrahmane –le système de retraite et son financement en Algérie– étude de cas CNR ORAN 1995/2004 – sous la direction de: Abdelhamid Fekih; Assya Khia;2005–2006 p 27.

المطلب الرابع: الأخطار التي تغطيها الحماية الاجتماعية

قبل التطرق إلى الأخطار التي تغطيها الحماية الاجتماعية لابد من تقديم تعريف للخطر بصفة عامة و للخطر الاجتماعي بصفة خاصة.

الفرع الأول: مفهوم الخطر الاجتماعي

مصطلح الخطر ظهر في منتصف القرن السادس عشر ، وقد نشأ نتيجة لشيوع فكرة التأمين ضد الخطر البحري، كخطر الغرق بالإضافة إلى الأنشطة التجارية.

الخطر إذن هو حدث مستقبلي وغير متوقع الحدوث، ولا يتعلق بإرادة المؤمن. ويعتبر الخطر حدث مؤسف ولكنه يمكن أن يؤدي إلى حدث ايجابي مثلا ولادة طفل تعتبر حدث ايجابي ولكن هذا الحدث يؤدي إلى زيادة الأعباء العائلية. كل المخاطر المتعلقة بالحياة الاجتماعية لا يمكن أن تعتبر مخاطر إلا إذا كانت تستدعي تدخل السلطات العمومية، ومفهوم الخطر الاجتماعي مفهوم حديث ظهر مع ظهور العمل المأجور في نهاية القرن الماضي¹.

يعرف الخطر الاجتماعي على انه:

"الخطر الذي يشكل مساس بذمة الفرد المالية، سواء أكان ذلك بإنقاص الدخل أو بزيادة نفقاته، وذلك ينطبق على كافة المخاطر سواء كانت أسبابها شخصية، مهنية أو اجتماعية"².
ومن أجل الإلمام بمفهوم الخطر الاجتماعي، علينا أن نعرفه من حيث الأسباب المؤدية إليه من جهة، والآثار التي يسببها من جهة أخرى.

- **تعريف الخطر من حيث الأسباب:** بعض الكتاب يعرفون الخطر من حيث الأسباب

التي تؤدي إلى حدوثه.³ "الأخطار الاجتماعية هي الأخطار التي تلازم الحياة الاجتماعية للأفراد، وعليه فإن المؤسسات عليها أن تبذل جهود كبيرة لتوفير الحماية لعمالها من الأخطار التي تحدق بهم أثناء تواجدهم في العمل".

وهذا التعريف يعتبر غير دقيق، لأنه توجد أنواع من الأخطار التي يمكن أن تكون أكثر أو أقل تلازما بالحياة الاجتماعية للأفراد مثلا: أخطار الحرب، البطالة، السير... إلخ.

¹ -Francis Kessler - **Droit de la protection sociale** - DALLOZ ; Paris 2000 pp 7-8

² - د.محسن حسين منصور - التأمينات الاجتماعية - منشأة المعارف، مصر، 1992 ص 83.

³ - Jean Jaques Dupeyroux; -**la securité sociale**; op.cit ; p 9.

- تعريف الخطر من حيث آثاره: وفي هذا التعريف يتم التركيز على النتائج والآثار التي تخلفها الأخطار بغض النظر عن الأسباب، وهنا يجب البحث عن قاسم مشترك ما بين هذه المخاطر الاجتماعية، الأمر الذي يمكننا من حصر مفهوم محدد للخطر الاجتماعي. فكل الحوادث وبالرغم من تنوعها لديها تأثير مشترك على الوضعية الاقتصادية للأفراد، والتي تؤدي إلى التقليل من الدخل أو العكس الزيادة في الأعباء

➤ **الأخطار المتعلقة باقتناء الدخل:** وهنا نتحدث عن الأخطار التي يمكن أن

تواجه الشخص وتمنعه من اقتناء دخله بصفة عادية-أي من وظيفته- وهي تأخذ الأشكال التالية:

✓ الأخطار الفيزيولوجية التي تنقص من قدرة الفرد العمل: المرض، الشيخوخة، العجز.

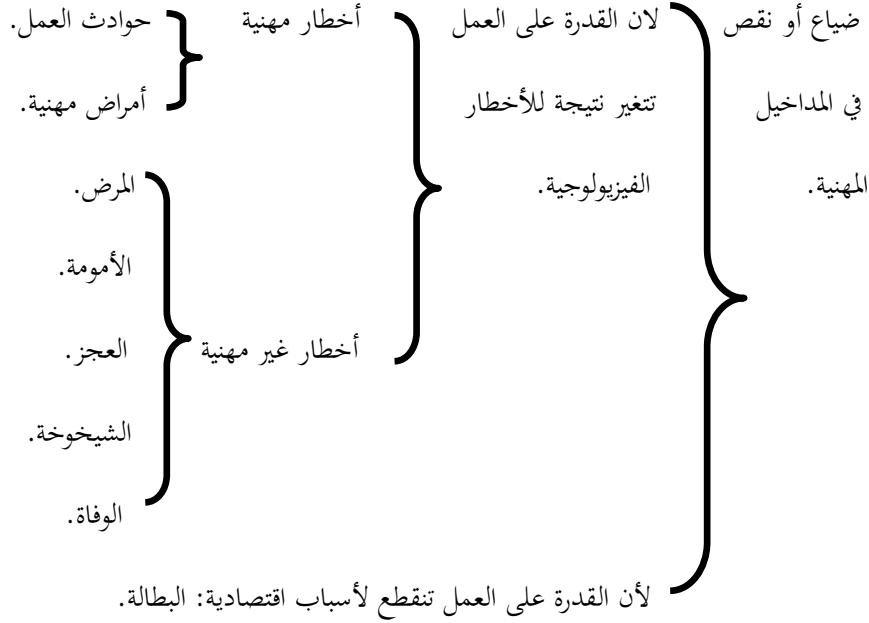
✓ الأخطار المهنية والاقتصادية هي الأخطار التي لا تغير من القدرة على العمل ولكنها تعتبر حاجز أمام القيام به: البطالة.¹

➤ **الأخطار المتعلقة باستعمال الدخل:** وهنا الدخل لا يقتطع نهائياً أو تتناقص قيمته، ولكن يتم استخدام جزء منه لمواجهة الأعباء الاستثنائية، من أجل الحماية من خطر نقصان مستوى المعيشة كالمريض (النفقات الطبية، الشبه طبية)، الأعباء العائلية

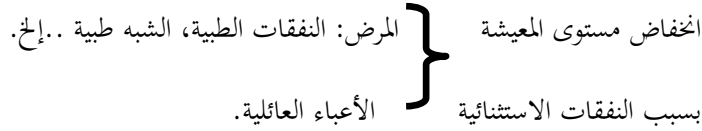
¹ - براهيم عطا الله - التأمينات الاجتماعية - دار المعارف، مصر 1969، ص 40.

الشكل رقم 02: أشكال الخطر

الحوادث المتعلقة بامتلاك الدخل:



الحوادث المتعلقة باستعمال الدخل :



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما سبق ذكره

كما يمكن أن يعرف الخطر الاجتماعي على انه: ¹ "الخطر الذي يؤثر في المركز الاقتصادي للفرد الذي يتعرض له، سواء عن طريق إنقاص الدخل أو انقطاعه لأسباب فيزيولوجية كالمرض، الوفاة، الشيخوخة أو لأسباب اقتصادية كالبطالة، أو عن طريق زيادة الأعباء دون انتقاص الدخل، كالتنفقات العلاجية أو الأعباء العائلية المتزايدة".

¹ - محمد حسن القاسم - التأمينات الاجتماعية، أحكام التأمين الاجتماعي على العاملين - المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 1999. ص 10.

الفرع الثاني: أنواع الأخطار التي تغطيها الحماية الاجتماعية:

إن فروع وأنواع التأمين الاجتماعي تختلف من دولة لأخرى، وذلك تبعاً لاختلاف المستوى الاقتصادي والاجتماعي، كما أنها تتغير كذلك من وقت لآخر تبعاً لعامل الزمن.¹

يمكن إجمال أهم المخاطر التي تغطيها الحماية الاجتماعية حسب تطبيقاتها الأولى فيما يلي:²

- التأمين الاجتماعي ضد المرض:

لقد طبق هذا التأمين لأول مرة في العالم بألمانيا سنة 1883، وذلك بغرض حماية الأفراد من الأمراض التي يتعرضون لها في حياتهم والتي لا ترتبط بحوادث العمل والأمراض المهنية. ويقوم هذا التأمين من ناحية بمعالجة المصاب وتقديم كل الإعانات الطبية إلى حين الشفاء أو إلى حين الوفاة، ومن ناحية أخرى تعويضه عن أجره الذي انقطع منه نتيجة لتوقفه عن العمل بسبب المرض. تدخل ضمن هذا التأمين حالة الولادة حيث تلتزم الدولة بتقديم كل الإعانات المادية الطبية للأم فترة الحمل والولادة.

- التأمين الاجتماعي ضد إصابات العمل:

لقد تم تطبيق هذا التأمين لأول مرة من طرف الحكومة الألمانية في عام 1884، وهو يقوم بتقديم تعويضات مادية ونقدية للعمال المصابين بحوادث العمل وبالأمراض المهنية لما فقده من قدرة جسمية أو مورد بسبب هذه الإصابات المهنية.

ويعتبر أصحاب العمل هم المسئولون مسؤولية مدنية ومهنية بتحمل كل ضرر يقع على العمال في أثناء أو بسبب العمل باعتبارهم يكونون عنصر العمل في عملية الإنتاج التي يتحمل عادة صاحب العمل كل النفقات اللازمة لإعداد عناصرها والمحافظة عليها وإصلاحها واستبدالها.

- التأمين الاجتماعي ضد الشيخوخة والعجز:

لقد تم إقرار التأمين ضد الشيخوخة والعجز لأول مرة في ألمانيا سنة 1889، وذلك بهدف ضمان وسيلة عيش للإنسان عند بلوغه سن الشيخوخة الذي تحدده الهيئة الاجتماعية أو عند عجزه بدنياً أو عقلياً عن العمل.

¹ - د. مختار محمود الهانسي، د. إبراهيم عبد النبي حمودة - مبادئ التأمين الاجتماعي - مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، الطبعة الأولى 2003، ص 148-149.

² - الصادق مهدي السعيد - التأمينات الاجتماعية - مرجع سبق ذكره ص ص 69.....75.

ووجوب تقديم تعويضات للشيخ أو العاجز نابع من فكرة أنهم قدما للمجتمع خدمات طيلة فترة قدرتهما على العمل، كما أن هذا التأمين يولد الاطمئنان في النفوس ويث روح الشعور بمسؤولية القادرين على العمل في ضمان عيش غير القادرين منهم ولو عن طريق الدولة بالضمان الاجتماعي.

- التأمين ضد الوفاة والتبتم والترمل:

لقد تم إقرار أنظمة التأمين الاجتماعي ضد الوفاة والتبتم والترمل في ألمانيا سنة 1889 وانجلترا في 1911، ويقوم هذا التأمين بسد نفقات المتوفى والدفن وتعويض أفراد عائلته عن انقطاع مورد عيشهم بموت معيّلهم بإعانات نقدية تقدم إليهم من طرف صندوق التأمين، وبمقادير معينة يحددها القانون كما يقوم بمد يد العون إلى الأرمال واليتامى .

ولقد وضعت بعض الدول شروطا معينة لاستحقاق إعانات الوفاة والترمل والتبتم كمرور مدة معينة على اشتراك المتوفى في التأمين ودفعه أقساط معينة العدد إلى صندوقه أو قيامه بعمل لمدة معينة، ولكن العدل يقتضي بأن تقدم هذه الإعانات إلى كل يتيم وأرمل محتاج نكب بفقد معيّلهم ومصدر عيشه مهما كانت الأسباب ودون أي شرط آخر.

- التأمين الاجتماعي ضد البطالة:

البطالة هي فقد العامل لعمله بسبب لا دخل لإرادته فيه، وتعتبر البطالة من أشد الأخطار التي يواجهها العاملون القادرون على العمل، لما لها من آثار مباشرة ليس على العامل فحسب بل على أفراد أسرته أيضا، بالإضافة إلى آثار غير مباشرة على الاقتصاد القومي للبلاد.¹

ولقد ظهر هذا التأمين على البطالة كأول مرة في بريطانيا سنة 1911 وفي ألمانيا سنة 1927 وفي فرنسا سنة 1928، وهو التأمين الذي يضمن للعمال تعويضا معيناً عندما يتعرضون إلى البطالة القسرية بسبب عدم وجود عمل لهم رغم رغبتهم فيه وقدرتهم عليه وطلبهم له.

وهذا التأمين تقتضيه ضرورة اجتماعية واقتصادية وسياسية، حيث تتجلى الضرورة الاجتماعية في إحلال الاستقرار الاجتماعي والاطمئنان المعاشي، وضرورة اقتصادية من خلال المحافظة على القوة الشرائية بيد الأفراد العاطلين والمحافظة على حجم الطلب الكلي على الخدمات والسلع الاقتصادية، وتقتضيه المصلحة.

¹ - د. رمضان جمال كامل - موسوعة التأمينات الاجتماعية - دار الالفي لتوزيع الكتب القانونية بلنبا، الطبعة الأولى 1999 ص 34.

المبحث الثاني: الضمان الاجتماعي

يعتبر الضمان الاجتماعي الوسيلة التي يتم بها تطبيق الحماية الاجتماعية وجعلها شاملة لكافة الفئات والأخطار.

المطلب الأول: ماهية الضمان الاجتماعي

يدخل في دراسة ماهية الضمان الاجتماعي مختلف التعاريف المحددة لمفهومه وكذا التمييز بينه وبين المفاهيم القريبة منه.

الفرع الأول: تعريف الضمان الاجتماعي

تتكون جملة ضمان اجتماعي من قسمين هما: ضمان *sécurité* واجتماعي *social*، ولمعرفة المعنى يجب فهم ودراسة ومعرفة كل كلمة.¹

- كلمة ضمان: توحى على عدة أفكار وهي: السكنية، الحماية ضد المخاطر والوقاية، وهذا يؤدي إلى فكرة التعويض.

- كلمة اجتماعي: تشير إلى مجموعة، فرقة، المجتمع.

وعليه يمكن القول بأن الضمان الاجتماعي، معناه حماية المجتمع أو تحريره من الخوف والقلق. وعلى أساس هذا التحليل اللغوي يمكن أن نعرف الضمان الاجتماعي مبدئياً، بأنه التعهد بحماية المجتمع من المخاوف والمخاطر الهامة، التي لو أهملت لأدت إلى ضعفه وتأخره، وربما القضاء عليه.²

كذلك نستنتج - على أساس التعريف الحرفي - أن فكرة الضمان أو الحماية مرتبطة بالجماعة، وهذا يعني أن الفرد لا يمكنه الاستفادة من التعويض إلا في إطار الجماعة، وهذا غير صحيح. ولهذا يمكن أن نعتبر التعريف اللغوي غير كاف لفهم الضمان الاجتماعي.

وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية محل مولد مصطلح الضمان الاجتماعي وبالتحديد بتاريخ 14/08/1935،³ ومنها صدر إلى جميع العالم. ويرجع الفضل في وضع هذا المصطلح إلى ابراهام ابتشين السكرتير المنفذ للإتحاد الأمريكي للضمان الاجتماعي.

¹ - احمد تناح - علاقة الضمان الاجتماعي بالصحة - مذكرة نهاية تربص، تخصص: إدارة الصحة، المدرسة الوطنية للإدارة، تحت إشراف الأستاذ: لوحيادية 2002-2003 ص 02.

² - د. مبارك حجر - الضمان الاجتماعي - دراسة مقارنة، مكتبة الأنجلوالمصرية، القاهرة، 1965 ص 13.

³ - **Dictionnaire ENCYCLOPIDIQUE de finances publiques** ; sous la direction de LOÏC Philipe ;ECONOMICA ;Paris1991 ; P 1414.

ويمكن أن نذكر أهم ثلاث مناسبات استعمل فيها لفظ الضمان الاجتماعي وهم:¹

✓ الرسالة التي بعثها الرئيس روزفلت إلى الكونغرس في 18/06/1934، معلنا أن من بين الأهداف الرئيسية للبرنامج الجديد تحقيق الضمان للأفراد ضد مخاطر الحياة وتقلباتها بواسطة التأمين الاجتماعي.

✓ التصريح الذي أعلنه المستر بيفن في 20/11/1940، بأن الضمان سيكون "الدافع الرئيسي لكل حياتنا القومية".

✓ الخطاب الذي ألقاه مستر إيدن في 29/05/1941، حيث قال "لقد أعلننا أن الضمان الاجتماعي، يجب أن يكون أول غاية لسياستنا القومية بعد الحرب، وأن الضمان سيكون سياستنا في الخارج بدرجة لا تقل عن كونه سياستنا في الداخل....".

التعريف الواقعي:

يعتبر الضمان الاجتماعي وسيلة من وسائل السياسة الاجتماعية، وبالتالي السياسة الاقتصادية. ولقد جاء تعريف الضمان الاجتماعي في المادتين 25 و 26 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، والتي ينص على أن "لكل شخص الحق في مستوى معيشي كاف لضمان صحته ورفاهيته وصحة ورفاهية أسرته لاسيما فيما يخص الغذاء، السكن، العلاج الطبي والخدمات الاجتماعية اللازمة، وله الحق في الضمان الاجتماعي في حالة البطالة، المرض، العطب، الترميل والشيوخوخة، أو في الحالات الأخرى عند فقدانه وسائل العيش اثر ظروف خارجة عن إرادته كما أن لكل شخص الحق في التعليم".²

وحسب ACOLIN "الضمان الاجتماعي هو مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات التي تضمن للأفراد الموارد، من أجل التصدي لأي خطر اجتماعي".³

ولقد عرف المشرع الفرنسي الضمان الاجتماعي على أنه "الضمان المعطى لكل مواطن، ليكون قادرا في جميع الأحوال على تأمين وسائل العيش له ولأسرته بصورة لائقة ومحترمة".⁴

¹ - د. مبارك حجر - الضمان الاجتماعي - مرجع سبق ذكره، ص ص 14 - 15 .

² - إلياس عبد الرحمان - إشكالية نظام التقاعد (دراسة حالة CNR) - مرجع سبق ذكره ص 4.

³ - Gilles Huteau - **la securit é sociale et politique** - 2 éme Édition ; ARMAND ; Paris cohin 1997; P2.

⁴ - د. الصادق مهدي السعيد - التأمينات الاجتماعية - مرجع سبق ذكره ن ص 24.

وهناك تعريف آخر يقضي بأن الضمان الاجتماعي هو "ثقة كل فرد في الحصول على إعانة نقدية، مقدرة تقديراً حسابياً وعلى أساس حد أدنى للمعيشة عند وقوع أية حادثة تحد من وسيلة عيشه، وأيضاً من الحصول على جميع أنواع الخدمات الطبية الضرورية مجاناً". وأخيراً يعرف الضمان الاجتماعي على أنه "النظام الذي تضعه الدولة مراعية ميزانيتها وظروف وأحوال الشعب الاقتصادية والاجتماعية، توصلها لتخفيف الحاجة ومنع أسبابها، وبمقتضاها يستحق الأفراد مدفوعات نقدية وخدمات عينية في حالات خاصة وبشروط معينة، وذلك مقابل اشتراكات أو بدون مقابل"¹.

التعريف القانوني:

"هو مجموعة من القواعد القانونية التي تنظم حماية الأفراد من المخاطر الاجتماعية التي من شأنها إذا ما حلت بهم أن تمنعهم كلياً أو جزئياً من ممارسة النشاط المهني والحصول على مورد رزقهم أو أن تزيد من أعبائهم العائلية وتخفض من مستواهم المعيشي وذلك بالوسائل التي تحددها وعلى نحو يضمن لهؤلاء الأفراد الحد الأدنى من المعيشة اللائق"².

تعريف الضمان الاجتماعي في الإسلام:

التعريف الذي قرر الإسلام مضمونه وحقيقته هو "إلزام الدولة بإعالة أو سد عوز من لا يقوى على العمل، ومن لم يعمل لعذر مشروع وليس له معيل". ويعرف **يوسف القرضاوي** الضمان الاجتماعي "هو ضمان الدولة للمحتاجين من مواطنيها حد الكفاية تؤديه لهم من ميزانيتها العامة دون أن يشترك أفراد المجتمع بأداء قسط معين"³. وقد قرر الإسلام هذا النظام قبل 14 قرناً وطبقه على واقع الحياة.

¹ - د. مبارك حجر - الضمان الاجتماعي - مرجع سبق ذكره ص 23.

² - Gilles Huteau - **la securit é sociale et politique** - 2 éme Édition ; ARMAND ; Paris cohin ص 35. 1997; P2.

³ - د. خالد علي سليمان بني احمد - قانون الضمان الاجتماعي في ضوء الشريعة الإسلامية - دار الحامد للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2008 الأردن، ص 46.

الفرع الثاني: التمييز بين الضمان الاجتماعي والأنظمة المشابهة:

بما أن الهدف الأساسي من الضمان الاجتماعي هو ضمان العيش للأفراد وحمائهم فإنه يلتقي مع بعض الأنظمة الاجتماعية الأخرى التي تسعى إلى تحقيق هذه الحماية وهي تتمثل في:

1- الضمان الاجتماعي والمساعدات الاجتماعية:

يقصد بالمساعدات الاجتماعية العطاءات أو الخدمات التي تقدمها الحكومات أو الجمعيات أو الأفراد للفقراء والمعوزين بدون مقابل، ويختلف الضمان عن المساعدات الاجتماعية من النواحي التالية: ¹

- تؤدي تقديمات الضمان الاجتماعي للمضمونين مقابل اشتراكات يدفعها صاحب العمل بفرده أو صاحب العمل والعامل أو مع مشاركة الدولة، أما المساعدات الاجتماعية فتعطى بدون مقابل؛
- تؤدي تقديمات الضمان الاجتماعي إلى المضمون كلما توافرت شروطها بغض النظر عن دخله، أما المساعدات الاجتماعية فلا تقدم لطلبها إلا إذا كانوا بحاجة إلى المساعدة؛
- تعتبر تقديمات الضمان الاجتماعي حقاً للمضمون يمكنه المطالبة بها عن طريق القضاء إذا لم تصرف له رضاء، أما المساعدات الاجتماعية فهي مساعدات اختيارية يترك تقديرها للجهة التي تقدمها.

وهما يتفقان في مقاومة الحاجة، و لهذا يمكن أن تعتبر المساعدات إحدى الوسائل التي يلجأ إليها الضمان الاجتماعي لتحقيق أهدافه في الحماية من الحاجة كما هو الحال في نيوزيلندا، حيث تعتبر المساعدة الاجتماعية إحدى الركائز التي قام عليها القانون النيوزلندي للضمان الاجتماعي الصادر في 1938.

2- الضمان الاجتماعي و التأمينات الاجتماعية:

يقصد بالتأمينات تلك الأنظمة التي تكفل للفرد حماية معينة ضد خطر معين، كالتأمين ضد المرض (تأمين صحي) والتأمين ضد طوارئ العمل والأمراض المهنية والتأمين ضد الشيخوخة... وهذه التأمينات تختلف عن الضمان الاجتماعي من حيث شمولها والغاية منها. فبينما تسعى

¹ - د. حسين حمدان عبد اللطيف - الضمان الاجتماعي فلسفة و تطبيق - المكتبة القانونية، الدار الجامعية الطبعة الأولى 1986 بيروت ص ص

التأمينات الاجتماعية إلى حماية الفرد من الخطر المؤمن منه عن طريق ترميم نتائج هذا الخطر، يسعى الضمان الاجتماعي إلى ضمان العيش للأفراد من كل ما يمكن أن يؤثر في مستوى هذا العيش من أخطار وأعباء.

وعلى هذا النحو يبدو الضمان الاجتماعي أبعد غاية وأوسع نطاقاً من التأمينات الاجتماعية، وهو في سعيه إلى تحقيق أهدافه قد يتوسل التأمينات الاجتماعية كأداة لذلك. وهكذا يكون الفرق بين الضمان الاجتماعي والتأمينات الاجتماعية هو الفرق بين الهدف والوسيلة.¹

3- الضمان الاجتماعي والتأمين الخاص:

يقصد بالتأمين الخاص ذلك النوع من الضمان الذي تقوم به شركات الضمان التجارية لتغطية خطر معين مقابل مبلغ معين يلتزم بدفعه طالب التأمين، يسمى قسط الضمان أو قسط التأمين. والضمان الخاص يتفق مع الضمان الاجتماعي في أن كليهما يهدف إلى تغطية المخاطر التي يتعرض لها الأفراد مقابل ما يستوفى منهم من أقساط أو اشتراكات، إلا أن الضمان الخاص يقوم بهذه المهمة استجابة لحاجة طالب التأمين أما فيما يتعلق بالضمان الاجتماعي فيقوم بها استجابة لحاجة المجتمع إلى صيانة قوى وأمن أفرادهِ.

ولهذا يتميز التأمين الخاص بأنه مشروع خاص تقوم به شركات تجارية تسعى إلى تحقيق الربح، بينما الضمان الاجتماعي فهو مشروع عام تقوم به الدولة بواسطة هيئة عامة أو ذات نفع عام على الأقل بقصد تحقيق الصالح العام.

¹ - محمد حلمي مراد - التأمينات الاجتماعية في البلاد العربية - معهد البحوث الدراسات العربية، المطبعة العالمية، القاهرة 1972/1971 ص

المطلب الثاني: أنظمة الضمان الاجتماعي في مختلف دول العالم

سنتطرق إلى نظام الضمان الاجتماعي في كل من ألمانيا وبريطانيا باعتبارهما الدولتين السابقتين في تطبيقه، ونستعرض نظام الضمان الاجتماعي الفرنسي لكون أن النظام الجزائري كان امتدادا له.

الفرع الأول: النظام الألماني:

ظهرت نظم التأمينات الاجتماعية في ألمانيا كمحاولة من المستشار الألماني **Bismarck** لجلب الطبقة العاملة والحيلولة دون اعتناقها لمبادئ التيارات الاشتراكية المناهضة للنظام الرأسمالي وما أدى إليه من ظلم اجتماعي واستغلال لطبقة العمال. وتركزت جهود **Bismarck** على تحسين أوضاع هذه الفئة بمنحهم بعض المزايا الاجتماعية التي تساعد على تخفيف من وطأة المخاطر الاجتماعية التي يتعرضون لها، وبالتالي يمكن امتصاص غضب أفراد هذه الفئة والحد من اتجاهها لمناصرة ومساندة الاشتراكية وفي هذا الصدد أصدر **Bismarck** ثلاثة تشريعات متعاقبة الأول في 15 جوان 1883 بفرض التأمين من المرض، والثاني في 6 جويلية 1884 ينظم التأمين عن الإصابات الناجمة من العمل، في 30 جويلية 1889 صدر التشريع الثالث للتأمين ضد مخاطر العجز والشيخوخة، وقد تم تجميع هذه التشريعات في قانون واحد سمي بقانون التأمينات الاجتماعية، وقد استكمل هذا القانون فصوله بصدور قانون التأمين من الوفاة في عام 1931 وكذا قانون التأمين من البطالة سنة 1929. وقد تميزت هذه التأمينات بطابعها الإلزامي، ولأول مرة في تاريخ التأمين من المخاطر الاجتماعية غير أنها اقتصرت في البداية على الميدان الصناعي وكذا أصحاب المداخل البسيطة إلى أن امتدت بعد ذلك إلى القطاعات الأخرى، وكانت هذه التأمينات تمول عن طريق الاشتراكات الإجبارية التي يدفعها العمال وأصحاب العمل. هذا بالإضافة إلى مساهمة الدولة بالنسبة لبعض أنواع التأمين (العجز والشيخوخة)، وتتكفل بإدارة هذه التأمينات مؤسسات عامة على مستويات مختلفة تتولى إجراءات التأمين وتديرها مجالس منتخبة من العمال وأصحاب العمل. وقد كان لهذه التشريعات الأولى للتأمينات الاجتماعية تأثيراً واسعاً على الكثير من الدول الأوروبية الأخرى،

فقد أصدرت كل من النمسا والمجر تشريعات مماثلة في عام 1887 وكذلك النرويج سنة 1894 وأصدرت السويد قانون التأمين الإجباري للشيخوخة في عام 1913 يشمل كافة المواطنين.¹

الفرع الثاني: النظام البريطاني:

يتميز نظام الضمان الاجتماعي البريطاني بشموله جميع المواطنين وبعتماده على المبادئ التي رسمها **Beveridge** سنة 1942،² فانطلق في تقريره من فكرة أساسية - متأثرة في ذلك بأفكار روزفلت - تقوم على تحرير الإنسان من الحاجة. وإذا كانت نقطة البدء عند **Beveridge** هي ضرورة القضاء على الفقر والحاجة، وأن ذلك ليس بمستحيل إذا ما استخدمت الأساليب العلمية السليمة، فقد ارتكز نظامه المقترح على ضرورة تعميم نظام التأمين الاجتماعي، بحيث يشمل جميع أفراد المجتمع³، وتبدوا أهمية ذلك ليس فحسب من ناحية توسيع دائرة المستفيدين من التأمين بل أيضاً من ناحية توسيع دائرة المساهمين في تمويل النظام، مما يؤدي إلى خلق نوع من التضامن والتكافل الاجتماعي بين أفراد المجتمع، يترتب عليه إعادة توزيع المداخل بينهم توزيعاً عادلاً. ويرى **Beveridge** أيضاً ضرورة التوسع في المخاطر التي يتضمنها نظام التأمينات الاجتماعية ليشمل كل المخاطر الاجتماعية بما في ذلك خطر الأعباء العائلية، وخطر الوفاة، وأكد التقرير كذلك على ضرورة توحيد نظام التأمين الاجتماعي، وتبسيط إجراءاته فاقترح لذلك توحيد الإدارة القائمة على التأمين وخضوعها لوزارة واحدة، هي وزارة التأمينات الاجتماعية، وتبسيط الإجراءات بالنسبة للمستفيدين بحيث يكون للمستفيد التأمين من كافة المخاطر ببطاقة واحدة تحمل خاتماً واحداً.

واقترحت اللجنة التي يرأسها **Beveridge** أن يتم وضع النظام المقترح موضع التنفيذ عن طريق تأمين وطني تنظمه الدولة، ويساهم فيه الأفراد بأقساط مقتطعة من مداخيلهم. والتعويض الذي يستحق عند حدوث الضرر واحد بالنسبة لجميع الأفراد، وبغض النظر عن مراكزهم في المجتمع، وهذا التعويض يمثل الحد الأدنى اللازم للمعيشة، ويستثنى من مبدأ التزام الأفراد بتمويل التأمين ما يتعلق بمواجهة الأعباء العائلية، وتقديم الخدمات الصحية، حيث تتولى الدولة تمويل

¹ - د. عامر سلمان عبد الملك - الضمان الاجتماعي في ضوء المعايير الدولية و التطبيقات العملية - المجلد الأول، مرجع سبق ذكره ص 564.

² - د. محمد شفيق - التشريعات و التأمينات الاجتماعية العمالية و الأسرية - المكتب الجامعي الحديث 2006 ص 41.

³ - أ. حسين عبد اللطيف حمدان - أحكام الضمان الاجتماعي - الدار الجامعية ، بيروت 1997 ص 75.

ذلك. كما دعت اللجنة إلى رفع التعويضات المستحقة عند حدوث الضرر، وإلغاء كل تحديد للمدة التي يمنح خلالها تعويض البطالة أو المرض.

تلك هي مقترحات **Beveridge** فيما يتعلق بالتعويض عن أضرار المخاطر الاجتماعية، غير أن ذلك لا يعد إلا عنصراً من عناصر مفهوم أكثر اتساعاً للتأمين الاجتماعي، فقد أوصى **Beveridge** بالإضافة إلى ما سبق، بضرورة تدعيم النظام المقترح بسياسة للرعاية الصحية المجانية لجميع أفراد الشعب، سواء من ناحية الوقاية، أو من ناحية العلاج، وإتباع سياسة عامة تعمل على تحقيق العمالة الكاملة في المجتمع.¹

الفرع الثالث: النظام الفرنسي:

تأثرت فرنسا بالتشريعات الألمانية المذكورة آنفاً، وصدر في هذا الشأن قانون 9 أبريل 1889 آخذاً بمبدأ المسؤولية الموضوعية لأصحاب العمل، حيث لم يعد العامل ملزماً بإثبات خطأ صاحب العمل لتقرير حقه في التعويض، وتأكيداً للاتجاه نحو توفير الحماية الاجتماعية لطبقة العمال، أعقب القانون السابق قانون آخر في 31 مارس 1905 يفرض على أصحاب الأعمال التأمين الإجباري من المسؤولية عن حوادث العمل مقررًا للعامل دعوى مباشرة ضد شركة التأمين يحصل بمقتضاها على حقه في التعويض. وعندما استردت فرنسا إقليم الألزاس واللورين من ألمانيا، كان من الصعب سلب العمال في هذا الإقليم من حقوقهم التي اكتسبوها في ظل الاحتلال الألماني من جراء تطبيق التشريعات الألمانية السارية آنذاك، فعمل المشرع الفرنسي على تعميم المزايا التي يتمتع بها عمال هذا الإقليم فأصدرت بذلك قانون في 05 أبريل 1928 أعقبه قانون آخر في 30 أبريل 1930 ووضعا أسس التأمين الاجتماعي في فرنسا، واستقر منذ هذا التاريخ نظام التأمين الصحي وتأمين الأمومة والعجز والشيخوخة والوفاء بالنسبة لعمال الصناعة والتجارة. ويقوم هذا النظام على مساهمة العامل وصاحب العمل، بالإضافة إلى تأمين إصابات العمل الذي يقع عبء تمويله على أصحاب الأعمال. وقد شهد هذا النظام تطورًا ملحوظًا من حيث اتساع نطاق تطبيقه وتنظيمه، فبمجرد انتهاء الاحتلال الألماني، اتجهت فرنسا نحو إصلاح نظام التأمين الاجتماعي لها وذلك بتطوير الحماية الاجتماعية بما يتماشى وظروف ما بعد الحرب العالمية، واتجهت سياسة التأمين الاجتماعي

¹ - د. عامر سلمان عبد الملك، المجلد الأول، مرجع سبق ذكره ص 594.

لفرنسا بعد 1945 نحو الاتساع لمواكبة التقدم الاقتصادي لفرنسا وتزايد ضغط الفئات العاملة التي كانت تطالب بأكثر من الحماية الاجتماعية وذلك بواسطة النقابات العمالية وكذا التجمعات المهنية مما أدى بفرنسا إلى توسيع نظامها للتأمين الاجتماعي والرضوخ لطبقات العمال.

ويأخذ الضمان الاجتماعي في فرنسا بمبدأ الإدارة الذاتية، إذ تديره هيئات منتخبة يتمثل فيها العمال وأرباب العمل والسلطات المختصة، يطلق عليها اسم صناديق الضمان. وتتمتع هذه الصناديق بالاستقلال المالي والإداري، تحت إشراف وصاية الدولة. وتنقسم صناديق الضمان الاجتماعي إلى ثلاثة أنواع منظمة على أساس هرمي، يوجد في قاعدته الصندوق المحلي، ويليه صندوق المنطقة، ثم الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الذي يأتي في قمة هذا الهرم. ولقد حدد المشرع اختصاصات هذه الصناديق على أساس جغرافي، ونظم العلاقات فيما بينها، وفق قواعد محددة في القانون.¹

¹ - حسين عيد اللطيف حمدان - أحكام الضمان الاجتماعي - مرجع سبق ذكره ص 74.

المطلب الثالث: مبادئ الضمان الاجتماعي وأهدافه

يرتكز الضمان الاجتماعي على مجموعة من المبادئ الغاية منها هو تحقيق أهدافه.

الفرع الأول: مبادئ الضمان الاجتماعي

هناك أربعة مبادئ تحكم الضمان الاجتماعي وهي:¹

- مبدأ المساهمة الإجبارية؛
- مبدأ المساواة في الحقوق لجميع المشتركين، وأيضا المساواة في إعادة توزيع المداخيل مع مراعاة الاختلاف بينهم؛
- مبدأ التوازن المالي؛
- مبدأ ديمومة نظام الضمان الاجتماعي.

1- مبدأ المساهمة الإجبارية:

بالرغم من أن تسيير نظام الضمان الاجتماعي من مهام السلطات العمومية ويقع على عاتقها، إلا أنه يركز على مبدأ مهم ألا وهو المساهمات الإجبارية. ويعني هذا المبدأ أنه لا يستفيد من تعويضات النظام إلا من ساهم فيه، وتكون هذه المساهمة على الشكل التالي: جزء يمول من طرف العمال (الأجراء) والجزء الأخر (الأكثر أهمية) من طرف أرباب العمل. ووفقا لهذا المبدأ، فإنه يقصى من تغطية المخاطر الأشخاص الذين لا يدفعون اشتراكات بسبب أنهم لا يتحصلون على مداخيل أو أنها غير كافية.

والتكفل بهذه الفئات هو من صلاحيات السلطات العمومية، وذلك عن طريق ترسيخ مبدأ التضامن، بطريقة تسمح بتغطية أخطارهم وأيضا ضمان الحد الأدنى لمداخيلهم.

كما يقصى من الاستفادة من النظام الفئات التي لديها مداخيل ولكنها لا تقوم بدفع الاشتراكات أو المساهمات. ولكي يستطيعوا هؤلاء الاستفادة من تغطية مخاطرهم عليهم إما الخضوع لنظام الضمان الاجتماعي، وبالتالي تقديم مساهماتهم ايراديا حسب الطرق المتعارف عليها. وإما أن يتوجهوا نحو نوع ثاني يعرف بالضمان الاقتصادي التعاقدية ألا وهو التأمينات.

¹ - Mr. Ahmed Mimouni – **La recession économique et l'équilibre financier de la sécurité sociale** – directeur de mémoire : Sid Ahmed Bensalah ; ENA ; Alger Janvier 1993 pp 12-13-14 .

2- مبدأ المساواة:

ويقصد بهذا المبدأ التساوي في الحقوق ما بين جميع الخاضعين للنظام، وأيضا التساوي في إعادة توزيع المداخيل. فبرغم من أن المساهمات الإجبارية ترتبط بالمدادخيل المصرح بها، إلا أن التعويضات - حسب طبيعتها - تكون متساوية أمام الجميع. مع ذلك فإن التعويضات، سواء نقدية أو بدائل دخل (التعويضات اليومية للأمراض، الأمومة، العجز ومنح التقاعد) تحسب على أساس المدادخيل الداخلية مع الأخذ بعين الاعتبار الحد الأدنى المضمون بالنسبة للمداخيل المحدودة. وهذا الحد يكون كنتيجة لمفاوضات تتم بين الشركاء الاجتماعيين وقرار تحكيم السلطات العمومية. تأخذ هذه القرارات في الحسبان أن النظام لا يعطي إلا ما هو موجود، وأنه يبحث دائما على الميكانزمات التي يمكن أن تحقق أو تحافظ على التوازن بين النفقات والموارد.

3- مبدأ التوازن المالي للنظام:

يعتبر هذا المبدأ أكبر عائق وحاجز أمام نظام الضمان الاجتماعي، وذلك نظرا لتجزئته إلى أنظمة فرعية تتطلب الاستجابة لعدة مجالات، وهذا ما يجعل منه نظاما معقدا جدا. والبحث عن التوازن لا يمكن إلا من خلال توازن أنظمتها الفرعية، وذلك بدون خرق مبدأ التضامن. وعليه يجب قبلا إيجاد علاقة ما بين وسائل كل فرع، وذلك من أجل التحكم في تطور النظام والمحافظة على توازنه. فبالنسبة لمعدلات الاشتراك يجب أن تحسب بطريقة تسمح بتغطية مخاطر كل فرع، وكل تجاوز في التعويضات يقع على عاتق الأشخاص المعنيين، وإذا كانت السلطات العمومية هي السبب فعليها أن تتحمل ذلك. وتقوم بدفع مساهمتها في شكل خاص من أجل إحداث التوازن على مستوى الفرع.

إن الزيادة في تكاليف الضمان الاجتماعي تكون نتيجة للزيادة في التكاليف الشخصية والتنظيمية، وهذه التكاليف يجب أن تغطي بجزء كبير عن طريق المنتوجات المالية الناتجة عن توظيف الموارد غير المستعملة. فبما أن النظام يعتمد على الاحتياطات إذن يستطيع أن يقوم باستثمارات تقوم على أساس دراسات قبلية وبالاتفاق مع جميع الشركاء والأعضاء المعنيين.

4- مبدأ ديمومة النظام:

من أجل المحافظة على هذا النظام المعقد وضمان ديمومته، يجب المحافظة على ثبات توازنه في المدى القصير، المتوسط والطويل، وبالنتيجة لذلك يجب تكييف معدلات الاشتراك مع مختلف التعويضات على المدى القصير، المتوسط والطويل أيضا.

فمن جهة لا يجب وضع معدلات اشتراك مرتفعة قد تؤدي إلى خطر أن تصبح غير مقبولة وغير محتملة وعبء على عاتق المشتركين لدرجة أن يجعلهم يغشون ويتهربون من دفعها، وذلك إما عن طريق عدم التصريح الجزئي أو الكلي بأجور العمل أو بالأجراء أصلا، أو ببساطة عدم تعيينهم.

ومن جهة أخرى لا يجب تحديد معدلات اشتراك لا تسمح بتغطية المخاطر على المدى البعيد أي لا تغطي حجم التعويضات، وبالتالي يصبح النظام غير قادر على استعمال وتحويل الموارد المحدودة.

التطابق بين الموارد والنفقات يجب أن يبقى قائما، فحتى فيما يتعلق بالتعويضات أو التقديرات على المدى البعيد فهناك ما يسمى بالمقاصة بين الأجيال، والتي تعني أن مساهمات الجيل النشط، العامل (الفعال) تغطي تعويضات الجيل غير العامل (المتقاعدين)، والشيء المهم هو أن تضع السلطات العمومية ميكانزمات تسمح لها بتوقع حجم التطورات الممكنة ما بين كل العناصر، تحت قيد المحافظة على التوازن المالي للنظام، ولهذا يجب التشاور بين كل المعنيين بالأمر والحكام السياسيين، وهذا الأمر ضروري للمحافظة على دوام النظام وسيورته.

الفرع الثاني: أهداف الضمان الاجتماعي:

يهدف الضمان الاجتماعي إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

1- حماية الطبقة العاملة من الاستغلال و الحاجة:

لقد كانت قوانين العمل سبابة إلى تقديم الحماية إلى العامل، خصوصا فيما يتعلق بضمان الاستقرار وحمايته من الاستغلال، وتحديد ساعات العمل ومنع عمالة الأطفال والنساء في بعض المهن الخطرة أو في ساعات الليل، والتعويض في حالة الإصابات الناتجة عن العمل وتقديم مكافآت نهاية الخدمة. ويقع على عاتق رب العمل ضمان تطبيق بنود قانون العمل، وتعويض العامل في حالة بلوغه سن الشيخوخة أو إصابته أثناء العمل.

ونتيجة للتقدم الحاصل في أنظمة الضمان الاجتماعي استطاع أرباب العمل إلقاء هذه المسؤولية عن عاتقهم باشتراكهم في برامج الضمان الاجتماعي. وكانت الفائدة مزدوجة لصالح رب العمل، ولصالح العامل الذي أضحى أكثر ثقة بمستقبله وبمستقبل أسرته.

2- الحفاظ على الذات الإنسانية، و تنمية قدراتها على العمل:

تهدف أنظمة الضمان الاجتماعي إلى حماية العنصر البشري وتنمية روح العمل عنده، وذلك عن طريق تحرير العنصر الإنساني من هاجس الخوف على نفسه وعياله إذا ما فقد قدرته على العمل سواء نتيجة للشيخوخة أو العجز. وتعد هذه الغاية من أهم الدعائم الفلسفية التي يقوم عليها نظام الضمان الاجتماعي.

3- التوزيع العادل للطبقات الاجتماعية:

إن المساهمات والاشتراكات التي يؤديها أرباب العمل إلى مؤسسات الضمان الاجتماعي بخصوص إصابات العمل ومكافآت نهاية الخدمة، والتأمين الصحي، تساعد بصورة غير مباشرة في التوزيع العادل للأموال داخل المجتمع، وتحد من الاستغلال الطبقي الذي ظهر في القرون الوسطى نتيجة عدم المساواة في توزيع وسائل الإنتاج. وتعد هذه الفلسفة من الأسس التي يقوم عليها نظام الضمان الاجتماعي.

¹ - المحامي فراس ملحم - الإطار القانوني للضمان الاجتماعي في فلسطين - سلسلة مشروع " تطوير القوانين " 5 ، الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن ، رام الله ، أيلول 1999. صص 16- 17.

4- تنمية الشعور الجماعي:

إن تنمية الشعور الجماعي وإحلاله محل الانعزالية والفردية يعد من أهم الأسس التي تقوم عليها فلسفة الضمان الاجتماعي. فالضمان الاجتماعي يهدف إلى تنمية وحدة المصير بين أبناء الوطن الواحد والمؤسسة الواحدة.

5- إيجاد فرص عمل جديدة:

إن تطبيق أنظمة الضمان الاجتماعي يزيد من الشعور بالأمان الوظيفي، ويحسن من القدرة الشرائية للفرد مما ينعكس إيجابيا على الاقتصاد الوطني نتيجة الإقبال على التسوق. وهذا النشاط الاقتصادي يحفز رؤوس الأموال على الاستثمار في جميع القطاعات للاستفادة من النمو الاقتصادي، مما يؤدي إلى إيجاد فرص عمل جديدة.

6- زيادة الإنتاج:

إن الشعور المتنامي بالاستقرار الوظيفي والطمأنينة على مصدر رزق العامل في حالة تعرضه لإصابات العمل أو الشيخوخة، يدفعه إلى بذل الجهد والإخلاص في العمل. وهذا الجهد ينعكس بشكل إيجابي على إنتاجية المصنع أو المؤسسة التي يعمل فيها العامل، وتساهم الزيادة في الإنتاجية في تحسين أجور العمال.

7- احترام للذات البشرية و لحقوق الفرد الأساسية:

إن الربط ما بين الضمان الاجتماعي وحقوق الإنسان لم يأت من فراغ، فاحترام الذات البشرية وتقديم المعونة لها عند الحاجة ما هو إلا تعبير عن مدى رقي الدولة واحترامها للحقوق الأساسية للفرد، وهو مؤشر إيجابي على نعتها بالدولة الديمقراطية، دولة القانون والمؤسسات.

المطلب الرابع: أنظمة الضمان الاجتماعي وآليات عمله

نتعرض في هذه المبحث إلى أنظمة الضمان الاجتماعي وكذلك الآليات التي يركز عليها.

الفرع الأول: أنظمة الضمان الاجتماعي:

النظام هو عبارة عن مجموعة من القوانين التنظيمية والإجراءات القانونية، تطبق على المشتركين وتحدد التعويضات التي يستفيدون منها. يتكون نظام الضمان الاجتماعي من نظامين:

النظام العام

وهو النظام الأكثر أهمية، يضم عمال القطاع العام والخاص في النشاط الصناعي، التجاري، الخدمات والقطاعات الأخرى. وهو يعتبر نظام تعويضي سواء بالنسبة لكل المخاطر أو لجزء منها¹.

● النظام العام الذي يغطي مجموع المخاطر:

وهو في الأصل لا يتعلق إلا بالأجراء والأجراء السابقين. وحاليا أجراء التجارة، الصناعة وما شابه ذلك، ومهما كان مبلغ وطبيعة أجورهم، شكل، طبيعة أو صلاحية عقود تشغيلهم فإنهم معنيون بهذا النظام.

وهم الوحيدون الذين يستفيدون من مجموع التعويضات النقدية أو العينية للتأمين ضد المرض، الأمومة، العجز، الموت، حوادث العمل، الأمراض المهنية والتعويضات العائلية.

● النظام العام الذي يغطي جزء من المخاطر:

هناك بعض الأنظمة الخاصة التي تعتبر فردية بشكل كبير، أو على الأقل تنتمي إلى النظام العام في بعض التعويضات. وهذه الأنظمة تتمثل في أصناف المهن التالية:

- ✓ موظفي الدولة، القضاة و عمال الدولة؛
- ✓ أعوان الجماعات المحلية؛
- ✓ الطلبة؛
- ✓ معطوي الحرب و المجاهدين؛
- ✓ الممثلين وكتاب القصص الأدبية، الدراماتيكية، الموسيقية... إلخ؛
- ✓ المستفيدين من منح المعاقين الكبار؛

¹ -L.Daligand-M.c Jaques – la sécurité sociale– 2émé édition MASSON Paris 1994.P05.

✓ وزراء الدين و أعضاء الجمعيات الدينية و الجماعات الدينية؛

✓ الأطباء و المساعدين الطبيين المتعاقدين.

الأنظمة الخاصة:

وهي أكثر تخصص وتتفرع من النظام العام، تأخذ على عاتقها الأخطار الاجتماعية التي تخص نوع من الأعمال التي تميزها أخطار خاصة لم تحمى من النظام العام، وهي ذات خصوصية في تنظيماتها والتعويضات التي تمنحها. وستتطرق لبعض من هذه الأنظمة:¹

- نظام البحارة و المسجلين البحريين:

هذا النظام هو الأقدم تاريخيا، وهو تحت وصاية الوزارة المعنية بالسلع البحرية. وهو يتعلق بالتعويضات الممنوحة للبحارة لقاء تأمينهم من مخاطر المرض، الأمومة، العجز وأيضا التقاعد.

- نظام الضمان الاجتماعي المنجمي:

وهو الأقدم في الأنظمة الحديثة، ويستفيد منه كل عمال المناجم والأنشطة التابعة لها، وهو يمول مثل النظام العام عن طريق الاشتراكات وأيضا بمساعدات الدولة في حالة المخاطر الثقيلة.

- نظام العسكريين:

وهو يحتوي على تعويضات عينية نظرا لأن العلاجات لا تضمن مجانا من طرف الأطباء العسكريين.

- الأنظمة المستقلة:

وهي تحتوي على النظام الفلاحي المسير من قبل التعاونية الاجتماعية الفلاحية التي تتعامل مع المستثمرين والأجراء، بالإضافة إلى 19 نظام للعمال غير الأجراء وغير الفلاحين. المؤمنون يدفعون اشتراكات أقل من باقي الأنظمة لكن أيضا يستفيدون من تعويضات محدودة.²

¹ - L.Daligand-M.c Jaques -**la sécurité sociale** -OP - CIT ; P 09.

² -Jacques Buisson -**Finances Publiques ,Budget et Pouvoir Financier** - 13eme édition , paris 2001 p 229.

الفرع الثاني: آليات عمل الضمان الاجتماعي

يعتمد الضمان الاجتماعي في عمله على تجميع الأموال من المؤمنين في شكل اشتراكات، وتقديمها لهم في حالة تعرضهم للمخاطر الاجتماعية على شكل تعويضات. وسوف نتعرض لكل واحدة من هاتين الآليتين على حدى .

الاشتراكات

تعرف الاشتراكات بـ

- التعريف القانوني :

"الاشتراك هو عبارة عن اقتطاع إجباري، يخصص لتمويل أنظمة الضمان الاجتماعي، وفي تحصيلها هي لا تحتاج إلى الرخصة البرلمانية".¹

- التعريف الاقتصادي :

"الاشتراك هو اقتطاع إجباري يفتح الحق أما المؤمن من أجل الحصول على تعويضات".²
"الاشتراك هو عبارة عن اقتطاع يدفع لمؤسسات الضمان الاجتماعي من طرف الأشخاص المحميين أو من طرف مستخدميهم".

ومصطلح الاشتراك يجد أصله فيما يسمى بالتعاون La mutualité، فالأشخاص (العمال) والمواطنون يساهمون في دفع اشتراكات، تستخدم حصيلتها في مواجهة نفقات المخاطر التي قد تحمل بأي فرد منهم. ويتجلى مبدأ التعاون والتآزر فيما يلي:

- الشخص يقوم بدفع اشتراك، بدون أن يكون متأكدا من أنه سيتعرض لإحدى المخاطر المؤمن ضدها. فهو يقوم بدفع اشتراكه لصالح أشخاص غير معروفين قبل حلول الخطر.
- عدم وجود تناسب بين مبلغ المساهمة المدفوعة ومبلغ التعويضات الذي يتحصل عليه المشترك (في حالة وقوع الخطر)، فالمشترك يضحي لمصلحة المجموعة.

كما يعرف الاشتراك على أنه:

"مبلغ من المال يحدده قانون الضمان الاجتماعي، ويفرضه على المشتركين فيه، و تساهم حصيلته في تغطية كل أو جزء من نفقات الضمان الاجتماعي".³

¹ – Dictionnaire ENCYCLOPIDIQYE de Finances Publiques ; OP - CIT ; P510.

² –Luc Saidj – **Finances Publiques** – 4 éme Edition DALLOZ ; Paris 2003 P479.

³ – د.مبارك حجر – الضمان الاجتماعي – مرجع سبق ذكره ص 272.

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الاشتراك يمتاز بمجموعة من الخصائص نجملها فيما يلي :

✓ مبلغ نقدي؛

✓ تدفع جبراً؛

✓ لا تفرض إلا بالقانون؛

✓ تستخدم لمقابلة النفقات العامة، التي تلتزم بها الدولة في حقل الضمان الاجتماعي؛

✓ تستند على مبدأ التعاون والتضامن الاجتماعي.

كما يمكن تمويل الضمان الاجتماعي عن طريق الضرائب¹ ومن حيث المبدأ تعتبر هذه الطريقة جيدة لتحقيق العدالة الاجتماعية، وإعادة توزيع الدخل الوطني، خاصة عندما يتناول الضمان جميع أفراد الشعب. وقد تكون هذه الضرائب خاصة بالضمان الاجتماعي، كالضرائب المباشرة أو غير المباشرة التي يخصص ريعها لتمويل الضمان الاجتماعي بجميع فروعها، أو بعض هذه الفروع كفروع الضمان الصحي مثلاً، أو فرع البطالة.

وقد تكون الضريبة عامة أو عادية، بحيث لا تلتزم الدولة بتخصيص ريعها لمرفق معين، وفي هذه الحالة تؤخذ أموال الضمان الاجتماعي من الموازنة العامة للدولة، شأنها في ذلك شأن باقي الخدمات العامة الأخرى، وتلجأ الدولة إلى هذه الطريقة لتمويل الضمان الاجتماعي عندما يقوم الضمان على أساس من المساعدة العامة، باعتبار أن الدولة هي المسؤولة عن تقديم هذه المساعدة للمحتاجين من ميزانيتها العامة. وقد استعملت هذه الطريقة في التمويل الضمان الاجتماعي لأول مرة في نيوزيلندا بموجب قانون عام 1983 الذي يقوم على اعتبار المجتمع بأسره مسؤول عن ضمان العيش لأفراده، ويعتمد المساعدة العامة وسيلة لتحقيق هذا الضمان. بالرغم من هذا كله فقد انتقدت هذه الطريقة، بدعوى أنها لن تحقق العدالة الاجتماعية بالصورة المرجوة، كما أنها ستؤدي إلى الوقوع في مشكلة أخرى، هي مشكلة التهرب من الضريبة. ويلاحظ أصحاب الرأي انه بدأت أنظمة الضمان الاجتماعي في بعض الدول تسير نحو هذا الاتجاه من اتجاهات التمويل (نيوزيلندا وإنجلترا)، تراجعت أنظمة أخرى كثيرة عن السير في ذات الاتجاه، فأخذت بنظام التمويل عن طريق الاشتراكات مع تحمل الخزينة العامة جزء من أعباء الضمان .

¹ - حسين حمدان عبد اللطيف - أحكام الضمان الاجتماعي - مرجع سبق ذكره ص ص 119 - 120 - 121 .

التعويضات

"التعويضات عبارة عن مساعدات أو تقديمات مختلفة الأنواع، تمنح إلى المؤمن أو لذوي الحقوق التابعين له، أو إلى المعوض بشرط إثبات الحالة التي سيستفيد منها، كالاستفادة من تعويض بسبب حادث عمل، وفاة، ولادة أو عجز... إلخ".¹

كما تعرف على أنها "تحويلات تقدم من أجل تعويض عن الخطر الاجتماعي الذي يتعرض له المؤمن، وبصفة عامة تخصص من أجل ضمان حماية مستفيديهم".² وتحدد التعويضات بطريقة قانونية، حسب الأخطار أو الأعباء التي تضمن السلطات العمومية تغطيتها، وتحدد قبلا حسب الاشتراكات التي يدفعها المؤمن كليا أو المؤمن ورب العمل.³

أشكال التعويضات:

تأخذ التعويضات بصفة عامة الشكلين التاليين:

التعويضات النقدية:

هي عبارة عن تحويل نقدي، يخصص لتوفير دخل إحلال للمؤمن الذي يتأثر دخله الأساسي نتيجة لتعرضه لإحدى المخاطر الاجتماعية التالية: المرض، الولادة، العجز، الشيخوخة، وهي تختلف عن التعويضات المادية. وهذه التعويضات تشمل ما يلي:

- التعويضات اليومية لتأمين المرض: وهي تعويضات نقدية لا تدفع إلا للمؤمن الذي يتعرض للمرض مما يؤدي إلى عدم قدرته على مزاولة عمله. ومبلغ هذه التعويضات يحسب نسبيا حسب متوسط الربح اليومي، ويمكن أن يفوق ذلك في حالة طول مدة الانقطاع عن العمل، وفي بعض الأحيان حسب أعبائه العائلية.
- والمؤمن لا يستفيد من هذه التعويضات، إلا إذا قدم إلى صندوق الضمان الاجتماعي إثبات عن السبب الحقيقي لانقطاعه عن مزاولة وظيفته المهنية.⁴

¹ – Pascal Beau ; Roger Beau – **Lexique de la protection sociale** – DALLOZ ; Paris 1986 ; P 253.

² – Dictionnaire ENCYCLOPIDIQYE de finances publiques ; OP – CIT ; P 1213.

³ –Salhi Tarik– **Le système de retraite au titre de la sécurité sociale en Algérie Réalités et Perspectives** – sous la direction de M Bouyacoub Ahmed Oran 2004/2005 p 12.

⁴ – Pascal Beau ; Roger Beau ; op.cit P 254.

- التعويضات العائلية: وهي تعويضات نقدية تحول إلى مجموع المتمنين إلى النظام العام (الأجراء، أرباب العمل والعاملين المستقلين في المهن غير الفلاحية ومجمع المواطنين غير العاملين).

تهدف هذه التعويضات إلى حماية العائلة على المستويين المالي والاجتماعي، من جهة إصلاح جزئي للخلل الناتج عن ولادة طفل جديد في العائلة مثلا، أي إحداث توازن بين الدخل والعبء العائلي، ومن جهة أخرى تمثل هذه التعويضات ميكانيزم لإعادة توزيع المداخل لصالح الأطفال، بهدف ضمان رفاهيتهم على مستوى المعيشة، التعليم والصحة¹.

التعويضات المادية:

وهي تمنح من أجل التعويض عن نفقات بعض الخدمات، أو الإجراءات التي يقوم بها المؤمن من أجل وقاية صحته ومعالجتها. وهي تشمل بصحة عامة التعويضات الصحية، أي التحويلات والخدمات المقدمة للمؤمنين، كالأدوية العلاجية، الأجهزة الطبية، التقديرات الصيدلانية وحتى نفقات المكوث بالمستشفى.² بالإضافة إلى ذلك يمكن تصنيف التقديرات المادية حسب السلع والخدمات المستهلكة:³

- العناية الصحية المقدمة والأدوية المستهلكة؛
- الإجراءات الاجتماعية المتمثلة في الإيواء في مؤسسات اجتماعية خاصة بالأشخاص المعاقين، والأشخاص كبير السن وخدمات الحضانة؛
- المساعدات الممنوحة من أجل كراء أو شراء مساكن، نظرا لتعرض أصحابها إلى مخاطر اجتماعية، تستدعي مساعدة الدولة، الجماعات المحلية وصناديق الضمان الاجتماعي أو أي صناديق أخرى للحماية الاجتماعية؛
- بالإضافة إلى هذه الأصناف الثلاثة، هناك نوع آخر من المساعدات المادية، كتوزيع الأغذية، الملابس من طرف هيئات الخاصة.

¹ - Benali Mehdi - Influence **de la politique familiale sur la sécurité sociale** , étude le cas **des prestations familiales** - mémoire de post-graduation ; sous la direction de : M Ahmed Mimouni spécialité : sécurité sociale ; ENA Alger janvier 1993.P30.

² -Pascal Beau ; Roger Beau ;op.cit P 255.

³ - Dictionnaire ENCYCLOPIDIQYE de finances publiques ; OP - CIT ; P1217.

خلاصة الفصل

يتضح بناء على ما ذكرناه سابقاً أن الضمان الاجتماعي هو النظام الذي يوفر لنا الحماية الاجتماعية، هذه الحماية التي جاءت نتيجة لتطور نموذجين كبيرين هما نموذج الألماني Bismarck، الذي رأى أن تمويل الضمان الاجتماعي يكون عن طريق اشتراكات العمال وأرباب العمل، حيث أن العامل عندما يمضي عقد العمل فإنه يمضي على عقد التأمين لحمايته من الأخطار المهنية وبالتالي يكون مجبراً على ترك جزء من أجره.

وبالمقابل جاء نموذج الانجليزي Beveridge الذي رأى أن تمويل الضمان الاجتماعي يتم عن طريق الضرائب وعلى الدولة أن تخصص أموال كبيرة لتغطية العجز في هذا النظام. ويعتبر الضمان الاجتماعي النظام الذي تضعه الدولة مراعية ميزانيتها وظروف وأحوال الشعب الاقتصادية والاجتماعية توصلًا لتخفيف الحاجة ومنع أسبابها وبمقتضاها يستفيد الأفراد من تعويضات نقدية وأخرى عينية في حالات خاصة وبشروط معينة، وذلك بمقابل اشتراكات أو بدون مقابل.

إذن يعتمد الضمان الاجتماعي في عمله على تجميع الأموال من المؤمنين في شكل اشتراكات والتي هي مبلغ مالي يحدده قانون الضمان الاجتماعي، ويفرضه على المشتركين فيه، وتساهم حصيلته في تغطية كل أو جزء من نفقات الضمان الاجتماعي، ويقدمها لهم في حالة تعرضهم للمخاطر الاجتماعية على شكل تعويضات التي تحدد بطريقة قانونية حسب الأخطار والاشتراكات المدفوعة.

ويتميز هذا النظام بشموليته للقطاعين العام والخاص وتغطية كل أنواع المخاطر: المرض، إصابات العمل، الشيخوخة والعجز، الوفاة والتيتيم والتمل والبطالة، وهي الأخطار التي نصت عليهم المادتين 25 و26 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.

الفصل الأول: قياس الأداء في المؤسسات الحكومية

المبحث الأول: مبادئ عامة حول قياس وإدارة الأداء

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الأداء

المطلب الثاني: مفهوم قياس الأداء ومؤشراته

المطلب الثالث: مفهوم إدارة الأداء وأهميتها

المطلب الرابع: مداخل إدارة الأداء

المبحث الثاني: قياس الأداء المؤسسي الحكومي

المطلب الأول: قياس الأداء المؤسسي

المطلب الثاني: مفهوم قياس الأداء في المؤسسات الحكومية

المطلب الثالث: متطلبات قياس الاداء المؤسسي الحكومي

المطلب الرابع: أساليب قياس الأداء في المؤسسات الحكومية.

تمهيد الفصل

يعد الأداء وقياسه وكذا إدارته من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، فلقد تطورت هذه المفاهيم خلال العقد المنصرم بشكل كبير وملحوظ، حيث ظهرت نظريات وأساليب لقياس وإدارة الأداء في أوروبا والولايات المتحدة أدت إلى انقلاب في الفكر التقليدي لقياس وإدارة الأداء. فعملية قياس الأداء تكتسي أهمية بالغة كونها المؤشرات التي تعتمد عليها في تحديد الاتجاه الصحيح للمؤسسة وإبراز مدى نجاح استراتيجيتها وبلوغ أهدافها.

كما أنها تعتبر عملية أساسية من العمليات الإدارية المتخذة التي لا تقل أهمية عن العمليات الإدارية الأخرى، كاتخاذ القرار وإنشاء فريق عمل وغيرها، ومن ثم لزم وضعها ضمن الخطوط العريضة لأي مؤسسة تريد أن تحقق نجاحات مختلفة في جوانب معينة. وإن التطبيق الناجح لأساليب قياس وإدارة الأداء يعتبر أهم عناصر نجاح وتطور المؤسسة واستمراريتها.

المؤسسات الحكومية الحديثة تسعى إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة، من خلال إدارة القطاع الحكومي بنفس مناهج إدارة القطاع الخاص، سعياً إلى تحقيق التطوير وتقديم الخدمات في أفضل صورة. ولا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال قياس أدائها المؤسسي بهدف معرفة المعلومات الهامة عن المنتجات والخدمات التي تقدمها والعمليات التي تقوم بها. فقياس الأداء المؤسسي الحكومي يمكن من الوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل الحكومة وتوفير المعلومات التي تساعد في الرقابة على العمليات التي تقوم بها.

فالمؤسسات الحكومية والمنظمات العامة لها رسالة وأهداف قامت من أجلها ألا وهي خدمة متميزة وراقية للمواطنين، وبالتالي من الطبيعي قياس أداء ومخرجات هذه المؤسسات والمنظمات وإنجازاتها حتى نتأكد من تحقيقها لأهدافها ورسالتها. كما أن الحاجة إلى زرع ثقافة الإنجاز داخل المؤسسات العامة وبين موظفيها وإدارتها بهدف تقليل فجوة الأداء أو تقليل فجوة عدم الثقة بين المواطنين و الحكومة، أدى إلى ظهور اتجاهات حديثة لقياس أداء الحكومات ككل و المؤسسات العامة كجزء.

وتتبع أهمية قياس الأداء في المؤسسات الحكومية من مدى تغلغل هذه المؤسسات في كل حياتنا تقريباً بداية من حماية التراب الوطني إلى غاية تنظيف الشوارع. ويقع بينهما الآلاف من المؤسسات التي تقدم الخدمات الحكومية الأخرى كالتعليم، الصحة، العدل، الأمن، الإسكان، الحماية الاجتماعية... إلخ، كما أن هذه المؤسسات تدير أنشطة غير مسموح فيها بالخطأ.

المبحث الأول: مبادئ عامة حول قياس وإدارة الأداء

يعد التطرق إلى قياس وإدارة الأداء بطريقة نظرية مطلباً ضرورياً للإحاطة بجميع جوانبه وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى عنصرين أساسيين هما: مفاهيم عامة حول قياس الأداء أين سيتم عرض مجموعة من التعاريف لمفهوم الأداء والعوامل المؤثرة فيه. ومفهوم قياس الاداء وأهميته وأهم مؤشرات القياس. وفي العنصر الثاني نتحدث عن إدارة الاداء مفهومها وأهمية ومختلف مداخلها.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الأداء

إن تحديد تعاريف ومفاهيم دقيقة للمصطلحات والاتفاق عليها يعد من الأهداف التي يصعب تحقيقها، ومن بين المصطلحات التي لم تلقى تعريفاً وحيداً وشاملاً مصطلح الأداء.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

يعد الأداء مفهومًا جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الأعمال بشكل عام، وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد أن يكون الظاهرة الشاملة والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الاستراتيجية.

فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال، والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه. ويعتبر الأداء مفهومًا واسعاً ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير و تطور أي من مكونات المنظمة على اختلاف أنواعها.

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، وهذا راجع إلى اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء والتي يستخدمها المدراء والمنظمات.

وقبل الإسهاب في وجهات النظر التي تحدد مفهوم الأداء، يجب الإشارة إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية «To perform»، وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية «Performer» والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل وانجازه.¹

ومع مرور الوقت أصبحت تعني الطريقة التي بواسطتها تتمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها.²

¹ - Petit la rousse ; éd. librairie la rousse ; Paris 1990.

² - Ecoisid- Dialogue autour de la performance en entreprise - éd. Harmattan ; paris 1990 ;P18.

إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من ست أطر مفاهيمية تغطي الشمولية التكاملية للمفهوم وهي:¹

النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها:

وفي هذا السياق يعبر « Eccles ; 1991 » عن الأداء بكونه "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها".²

ويتفق مع هذا السياق الكاتب A.Khemakhem على أن الأداء يدل على "تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة"³ كما يعبر كل Robins et Wiersema عن الأداء على أنه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلا الأمد".

منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد :

وفي هذا النطاق وضح كل من «Miller et Bromiley ;1990» أن الأداء "محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" ويتفق هذا السياق مع تعريف Robert Regismoreau "الأداء هو الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والمتاحة في سبيل تحقيق الأهداف المحدد لها".

النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها :

وضمن هذا التوجه يرى Birkinshaw "الأداء يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها". ويركز كذلك Wright على الجانب الايجابي لنتائج الأداء مفترضا منذ بداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عال لأدائها. وبما أن الأداء هو نتيجة لدالة مختلف أنشطة وأفعال المنظمة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه. ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله.

¹ - أ. وائل محمد صبحي إدريس، د. طاهر محمد منصور الغالي - أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن - سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - الطبعة الأولى 2009، دار وائل للنشر، الأردن. ص ص 38-39.

² - صلاح عباس هادي - إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء تنظيمي متميز - ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر 08-09 مارس 2005، ص 162.

³ - Hamadouche Ahmed - Critères de Mesure de Performance- Université Alger ; 1992 ; P135.

البعد النسبي الداخلي والخارجي للمنظمة:

لقد ركز كل من Zahar et Pearce على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، ومدى قدرتها على تكيف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها. فالأداء هو "النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية -على اختلاف أنواعها- والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها".

مدخل النظم:

حيث بين Wit et Meyer أن الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها. فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة.

المفهوم الشمولي :

وفي هذا الإطار عبر David عن الأداء بأنه نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، إلا أنه يمكن تقسيمها إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة وخاضعة لتحكم المؤسسة وتتمثل في: العوامل التقنية والعوامل البشرية.¹

أولا: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة:

العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة تنتج عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية لذلك فهي تخضع إلى حد ما لتحكم المؤسسة مسيري المؤسسة، وهي بصفة عامة تشمل مختلف المتغيرات أو القوى المؤهلة للتأثير على الأداء سلبا أو إيجابا والتي قد يمكن للمسير أن يحدث فيها التغيرات التي تسمح بتخفيف أو إلغاء آثارها السلبية وتعظيم آثارها الإيجابية. وحصص هذه العوامل بدقة يعتبر من الأمور الصعبة التحقيق، لذلك سوف نتعرض لأهمها والتي تبدو الأكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه.

¹ - عبد المليك مزهودة - الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم - مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص ص 87-

(موقع الكتروني: <http://www.webreview.dz/IMG/pdf/7-10.pdf>) 94-91

التحفيز:

"يتمثل التحفيز في المؤسسة في الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف"¹. إذن فتحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجاتهم ومحاولة تلبيتها أو بإشعارهم أو تبيهم إلى طاقتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم. فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثم تحقيق الأداء الجيد، ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز المادية أو المعنوية.

المهارات:

يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات:²

- **مهارة التقليد:** وتمكن من انجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقاً؛
- **مهارة الإسقاط:** تسمح انطلاقاً من وضعية معطاة لمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين بالوضعية الأولى؛
- **مهارة الإبداع:** تمكن هذه المهارة من مواجهة شكل جديد، فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول، فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها.

التكوين:

يعد التكوين نوع من الاستثمار في العنصر البشري الذي يمكن القيام به لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة ويظهر دوره في تحسين أداء المؤسسة عبر النقاط التالية:³

- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها و تحسين تقنيتهم في العمل؛
- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام؛
- تسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات.

¹-George R.Terry, Stéphan. G Franclin -**Les Principes du Management**- Ed : Economica, 8éd ; Paris 1985; p325.

²- Jaques Aubert et al -**les notions de compétence dans les différentes disciplines** - (<http://www.e-rh.org>)

³- Bernard Martory- **Contrôle de Gestion Sociale** – Librairie Vuibert ; Paris1999 ; P.256

ثانيا: العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة (العوامل الخارجية):

بناء على معيار التحكم فإن هذا النوع من العوامل يشمل كل ما هو خارج المنظمة، وبالتالي فهي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده. وباعتبارها كذلك فإن آثارها قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسة أو قد تكون خطرا تؤثر سلبا على المؤسسة وبالتالي على أدائها وتفترض عليها التكيف إذا أرادت التخفيف من آثارها. تقسم هذه العوامل حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية، سياسية، تكنولوجية، اجتماعية و ثقافية.¹

العوامل الاقتصادية:

تؤثر هذه العوامل بشكل كبير على المؤسسة الاقتصادية، خاصة الصناعة منها، ونظرا لطبيعة نشاط المؤسسة من جهة، ومن جهة ثانية لكون البيئة الاقتصادية هي مصدر لمختلف مواد المؤسسة والمستقبل لمختلف منتجاتها، وتنعكس آثارها على أداء المؤسسة في المدى القصير. وهي بدورها تنقسم حسب شموليتها إلى:

• **عوامل اقتصادية عامة:** كالفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات نموها الاقتصادي، سياسات

التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة... الخ؛

• **عوامل قطاعية:** كوفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق ودورة حياته،

الأيدي العاملة المؤهلة، مستوى الأجور في القطاع.

وتتميز العوامل القطاعية عن العامة بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة وفي الأجل القصير نسبيا، إذ أن حدة المنافسة مثلا قد تجعل المؤسسة في وضعية حرجة نوعا ما وهو ما ينعكس مباشرة على أدائها وفي أجل أقصر نسبيا في حين تكون آثار الفلسفة الاقتصادية غير مباشرة وتمتد على أجل طويل، وكذلك بالنسبة للمواد و الطاقة، فإن تذبذبا بين الوفرة والندرة النسبية وفي فترات قصيرة يجعل هذا العامل يتأرجح بين الفرصة والخطر و بالتالي تحسين أو تخفيض الأداء.

العوامل الاجتماعية و الثقافية:

وهي عوامل مهمة جدا نظرا لأهمية البعد الاجتماعي في محيط المؤسسة من جهة ومساهمة عوامله في كثير من الأحيان في تغيير العوامل الأخرى (الاقتصادية و السياسية...) من جهة أخرى.

¹ - زهير ثابت - كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين - دار النهضة العربية، مصر 2001، ص14.

وتتكون العوامل الاجتماعية من المواقف والرغبات و مستوى الذكاء والتربية وقناعات وعادات الأفراد الذين يكونون مجموعة أو مجتمعا ما، أما العوامل الثقافية فهي تتضمن نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية والتيارات الفكرية للمجتمع الذي تقع فيه المؤسسة.

العوامل السياسية والقانونية:

تظهر هذه العوامل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، مثل طبيعة النظام السياسي للدولة، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين... إلخ، وتشكل هذه العوامل فرص تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها، كما يتأثر أداء المؤسسة بالسياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة والعلاقات الدولية ونوعيتها.

العوامل التكنولوجية:

وهي تتمثل في المعارف العلمية، البحث العلمي والإبداعات التكنولوجية، تداول براءات الاختراع... إلخ. تمثل أيضا عنصرا بالغ الأهمية ضمن متغيرات الدالة التي تربط المؤسسة بعوامل محيطها ذلك لأن نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم إلى حد بعيد في تخفيض أو تضخيم حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتجات، تحديد كيفية معالجة المعلومات مما يساهم كله في تدنية أو تعظيم مستويات الأداء، وعليه يجب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها وتقييمها وتحديد آثارها سواء بالنسبة للصناعة التي تنتمي إليها أو إلى الصناعات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على مستقبلها، بل إن دورها لا ينحصر في المتابعة بل يتعدى إلى تشجيع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي لها من أجل أن تكون سباقة إلى الإبداع والاختراع وبالتالي التحسين الدائم لمختلف أنشطتها سواء كانت تقنية أو تسييرية.¹

¹ - عبد الملوك مزهودة-الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم- مرجع سبق ذكره، ص 93.

المطلب الثاني: مفهوم قياس الأداء ومؤشراته

إن قياس الأداء موضوع قديم ولكنه متجدد، فقد اعتمد في السنوات الأخيرة كوسائل لفحص أي نظرية للأعمال من ناحية مصداقيتها في التطبيق أو لتسهيل التعلم الاستراتيجي. وبشكل أساسي إذا تم استخدام القياس المناسب والحصول على البيانات الصحيحة فإنه يمكن تحديد العلاقة النسبية بين مختلف أبعاد الأداء

الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء وأهميته :

قبل سرد التعاريف المتعلقة بقياس الأداء لابد من التطرق لمفهوم القياس، حيث يعرف على أنه تقدير الأشياء والمستويات سواء خدمات، مستفيدون، تقنية، تقديرا كميا، فالقياس في أضيق معنى له من التقييم هو "جمع معلومات كمية عن الموضوع المراد قياسه"¹

تعريف قياس الأداء :

يعرف قياس الأداء على أنه "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها، ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا، وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية قياس الأداء هي الإدارة المسئولة عن مفردات عناصر برامج المنظمة"² وعلى قياس الأداء أن يكون المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف، وقياس قدرة كل واحد منها على حدى ثم القياس الجمعي لها ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيدا عن العوامل الوهمية التي قد تطفوا على السطح، وبحيث يكون ذلك المقياس قياسا شاملا للعمليات الحسابية والاجتماعية والشخصية والإعلامية وغيرها من جوانب العمل المختلفة³. وقياس الأداء هو:⁴

¹ - Robert le DUFF & al - **Encyclopédie de la Gestion et du Management**- Editions DALLOZ; Paris; 1999; P897.

² - أ.وائل محمد صبحي، د.طاهر محمد منصور الغالي - أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن - مرجع سبق ذكره، ص 69.

³ - بوشعور راضية - نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك العمومية في الجزائر باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء "حالة عملية مقارنة" - تحت إشراف: أ.د.بالمقدم مصطفى، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، جامعة تلمسان 2010/2012، ص 141.

⁴<http://www.islammemo.cc/2006/10/28/4232.html> (vue le : 16-10-2012).

- قاعدة أساسية :

قياس الأداء هو عملية أساسية من العمليات الإدارية المتخذة لا تقل قدرًا عن العمليات الإدارية الأخرى كاتخاذ القرار وبناء فريق العمل وغيرها. ومن ثم لزم وضعها كخط عريض من الخطوط العريضة للمؤسسة التي تريد أن تحقق نجاحات مختلفة في جوانب معينة.

- وضع خطة العمل:

هناك علاقة قوية بين وضع خطط العمل واعتمادها للتطبيق وبين نتائج مقاييس الأداء المختلفة، ذلك أن تلك المقاييس تعتبر كخريطة رسم واضحة المدى القدرة على تحقيق القرب أو البعد من هدف معين. وإذا كانت خطة العمل يجب أن تراعي وضع أهداف يمكن تحقيقها فإنها بالتالي ستحتاج إلى قياس الأداء لتحديد ذلك بالدقة المطلوبة.

- عملية مشتركة:

عملية قياس الأداء لا تقصر على القائد فقط لأنها لا تعبر عن الأداء الحقيقي، بل يجب أن تكون عملية مشتركة بين مجموعة من القائمين بالقياس في المنظمة، ابتداءً من المسؤولين عن العمليات الإدارية ثم كل العاملين إلى غاية المنتفعين بالخدمات التي يقدمها العمل أو اللذين يوجه إليهم العمل كهدف أساسي. وعند إشراك كل هؤلاء الأطراف في عملية قياس الأداء سيتضح للقائد النتائج الفعلية.

- لازمة لكل المستويات:

لا تختص عملية قياس الأداء بالأعمال المؤسسية الكبيرة ولا الأعمال الاجتماعية الواسعة، ولكنها تلزم كل شخص يقوم بعمل ما ويهدف إلى هدف معين. وقد تختلف المحددات في كل مستوى على حده إلا أن الجميع يشترك في أمرين، ضرورة الحاجة للعملية القياسية والخروج بالنتائج الحقيقية غير الوهمية. من خلال ما تم استعراضه نستنتج أن قياس الأداء هو الطريقة المنظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمات الصناعية وغير الصناعية، وهو ضروري لاكتشاف الأخطاء وتحقيق الرقابة على العمليات لإحداث التحسينات في عمليات المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل المنافسة التي تواجه منتجاتها وخدماتها.

وهناك مجموعة من الاعتبارات يجب مراعاتها في قياس الأداء:¹

الاعتبار الأول: تحقيق الرؤية الاستراتيجية المحددة للمنظمة:

يجب أن تكون أهداف ومقاييس الأداء محددة بدقة، هذا بالإضافة إلى إمكانية تحقيقها وفي نفس الوقت تكون قابلة للقياس. ويجب أن يكون هناك ارتباط بين نظم قياس الأداء في المنظمة والتخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي.

الاعتبار الثاني: قياس الأشياء الصحيحة:

يجب على المنظمة قبل تحديد المقاييس أن تقوم بتحديد وفهم العمليات التي سيتم قياسها، وبالتالي يجب على المنظمة تحديد العمليات الرئيسية ووضعها في خريطة التنفيذ لضمان:

➤ التأكد من تنفيذها بدلا من الافتراض بفهمها؛

➤ التأكد من أن المقاييس لا تقيس نجاحها تم اختيارها بشكل صحيح.

الاعتبار الثالث:

يقوم العاملون والمديرون في المنظمات بالعمل تجاه تحقيق النتائج المرغوبة والتي تعتبر جوهر رؤية المنظمة واستراتيجيتها، فهي تركز على الأهداف التنظيمية باستخدام مقاييس الأداء لقياس الأهداف التي تحققت، ولكن لا تركز على القياس لفترة محددة. وعلى هذا يبدو قياس الأداء أنه وسيلة وليس غاية. يجدر بنا الإشارة إلى أن هناك خلط ما بين مفهومي قياس الأداء و تقييم الأداء، فهذا الأخير يعرف على أنه "عملية التأكد من انجاز ما كان يجب انجازه و اكتشاف الانحرافات في حالة عدم الانجاز"² كما تعرف عملية تقييم الأداء على أنها " قياس أداء أنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة بالاستناد على النتائج التي حققتها في نهاية الفترة المحاسبية ، بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى هذه النتائج واقترح الحلول اللازمة للتغلب على أسباب النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل"³ والجدول التالي يوضح الفرق بين المفهومين:

¹ - د.عبد الرحيم محمد - قياس الأداء، النشأة و التطور التاريخي و الأهمية - أعمال مؤتمرات: الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2008، ص 501/502.

² - د. خالد يوسف الخلف، د. سعيد يسين عامر - الإنتاجية القياسية - دار المريخ، الرياض، 1984، ص 84.

³ - صلاح الدين حسني السيسي - نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية - دار الوسام للطبع والنشر، لبنان، 1998، ص 222 .

الجدول رقم 02 الفرق بين قياس الأداء و تقييم الأداء

قياس الأداء	تقييم الأداء
<ul style="list-style-type: none"> • يهتم بوصف السلوك. • يهتم بالوسائل و يركز على الدقة الرسمية. • يقتصر على التقدير الكمي للسلوك. • محدود ببعض المعلومات عن الموضوع المقاس. • يقتصر على إعطاء وصف للموضوع المراد قياسه و لا يهتم بالربط بين جوانبه. 	<ul style="list-style-type: none"> • يحكم على قيمة السلوك. • يهتم بالمعايير و المبادئ و الأسس. • يشمل التقدير الكمي و النوعي للسلوك • هو عملية تشخيصية علاجية في آن واحد. • يقارن الشخص مع نفسه و مع الآخرين.

المصدر: بوشعور راضية، نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك العمومية في الجزائر باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء "حالة عملية مقارنة" تحت إشراف: أ.د. بالمقدم مصطفى، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، جامعة تلمسان 2010/2012، ص 140.

أهمية قياس الأداء:

يشير فلاسفة الإدارة ومن بينهم (وليام تومسون أو اللورد كليفن)¹ إلى أنه "حين لا تستطيع قياس ما تحدث عنه بالأرقام، فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط لكنك قلما ستتقدم في أفكارك وتصل إلى موصلة العلم".¹ وإن لم تستطع المنظمة قياس نشاطها لا يمكنها الرقابة عليه، وإذا لم تستطع رقابته لا يمكنها إدارته، وبدون القياس لا يمكن صياغة قرارات سليمة.

وتعتبر النقاط التالية أهم المميزات التي تتحقق للمنظمات عندما تقوم بقياس أدائها:²

- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء؛
- يمكن قياس الأداء أن يبين مدى قيام المنظمة بمعالجة احتياجات المجتمع من خلال إبراز التقدم نحو تحقيق الغايات؛
- إن قياس الأداء يساعد على تبرير تنفيذ البرامج وتكاليفها؛

¹ - 1907/12/17-1824/01/26، هو فيزيائي ومهندس اسكتلندي ولد في ايرلندا الشمالية و هو مؤسس الفيزياء الحديثة.

¹ - عبد الرحيم محمد- قياس الأداء، النشأة و التطور التاريخي و الأهمية - مرجع سبق ذكره، ص 498.

² - د. وائل محمد صبحي، د. طاهر محسن منصور الغالي- أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن- مرجع سبق ذكره، ص ص 70-71-72.

- لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس، فإذا ما كانت المنظمة لا تعلم أين هي من حيث واقع عملياتها، فإنها لن تتمكن من معرفة مستقبلها وبالتأكيد لن تتمكن من الوصول إلى حيث تريد؛
- القياس يزيد من تأثير المنظمة، حيث يتم التعرف من خلاله على المحاور التي تحتاج إلى الاهتمام والتركيز ويجعل من الممكن تحقيق التأثير الإيجابي في تلك المحاور؛
- يمكن القياس من تركيز الاهتمام على ما يجب انجازه ويحفز المنظمات على توفير الوقت والموارد والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف؛
- إن قياس الأداء يحسن الاتصالات الداخلية بين العاملين فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها ومتعاملاتها؛
- إن القياس يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المنظمة؛
- تحسين عملية توصيل الخدمات وإيصال جهود المنظمة للمعاملين؛
- الحصول على صورة واضحة حول فاعلية وكفاءة البرامج والعمليات والأفراد؛
- يساعد قياس الأداء في تخفيض حاجات وصعوبات الإنتاج في المنظمة قبل أن يجري تصميم البرامج الإصلاحية لها، بل يمكن القول أنه من غير الطبيعي أن تصمم البرامج الإصلاحية دون معرفة حقيقة الأداء وتقرير ما إذا كان بحاجة إلى إصلاح، لانا للإصلاح يعني عدم نهاية الحالة الراهنة وإلا فلماذا التغيير؟¹

¹ - أ.د. جميل جريسات - موازنة الأداء بين النظرية و التطبيق - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إدارة البحوث و الدراسات، مصر 1995، ص 89.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس الأداء

تقسم مؤشرات قياس الأداء إلى أربع تصنيفات التالية¹:

- الفعالية: وهي تعبر على درجة مطابقة المخرجات لمتطلبات المنظمة.
 - الكفاءة: وهي تعبر عن درجة خروج عمليات المنظمات بالنتائج المطلوبة بأدنى كلفة من الموارد.
 - الجودة: وهي تعبر عن مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء.
 - الإنتاجية: وهي تعبر عن القيمة المضافة مقسومة على قيمة العمل ورأس مال المستهلك.
- هناك خصائص معينة يجب أن تتصف بها مؤشرات قياس الأداء وهي:²

✓ الثبات:

بمعنى الحصول على نتائج متماثلة ومتشابهة نتيجة تكرار استخدام المقياس.

✓ المصدقية:

بمعنى أن يقيس المقياس الصفات التي صمم لقياسها، كمقياس الذكاء يجب أن تكون قادرة على قياس الذكاء وليس ناحية أخرى كالميول أو الاتجاهات.. الخ.

✓ العملية:

بمعنى أن يكون المقياس سهل في التطبيق وأن يكون مقبولاً من الإدارة والأفراد ونقابات العمال. ستطرق لكل مؤشر من المؤشرات السابقة الذكر بالتفصيل مركزين على الكفاءة والفعالية باعتبارها المقياسين اللذان سنعتمد عليهما في الدراسة.

أولاً: الفعالية:

يقصد بالفعالية "مدى تحقيق الأهداف، ويتطلب هذا المفهوم مقارنة المخرجات مع الأهداف المطلوب تحقيقها والأساليب المتبعة في ذلك، من حيث اتفاق وانسجام هذه المخرجات مع الأهداف كما ونوعاً ووضوح وتكامل الأهداف والبرامج، أي قياس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها،

¹ -Traning Resources and data Exchange –Performance based Management special Interest Group–Volume2; 2001; P36.

² -د.أحمدبربر- إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي- المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، ص 126.

وكشف الانحرافات الإيجابية والسلبية وبيان أسبابها وتقديم المقترحات لدعم الإيجابيات ومعالجة الانحرافات في الأداء.¹

كما تعرف على أنها "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، إن الفعالية تهدف فقط إلى قياس مدى تحقيق الأهداف، أي أنها تختص ببلوغ النتائج".² نستنتج من هذا التعريف أنه يمكن الحكم على أن تسيير أي مؤسسة فعال إذا حققت الأهداف المسطرة و بأنها أقل فعالية إذا لم تحققها بالشكل المطلوب، وبأنه غير فعال إذا لم تستطع تحقيق أهدافها الكلية.

ولقد تعددت التعاريف المقدمة من قبل الكتاب كل حسب الزاوية التي ينظر منها للفعالية:³ هناك من عرف الفعالية على أساس الأهداف كمؤشر لقياسها، ونذكر هنا تعريف Etzioni "الفعالية هي النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد في البيئة الخارجة".⁴

وهناك من عرف الفعالية من خلال التفاعل الإيجابي بين مختلف مكونات النظام في شكل تغذية مرتدة إيجابية:

مدخلات ← معالجة ← مخرجات .

وهذا ما يوضحه تعريف كل من Katz et Kahn "الفعالية هي مضاعفة النتائج النهائية للنمو من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البنية الداخلية والخارجية، وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم".⁵

وهناك من تعرض لمفهوم الفعالية على أساس تحقيق الأهداف المسطرة مع مكونات بيئة غير مستقرة تجعل من المؤسسة في وضعية تدفعها للقيام بالبحث عن التوازن الديناميكي لتضمن نموها وبقائها.

¹ - د.عطا الله وراد خليل - دراسة تحليلية لتقييم أداء الوحدات الحكومية من منظور محاسبي، حالة سوريا- ندوة الأساليب الحديثة في الإدارة العامة، دمشق 2005، ص 120.

² - د. عبد الرزاق بن حبيب - الاقتصاد و تسيير المؤسسة - ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2000، ص 126.

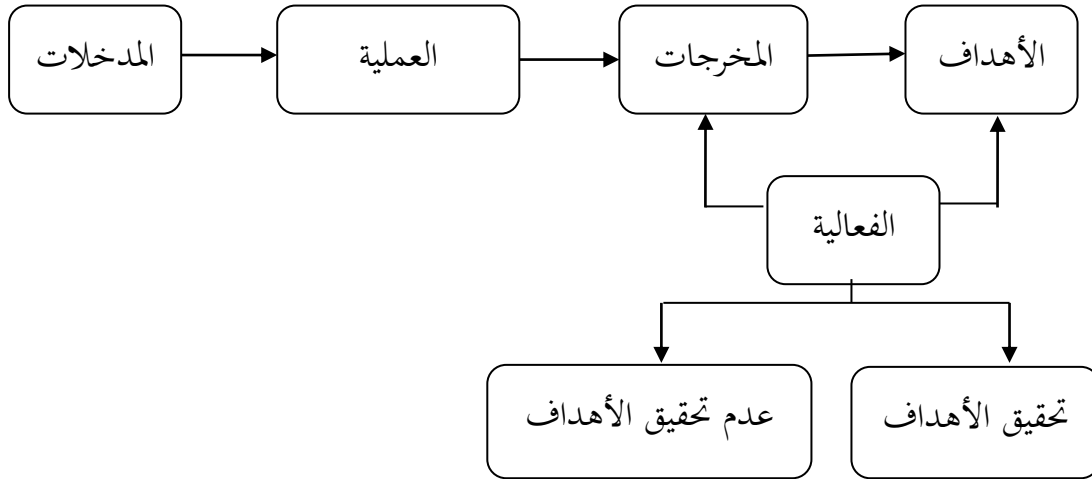
³ - د.عبد الوهاب سويسي - الفعالية التنظيمية: تحديد المستوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة - أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير، جامعة الجزائر 2003/2004، ص 1-2-3.

⁴ - د.صلاح الدين عون الله - مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية - مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54، جويلية 1987، ص 09.

⁵ - عبد السلام أبو قحف - اقتصاديات الأعمال - المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 93.

وفي هذا السياق نذكر تعريف Pennigs "الفعالية هي دالة حالة الانسجام بين متغيرات الهيكل التنظيمي والبيئة".¹
ويعرفها Alvar "الفعالية هي القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر على الأهداف التي تحققها"²

الشكل رقم 03: مفهوم الفعالية



Source : Bergeron ; PG - **La gestion moderne théorie et cas-**
Ed; Morin Canada1983; P90.

قياس الفعالية:

تقاس الفعالية عادة باستخدام طريقتين هما:³

الطريقة الأولى: تعتمد في القياس على عنصري النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$\text{الفعالية (نسبة)} = \frac{Rm}{Rp}$$

حيث: **Rm**: النتائج المحققة.

Rp: النتائج المتوقعة.

وهي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

¹ - فلاح تايه النعيمي - اتخاذ القرار وفق النظرية الموقفية - مجلة الإدارة العامة، الرياض العدد 63 سنة 1989، ص 15.

² - د. خليل محمد حسين الشماع - نظرية المنظمة - دار المسيرة، عمان 2000، ص 327.

³ - أ.د. الشيخالداوي - تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء - مجلة الباحث عدد 2009/07 - 2010، ص 220.

(موقع الكتروني: www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/F212.pdf)

الطريقة الثانية: تتبنى هذه الطريقة في قياس عاملي الإمكانات المستخدمة والإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$\text{Mm/Mp} = (\text{نسبة}) \text{الفعالية}$$

حيث: **Mm**: الإمكانات المستخدمة.

Mp: الإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.

ثانيا: الكفاءة:

تعرف الكفاءة على أنها "الحالة التي يكون فيها الشيء يساوي شيئا آخر". ويعود مفهوم الكفاءة تاريخيا إلى الاقتصادي الإيطالي **فلفريدو باريتو*** الذي طور صياغة هذا المفهوم وأصبح يعرف بـ "أمثلية باريتو"، وحسب باريتو فإن أي تخصيص ممكن للموارد فهو إما تخصيص كفاء أو تخصيص غير كفاء، وأي تخصيص غير كفاء للموارد فهو يعبر عن اللاكفاءة.

ويعرف **Shone** الكفاءة على أنها "الكيفية المثلى في استخدام الموارد لإنتاج شيء ما"¹.

ويعرفها **Vicent Plauchet** الكفاءة هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة"².

إذن فالكفاءة هي "القدرة على الحصول على أكبر قدر من المخرجات من خلال المدخلات المتاحة"³.

كما تعرف على أنها العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات، أو بين التكلفة والفائدة. فالمدخلات هي جميع الموارد المستغلة في أداء الخدمة أو إنتاج السلعة، مثل القوى البشرية، رأس المال، التكنولوجيا، الأرض والمواد المختلفة وغيرها. أما المخرجات فهي ما ينتج عن المنظمة من خدمات أو مواد منتجة.⁴

* - عالم و اقتصادي شهير، ولد في باريس 1848، و توفي في جنيف 1923، و هو صاحب مبدأ باريتو.

¹ - Shone .R - **Applications in Intermediate micro** - economic; Oxford1981; P32.

² - الشيخ الداوي - نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لقطاع الاسمنت بالجزائر - دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1999، ص 04.

³ - سعد صادق بحيري - إدارة توازن الأداء - الدار الجامعية 2004/2003، ص 201.

⁴ - أ.د. جميل جريسات-موازنة الأداء بين النظرية والتطبيق - مرجع سبق ذكره، ص 96-97.

أنواع الكفاءة:

تتمثل أنواع الكفاءة في:¹

➤ الكفاءة الإنتاجية:

الكفاءة الإنتاجية هي محصلة الكفاءة التقنية و الكفاءة السعرية.

- **الكفاءة التقنية:** يقصد بها إنتاج أقصى كمية ممكنة من المخرجات نتيجة استخدام كمية معينة من المدخلات، أو تحقيق أقصى إنتاج ممكن من عوامل الإنتاج المتاحة.
- **الكفاءة السعرية:** وهي تعني إنتاج كمية معينة من المخرجات بأقل تكلفة ممكنة لمدخلات الإنتاج.

ويعتبر **Stigler** الكفاءة الإنتاجية بأنها علاقة بين المدخلات والمخرجات، وتقاس بالنسبة التالية:

المخرجات الفعلية / المخرجات القصوى من الموارد المتاحة

ويرى بأن الكفاءة المثلى تتحقق عندما تكون هذه النسبة تساوي الواحد. ويتحقق ذلك عندما يتساوى الناتج الحدي لعوامل الإنتاج بتكلفة كل عامل.

➤ الكفاءة الهيكلية:

يعبر مفهوم الكفاءة الهيكلية عن الكفاءة التقنية للصناعة، ويهدف هذا النوع من الكفاءة إلى قياس مدى استمرار تطور الصناعة وتحسنها بالاعتماد على أفضل مؤسساتها. وهناك مقياسين للكفاءة الهيكلية للصناعة هما:

- الكفاءة الهيكلية التقنية، وهي تقيس مستوى الادخار في المدخلات؛
- الكفاءة الهيكلية للحجم، وهي تقيس مستوى الزيادة في الإنتاج وذلك بالنسبة للمؤسسة و الصناعة.

➤ كفاءة تخصيص الموارد:

وهذا النوع من الكفاءة يهدف إلى قياس خسارة الرفاهية الاجتماعية للمجتمع الناتجة عن عدم استخدام أو تخصيص الموارد بشكل أمثل - كما يرى معظم الاقتصاديون أن اللاكفاءة في تخصيص الموارد ينتج عنها خسارة في رفاهية المجتمع - كما أن يستخدم أيضا كمقياس لتخصيص الموارد على مستوى المؤسسة.

¹ - قريشي محمد الجموعي - قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية دراسة نظرية و ميدانية للبنوك الجزائرية خلال الفترة 1994-2003 - أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تحت إشراف: د. قديعبد المجيد، جامعة الجزائر 2006/2007، ص ص 09..14.

➤ كفاءة إكس

كفاءة إكس هي مقياس إضافي لتخصيص الموارد على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الصناعة وعلى مستوى الاقتصاد ككل. وقد تم اقتراحها من طرف الاقتصادي **Leibenstein** في 1966، والفرضية الأساسية التي اعتمد عليها هي: لا الأفراد ولا المؤسسات ولا الصناعات هي منتجة كما ينبغي¹.

وعليه فإن مسألة الكفاءة في هذا المجال تعود إلى نظام الحوافز و النظام الإداري في المؤسسة، ويرى أنه بالإمكان في ظل الحوافز للمسيرين والعمال فإنهم يحرصون على تحقيق مستوى إنتاجي قريب من المستوى الأمثل. وفي ظل ظروف أخرى (محفزات أكثر) قد ينتجون أكثر من المستوى الأمثل. إذن كفاءة إكس تعود إلى الفرق بين الكفاءة القصوى لاستخدام الموارد والاستخدام الحقيقي (الفعلي) للموارد وهي ما يمثل درجة كفاءة إكس.

➤ الكفاءة النسبية:

الكفاءة النسبية هي مقياس للكفاءة لمؤسستين أو أكثر، أي مقارنة درجة الكفاءة بين المؤسسات داخل الصناعة الواحدة. وتتم هذه العملية في ظل فرضية توحيد العملية الإنتاجية للمؤسسات أو للمؤسسات محل الدراسة بمقارنة نفس النسبة في استخدام مراحل الإنتاج².

قياس الكفاءة:

تقاس الكفاءة عادة كما يلي³:

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \text{Rm/Mr}$$

حيث: **Rm**: النتائج المتوقعة (الأهداف المحققة)

Mr: الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة)

هذه النسبة تقيس لنا الكفاءة المتحصل عليها.

¹ - قريشي محمد الجموعي - قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية دراسة نظرية و ميدانية للبنوك الجزائرية خلال الفترة 1994-2003 - مرجع سبق ذكره، ص16.

² - نفس المرجع السابق، ص17.

³ - الشيخ الداوي - تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء - مرجع سبق ذكره، ص 221.

كما يمكن أن تقاس الكفاءة وفقا لما يلي:

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \text{Rp/Mp}$$

حيث: **Rp**: النتائج المتنبأ بها.

Mp: الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها.

ثالثا: الجودة:

تعتبر جودة المنتجات و الخدمات أحد العوامل الأساسية التي تساهم بنجاح أو فشل الشركات، ولذلك فهي تسعى إلى تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تتمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية تحقق الرضا لدى المستهلك. ولغرض توضيح ماهية الجودة فقد اقترحت مفاهيم عديدة للجودة منها الملائمة للاستخدام ودرجة إشباع المنتج أو الخدمة لاحتياجات المستهلك، درجة مطابقة المنتج لمواصفات التصميم الفنية والهندسية، وعليه فإنه يمكن تقسيم الجودة إلى:¹

- جودة التصميم: وهي كيفية مقابلة مواصفات المنتج أو الخدمة احتياجات ورغبات المستهلك، وهي الجودة من وجهة نظر المستهلك.

- جودة المطابقة: تتضمن تصنيع المنتج وفقا لمواصفات التصميم الفنية والهندسية، وهي الجودة من وجهة نظر الشركة.

وبالتالي فإنه يمكن القول بأن الجودة الرديئة تحدث لسببين:

الأول: عدم حدوث تطابق بين توقعات المستهلكين ومواصفات التصميم، وهو ما يعرف بانحراف جودة التصميم.

الثاني: عدم حدوث تطابق بين مواصفات التصميم والنتائج الفعلية، وهو ما يعرف بانحراف جودة التماثل.

والجودة كما وردت في قاموس أكسفورد تعني: الدرجة العالية من النوعية أو القيمة، وقد تضمنت المواصفات القياسية، الدولية لمصطلحات الجودة - إصدار عام 1994- تعريفا للجودة باعتبارها مجموعة من الخصائص الكلية التي يحملها المنتج/الخدمة و قابليتها لتحقيق الاحتياجات والرضا، أو المطابقة للغرض.²

¹ - علي حازم يونس البامور، بحث حول: تخفيض كلف الجودة الرديئة باستخدام منهج الجيود السداسي في مواجهة العيوب، دراسة حالة معمل الألبسة الولادية في الموصل - كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل. (موقع الكتروني: www.google.com).

² - <http://www.iso-tec.com/ar/Content.aspx?cid=114> (vue le 19-11-2012).

رابعاً: الإنتاجية:

لقد كان المفكر الاقتصادي آدم سميث* من أوائل من تطرق لمفهوم الإنتاجية في كتابه ثروة الأمم، حيث افترض أنه يمكن زيادة الإنتاج وخفض التكلفة عن طريق تحسين وسائل الإنتاج وتقسيم العمل وتنظيم التبادل التجاري. ثم جاء عدد من الاقتصاديين وأضافوا إلى نظرية آدم سميث أن زيادة الإنتاج وخفض التكاليف مرهونان بحسن الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية، مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات وزيادة الطلب عليها، ومن ثم زيادة الدخل القومي.

ويلاحظ المتتبع للأدب الاقتصادي المعاصر، أن مفهوم الإنتاجية قد أصبح له معاني وتعريفات مختلفة أسهمت في تطويره، إلا أنها في ذات الوقت زادت من تعقيده.

فالإنتاجية بمفهومها الشامل تربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في استخدام الموارد المتاحة بغية بلوغ هاته الأهداف.¹ أي أن الإنتاجية تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف باستخدام أقل موارد ممكنة.

كما تعرف على أنها "العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية".² فالإنتاجية حسب هذا التعريف هي الحصول على أقصى إنتاج ممكن باستخدام كميات محدودة من عناصر الإنتاج.

ويعبر عنها Sanal بأنها النسبة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج.³ إذن فالإنتاجية تعنى بالجمع بين مدخلات الإنتاج (العمالة، رأس المال، الأرض والإدارة) اللازمة لإنتاج مخرجات من السلع والخدمات المختلفة. وهناك جدل حول مفهوم الإنتاجية بحسب اختلاف مفهوم المنظمة وأهدافها الرئيسية ومسؤولياتها اتجاه المجتمع، حيث أن القطاعات التي تهدف إلى تحقيق أهداف عالية ورفع الكفاءة الإنتاجية تنظر إلى الإنتاجية على أنها القدرة على استخدام التكنولوجيا القائمة، في حين أن القطاعات التي تؤدي خدمات معينة ليس الهدف منها تحقيق الربح تنظر إلى الإنتاجية على أساس تحقيق مستوى معين من الإنتاج باستخدام عناصر إنتاج محددة بصرف النظر عن العائد المادي.

* - فيلسوف وباحث اقتصادي اسكتلندي، ولد في 5 يونيو 1723 وتوفي في 17 يوليو 1790.

¹ - د. أحمد ماهر - اقتصاديات الإدارة - الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 47.

² - علي السلمي - إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية - مكتبة غريب 1985، ص 21.

³ - Sanal - La mesure de la productivité dans l'entreprise- OPU ; Algérie 1991. P13.

المطلب الثالث: مفهوم إدارة الأداء وأهميتها

تهدف المؤسسات على اختلاف مجال عملها ورؤيتها إلى الاستمرارية والتطور والتوسع و باعتبارها منظومة عمل متكاملة لن تتمكن من الوصول إلى رؤيتها المستقبلية إلا بوضع ضوابط إدارية هامة تخص جميع مناحي النشاط في المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الأداء

قبل التطرق لمفهوم إدارة الأداء، لابد من تقديم تعريف الإدارة وأهميتها وأيضاً وظائفها.

تعريف الإدارة:

أصل كلمة الإدارة لاتيني و تعني من أجل الخدمة، فالإدارة تعني مجهودات بشرية لإنجاز أهداف محددة هي خدمة الآخرين.¹

وبما أن علم الإدارة من العلوم الحديثة نسبياً قياساً بالعلوم الأخرى، لم يتفق علماء الإدارة على تعريف موحد للإدارة يتصف بالقبول العام أو الإجماع، فقد جاءت التعريفات مغايرة لبعضها البعض من حيث المعنى أو التفسير لمضمونها، ولضمان الحياد وعدم التحيز لمفكر أو عالم ما نرى من الأفضل استعراض مجموعة من التعاريف المختلفة كل منها يفسر فلسفة خاصة.

فيعرفها **فريدريك تايلور** (أبو الإدارة العلمية و مؤسس المدرسة الكلاسيكية)، فيقول أن الإدارة هي "المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها".²

ويعرف **بريخ الإدارة** على أنها "عملية اجتماعية تتضمن المسؤولية عن التخطيط الاقتصادي والتنظيم الفعال لعمليات المؤسسة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد".³

أما **هنري فايول** فيعرف الإدارة بأنها "التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر، وأن تنسق وأن تراقب".⁴

كما عرف **كامبل** في كتابه أصول التنظيم الصناعي للإدارة "إنها تشمل جميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله، وضع السياسات الرئيسية، توفير ما يلزمه من

¹ - رؤى زياد - الإدارة و أهميتها - متطلب بحث مادة مهارات إدارية، تحت إشراف: أ. فاطمة السيد، ص.02.

(موقع الكتروني: <http://www.daeyaa.com/re/edara.doc>).

² - د. بيان هاني حرب -مدخل إلى إدارة الأعمال-الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 25.

³ - كامل بربر- الإدارة عملية و نظام- المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 1996، ص14.

⁴ - د.نعيم إبراهيم الظاهر -أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها- عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 08.

معدات، وإعداد التكويناً والإطار التنظيمي الذي يعمل فيه وكذلك اختيار الرؤساء والأفراد الرئيسين".¹

وهناك من يعرف الإدارة بأنها² "عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة"، ومن هذا التعريف يمكن استخلاص العناصر التالية:

- أن الإدارة عملية تتضمن وظائف عدة هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة؛
 - أنها اجتماعية، فهي لا تنشأ من فراغ بل تنشأ داخل مجموعة منظمة من الأفراد وتأخذ في الحسبان احتياجاتهم وتطلعاتهم؛
 - الإدارة وسيلة وليست غاية، فهي وسيلة تنشأ لتحقيق أهداف مرسومة؛
 - الإدارة عملية مستمرة؛
 - الإدارة تعتمد على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة؛
 - الإدارة تسعى إلى تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة.
- ويمكن تناول مفهوم الإدارة من جانبين: الإدارة كممارسة والإدارة كعلم.³
- مفهوم الإدارة كممارسة:

الإدارة هنا هي الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف.

- الإدارة كعلم:

هو ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويسفر ويحلل و يتنبأ بالظواهر الإدارية، والسلوك الإنساني الذي يجري في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.

¹- كامل بربر -الإدارة عملية ونظام- مرجع سبق ذكره، ص14.

²- فايز بن عبد العزيز الفايز - الإدارة مفاهيمها و نظرياتها - تحت إشراف الدكتور: عبد العزيز بن شهوان الشهوان، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، ص03. (موقع الكتروني: <https://www.google.com/>)

³- زيد منير عبوي - إدارة المؤسسات العامة و أسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها - دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان، 2009، ص35-36.

تأسيسا على ما تقدم يمكن القول بأن الإدارة هي:¹ "طريقة توجيه وتسيير عقلائي لتنظيم ما (مؤسسة، هيئة عامة، جمعيات،...) فتنظم النشاطات، وتحدد الأهداف والغايات، وتضع الاستراتيجيات، وتستخدم في ذلك الأفراد، التكنولوجيا والموارد المادية، للوصول إلى زيادة المردودية والفعالية للمؤسسة، والإدارة عملية متميزة تتكون من مجموعة من الوظائف المتناسقة هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. تمارس باستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة ومحورها عملية اتخاذ القرارات".

وظائف الإدارة:

نقصد بالوظائف الإدارية عناصر أو مكونات العمل الإداري. وعندما نحاول تحديد تسميات هذه الوظائف وعددها نجد أنها قد اختلفت بين كتاب الإدارة وكذلك العدد، فالبعض يحلل العمل الإداري تحليلا تفصيليا، والبعض يحلله إجماليا، فنجد مثلا من يحدد لنا سبع وظائف إدارية هي: التخطيط، التنظيم، توفير الأفراد، التوجيه، التنسيق، رفع التقارير ووضع الميزانيات. وهناك من يضع سبع وظائف ولكن بتسميات أخرى هي: التخطيط، التنظيم، توفير الأفراد، التوجيه، الرقابة والابتكار والعلاقات العامة، ومن الكتاب من يحدد ست وظائف للإدارة هي: الابتكار التخطيط، التنظيم، التحفيز، الاتصال والرقابة. ومنهم من يحدد خمس وظائف هي: التخطيط، التنظيم، توفير الأفراد، التوجيه والرقابة. ومنهم من يحدد أربع وظائف هي: التخطيط والتنظيم و الرقابة والاتصال.¹ رغم الاختلافات السابقة، فإننا نعتبر الوظائف الإدارية هي مجموعة من الأنشطة التي تصنف عادة تحت أربع مجموعات رئيسية هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

أولا: التخطيط:

يعتبر التخطيط من الوظائف الرئيسية للإدارة و هو يسبق الوظائف الأخرى.³ فالإداري يجب أن يفكر أولا بالهدف الذي يسعى لإنجازه، وللقيام بعملية التخطيط فإن على الإداري أن يتنبأ بالمتغيرات التي تحدث في البيئة سواء كانت تغيرات تكنولوجية أو اقتصادية أو في طبيعة المنافسة أو في السياسات الحكومية لأن هذه التغيرات تؤثر تأثيرا كبيرا في قدرته على إنجاز أهدافه.

¹-B.derveux et A.Coulaud – **Dictionnaires de Management et de Contrôle de Gestion** –Dunod Entreprise: Borda, paris1990, p113.

¹ - صلاح الشنواني- التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال -مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 1995، ص228.

³- الإدارة الحديثة في إدارة منظمات الخدمة العامة- ندوة " الإدارة الحديثة في إدارة منظمات الخدمة العامة " المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية القاهرة2007، ص05.

كذلك فإن الموارد المتاحة له سواء كانت بشرية أو مادية لها ارتباط كبير بإنجازه لأهدافه. وبذلك يمكن القول بأن إنجاز أهداف المؤسسة مرتبط ومتوقف على هاذين العاملين وهما البيئة والموارد المتاحة. ولا إنجاز الأهداف لا بد من وضع الخطط الكفيلة بذلك مثل وضع الاستراتيجيات والسياسات والقواعد والإجراءات والبرامج والميزانيات التقديرية اللازمة. وهذا لا يعني بالطبع ضرورة وجود جميع هذه الأنواع من الخطط في كل منشأة بل إن على المنشأة أن تختار من هذه الخطط ما يناسب حاجاتها و يساعدها في تحقيق أهدافها.

تتمثل مزايا التخطيط في:¹

- يوضح التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها بالصورة التي يمكن جميع أفراد المنظمة من معرفة هذه الأهداف، وبالتالي توحيد هذه الجهود الجماعية في المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة؛
- مواجهة التغيرات الطارئة، فيساعد التخطيط الجيد على التعرف وتحديد المشكلات المستقبلية المتوقع حدوثها، وبالتالي الاستعداد لمواجهة هذه الأحداث والعمل على تلفيها قبل وقوعها؛
- مواجهة المنافسة فيساعد التخطيط السليم المنظمة على المنافسة مع منظمة أخرى والبقاء في مركز تنافسي قوي في السوق؛
- يساعد على الاستغلال الأمثل للموارد المالية والمادية والبشرية، وبالتالي يخفض التكاليف إلى أقل حد ممكن؛
- خفض العمل غير المنتج إلى أدنى حد، فالجهود التي ستبذل لأداء عمل معين ستدرس بدقة وعناية ويستبعد أي جهد لا يؤدي إلى تحقيق العمل بشكل فعال؛
- يساعد التخطيط الجيد المديرين على رؤية الصورة الكاملة للمنظمة، وبالتالي تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط من الأنشطة والعلاقات المتداخلة بينها والتحديد الدقيق للواجبات والاختصاصات لكل وظيفة.

¹ - مبادئ إدارة الأعمال، الوحدة الأولى: الإدارة وماهيتها، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، التخصص: إدارة مكنتية، 161 دار، المملكة العربية السعودية، ص192.

ثانيا: التنظيم:

تأتي عملية التنظيم في المرحلة الثانية بعد التخطيط، ففي مرحلة التخطيط تحدد الأهداف التي يجب القيام بها لتحقيق أغراض المنظمة. وفي مرحلة التنظيم تجدد الأعمال والمهام الوظيفية وتحدد العلاقات وتوحد جهود العاملين في سبيل العمل، لتحقيق أهداف التنظيم.¹

ويعرف نيومان التنظيم بأنه "عملية تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف".

إذن فالتنظيم هو:

- أعمال أو أنشطة تمارسها المنشأة لتحقيق أهداف محددة؛
- وجود أفراد أو عاملين في المنشأة على اختلاف مستوياتهم العلمية والفنية يستطيعون الاتصال بعضهم ببعض ويقومون بالإسهام بجهودهم نحو تحقيق هدف مشترك؛
- الإمكانيات المتاحة في المنشأة، بشرية، مادية، مالية؛
- النظم والإجراءات لإنجاز العمل؛
- هيكل تقسيم وتوزيع الأعمال بين الأفراد في المنظمة؛
- تحديد السلطات والمسؤوليات لكل وظيفة لتحقيق الهدف بكفاءة وفعالية.

ويهدف التنظيم إلى:

- يساعد التنظيم الجيد في تحديد العلاقات بين العاملين في المنظمة حيث أن كل عضو في المنظمة يعرف مكانه وعلاقته التنظيمية برؤسائه أو مرؤوسيه؛
- معرفة العاملين بالأنشطة التي سيقومون بأدائها بشكل محدد، كما توحد جهودهم وتوجه نحو أهداف وغايات مشتركة؛
- التنظيم يساعد على إنجاز العمل وذلك من خلال إعطاء السلطة للأفراد للقيام بمهام عملهم؛
- التنظيم الجيد يحقق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية، ويحقق الرقابة الإدارية الفعالة؛
- عدم الازدواج في العمل وذلك من خلال إعطاء السلطة للأفراد للقيام بمهام عملهم.

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص 42-43.

ثالثاً: التوجيه:

إن هذه الوظيفة الثالثة من وظائف الإدارة يطلق عليها تسميات متعددة منها: التحفيز، القيادة، التأثير، الإرشاد... الخ. ورغم تعدد التسميات إلا أنها تدور حول معنى واحد هو إدارة العنصر الإنساني في المؤسسة. فوظيفة التوجيه هي الوظيفة التي تبث الحياة في التنظيم وتمثل أولى المراحل التنفيذية لتحقيق الأهداف المحددة.¹

وكما أن وظيفة التوجيه تؤثر وتتأثر بالوظائف الإدارية الأخرى، فإن نجاحها يتوقف على التحديد السليم للأهداف والخطط والسياسات الفعالة، والتنظيم الإداري الكفاء، والمعايير الرقابية المحكمة. وتتركز وظيفة التوجيه على تحقيق التفاعل والانسجام بين الأفراد لتوليد الحماس والرغبة والطاقة لديهم نحو تحقيق الأهداف المحددة في الخطة بكفاءة وفعالية وبما يعود بالنفع على المنظمة والفرد. يعرف التوجيه على أنه "ذلك النشاط الإداري والذي يستهدف توحيد جهود الأفراد والتنسيق فيما بينها، وخلق الرغبة والحافز لديهم لتحقيق أهداف محددة. ويتوقف التوجيه الفعال على عدة اعتبارات أو ركائز هي:

- فهم نماذج السلوك البشري ومحدداته؛
- استخدام النمط القيادي المناسب؛
- الاتصالات الفعالة.

رابعاً: الرقابة:

إن الجانب الأخير من العملية الإدارية يتمثل في وظيفة الرقابة، وهذه الوظيفة تتمثل في قياس الأداء الحالي ومقارنته بالمعايير المتوقعة للأداء والسابق تحديدها. ومن واقع هذه المقارنة يصبح من الممكن تحديد ما إذا كان الأمر يحتاج إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية لإعادة مستوى الأداء إلى المستوى المخطط والمعبر عنه بالمعايير السابق تحديدها.

إن وظيفة الرقابة تمارس بطريقة دائمة ومستمرة وبالرغم من اتصال هذه الوظيفة بوظيفتي التنظيم والتوجيه، إلا أن اتصالها الأكبر يكون إعادة بوظيفة التخطيط، وعادة ما يتضمن الإجراء التصحيحي للرقابة إدخال تعديلات على الخطط الموضوعية، ونتيجة لهذه الحقيقة ينظر الكثيرون من دارسي الإدارة

¹ - د. محمد بكرى عبد العليم - مبادئ إدارة الأعمال - جامعة بنها، مركز التعليم المفتوح، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2007، ص 152-153.

إلى وظيفتي التخطيط والرقابة كجزء من دائرة متكاملة تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة ثم التخطيط وهكذا.¹

وتبرز أهمية الرقابة لعدة اعتبارات أهمها:²

- أن العمل يقوم بتأييده عنصر بشري، وهو بالتالي عرضه للخطأ والانحراف مما يستوجب مراقبته لتفادي الخطأ وتصحيح الانحرافات؛
- وجود فاصل زمني بين عملية التخطيط بما ينطوي عليه من تحديد للأهداف ووضع لمستويات الأداء... إلخ، وعمليات التنفيذ حيث قد يحدث العديد من التغيرات في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية أو الاثنين معاً، الأمر الذي ينتج عنه اختلاف بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي، مما يتطلب تحديد أساليب هذه الاختلافات وكيفية علاجها أو تصحيحها، وهو الدور الذي تقوم به الرقابة؛
- أن اتساع حجم المؤسسة وتنوع أعمالها وتعدد العاملين فيها، يستوجب مراقبة أنشطتها للتأكد من أنها تسير وفقاً للخطة الموضوعية، ومعرفة مشاكل التنفيذ والتصدي لها؛
- يمكن أن يستدل على أهمية الرقابة في حالة تصور غيابها وما يمكن أن يترتب عليه من:
 - ✓ إسراف في استخدام الموارد المادية؛
 - ✓ ضياع الوقت أو عدم الكفاءة في استغلاله؛
 - ✓ البطء في إنجاز الأعمال؛
 - ✓ تدهور الإنتاجية؛
 - ✓ ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها؛
 - ✓ عدم الوصول إلى الأهداف، ومن ثم صعوبة الحكم على فاعلية المنظمة.

تعريف إدارة الأداء:

تعتبر إدارة الأداء مفهوماً حديثاً ممزوجاً بمفاهيم إدارية تقليدية، حيث أنه يتضمن إسقاط الوظائف الإدارية المذكورة سابقاً على عملية الأداء.

ينظر إلى إدارة الأداء على أنها الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه أداء المؤسسة ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف.

¹ - علي شريف - إدارة المنظمات العامة - الدار الجامعية، بيروت، 1987، ص 08.

² - د. محمد بكري عبد العليم - مبادئ إدارة الأعمال - مرجع سبق ذكره، ص 195-196.

إدارة الأداء حسب بعض الباحثين:

يعرف الباحث Gary Dessler إدارة الأداء على أنها " تدريب وتقييم ومكافأة العاملين نحو الاكتساب السريع للمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لإنجاز وتحقيق الأهداف المطلوبة منهم". كما يرى روبرت باكال أن إدارة الأداء عبارة عن عملية متواصلة ومستمرة تنفذ مشاركة بين العامل ومشرفه المباشر، وتهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص تحديد واجبات ومهام العمل الأساسية التي يقوم بها العامل ثم ما هو دور تحقيق هذه المهام في تنفيذ الأهداف التنظيمية. إذا فإدارة الأداء عملية متكاملة تهدف إلى الأداء الأقوى، الأفضل و الأكثر جودة.¹

من خلال ما سبق ذكره يتضح لنا أن إدارة الأداء مدخل إداري متكامل يرمي إلى تصميم وتخطيط الأداء المستهدف وتحديد أهدافه ونتائجه وإعداد الفرد القائم بالعمل وتوجيهه بما يحقق التوافق بين قدراته ومهاراته في العمل ومتطلبات الأداء.

الفرع الثاني: أهمية إدارة الأداء:

تكتسي إدارة الأداء أهمية كبيرة كونها تساهم في تحقيق الأهداف التالية:²

- تساهم إدارة الأداء في تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في المنظمة؛
- تهدف إلى التركيز على أن أداء العاملين هو وظيفة هامة وأفضل من الوظائف الأخرى؛
- تركز عملية إدارة الأداء على الدمج والتكامل بين: تحديد الأهداف، تقييم الأداء وتطوير العاملين؛
- أنها أسلوب فعال لزيادة الإنتاجية، حيث أثبتت التجارب والدراسات أن تقييم الأداء التقليدي يؤتى بنتائج سلبية على الإنتاج وإنتاجية العاملين؛
- إن إدارة الأداء كعملية لها تأثير إيجابي واضح خاصة في ظل البيئة الصناعية التنافسية على المستوى الدولي، حيث أن مجهود كل عامل يجب أن يكون موجها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؛
- تساعد إدارة الأداء صاحب العمل وإدارة المنظمة نحو التحسين المستمر كمنهج من مناهج إدارة الجودة الشاملة، حيث أن التحسين المستمر هو فلسفة إدارية تتطلب من أصحاب

¹ - د.سيد محمد جاد الرب - استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء، الأطر المنهجية و التطبيقات العلمية - مراجع إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر 2009، ص 39-40.

² - نفس المرجع السابق، ص 41...44.

العمل بذل الجهود المستمرة والمتواصلة لمقابلة وتحقيق أهداف الجودة العالية وتخفيض التكاليف؛

➤ عملية إدارة الأداء تهدف إلى بناء اتفاق وتفاهم مشترك بين العامل ورئيسه المباشر نحو:

- واجبات ومهام العمل الأساسية؛
- مساهمة عمل الموظف في تحقيق أهداف المنظمة؛
- تحديد إتقان أو جودة العمل بوضوح؛
- تحديد معوقات الأداء و محاولة قهرها والتغلب عليها.

➤ أثبتت الدراسات الميدانية أن هناك مزايا أخرى لإدارة الأداء منها:

- زيادة النصيب السوقي مع زيادة حجم توزيع الأرباح وارتفاع أسعار الأسهم في السوق المالي؛
- تدعم المنظمة نحو العمل عند المستويات المثالية للأداء مع منع والحد من الأخطاء، بالإضافة مقابلة التوقعات التنظيمية والمالية للشركة؛
- زيادة العوائد والتميز في الأداء طبقا لاستقصاء تم في 329 شركة أمريكية حديثا عن تطبيقات إدارة الأداء؛
- تساهم عملية إدارة الأداء في سرعة التغيير التنظيمي في مستويات الإدارة الوسطى خاصة في المنظمات التي تعمل في بيئات تنافسية شديدة؛
- تأثر إدارة الأداء واستخدام الحوافز غير المالية في دافعية الأفراد وإمكانية تغيير سلوكهم وذلك أفضل من الحوافز المللية التقليدية.

نظام إدارة الأداء:

يتكون نظام إدارة الأداء من العناصر التالية:¹

أولا: مدخلات نظام إدارة الأداء

المدخلات في نظام إدارة الأداء هي المعلومات الأساسية التي يعتمد عليها النظام في تشكيل الأداء على النحو المحقق لأهداف المنظمة، وتضم ما يلي:

- معلومات عن أهداف واستراتيجيات وسياسة المنظمة؛

¹ - د. عطا الله وراذ خليل - دراسة تحليلية لتقييم أداء الوحدات الحكومية من منظور محاسبي، حالة سوريا - مرجع سبق ذكره، ص 133-134.

- معلومات عن خطط وبرامج المنظمة في مختلف المجالات؛
- معلومات عن الهياكل التنظيمية المعتمدة وعلاقات القطاعات التنظيمية المختلفة؛
- معلومات عن التقنيات السائدة والمستخدمة في أعمال المنظمة؛
- معلومات عن المستفيدين من أعمال المنظمة (السوق المستهدف لمنتجات المنظمة من سلع أو خدمات؛
- معلومات عن الموارد البشرية المتاحة للمنظمة، وأوضاع سوق العمل الذي تستمد منه المنظمة منها عناصرها البشرية.

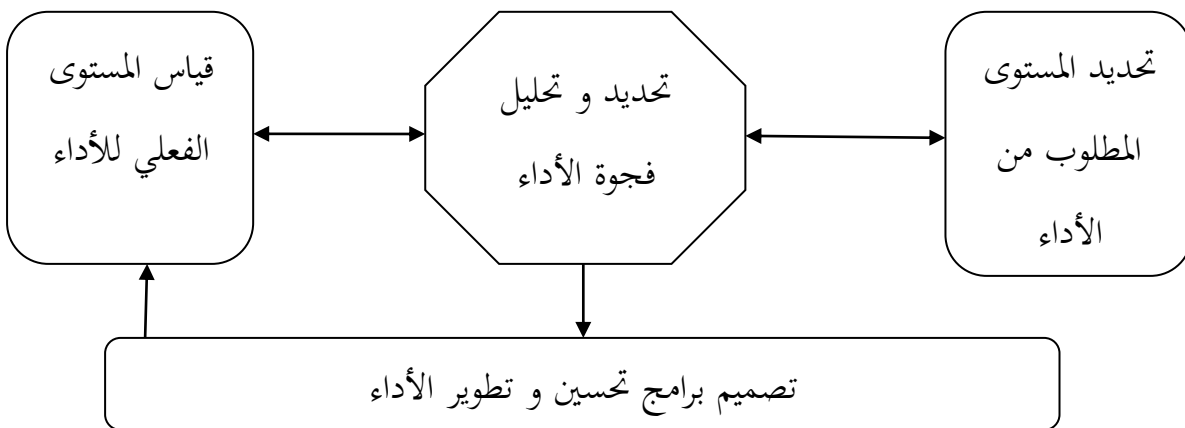
وتفيد هذه المعلومات في تمكين نظام إدارة الأداء من تكوين ملامح وتحديد مواصفات كل من العمل المطلوب أدائه والفرد المناسب لأداء العمل.

ثانياً: عمليات نظام إدارة الأداء

تتمثل عمليات نظام إدارة الأداء في تحليل المعلومات وإعادة صياغتها لتحديد النتائج المهمة التالية وذلك بالنسبة لكل مجال من مجالات النشاط في المنظمة وعلى جميع المستويات: تخطيط الأداء، تسيير الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء وتطوير الأداء.

يمثل التحليل والتصميم لب عمليات إدارة الأداء التي تعتمد على فيض من المعلومات من داخل المنظمة وخارجها، وترمي إلى أمثلة العلاقة بين أطراف الأداء الثلاثة (الفرد، العمل، التنظيم).

الشكل رقم 04: عمليات نظام إدارة الأداء



المصدر: د.عطا الله وراذ خليل - دراسة تحليلية لتقييم أداء الوحدات الحكومية من منظور محاسبي: حالة سوريا- دمشق

2005، ص134.

ثالثاً: مخرجات نظام إدارة الأداء

تتبلور مخرجات نظام إدارة الأداء فيما يلي:

- عناصر الأداء المستهدف؛
- آليات و معايير قياس الأداء الفعلي؛
- آليات تحسين و تطوير الأداء الفعلي؛
- مستويات و معدلات الأداء المستهدف؛
- معايير تقييم الأداء الفعلي.

المطلب الرابع: مداخل إدارة الأداء

تتمثل أهم مداخل إدارة الأداء الحديثة في:¹

الفرع الأول: مدخلي تمكين العاملين وإعادة الهندسة

ستناول في هذا الفرع كل من مدخل تمكين العاملين وإعادة الهندسة.

أولاً: مدخل تمكين العاملين:

تمكين العاملين ببساطة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم.²

ومن هذا المفهوم يمكن بلورة ملامح تمكين العاملين في الآتي:

- إعطاء الموظفين صلاحية و حرية أكبر في مجال الوظيفة و حرية المشاركة و إبداء الرأي؛
- تحرير الإنسان من القيود و تشجيع الفرد و تحفيزه و مكافأته على روح المبادرة والإبداع؛
- النظر إلى القوانين على أنها وسيلة مرنة لتحقيق غايات المنظمة و أهدافها وليست غاية في حد ذاتها، وبالتالي يحرر الفرد ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن تصرفاته مما يؤدي إلى تحرير إمكانياته ومواهبه؛
- حالة ذهنية للفرد تعطيه:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير؛

¹- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور- أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن- مرجع سبق ذكره - ص120...124.

²-<http://www.hrdiscussion.com/hr19246.html> (pdf ; p3-4)

- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل؛
 - المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعماله؛
 - المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء المنظمة التي يعمل بها.
- حالة من الشعور بالمساواة ضد مبدأ الطبقة في التعامل، بحيث يعترف المدير بالموظف ودوره الذي يقوم به دون تقليل لأهمية ذلك الدور؛
- إعطاء الحرية لمن يمتلك إرادته والمسؤولية لمن يتحملها والثقة لمن هو جدير بها وغير ذلك من استغلال لمقومات الشخصية التي يمتلكها الموظف، بحيث تتفرغ المنظمة لأشياء أكثر أهمية من مراقبة الموظفين والتأكد من أنهم يعملون ولا يلعبون.

مقومات و ركائز التمكين:

تتمثل أهم ركائز التمكين في:

العلم و المعرفة و المهارة:

كلما زادت خبرة الفرد ومهاراته ومكتسباته المعرفية، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر، وبالتالي يمكن الفرد ويمنح حرية في التصرف والمشاركة.

الاتصال و تدقيق المعلومات:

كلما زادت اللقاءات والاجتماعات و الحوار بين الرئيس والمرؤوس و تبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح وصراحة (عوامل الاتصال التي توفر المعلومات وتدفعها بانسياب حر)، زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية والانتماء ويتكون لدى العاملين الحماس الذاتي من أجل تحسين الأداء، دون مراقبة صارمة ودون حالة من عدم الثقة.

الثقة بين القائد و المرؤوسين:

تتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن يكون في القائد في صف المرؤوسين فيما يحدث لهم من خير أو شر ويشاركهم همومهم ومشاكلهم وهذا الاهتمام والصدق والصراحة يؤدي إلى التمكين ويجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المنظمة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها وبالتالي بذل طاقة أكبر من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل وكذلك يعطي الدافع لتطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم.

وهناك بعض العوامل التي يمكن أن تدعم الثقة بين أفراد المنظمة منها:

(الكفاءة، العمل الجماعي، الانتماء، الاتصال، الثقة بالنفس و المكاشفة).

الحوافز المادية و المعنوية:

على الرغم من التمكين في حد ذاته هو حافز معنوي للعاملين إلا أنه ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة في المنافع ففيه أيضا مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل المسؤولية. لذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع و التفكير الخلاق.

مما سبق يتضح أن الثقة والحوافز والمعرفة والمهارات والمعلومات وتدفعها بشكل حر وواضح، هي جميعا من أهم مقومات التمكين بصفته مفهوما من مفاهيم الإدارة الجديدة.

ثانيا: مدخل إعادة الهندسة

إعادة الهندسة وصفت من قبل مايكل هامر و جيمس شامبي سنة 1993، وتعرف على أنها "إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية والاستراتيجية ذات القيمة، وكذلك للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية المساندة، بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية بصورة خارقة".¹ كما تعني البدء بكل شيء جديد أو الأشياء والأنشطة ذات القيمة المضافة، إذ تعتبر مقترحا لإعادة اكتشاف المنظمة، فهي أساس الثورة الإدارية في المنظمات حاليا مقارنة بتأثير مفهوم التخصص وتقسيم العمل لأدم سميث والتي كانت لها أهميتها و فعاليتها خلال القرنين الماضيين.² ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن إعادة الهندسة هي منهج يقوم على التفكير الأساسي الإبداعي لعمليات وأنشطة المنظمة، بهدف تحقيق تحسين جذري ومستمر للأداء وتخفيض التكاليف وجودة الإنتاج أو الخدمة والسرعة والابتكار وخدمة العميل. كما تعرف على أنها "إعادة نظر أساسية وإعادة تصميم جذرية تنظم أساليب العمل لتحقيق نتائج جيدة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة، السرعة، مستوى الخدمة... إلخ".³ وهي تتضمن ثلاث سمات رئيسية:

¹ - جمال الدين مرسى - الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 69.

² - د. سيد محمد جاد الرب - إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب و تطوير الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة السويس - المجلد 6، العدد الأول، جامعة أسيوط: مطبعة جامعة بسوهاج 1992، ص 459.

³ - أحمد بن صالح عبد الحفيظ - إعادة الهندسة، كيفية تطبيق منهج إعادة الهندسة - دار وائل، عمان، الطبعة الأولى 2003، ص 19.

- التركيز على العميل؛
- هيكل تنظيمي مرجح بالإنتاج؛
- رغبة في تطبيق مبدأ الصفحة البيضاء، أي بناء المؤسسة كما لو كانت غير موجودة أصلاً.¹

خصائص إعادة الهندسة:

تقوم إعادة الهندسة على جملة من الخصائص التي تميزها نذكرها فيما يلي:²

- يتم جمع عدة وظائف في وظيفة واحدة؛
- يقوم الموظفون باتخاذ القرارات حيث يصبح القرار جزءاً من الوظيفة؛
- يتم تنفيذ الخطوات حسب ترتيبها الطبيعي، ويتم تنفيذ بعض المهام بصورة متزامنة؛
- يتم تنفيذ العمل في الأماكن الأكثر منطقية، بما في ذلك أماكن تواجد الموردين، أو الزبائن وهكذا يمكن أن يتم نقل العمل عبر حدود المؤسسة، وحتى عبر الحدود الدولية؛
- يتم التقليل من عمليات الضبط والاختيار وغيرها من العمال التي تتصف بكونها لا تقدم أية قيمة مضافة إلى المنتجات وذلك إلى الحد الأدنى؛
- يتم التقليل ما أمكن من عمليات إعادة التوظيف، وخلق تحالفات العمال؛
- استخدام طرق صحيحة في تطبيق المركزية واللامركزية.

مبادئ إعادة الهندسة:

إن أهم المبادئ التي تقوم عليها إعادة الهندسة هي:³

- التحديد الواضح لأهداف و استراتيجيات المنظمة؛
- إعادة التفكير في الوضع الحالي؛
- التركيز على العميل باعتباره القوة المحركة للأهداف والاستراتيجيات؛
- التركيز على العمليات وليس الوظائف؛
- شمول المنظمة ككل (العمليات، النظم، السياسات و الهياكل)؛

¹ - راوية حسن - مدخل استراتيجي تخطيطي و تنمية الموارد البشرية - دار الجامعية، الاسكندرية 2001-2002، ص17.

² - Serge Raynal -le Management par projets - **Approche stratégique du changement** -Editions d'organisation, paris 3^{ème} édition, 2003,p256.

³ - د. بوحنية قوي - إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة- مجلة الباحث، عدد5/2007، ص138.

(موقع الكتروني: http://rcweb.luedld.net/rc5/12_OGX_Bouhania_Ar.pdf)

- التعرف على عمليات القيمة المضافة والعمليات المساندة؛
- البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة؛
- الاستخدام المناسب للأدوات الإدارية للتأكد من دقة المعلومات وما سيتم إنجازه.

الفرع الثاني: إدارة الجودة الشاملة

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات.

استخدم مصطلح إدارة الجودة الشاملة لأول مرة عام 1985 من قبل الطيران في البحرية الأمريكية يصف فيه الطريق إلى تحسين الجودة بالأسلوب الياباني للإدارة، وهي الطريقة لتحقيق نجاحات مستمرة وصغيرة ومتواصلة على المدى البعيد من خلال تحقيق رضا الزبون.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعرف منظمة التقييس العالمية إدارة الجودة الشاملة بأنها "عقيدة أو عرف متأصل وشامل في أسلوب القيادة والتشغيل لمنظمة ما، بهدف التحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الآخرين"¹.

كما يعرفها جابلونسكي على أنها "شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب، والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر، مستخدمة فرق عمل من خلال المقومات الأساسية الثلاثة لنجاحها في المؤسسة وهي: الاشتراك في الإدارة، التحسين المستمر للعمليات، استخدام فرق العمل"²

وتعرفها الجمعية البريطانية للجودة بأنها "فلسفة المشاركة في إدارة الأعمال، والتي تعترف بأن حاجات المستهلك وأهداف المؤسسة ليست منفصلة"³.

¹ - أ.د. محمد عبد الوهاب العزاوي - إدارة الجودة الشاملة - جامعة الإسراء الخاصة، الأردن 2005/2004، ص22.

² - Shegeru Mizuno - **La maitrise et entière de la qualité** - Economica ; Paris 1990 ; P08.

³ - فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي - ثلاثية الجودة الشاملة - دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر 1999، ص251.

أما هوفر وزملاءه فقد أكدوا على أنها "فلسفة إدارية مصممة لجعل المنظمة أكثر سرعة ومرونة في إنشاء نظام هيكلية متين توجه خلاله جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي"¹.

كما يعرفها فليب كروسي إدارة الجودة الشاملة بأنها "الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقاً، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع و تجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على السلوكيات الجيدة وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منعها أمراً ممكناً"²

أما تعريف كوهن وزميله براند لمفهوم إدارة الجودة الشاملة فيعتبر من التعريفات التي تتصف بالشمول حيث عرفها على النحو التالي:³

الإدارة: تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر.
الجودة: تعني الوفاء بمتطلبات المستفيد.

الشاملة: تتضمن مبدأ البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل بدءاً من التعرف على احتياجات المستفيد وانتهاءً بتقييم ما إذا كان المستفيد راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له. من خلال ما سبق استعراضه من تعاريف وبرغم من تعددها، إلا أن معظمها يشمل الخصائص التالية:⁴

- استعمال الحقائق والبيانات الدقيقة والكافية لاتخاذ القرارات؛
- اشتراك جميع الأفراد في فرق الجودة؛
- التحسين المستمر للعملية أو الخدمة؛
- التركيز على العمليات والنشاطات بدلاً من النتائج؛
- تلبية احتياجات العميل وتوقعاته (العميل الداخلي والخارجي)؛
- استعمال الأساليب العلمية والإحصائية لقياس الجودة.

¹ - محمد بن عوض الوداعي - مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للمياه بمنطقة الرياض - رسالة ماجستير في قسم الإدارة بكلية إدارة الأعمال، تحت إشراف الدكتور: عبد الرحمن بن عمر بن سلمان البراك، جامعة المسلك سعود، الرياض 1428هـ، ص16. (موقع الكتروني: <https://www.google.com>).

² - Robert fey ; Jean marie Gogue- **La maitrise de la qualité - les éditions d'organisation ;** Paris 1998 ; P31.

³ - محمد بن عوض الوداعي - مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للمياه بمنطقة الرياض - مرجع سبق ذكره، ص17.

⁴ - مأمون دراركة - إدارة الجودة الشاملة- دار الصفاء للنشر، عمان 2001، ص28.

أسس إدارة الجودة الشاملة:

تتضمن إدارة الجودة الشاملة مجموعة من الأسس والمتطلبات الواجب مراعاتها والالتزام بها لتحقيق النجاح في تطبيق هذا المفهوم. وتتمثل هذه الأسس في:¹

➤ الثقافة و الوعي بفلسفة و مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تبدأ إدارة الجودة الشاملة بـث الوعي بمفهوم الجودة وإتقان العمل، وإدراك مفهوم الجودة من خلال تقديمه كقيمة دينية وأخلاقية يجب الالتزام به، ويجعله معياراً لإنتاج السلع والخدمات بأفضل أسلوب وأحسن نوعية تلائم احتياجات العميل، إضافة إلى تبني قيم ومفاهيم العمل الجماعي وتعزيز ممارستها.

➤ اقتناع و التزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

ويعد حجر الأساس في نجاح إدارة الجودة الشاملة، لأن اقتناع الإدارة العليا والعاملين بما سوف تقدمه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من ترشيد وزيادة في الأرباح وقدرة على المنافسة، سيزيد من عمليات الدعم الموجه للمؤسسة الإدارية ويعظم فرص نجاحها، ويزيد من الدعم المقدم للإدارة التنفيذية فيها، وبما يضمن زيادة الإنتاجية واستمرارية تحسين نوعيتها، إضافة إلى تهيئة مناخاً تنظيمياً إيجابياً تقوم الإدارة العليا فيه بدور قيادي لتنسيق الجهود وتوحيدها لتحقيق أهداف المنظمة فيما يكون التطور والتنفيذ مهمة الأفراد العاملين من خلال فرق العمل وفقاً للمعايير المحددة، وتقديم الجودة الشاملة بوصفها أهدافاً إجرائية يمكن قياسها، إضافة إلى مبادرة الإدارة العليا بإحداث تغييرات إجرائية متعددة في التنظيم و العلاقات وأساليب الأداء.

➤ مشاركة العاملين:

تعد مشاركة العاملين من خلال فرق العمل وحلقات الجودة التي لها صلاحية اتخاذ القرار مبدأً أساسياً من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فالعاملون هم الأكثر دراية بمشكلات العمل، وأكثر معرفة بإيجاد الحلول المناسبة لها، كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة الاستجابة لاقتراحات وآراء العاملين الإيجابية، لأن ذلك يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي وزيادة مستوى الانتماء والولاء بشكل

¹ - لولوة محمد الكبيسي - أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال بدولة قطر - رسالة ماجستير في إدارة الجودة الشاملة، الجامعة البريطانية العربية، فيفري 2011، ص 14-15-16. (موقع الكتروني: <https://www.google.com>)

ينعكس إيجابيا على الإنتاجية، وإبداء الأفراد استعدادا كبيرا للمشاركة في تقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية وتكلفة قليلة.

➤ التخطيط الاستراتيجي:

يبدأ تطبيق إدارة الجودة الشاملة بوضع رؤية مستقبلية واضحة محددة، ووضع أهداف بعيدة المدى تسعى المنظمة لتحقيقها، إضافة إلى تحديد المراحل والخطوات الرئيسية التي تتبع لتحقيق تلك الأهداف، وتقديم رسائل مختصرة وشاملة عن هذه المراحل، ووضع أهداف خاصة لكل مرحلة تحقيقها، إضافة إلى التخطيط لبقاء التنظيم واستمراره من خلال عمليات التنبؤ المدروس والمنظم للمستقبل، ووضع التقديرات والاحتمالات الدقيقة لاتجاهات الأحداث المستقبلية بناء على أسس علمية.

➤ التركيز على العملاء:

يعد رضا العملاء سواء الداخليون (العاملون) أو الخارجيون (الجمهور والمستفيدون من الخدمات) المحور الأساسي للجودة ومقياس النجاح لأية منشأة أو منظمة إدارية تقدم خدمات أو منتجات للجمهور، ولذا تسعى إدارة الجودة الشاملة بشكل مستمر إلى تحقيق رضا العملاء و ضمان ولائهم للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، ليس هذا فقط وإنما محاولة معرفة متطلباتهم وتوقعاتهم المستقبلية والعمل على تلبيتها، حتى لا يكون مصير المنظمة الفشل ومن ثم الخسارة والتلاشي.

➤ التحسين المستمر:

تعتمد برامج إدارة الجودة الشاملة على جهود التحسين والتطوير المستمرة، وذلك انطلاقا من مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبدا مهما بلغت كفاءة الأداء فعاليتها، من مبدأ أن مستوى الجودة ورغبات المستفيدين توقعاتهم ليست ثابتة بل متغيرة، ولذا يجب تقويم عناصر المنظمة بشكل مستمر، والعمل على وضع برامج لتحسينها بشكل مستمر لتتلاءم مع أذواق العملاء ورغباتهم وتوقعاتهم الحالية والمستقبلية.

➤ القياس و التحليل:

هناك معايير يتم بموجبها قياس جودة الخدمة المقدمة ونوعيتها، وهذه المعايير هي من أسس ومتطلبات نجاح إدارة الجودة الشاملة، وتتضمن هذه المعايير تحقيق مستوى أفضل من أداء العاملين، ومراعاة الدقة والتنظيم والوقت في حالة تقديم الخدمات، والتي يجب على الأفراد العاملين الالتزام بها، وبالتالي

تقديم خدمات ذات جودة عالية ترضي أذواق العملاء ورغباتهم، إضافة إلى وضع معالجات إجرائية مختلفة للمهام والوظائف التي تتطلب أعمالاً أكثر تعقيداً، وهو ما يعرف بعملية تحليل المهام.

➤ منع الأخطاء قبل وقوعها:

تستند إدارة الجودة الشاملة إلى مبدأ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، وإلى أن تكلفة الوقاية أقل بكثير من تكلفة العلاج، ولذا تتم القرارات في بيئة إدارة الجودة الشاملة وفق بيانات يتم جمعها وتحليلها بشكل دوري وبطرق مختلفة، ومن خلال القيام بعمليات الفحص والمراجعة والتحليل المستمر للعمليات الإدارية والإنتاجية في أثناء تقديم الخدمة، وذلك لتجنب الأخطاء والسيطرة على الانحرافات في الأداء قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة لها، ويتطلب هذا المبدأ استخدام معايير مقبولة لقياس جودة الخدمات والمنتجات في أثناء عملية الإنتاج بدلاً من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء.

➤ تحفيز العاملين:

يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة بشكل كبير على مساهمة الأفراد في المنظمة، ولذا فإن تطبيقها يتطلب خلق روح الحماسة والاندفاع نحو إتقان العمل، وإطلاق طاقات العاملين الكامنة لتحقيق الأهداف وزيادة شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة، وذلك من خلال منحهم بعض الامتيازات مثل الضمان الاجتماعي والأمن الوظيفي والتأمين الصحي، بل إن كلمة التشجيع وإظهار التقدير والاحترام عند إجادة العمل تحفز العاملين لتحقيق مستويات أفضل من الأداء، إضافة إلى أهمية توفير مناخ تنظيمي يقوم على الاحترام والتقدير بين الجميع، وإتاحة فرص التطور والمشاركة وحرية التعبير والثقة المتبادلة، ومثل هذه الآليات ينتج عنها تنمية علاقات عمل إيجابية تشجع العاملين وتحفزهم على ممارسة الجودة الشاملة.

➤ تدريب العاملين:

يعد التدريب أحد أهم المقومات الأساسية التي يركز عليها برنامج إدارة الجودة الشاملة، وذلك لتمكين العاملين من الأداء بشكل مميز يحد من الأخطاء وإعادة الأعمال وإهدار الأموال، والتدريب المكثف هو أهم وأفضل وسيلة متاحة لإكساب العاملين المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأداء العمل بجودة وإتقان، ولما كانت عملية تحسين الجودة تحتاج إلى مهارات تتغير بتطوير أساليب العمل وبتقدم العلم والتقنية، فإن التدريب لتطوير المهارات الإدارية للعاملين وتطوير مهارات التفكير مع

التحديث المستمر في عمليات الجودة يعد أمراً حيوياً في إدارة الجودة الشاملة التي تنظر إلى التدريب كعملية جماعية ضرورية في التنظيم، نابعة من تغيير العملية الإنتاجية أو الخدمية.

الفرع الثالث: المقارنة المرجعية

يعتبر مفهوم المقارنة المرجعية أحد المفاهيم الحديثة التي ظهرت وأخذت به كثير من الشركات المحلية والدولية.

وتعتبر شركة زيروكس أول شركة أمريكية تطبق هذا المفهوم على نطاق واسع في عام 1979، فقد أرادت أن تدرس أسباب تفوق المنافسين اليابانيين عليها في إنتاج آلات تصوير المستندات بجودة أعلى وبأسعار أقل من تكلفة إنتاجها بشركة زيروكس، فقامت بشراء الآلات اليابانية وتفكيكها ودراستها ومعرفة سر قوتها و انخفاض تكاليفها، و استفادت بذلك في تحسين آلتها بدرجة كبيرة. وبالرغم من أن هذه العملية ركزت في البداية على دراسة المنتجات المنافسة إلا أنها امتدت إلى دراسة إجراءات العمل ووظائف العاملين و الأداء التنظيمي، كما شملت دراسات زيادة الإنتاجية ورفع قيمة العمل ككل.

وهكذا نجد أن البحث وراء الأساليب الأفضل لا ينحصر في نشاط معين بل يشمل كل الأنشطة بما في ذلك النشاط التسويقي.

مفهوم المقارنة المرجعية:

هناك العديد من التعاريف للمقارنة المرجعية، ولكنها تنطوي في الأساس على التعلم وتبادل المعلومات واعتماد أفضل الممارسات لتحقيق خطوة في تغيير الأداء.

لذا فيمكننا أن نعرف المقارنة المرجعية بتعريف بسيط هو "تحسين أنفسنا عن طريق التعلم من الآخرين".¹

كما عرفت بأنها "العملية المستمرة لقياس المنتجات والخدمات والأنشطة مقابل المستويات الأفضل للأداء التي غالباً ما توجد في الوحدات المنافسة أو وحدات أخرى لديها عمليات مشابهة".²

كما تعرف المقارنة المرجعية على أنها "عملية تحسين منتظمة ومستمرة للبحث، التعلم والتكيف، تقوم بموجبها المؤسسة بمقارنة أدائها مع المؤسسات الأفضل منها في نفس الصناعة -Best in class-

¹ محمد علي عبيد الخزيمي - دراسة حول المقارنة المرجعية - قسم الموازنة العامة، بلدية دبي الإدارة المالية، 2008-2009، ص 03. (موقع انترنت)

² مجيل دواي إسماعيل - فعالية المقارنة المرجعية في تقييم الأداء و إمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح - 2007، ص 03.

(موقع الكتروني: www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=36748)

وعلى المستوى المحلي والإقليمي والدولي، من أجل معرفة كيفية تحقيق هذه المؤسسات لمستويات عالية من الأداء، واستخدام هذه المعلومات لوضع الأهداف، وتحسين وتطوير العمليات فيها من أجل تحقيق الأداء المتميز¹.

وقد عرفت على أنها "طريقة لجمع المعلومات عن أفضل أداء في مجال العمل، وهذه الطريقة تؤثر بصورة كبيرة على الكلفة من خلال تلافي الأخطاء التي تحصل والتي اختبرتها وحدات رائدة، وكذلك عدم إدخال أنشطة أو عمليات جديدة تم اختبارها مسبقاً من قبل وحدات أخرى وأهملت لعدم فاعليتها، لذلك فإن اختيار شريك المقارنة (الوحدة المقارن بها) مهم جداً.

أهمية المقارنة المرجعية:

تبرز أهمية المقارنة المرجعية من خلال ما تحققه من منافع و التي تجمل بالآتي:²

- تساعد الوحدة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء الوحدات الرائدة؛
- تساعد على توفير المناخ الملائم وتعزيز الرغبة لدى قيادة الوحدة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو أفضل وجديد؛
- تساعد على تحديد العمليات الحرجة وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ؛
- تسهم بشكل فاعل في تطوير الإبداع الفردي والجماعي؛
- تزود الوحدة بالوسائل التي تمكنها من أن تبني في ذات الوقت الذي تعالج فيه نقاط الخلل؛
- تسهم بشكل فاعل في زيادة احتمالات تحقيق منافع إضافية للوحدة؛
- إن التركيز الخارجي لأسلوب المقارنة المرجعية يخلق مقاييس تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاية وفاعلية مقاييس جودة الأداء الداخلية وتجعلها أكثر تنافسية.

¹ - سمير زهير الصوص - المعايرة النموذجية - سلسلة أدوات تحسين الإنتاجية، قسم السياسات و التحليل و الإحصاء، وزارة الاقتصاد الوطني 2011، ص03.

(موقع الكتروني: <https://www.google.com>)

² - مجبل دواي إسماعيل - فعالية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء وإمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح - مرجع سبق ذكره، ص04.

أنواع المقارنة المرجعية:

توجد عدة أنواع من المقارنة المرجعية أشهرها المقارنة المرجعية الداخلية والمقارنة المرجعية الخارجية.¹

أولاً: المقارنة المرجعية الداخلية:

وهي التي تتم في داخل المنظمات الكبيرة والتي لها عدة فروع ووحدات إدارية، وهنا يمكن مقارنة أداء مدير أو إدارة بأداء مدير آخر أو إدارة أخرى في نفس المنظمة.

وتعتبر المقارنة المرجعية الداخلية مرحلة للتعلم تعطي للمؤسسة تجربة أولية قبل التنقل إلى تطبيق المقارنة المرجعية الخارجية، وهو ما شأنه أن يقود المؤسسة تدريجياً إلى تقنية المقارنة المرجعية التعاونية.

المزايا: للمقارنة المرجعية الداخلية عدة مزايا نذكر منها:

✓ سهولة الحصول على المعلومات؛

✓ بقاء المعلومات داخل المؤسسة نفسها؛

✓ تطبيق هذه التقنية يسمح بالوصول إلى أهداف الأداء فوراً، كما أنه يطبق بصورة سريعة.

النقائص: من بين أهم نقائص أو مآخذ المقارنة المرجعية الداخلية:

✓ المعلومات تكون جزئية، فهي تخص فقط المحيط الداخلي للمؤسسة.

✓ يمكن أن تكون المعلومات غير كاملة وموجهة عمداً عن طريق التآمر بين رؤساء المصالح في المؤسسة.

ثانياً: المقارنة المرجعية الخارجية:

فهي التي تتم بين المنظمات بعضها البعض، حيث تتم مقارنة منظمة ما بمنظمة أخرى متماثلة أو غير متماثلة معها في النشاط، وقد تقتصر المقارنة على أحد أنشطة أو خدمات المنظمة بنشاط أو خدمة في منظمة أخرى. وقد تمتد المقارنة إلى منظمات خارج الدولة، عندما لا تتوفر المنظمات المتميزة الأداء في مجال من مجالات العمل داخل هذه الدولة. وتشمل المقارنة الخارجية الأنواع التالية:

¹ -Fabien Lepoivre – **Benchmarking concept et méthodologie** – NEVAOCONSEIL Stratège en entreprise ; P05. (Site internet : www.google.com).

➤ المقارنة المرجعية التنافسية:

يعتني هذا النمط بالتحديد بإجراء المقارنة بين المنافسين، ليس فقط من ناحية هيكلية الخدمات والسلع، ولكن من ناحية تفهم طرق العمل الخاصة بالمنافسين والاستراتيجيات التي يتبعونها للمحافظة على أوضاع المنافسة.

المزايا: تتمثل مزايا هذه التقنية في:

✓ سهولة تحديد المنافسين؛

✓ تحدد - بسرعة - الاختلاف في مستويات الأداء في الأساليب، الوسائل والخدمات بين المؤسسة ومنافسيها.

النقائص: تتمثل النقائص في:

✓ تقاسم المعلومات محدود؛

✓ خطر ضياع معلومات حساسة و الكشف عن عمليات حرجة.

➤ المقارنة المرجعية الوظيفية:

تتم من خلال الشراكة مع المنظمات التي تعمل في نفس النشاط، بهدف تحسين الوظائف المماثلة وخطوات العمل التي تتماثل بالنسبة لبعض الأعمال، وتؤدي إلى التعرف على الطرق المبتكرة لعمل الأشياء. وبعبارة أخرى فإنها تتناول الأداء الوظيفي للمنظمات العاملة في ذات المجال بصورة شاملة تغطي المجال الذي تعمل فيه المنظمة.

المزايا: تقدم هذه التقنية المزايا التالية:

✓ سهولة تحديد الشركاء؛

✓ سهولة الحصول على المعلومات؛

✓ سهولة تكييف الحلول المقترحة؛

✓ هي تقنية تحمل ابتكارات وظيفية.

النقائص: تتمثل نقائص هذه التقنية في:

✓ هي تقنية محدودة فقط بمقارنة التكاليف؛

✓ هناك خطر الاهتمام بالتحليل الكمي على التحليل النوعي وإهمال العنصر البشري.

➤ المقارنة المرجعية الاستراتيجية:

تستخدم المقارنة الاستراتيجية عندما تبحث المنظمات عن سبل تحسين مجموع أعمالها، من خلال دراسة الاستراتيجيات الطويلة الأجل والمداخل العامة التي أدت إلى نجاح المنظمات الأخرى في هذه المجالات. ويمكن أن تشمل على الجوانب المهمة مثل الخدمات والمنتجات المنافسة، وتغيير أنشطة ومجالات العمل وتقديم خدمات جديدة.

المزايا: تقدم هذه التقنية المزايا التالية:

- ✓ إحداث نقلة كبيرة في مجال التركيز الكلي للمنظمة؛
- ✓ تساعد على اتخاذ القرار و تجميع الموارد؛
- ✓ المعلومات متاحة وهناك تبادل دائم للمعلومات.

النقائص: تعاني هذه التقنية من النقائص التالية:

- ✓ صعوبة تحديد على المنظمات التي ليس لديها شركاء؛
- ✓ صعوبة إقناع شركاء المنظمة على إتباع هذه الطريقة؛
- ✓ صعوبة التنفيذ وطول الوقت الذي تستغرقه.

➤ المقارنة المرجعية التعاونية:

تركز هذه التقنية على عملية التحسين والبقاء في موقع الأفضل، فالقاء الضوء على فجوات الأداء -في مجموعة ما- سوف يعمل على البدء في البحث عن الممارسات والعمليات الأفضل في نفس المجموعة، لسد فجوة الأداء.

المزايا: تقدم هذه التقنية المزايا التالية:

- ✓ عملية مستمرة لنقل المعلومات؛
- ✓ التقنية الأكثر خلق للقيمة والأرباح.

النقائص: تتمثل في:

- ✓ صعوبة تحديد الشركاء إذا لم تكن هناك علاقة قبلية؛
- ✓ صعوبة إقناع الشركاء بهذه التقنية.

➤ المقارنة المرجعية التشغيلية:

هذا النمط يركز على الأنشطة الحيوية، حيث يتم الاتفاق مع الشركاء الذين يقومون بأداء مهام مماثلة. وتتيح مقارنة العمليات تحقيق عوائد أسرع على تحسين الأداء من المقارنة الاستراتيجية. وتتم المقارنة بين الوظائف أو العمليات الإدارية ذات الطبيعة الواحدة، بصرف النظر عن نشاط المنظمة. ويعتبر هذا النمط من الأنماط التي تحتاج إلى التخطيط الاستراتيجي، بحيث يتم إدخاله ضمن الأهداف طويلة الأجل للمنظمة والتي تتيح فرص التعلم، من خلال التغيير الكامل في ثقافة المنظمة التقليدية وتوجيهها نحو ثقافة التعلم والابتكار.¹

¹ - أ. سمير محمد عبد الوهاب - المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية- المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، خلال الفترة: 1-4 نوفمبر 2009، معهد الإدارة العامة، الرياض، مركز الدراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، ص09. (موقع الكتروني: <http://www.fifty.ipa.edu.sa/conf/customcontrols/.../2.pdf>)

المبحث الثاني: قياس الأداء في المؤسسي الحكومي

قبل التطرق إلى مفهوم قياس الأداء المؤسسي الحكومي، لابد من إعطاء تعريف لقياس الأداء المؤسسي ومختلف أبعاده.

المطلب الأول: قياس الأداء المؤسسي

لا يزال الأداء المؤسسي من المفاهيم الغامضة، ولهذا يختلف الكتاب في فهمه وتحليل أبعاده باختلاف رؤاهم من جهة، وبمدى اطلاعهم على خفاياه من جهة أخرى، خصوصاً إذا عرفنا أن ظاهرة الأداء المؤسسي متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات عديدة.

الفرع الأول: مفهوم قياس الأداء المؤسسي

الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية.

فالأداء المؤسسي بهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة:¹

➤ أداء الأفراد: ويتعلق بأداء الأفراد العاملين ومستوى كفاءتهم في العمل وسلوكياتهم، ويتم تقييم

الأداء الفردي من خلال مقارنة مستوى أدائهم بالمعايير الموضوعية المحددة مسبقاً.

➤ أداء الوحدات التنظيمية: حيث يتم التعرف على مستوى الإنجاز الفعلي لكل إدارة على

حدى، وكل قسم من أقسامها، وكذا التعرف على مدى تحقيقها للأهداف المطلوبة وكفاءتها في أدائها لمهامها.

➤ أداء المؤسسة: قصد معرفة مدى كفاءة المؤسسات أو الشركات في تحقيق أهدافها التي تعمل

من أجلها و ذلك في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وبالرغم من اشتغال مفهوم الأداء المؤسسي على هذه الأبعاد الثلاثة، إلا أنه يختلف عن كل بعد منها

لو أخذ منفرداً، فالأداء المؤسسي يختلف عن الأداء الفردي، و يختلف عن أداء الوحدات التنظيمية،

لأنه في الحقيقة محصلة لكليهما، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما.

ولقد عرفه Berard بأنه "النتيجة النهائية للملائمة بين الاستراتيجية وعوامل البيئة الداخلية للمؤسسة

¹ - علي عباس - الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال - دار إترء، الأردن، 2008، ص ص 27-28.

كاستراتيجية الموارد البشرية".¹

ويعبر الأداء المؤسسي الأداء حسب Daft عن "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة".²

وقد عرف الأداء المؤسسي أيضا على أنه "نشاط تمويلي مستمر يعكس قدرة المؤسسة على استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة، تضعها بناء على أهدافها طويلة الأجل، فإن اختلفت نتائج الأداء عما هو موضوع المعايير، فإن الإدارة تقوم بتصحيح الإجراءات لمعالجة الاختلال بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية".³

كما يعرف الأداء المؤسسي حسب المدخل التالية:⁴

- مدخل الهدف: يرى هذا المدخل أن أداء المؤسسة يتحقق بمدى تحقيقها للأهداف المنوط بها، حيث يسهل قياس أهداف المخرجات في مؤسسات الأعمال، وتشمل مؤشرات الفعالية الربحية، العائد على الاستثمار، حصة السوق، القيمة السوقية للسهم ومؤشرات النمو. وقد أخذ على هذا المدخل صعوبة تطبيقه، خاصة أمام تعدد أهداف المؤسسة وتناقضها في الكثير من الأحيان، إذ أن الفعالية في تحقيق هدف معين قد تؤدي إلى عدم الفعالية في تحقيق هدف أو أهداف أخرى للمؤسسة، إلى جانب صعوبة قياس أهداف المؤسسات غير الهادفة للربح.
- مدخل موارد المؤسسة: يتحدد الأداء المؤسسي في ظل هذا المدخل من خلال قدرة المؤسسة على الحصول على الموارد النادرة والقيمة من بيئتها، إلى جانب قدرة متخذو القرارات في المؤسسة على فهم وإدراك وتفسير الأسبقيات المتوفرة في البيئة الخارجية وتغييرها، قصد ضمان الحصول على الموارد البشرية، المالية، المواد الخام والتكنولوجية بشكل مستمر.

¹ - إباد علي الدجني - دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية - رسالة دكتوراه، تحت إشراف: أ.د. أحمد كنعان، أ.د. ماجد الفراء، جامعة دمشق كلية التربية قسم المناهج و طرائق التدريس، 2010-2011، ص 143.

(موقع الكتروني: <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/99201.pdf>)

² - بومدين يوسف - إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز - مجلة الباحث، جامعة بومرداس، العدد 05، سنة 2007، ص 33.

(موقع الكتروني: <http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Quality/B101.pdf>)

³ - إبراهيم عبد الحليم - مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية - دار النفائس، الأردن، 2008، ص 160-161.

⁴ - د. فيصل صالح محمد، د. عبد الرحمن محمد سالم - الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء - ورقة عمل مقدمة في إطار ملتقى: موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية، دمشق، أيام: 25-27 يوليو 2004، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر)، ص 141-145. (موقع الكتروني: <https://www.google.com>)

➤ مدخل العمليات الداخلية: و تتعلق الفعالية هنا بالكفاءة والصحة المؤسسية، حيث يتم استخدام مؤشر الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة ودرجة رضا العاملين عن العمل، فيما يتعلق بمدى اهتمام المشرفين بالعاملين ودرجة التعاون فيما بين جماعات العمل والإدارة وأنظمة الاتصالات بين الإدارات والعاملين.

وبالتالي فقد ركز هذا المدخل على العمليات الداخلية والنشاطات الداخلية في المؤسسة، دون إعطاء أهمية لعلاقة المؤسسة ببيئتها الخارجية، وبالتالي النظرة المحدودة لفعالية المؤسسة.

➤ مدخل أصحاب المصلحة (الجمهور): يسعى هذا المدخل إلى التوحيد بين المداخل السابقة، حيث تتوقف فعالية و كفاءة المؤسسة على مدى إرضائها لكل أصحاب المصلحة والمتمثلون في الأطراف الداخلية (البيئة الداخلية) والأطراف الخارجية (البيئة الخارجية) ومنهم المساهمون، الموارد البشرية، الزبائن، المجهزون والموردون، الدائنون...إلخ.

➤ مدخل قيم التنافس: يرى هذا المدخل أن قيم الإدارة تتجسد في معايير الفعالية وتحديد مفهوماها، ويمكن لهذه القيم أن تتواجد وتتعارض في نفس الوقت، لذلك وجب على المدراء العمل على ترتيبها من الأكثر أسبقية إلى الأقل أسبقية والاختيار فيما بينها.

أبعاد الأداء المؤسسي:

عادة ما تقوم المؤسسة بممارسة أنشطتها في مجالات أداء مختلفة، نذكرها كما يلي:¹

- الأداء الاقتصادي:

تتمثل أدوات قياس الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي، حيث يتم الاعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة والنسب المالية، انطلاقاً من سجلات ودفاتر المؤسسة وكذا القوائم والتقارير التي تعدها.

- الأداء الإداري:

حيث يتم قياس كفاءة وفعالية تنفيذ الخطط والسياسات والتشغيل، بالاعتماد على الوسائل الكمية المساعدة على اتخاذ القرارات مثل بحوث العمليات، البرمجة الخطية.

¹ - أ. ريس وفاء - دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال - مداخلة في إطار المنتدى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي: 13-14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف..

(موقع الكتروني: <https://www.google.com>)

- الأداء الاجتماعي:

ويعتمد على خلق التعاون بين مختلف المشروعات وفي مختلف الميادين، كتبادل الخبرات التقنية والاستثمارات والبحوث من جانب، وكذا مساهمة المؤسسة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة بها من جانب آخر، ومن ثم تحقيق المسؤولية الاجتماعية.

- الأداء البيئي:

وذلك من خلال تحديد نتائج تدخل المؤسسة في الجانب البيئي، أي تحديد النتائج الإيجابية أو السلبية المترتبة على التغيرات التي تحدث في خصائص النظام البيئي بفعل نشاط أو مجموعة من الأنشطة الطبيعية أو غير الطبيعية.

- الأداء الاستراتيجي:

ويرتبط الأداء الاستراتيجي بالتميز المؤسسي الذي ينطوي على التطبيق المنهجي لمنطق تنظيمي قوي. فالشركة الناجحة هي التي يأتي نجاحها من احترام مبادئ الحس السليم.

- الأداء التنافسي:

وفيه يتم الحكم على التنظيم الناجح وفقا لما إذا كان سيتم الحصول على قواعد اللعبة في المنافسة في القطاع.

وتعرف عملية قياس الأداء المؤسسي بأنها " مجموعة الإجراءات لتقييم مدى الانجازات العملية لجميع مستويات المنظمة"¹، لذا فهي نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة وتقصي الانحرافات عن الخطط و تقييم الأداء الفردي و اختبار التقدم الحاصل نحو الأهداف المقررة السنوية والبعيدة المدى.

¹ - أ.د. صفوت النحاس - تطوير أداء المنظمات الحكومية و متطلبات تغيير فلسفة الجهاز الإداري للدولة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة 2009، ص 208.

الجدول رقم 03: مقارنة بين قياس الأداء المؤسسي و القياس التقليدي للأداء

الأداء الفردي	أداء الوحدات التنظيمية	الأداء المؤسسي	معنى المصطلح
الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولا لتحقيق الأهداف التي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية.	الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تضطلع بتنفيذه في المؤسسة، وصولا لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة و سياستها العامة.	المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية	
الرئيس المباشر.	الإدارة العليا. أجهزة الرقابة الداخلية.	أجهزة الرقابة المركزية. الوزارات المعنية. أجهزة السلطة التشريعية. أجهزة الرقابة الشعبية.	من يقوم بتقييمه
الوقت المستنفذ. التكلفة. الجودة.	الفعالية الاقتصادية. الفعالية الإدارية	الفعالية البيئية. الفعالية السياسية.	موضوع القياس
الوقت المعياري. التكلفة المعيارية. الأهداف المعيارية.	درجة تقسيم العمل و درجة التخصص. درجة الآلية. نظم إنتاج المخرجات. درجة المركزية. أنظمة الجزاء و تدرجها. فعالية الاتصالات.	درجة القبول الاجتماعي لقرارات المنظمة. درجة الاستقلالية في عمل المنظمة. مدى توافر إيديولوجية محددة للعمل ومدى التمثيل الاجتماعي في المنظمة.	مؤشرات القياس

المصدر: الأداء المؤسسي كمدخل للتطوير و التنمية في الوطن العربي، الجزء الأول، ص 20-21.

الفرع الثاني: خصائص قياس الأداء المؤسسي

تتمثل أهم خصائص الأداء المؤسسي في:¹

- المحافظة على ثبات العمل و استمراره من خلال الخبرات التراكمية و التجارب السابقة التي تثرى المؤسسة، و تورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات؛
- الاعتماد على جماعية الأداء و المشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، و يضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة و القرار؛
- المحافظة على الاستقرار الإداري و المالي للمؤسسة، وذلك من خلال إتباع السياسات والنظم و القوانين المعتمدة؛
- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات و المسؤوليات، و مشاركة جماعية في تحقيق الأهداف؛
- اختيار أفضل الأساليب و النظريات الإدارية التي تحقق تفوقا للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها؛
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف؛
- تعزيز ولاء و انتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها؛
- يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة و يتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا؛
- عدم الاصطباغ بصبغة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، فضعفه في جانب من الجوانب، أو إهماله في آخر لا بد أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.

¹ - إياذ علي الدجني - دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي - مرجع سبق ذكره، ص 149.

نماذج قياس الاداء المؤسسي:

هناك نموذجين لقياس الأداء المؤسسي، هما النموذج التقليدي والنموذج الحديث والمتمثل في بطاقة الاداء المتوازن، والتي سنراها في الفصل اللاحق، لهذا سنتحدث في هذه النقطة عن النموذج التقليدي.

النموذج التقليدي لقياس الأداء المؤسسي:

يركز هذا النموذج على الأجزاء الرئيسية التي تتكون منها المنظمة، وذلك باستخدام النظام المفتوح والذي يشمل على المدخلات والعمليات والمخرجات والعلاقة مع البيئة الخارجية.¹ ويمكن توضيح هذه المكونات للنموذج التقليدي كما يلي:

مدخل المخرجات (الهدف):

يتم التركيز في هذا العنصر على المنتج أو الخدمة النهائية التي تقدمها المنظمة كما ونوعا.

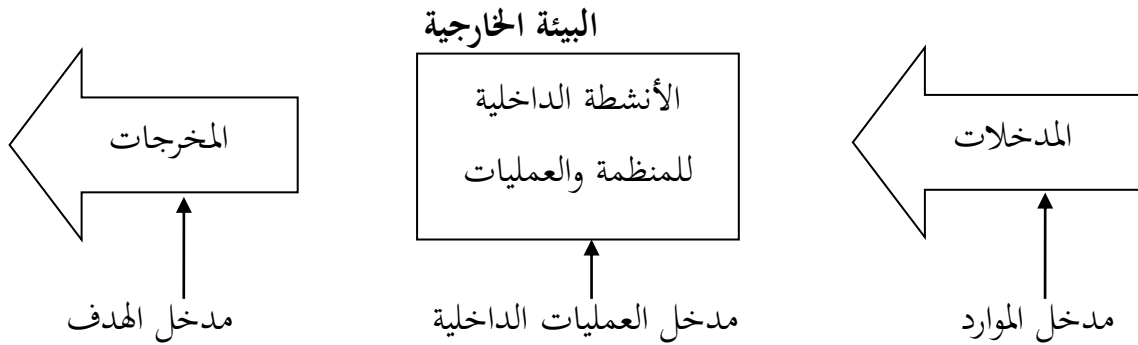
مدخل الموارد:

يركز هذا الجانب على قدرة المنظمة في توفير الموارد اللازمة لقيامها بأداء المهام والعمليات المنوطة بها.

مدخل العمليات التحويلية:

يركز هذا الجانب على قدرة المنظمة على استغلال المدخلات والموارد من مال ووقت وموارد بشرية ومواد ومعدات للحصول على المنتجات والمخرجات. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 05: النموذج التقليدي لقياس الأداء المؤسسي



المصدر: ألاء فيصل هياجنة - قياس وتقييم أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن -

رسالة ماجستير تخصص إدارة عامة، تحت إشراف د.محمد الطعمنة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الاردن

2009، ص 15

¹ - ألاء فيصل هياجنة - قياس وتقييم أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن - رسالة ماجستير تخصص إدارة عامة، تحت إشراف د.محمد الطعمنة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الاردن 2009، ص ص 15-16.

المطلب الثاني: مفهوم قياس الأداء في المؤسسات الحكومية

للوصول إلى مفهوم الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي، لابد من تتبع التطور التاريخي الذي مر به.

الفرع الأول: التطور التاريخي لنظم قياس الأداء في المؤسسات الحكومية

يعتبر قياس الأداء التطور التاريخي للرقابة على الأداء¹ و الذي يركز على جودة توصيل الخدمة وتحقيق النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، و عملية الرقابة غالباً ما تتم سنوياً و لكن في بعض الحالات تكون ربع سنوية، و قد تتكرر و بالتالي تركز الرقابة على التكلفة و توصيل الخدمة وعدد الأفراد الذين حصلوا على الخدمة و تعمل نظم الرقابة على مقارنة الأداء الحالي للوحدات بالأداء السابق، أو مقارنة النتائج المتحققة بالمعدلات المستهدفة و نتيجة لأن الخدمات العامة لها أبعاد متعددة أدى هذا إلى خلق نوع من الصعوبة في تصميم نظام مناسب للرقابة و قد استخدمت الرقابة في المنظمات الفيدرالية و الولايات و المحليات في الولايات المتحدة الأمريكية لتحسين الجودة، و لكن في ظل نظم الرقابة غالباً ما تكون البيانات المتاحة عن الأداء غير دقيقة، و لتقليل الأخطاء والتلاعب في البيانات المتاحة يجب المراجعة الدورية لهذه البيانات

و لم يكن القطاع الحكومي بعيداً عن كل التطورات التي تحدث، حيث أدت التطورات التي حدثت في السنوات العشر الأخيرة للقرن العشرين وظهر ما سمي بعلم الإدارة العامة الجديدة، والتي نادى بتطبيق مفاهيم إدارة الأعمال الخاصة في إدارة الأعمال العامة إلى انتقال عدوى قياس الأداء والاهتمام بالقيمة إلى الحكومة، فإذا كان:

- عصر الستينات هو عصر التسويق.

- عصر الثمانينات هو عصر المبادرات الخاصة بالجودة.

- عصر التسعينات هو عصر خدمة العميل.

فالعقد الأول من القرن الجديد هو عصر قياس الأداء. و يرى البعض أن العالم قد انتقل من عملية العد إلى عملية المحاسبة و الآن إلى قياس الأداء.

و يركز قياس الأداء التقليدي على القياس المالي مثل معدل دوران المبيعات، الربح، الديون، معدل العائد على الاستثمار. وعلى هذا فإن مقاييس الأداء التقليدية لا تتناسب مع الكفاءات والمهارات التي تحتاجها المنظمات اليوم. فمقاييس الأداء التي تحتاجها المنظمات ليست فقط لمعرفة كمية الربح

¹ - د. عبد الرحيم محمد- قياس الأداء، النشأة و التطور التاريخي و الأهمية - مرجع سبق ذكره، ص ص 502-503-504-505.

أو الخسارة أو عدد الخدمات المقدمة للعميل و لكن أيضا لتفسير القوى المحركة وراء نجاح أو فشل المنظمة.

ومن هنا فإن النماذج المحاسبية وحدها لا تتضمن العناصر التي لها علاقة بالنتائج المالية الجيدة أو غير الجيدة في المستقبل. فالمقاييس المالية لا تؤدي إلى تحسين رضا العميل، و لا تحسين الجودة، ودورة الإنتاج، و دافعية العاملين. و تعتبر المقاييس التشغيلية هي محركات الأداء المالي في المستقبل، والنجاح المالي هو نتيجة منطقية للعمل بشكل جيد. و بالتالي فالمنظمات في حاجة إلى مقاييس للأداء تقيس أبعاد ما تقوم به النماذج المالية و توفير محركات الأداء في المستقبل.

و في ظل التعقيد الذي يواجه إدارة المنظمات هذه الأيام يجب على مديري المنظمات أن يكون لهم القدرة على النظر إلى أداء المنظمة ككل، و خاصة أن البيئة التي تعمل فيها المنظمات بيئة متغيرة ونجاح المنظمة يعتمد على قدرتها على مقابلة الحاجات المتغيرة لأصحاب المصلحة، والمنظمة لا تستطيع بناء نظام ذاتي لقياس الأداء، و على هذا فهي في حاجة إلى تقييم الأداء من منظور خارجي، مثل الاستماع للعملاء و الموردين و أصحاب المصلحة الآخرين. و المقاييس في حاجة لأن تستخدم بطريقة تؤدي إلى تطوير النتائج التي يكون لها تأثير أو قيمة في المستقبل، و يأتي ذلك من خلال الدور المستمر للتعليم و الابتكار. و هذا هو الهدف الجوهرى و الحقيقي لنظام قياس الأداء الجيد.

و نماذج قياس الأداء التقليدية بدأت عام 1915 بالتركيز على الجوانب المالية في التقييم، و من أشهر هذه النماذج نموذج شركة DUPONT الذي يقيس العائد على رأس المال المستخدم في المنظمة. و قد انتشر هذا المفهوم في كثير من المنظمات في مختلف الدول و لكن مع التطور وظهور تحديات جديدة ظهرت الحاجة إلى نماذج جديدة.

وقد حدث تطور كبير في مجال قياس الأداء في مجالات المراجعة و الموازنة بهدف دعم الإدارة وصناعة القرارات السياسية. و ركزت مؤشرات الأداء على مقاييس للإنتاجية، الجودة، الوقت، الكفاءة وفعالية المنظمة في ترشيد التكلفة و تنفيذ البرامج. و يجب أن نأخذ في الاعتبار أن الاهتمام بقياس الأداء ليس جديداً.

ويعود تاريخ أول كتابة علمية لقياس الأداء إلى عام 1938 وذلك عندما نشرت إحدى الهيئات (ICMA)* مقالة بعنوان "قياس أنشطة المحليات: استقصاء لاقتراح أسلوب لتقييم الإدارة"، وكان هذه هو العمل الأول الذي ناقش الطرق المحتملة لقياس عدد من أنشطة المحليات.

كما شهد قياس الأداء اهتمام كبير في الخمسينات و الستينات و ذلك عندما استخدمت شركة RAND بولاية كاليفورنيا ما يعرف بتحليل النظم في قطاع الدفاع بها، و هذا أدى إلى تطوير نظم تخطيط البرامج و الموازنات، و استخدم نظم القياس في البداية في النواحي العسكرية ثم بعد ذلك في الأمور غير العسكرية في الوحدات الفيدرالية على يد الرئيس **ليدون جونسون** في نهاية الستينات.

و في منتصف السبعينات ظهرت محاولات تهتم بقياس الأداء، و في تلك الفترة حدث تعاون بين ICMA و Urban Institute لتقديم كتابين بهدف تقديم شكل عملي لقياس أداء الحكومات المحلية التي تهتم بتجميع و تحليل البيانات عن الأداء المحلي.

وفي الثمانينات تمت تجربة عدد من المبادرات الإنتاجية من قبل القطاع الخاص عرفت باسم حركة إدارة الجودة الشاملة، على اعتبار أن قياس الأداء يهتم بأفكار جودة الخدمة، رضا العميل، الإدارة بالنتائج. و منذ الثمانينات و قد بدأ الاهتمام بقياس الأداء الكمي و ترجمة العناصر غير الكمية إلى عناصر كمية يمكن قياسها. و قد أشار إلى ذلك **George S. Odiorne** في عام 1987 وركز على ضرورة استخدام نظم القياس الكمية وذكر أن المشكلات التي تواجه المنظمة تكون نتيجة لعدم قياس النواحي غير الملموسة و عدم ارتباط الأهداف و مقاييس الأداء بإستراتيجية المنظمة. وأنه يجب إعادة النظر في معايير القياس الموجودة نظرا للتغير الذي حدث في البيئة التي تعمل بها المنظمة.

وقد اهتمت المنظمات العامة بتطوير نظم قياس الأداء نظرا للحاجة الملحة إلى نظام قياس منظم يقيس الأداء بها. وقد زاد الاهتمام بتطوير مؤشرات الأداء في الفترة التي شهدت ظهور حركة إعادة الاختراع** في التسعينات، ففي تلك الفترة زاد الاهتمام من الحكومة الفيدرالية الأمريكية بقياس الأداء على مختلف المستويات. وفي تقرير النتائج و الأداء الحكومي عام 1993 طلب من كل الأجهزة الفيدرالية أن تضع و تطور خطة إستراتيجية لمدة خمس سنوات تنتهي في 30 سبتمبر 1997 تركز على النتائج التي يمكن قياسها، و ذلك من خطط الأداء السنوية. و على أن تغطي خطط الأداء كل

* - International City Management Association.

** - طرح **Gaebler و Osborne** مفهوم إعادة اختراع الحكومية في أوائل تسعينيات القرن المنصرم، وقدموا نموذجا لدور الإدارة الحكومية.

برامج الأنشطة المدرجة على موازنة الجهاز مع وضع مؤشرات أداء محددة وأهداف كمية وقابلة للقياس.

واستجابة للاهتمامات المتزايدة تجاه التركيز على عملية قياس الأداء في التسعينات واجهت الحكومات صعوبات في تطوير مؤشرات قياس الأهداف حتى تكون كافية لقياس نتائج البرامج أو الأنشطة. و في كتاب إعادة الاختراع و الذي صدر عام 1993 أشار Osborne و Gaebler إلى أهمية المواطن و الأحزاب البرلمانية في توفير المعلومات التي تساعد في عملية القياس. فالأحزاب إذا لم يكن لديها معلومات كافية فإن قرارها يكون غير سليم. و قياس الأداء هو وسيلة لنقل المعلومات إلى متخذي القرار.

ففي عام 1993 تبني نائب الرئيس الأمريكي تقرير الأداء القومي وقد ساعد هذه على وضع أساس لتقوية جهود الأجهزة الفيدرالية بهدف تحسين النتائج من خلال قياس الأداء، و قد انتشر المفهوم بشكل كبير في الحكومات المحلية و كان تركيز القياس منصبا على حجم العمل و قياس التكلفة وليس على النتائج و توصيل الخدمة و إنجاز الأهداف، و تبين من الدراسات التي تمت في ذلك الوقت أن 50% من المنظمات المحلية طورت نظم القياس بها و باقي المنظمات تسعى بشكل مستمر على تطوير نظم القياس المستخدمة بها بما يتلاءم مع نظم الجودة و الأعمال التي تقوم بتنفيذها.

و منذ بداية التسعينات زاد الاهتمام بقياس الأداء الذي يركز على المعايير غير المالية مع الاحتفاظ بالمعايير المالية، وذلك نتيجة للقصور الذي يواجه المنظمات في قياس الأداء على أساس المعايير المالية فقط، نظرا لأنها لا تقدم بيانات تساعد متخذ القرار في المستقبل، ومن هنا قدم Kaplan و Norton مدخل قياس الأداء المتوازن كأداة إستراتيجية لقياس و تطوير الأداء في المنظمة. و الآن انتشر هذا المفهوم و أصبح يطبق في كثير من المنظمات.

ولقد بدأت الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا و غيرهم في الاهتمام بقياس الأداء الحكومي بتطبيق مبدأ أفضل قيمة*، ففي عام 2000 أصبحت عملية قياس الأداء في كل جهة حكومية فيدرالية في الولايات المتحدة عملية أساسية طبقا لقانون قياس الأداء الذي صدر عام 1993.

* - مبدأ أفضل قيمة هو أسلوب لخلق التوازن بين التكلفة و الجودة، بمعنى أنه لا بد من تحقيق الكفاءة، الفعالية، الاقتصاد، الجودة في الخدمة الحكومية، مع استمرار التحسين المستمر في تكلفة و جودة الخدمات المقدمة.

ونفس الكلام طبق في بريطانيا فمذ عام 2000 أصبحت عملية قياس الأداء عملية إجبارية وباستخدام أسلوب أفضل قيمة كمعيار للقياس في كل الهيئات الحكومية البريطانية. ويعكس هذه بالطبع استجابة الحكومات لمتطلبات و توقعات دافعي الضرائب و بالتالي المحاسبة والمساءلة و التأكد من مدى فاعلية و كفاءة الإنفاق الحكومي.

الفرع الثاني: تعريف قياس الأداء المؤسسي الحكومي و أهدافه

الأداء الحكومي هو الأداء الكلي للدولة والذي يعكس الأداء الجزئي لمؤسساتها العامة والخاصة، ولقد أثبتت التجارب في العالم كله أن منظومة الإدارة الحكومية التقليدية التي تعتمد على اللوائح والإجراءات لا تستطيع الوفاء بتوقعات وطموحات المواطنين. فقد تبين أن مخرجات هذه المؤسسات في كثير من الدول ضعيفة كما أنها لا تخضع للقياس الدقيق سواء من حيث إنتاجية الموارد المستخدمة أو الكفاءة التي تؤدي بها هذه المؤسسات أعمالها، أو جودة الخدمات التي تقدمها.¹ فالمؤسسات الحكومية والمنظمات العامة لها رسالة وأهداف قامت من أجلها ألا وهي خدمة متميزة وراقية للمواطنين، وبالتالي من الطبيعي قياس أداء ومخرجات هذه المؤسسات والمنظمات وإنجازاتها حتى نتأكد من تحقيقها لأهدافها ورسالتها.

كما أن الحاجة إلى زرع ثقافة الإنجاز داخل المؤسسات العامة وبين موظفيها وإدارتها وذلك لتقليل فجوة الأداء أو لتقليل فجوة عدم الثقة بين المواطنين والحكومة، أدى إلى ظهور اتجاهات حديثة لقياس أداء الحكومات ككل والمؤسسات العامة كجزء.

ومن أهم الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بقياس أداء المؤسسات الحكومية ما يلي:²

- 1- الزيادة الكبيرة في ميزانية البرامج الهادفة إلى تطبيق سياسات اجتماعية والتساؤل العام عن جدوى الإنفاق على هذه البرامج؛
- 2- الصراع على موارد الدولة المحدودة بصفة عامة و ازدياد قائمة المشروعات والبرامج التي تتنافس على نصيب منها؛
- 3- ظاهرة التوسع في إشراك المواطنين بصورة مباشرة في رسم السياسات و البرامج الحكومية والرقابة على تنفيذها؛

¹ - د. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم- قياس الأداء الحكومي- أعمال مؤتمرات "الأساليب الحديثة لقياس الأداء الحكومي" المنظمة العربية للتنمية، القاهرة 2008، ص200.

² - د. نبيل إسماعيل رسلان -قياس وتقييم الأداء الحكومي (الضرورة، المبررات، الأهداف، الأساليب)- أعمال المؤتمرات " الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة 2008، ص04.

4- ميل المواطنين إلى الاعتقاد أن الحكومة لا تؤدي وظيفتها كما يجب و أنها تهدر المال العام الذي تجمعه من المواطنين في شكل ضرائب ترهق كاهلهم.

أهداف قياس الأداء في المؤسسات الحكومية:

يمكن تقسيم أهداف قياس الأداء في المؤسسات الحكومية إلى:¹

- أهداف سياسية:

يعتبر القياس في هذه الحالة أداة لمعرفة مدى نجاح الحكومة مثلاً في الوصول إلى عدالة توزيع الثروة، تنمية شعور عام بالرضا عن الحكومة و تأييدها، الحصول على تأييد الصحافة لجهود الحكومة وغير ذلك من الأهداف السياسية.

- أهداف بيروقراطية:

الجهاز المسئول عن التنفيذ يعتمد على القياس كأداة للحكم على ما حققه التنفيذ من زيادة أو نقص في التأييد الشعبي و الحكومي لجهود البيروقراطية المسئولة عن التنفيذ، و ما قد يترتب على ذلك من احتمالات رفع مكانة الجهاز بين أجهزة السلطة التنفيذية - كأن يتحول من إدارة إلى وزارة - و رفع مراكز العاملين فيه و قوتهم و نفوذهم.

- أهداف موضوعية:

تتعلق بصلب الأداء الحكومي و الأغراض التي من أجلها وضعت البرامج الحكومية، و مدى نجاحها في حل مشاكل المواطنين، فالقياس يمكن:

- التحقق من مدى النجاح في تلبية احتياجات المواطنين و أسباب القصور في تحقيق الأهداف.
- قياس آثار تطبيق البرامج الحكومية على الجماعات المختلفة من المواطنين، و كذلك على البيئة الاجتماعية ككل.
- قياس التكلفة المباشرة و غير المباشرة للبرامج التنفيذية و مقارنتها بالمنفعة التي تتحقق.
- الحكم على النتائج المعنوية و المادية للأداء الحكومي، و المقصود بالآثار المعنوية مثلاً: شعور المواطنين نحو الحكومة و رأيهم فيما تقوم به من أعمال حتى ولو لم تنجح في تحقيق الأهداف. فأحياناً يكون شعور المواطنين أن الحكومة حاولت بجد حل المشكلة

¹ - نفس المرجع السابق، ص 05-06.

كاف في حد ذاته لتكوين رأي إيجابي عنها، أما النتائج المادية فهي التغيرات التي تطرأ فعلا على جماعات المواطنين المقصودين بهذه البرامج أو الأوضاع التي خلقت الحاجة غلى هذه البرامج.

المطلب الثالث: متطلبات قياس الأداء المؤسسي الحكومي

تتمثل متطلبات قياس الأداء في المؤسسات الحكومية في: الإدارة الاستراتيجية، الشفافية والمسائلة.¹

الفرع الأول: الإدارة الاستراتيجية

قبل التطرق لمفهوم الإدارة الاستراتيجية لابد من التعرف عن ماهية كلمة الإستراتيجية فهي كلمة ذات جذور يونانية Strategos، والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية. إلا أن هذه الكلمة امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري، وصارت من المصطلحات الهامة التي تكثر في الأدبيات الإدارية، وداخل دوائر صنع القرار في مؤسسات العمل المعنية بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، في سبيل اغتنام الفرص وتجاوز التهديدات، ومن ثم تحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها.

إن الاستراتيجية عبارة عن مباراة إدارية تخطط لمحاو ثلاثة هي تقوية موقف المنظمة، وتلبية احتياجات العملاء، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وبدون الاستراتيجية لا يوجد إطار فكري وفلسفي كي تتبعه المنظمة، ولا خريطة مسار يمكن أن تسير عليها الإدارة ولا حتى برنامج سلوك موحد لتحقيق النتائج المرجوة.

تعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها "مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية، و تسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة".²

كما تعرف على أنها "العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها".³

¹ - أنظر: أهم متطلبات تطبيق الأداء المؤسسي، الجزء الثالث.

(موقع الكتروني: <http://unpan1.un.org/intradoc/.../unpan000943.pdf>).

² - الباحث : سامح عبد المقصود أبو الذهب - الإدارة الاستراتيجية - ص02.

³ - <http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Strategic-Management.pdf>

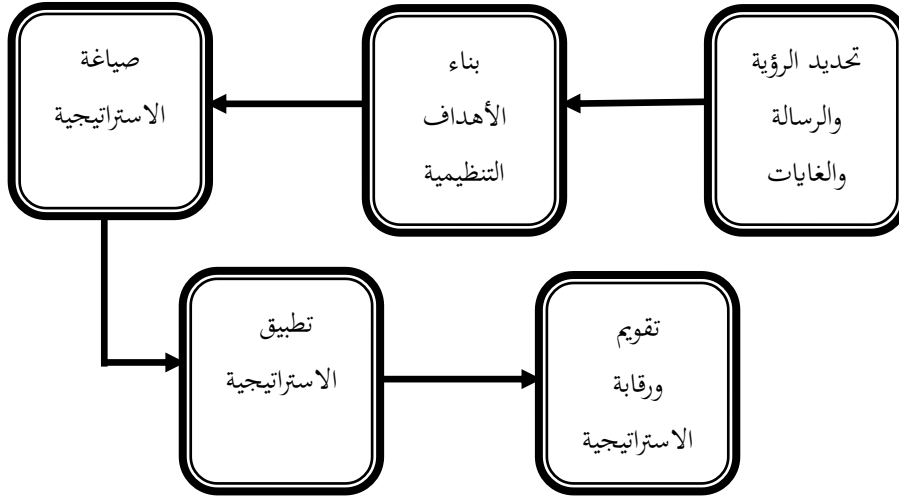
مهام الإدارة الاستراتيجية:

هناك تسع مهام رئيسية للإدارة الاستراتيجية الخاصة بأي منظمة أو مؤسسة، بما فيها المؤسسات الحكومية وهي:¹

- صياغة مهمة أو رسالة المنظمة، والتي تتضمن عبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها؛
- تنمية صورة للمنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية؛
- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية؛
- تحديد أكثر البدائل الاستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية؛
- تحديد أكثر البدائل الاستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية؛
- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية؛
- تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تنسق من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة؛
- تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد والهياكل والتكنولوجيا وأنظمة الحفز؛
- تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية والاستفادة بالمعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية.

¹- <http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Edara-Estratige/2009/05/14/81975.html> (vue le: 13-01-2013)

الشكل رقم 06: ممارسة عملية الإدارة الاستراتيجية للإدارة العليا



Source: www.pdfactory.com; P34

أهمية الإدارة الاستراتيجية:

سنتناول بعض المزايا التي تعود على المؤسسات من جراء اهتمامها بالإدارة الاستراتيجية:¹

- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية:

إن صياغة الاستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث مستقبلا والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة وبقائها.

- التفاعل البيئي على المدى البعيد:

لا تستطيع منظمات الأعمال التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية السائدة، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد، بناء على قراراتها الاستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها، وليس مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة، ومن ثم يمكن للمنظمة أن تحظى باستغلال الفرص المتاحة وتقلل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى الداخلية ويحسن من عوامل الضعف الداخلية.

- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرصية:

¹- www.elmaghrby.net/moalafy/2.pdf; P39-40.

أثبتت بعض الدراسات البحتة أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجيتها طويلة المدى وتحريها دقة اتخاذ القرار الاستراتيجي.

- تدعيم المركز التنافسي:

إن الإدارة الاستراتيجية تقوي مركز المؤسسات في ظل الظروف التنافسية الشديدة المحلية أو الدولية، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة، وتساعد المؤسسات على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية نظرا لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

- القدرة على إحداث التغيير:

إذ تعتمد الإدارة الاستراتيجية على كوادرات ذات تحديات ونظريات ثابتة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير والتصحيح والاكتشاف، فالقائمون على وضع وصياغة الاستراتيجية يرون أن التغيير أكثر منه تحدي ومعوق.

- تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة:

تساعد الإدارة الاستراتيجية على توجيه جهود المنظمة التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما تساهم في استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف.

الإدارة الاستراتيجية الحكومية وفوائدها وانعكاسات تبنيتها:

قبل التطرق إلى فوائد الإدارة الاستراتيجية في القطاع الحكومي وانعكاساتها، لابد من توضيح مفهومها.

مفهوم الإدارة الاستراتيجية الحكومية:

الإدارة الاستراتيجية الحكومية هي عملية مستمرة، فطالما أن مهام الإدارة الاستراتيجية تحتاج تقييما مستمرا وقرارا إما بالاستمرار أو التغيير، فإن المدير لا يمكنه التوقف والتجمد.

إذن على المدير في المؤسسات الحكومية أن يدرك أنه لا وجود لكلمة النهاية في عملية الإدارة الاستراتيجية فكل التصرفات الأولية تكون محلا للتعديل بناء على تغير الظروف البيئية المحيطة أو نشأة أفكار جديدة للتحسين والتطوير.¹

الفوائد المتوقعة للإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية:

¹ - أهم متطلبات تطبيق الأداء المؤسسي، الجزء الثالث، مرجع سبق ذكره، ص102.

تساهم الإدارة الاستراتيجية في القطاع الحكومي في:¹

- تساعد كل مكونات المنظمة على تحديد ما تسعى لتحقيقه وإنجازه.
 - تساعد في جعل المديرين أكثر إدراكا ووعيا بروح التغيير.
 - تزويد المديرين بوسائل ترشيد متطلبات الموازنة للاستثمارات وتسيير الموارد نحو الدعم الاستراتيجي ومجالات إنجاز النتائج.
 - المعاونة في تحديد القرارات المتعددة والمتصارعة بين المديرين في أنحاء المنظمة.
 - مساعدة المديرين على التحول إلى الأداء المبادر وليس الأداء بردود الأفعال.
- وهناك انعكاسات لتبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الحكومية:²

➤ يساعد ذلك على ارتفاع جودة القرارات في المؤسسات الحكومية باعتبارها منظمات بالغة التعقيد، ولا شك أن ذلك هو أحد المؤشرات الرئيسية للنجاح الحكومي. وبعبارة أخرى فإن عدم تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات الحكومية يعني نشر التكلفة الناجمة عن سوء اتخاذ القرارات، وفشل الإدارة الحكومية في التعامل مع الملامح المتشابكة للإدارة العامة، مثل تصارع القيم، الغموض وعدم التأكد، هلامية المعلومات عن الأداء وما يتبع ذلك من نتائج هذه القرارات.

➤ مساعدة متخذي القرارات الحكومية على تحسين جودة قراراتهم، ولقد ساعد هذا المفهوم مع التحول من اللامركزية إلى المركزية في نيوزيلندا على إصلاح القطاع العام بشكل رئيسي، وعدم التنظيم في الخدمات العامة يجبر المديرين على التحرك من العقلية الشاكية إلى العقلية الفاعلة. ومع ذلك فهناك عدة محددات للفوائد التي يمكن أن تتحقق للأداء الحكومي في هذه الحالة، فالتطبيق الاستراتيجي يجعل من الحكومة أمرا قابلا للإدارة، وهذا في حد ذاته لا يضمن توازن الاهتمام بآثار القرارات الحكومية على المدى الطويل فقط، ولكنه يتطلب إعادة بناء الالتزام بالأولويات الحكومية.

➤ إثارة التحديات الفعالة للدور الحكومي، حيث إن مصداقية الحكومة - في هذه الحالة - ستتمثل في:

✓ اتخاذ قرارات جيدة على المدى البعيد؛

¹ - أهم متطلبات تطبيق الأداء المؤسسي، الجزء الثالث، مرجع سبق ذكره، ص 105.

² - نفس المرجع السابق، ص 106-107.

✓ خلق ونشر المعرفة؛

✓ تنفيذ القرارات بشكل فعال؛

✓ التوازن بين الاهتمامات المتصارعة.

➤ التأكيد على أهمية البعد السياسي في القيادة، يعد هذا أمراً حيويًا بالنسبة للمؤسسة، وذلك لأنه يساعد في خلق التزام عام بتشكيلة واسعة من الأهداف السياسية للحكومة، بالإضافة لذلك فإنه يحدث تقدم متطور وثنائي نحو هذه الأهداف.

الفرع الثاني: الشفافية

الشفافية هي إحدى المصطلحات الحديثة التي استخدمتها الجهات المعنية بمكافحة الفساد في العالم معبرة عن ضرورة إطلاع الجمهور على منهج السياسات العامة وكيفية إدارة الدولة من قبل القائمين عليها من رؤساء دول وحكومات ووزراء وكافة المعنيين في مؤسسات الدولة بغية الحد من السياسات غير المعلنة، وعدم مشاركة الجمهور فيها بشكل واضح. ولقد كان الانفجار الحقيقي للمطالبة العالمية بالشفافية في التسعينات من القرن الماضي.¹

لذلك تعرف الشفافية على أنها "آلية الكشف والإعلان من جانب الدولة عن أنشطتها كافة في التخطيط والتنفيذ".²

فالشفافية تتضمن وضوح التشريعات ودقة الأعمال المنجزة داخل التنظيمات وإتباع تعليمات وممارسات إدارية واضحة وسهلة للوصول إلى اتخاذ قرارات على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة والوضوح.³

يقصد بالشفافية "مبدأ خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة وبشكل أكثر تحديد، ومنهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح لكل الأطراف ذوي العلاقة".⁴

¹ - د. أحمد فتحي أبو كريمة، - الشفافية والقيادة في الإدارة -، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص 51.

² - www.nazaha.iq/search_web/others/4.pdf

³ - د. سعيد علي الراشدي، - الإدارة بالشفافية -، دار كنوز المعرفة، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 15.

⁴ - أ.غادة شهير الشمراي - متطلبات إصلاح وتطوير الموازنة العامة (شفافية الموازنة- إصلاح النظام المحاسبي- الإصلاح الاقتصادي- الإصلاح الإداري)، جامعة الملك سعود، ص 11. (موقع انترنت: http://www.2shared.com/document/IY4xkREY/____.html)

وتعرف هيئة الأمم المتحدة الشفافية بأنها "حرية تدفق المعلومات معرفة بأوسع مفاهيمها، أي توفير المعلومات والعمل بطريقة منفتحة تسمح لأصحاب الشأن بالحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم واتخاذ القرارات المناسبة واكتشاف الأخطاء".¹

الشفافية هي حق كل مواطن في الوصول إلى المعلومات ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي. وحق الشفافية طلب ضروري لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسسي لما تؤدي إليه من الثقة وكذلك المساعدة على اكتشاف الفساد.

ولقد تم تأسيس منظمة خاصة بالشفافية وهي منظمة الشفافية الدولية في 1993 في ألمانيا، وهي تعمل على مكافحة الفساد.²

وهي تركز على مبادئ تتلخص في أن مخاطر الفساد تتعدى حدود الحالات الفردية، لذلك فإن المسؤولية عامة ومشاركة لمحاربة الفساد.³

فالشفافية تهدف إلى:⁴

- تحسين صورة الوطن محلياً ودولياً في مجال الإصلاح ومناهضة الفساد.
 - نشر القيم الفاضلة في المجتمع والتي تدعو إلى الإصلاح ومحاربة الفساد.
 - تنمية ثقافة المجتمع في مجال الإصلاح ونشر المبادئ والقيم الداعية إلى إيجاد مجتمع خال من جميع أشكال الفساد ومناهضة سوء استعمال السلطة.
 - السعي إلى تفعيل كافة القوانين والقرارات الداعمة للشفافية.
 - تحديد مواطن القصور التشريعي واللائحي في مجال الإصلاح ومحاربة الفساد.
 - الكشف عن مواطن الفساد في المجتمع وتشخيصها ودراستها والبحث عن أسبابها واقتراح وسائل علاجها وتلافيها.
 - نشر الوعي بماهية الفساد.
- ونظرًا إلى أن الكثير من الأجهزة تحرص على عدم نشر الكثير من المعلومات فمن الضروري أن توجد آليات للحصول على المعلومات وتشمل هذه الآليات ثلاثة أنواع:

¹ - نفس المرجع السابق، ص 11.

² - بحوث ومناقشات الندوة الفكرية التي نظمها مركز الدراسات الوحدة العربية بالتعاون مع المعهد السويدي بالإسكندرية - الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية-، الطبعة الأولى، بيروت، ديسمبر 2004، ص 549.

³ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - النزاهة والشفافية والإدارة العربية-، القاهرة، جمهورية مصر العربية - الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2006، ص 712.

⁴ - <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/280899> (vue le: 16-01-2013)

النوع الأول: وهو إعطاء الفرد أو المتعامل الحق في تقديم تظلم إداري إلى الجهاز نفسه أو إحدى الجهات القانونية.

النوع الثاني: يعطي للفرد حق التظلم بمحكمة أو لجنة محايدة توصي بشأن الإفصاح عن المعلومات.

النوع الثالث: يعطي للفرد حق التقدم بطلب إلى جهة محايدة لها سلطة الأمر بالإفصاح عن المعلومات المطلوبة.

وهناك نوعان من الشفافية، هما الشفافية الخارجية والتي ترتبط بالمحيط الخارجي للمنظمة، حيث تقوم المنظمة بنشر المعلومات الصحيحة عن خدماتها، وكذا إخفاقاتها. والشفافية الداخلية والتي تعني التدفق الحر للمعلومات داخل المنظمة، وتتضمن تسهيل المراقبة على الحسابات العمومية نشر القوانين التي تقود إلى تطبيق القانون.¹

طرق تحسين الشفافية:

هناك مجموعة من الطرق تساهم في تحسين الشفافية نوجزها فيما يلي:²

- دعم وتطوير النظام القانوني والجهاز القضائي بالمجتمع وذلك بتفعيل مواد القوانين الموجودة والعمل على القيام بالدراسات المقارنة والتوصيات بإصدار قوانين جديدة بشأن محاربة للفساد وتضمن المزيد من الشفافية وضرورة تطوير آليات واضحة يتم بمقتضاها تطبيق تلك القوانين من خلال الجهاز القضائي الفعال.
- تكوين لجان للنزاهة في المؤسسات المختلفة، وذلك من خلال تنمية الممارسات الإدارية الأخلاقية والالتزام بالقيم في أداء الوظائف المختلفة التي تقوم بها مؤسسات الدولة، كما تهدف هذه اللجان إلى التغلب على المشاكل المالية والتصدي لها في حال حدوثها بالإضافة إلى معالجة الحالات التأديبية المختلفة، وكذلك حالات سوء استخدام السلطة والفساد الإداري.
- إنشاء وكالات لمحاربة الفساد وذلك بأن تكون قوانين الدولة تسمح بإنشاء وفتح الهيئات والمؤسسات والجمعيات الحكومية والأهلية المختصة في مكافحة الفساد ومنحها الصلاحيات

¹-Revue Française de Finances Publiques, - **Transparence et Finances Publiques** -, n°40, L. G. D. J, 1992, P 132.

²-http://www.shaffalibya.com/index.php?option=com_content&view=article&id=308:g-----&catid=198:2010-08-07-03-22-08&Itemid=182(vue le 18/01/2013)

التي تمكنها من القيام بمهامها أو على أن ينصب جوهر عمل هذه الوكالات في الحصول على المعلومات وإجراء التحريات اللازمة، وإعطاء التوصيات الخاصة بتوجيه الاتهام للأفراد المسؤولين عن الفساد الإداري في المؤسسات فضلاً عن تقديم النصح لرؤساء الإدارات والأجهزة المختلفة فيما يتعلق بالتغيرات التي تطرأ على الأداء المؤسسي التي يمكن أن تساعد في القضاء على وقوع الفساد الإداري مستقبلاً.

- تنمية القيم الدينية والتركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد وذلك لأن معظم حالات الفساد تتم بسرية وبطرق عالية المهارة فيكون من الصعب وضع تشريعات وقوانين تقضي على أنماط الفساد بصورة تامة في ظل هذه السرية واستغلال التقدم التقني في تغطية الفساد، وبذلك يتضح جلياً دور القيام الدينية في مكافحة الفساد والقضاء عليه، فلا شك أن القيم الدينية في جميع الديانات السماوية تدعو إلى الفضيلة والالتزام بالأخلاق في جميع نواحي السلوك البشري، ويقوم جوهر تلك القيم على فرض رقابة ذاتية على الفرد في كل أعماله، ففي حال التزام كل فرد بهذه الرقابة الذاتية والتي تقوم على الخوف من الله سبحانه وتعالى فإن ذلك يعد الأسلوب الأمثل لمنع حدوث الفساد بكل صوره وأنواعه.

- تهيئة بيئة عمل صحية حيث تقوم بيئة العمل الصحية على ثلاثة محاور هي ارضاء العاملين المتابعة الموضوعية، وبث روح الجماعة، فلا شك أن الموظف الذي يتحقق له الرضاء الوظيفي سوف يكون أكثر حرصاً من غيره على الالتزام بالممارسات الإدارية السليمة والابتعاد عن الممارسات الفاسدة ، كما أن المتابعة المستمرة لأداء العاملين في المراحل المختلفة تساعد على اكتشاف الانحرافات أولاً بأول قبل تفاقم تلك الانحرافات ، وكذلك التزام العاملين داخل مؤسسة معينة بروح الجماعة والعمل معاً كفريق واحد يكون من الصعب معه انتشار الفساد فيما بينهم.

- دراسة وتطبيق آليات المكاشفة والمصارحة من خلال التأكد على التزام موظفي القطاع الحكومي بمسؤولياتهم عن نشر المعلومات للمواطنين عبر آليات منظمة قانوناً والرد على استفساراتهم.

- تنمية وعي موظفي القطاع العام والمتعاملين معه بمختلف أشكال الفساد ومعرفة الأدوات والأساليب اللازمة لمكافحة وأهمية بناء الشفافية في الأنظمة الإدارية والمالية وكذلك فوائد تطبيق قيم الشفافية والنزاهة ونظم المحاسبة في محاربة الفساد.

- تبني برنامج لتنمية ثقافة حق المعرفة والاطلاع وحق الحصول على البيانات والمعلومات لدى الموظفين في كل ما يتعلق بمجتمعهم.
- تمكين المستثمرين والمساهمين من الإحاطة الفورية بحركة الأسواق المالية والاطلاع على تقارير المراجعين في الوقت المناسب.
- تضيق ضرورات الأمن وأخطار الإفشاء لحجب المعلومات والبيانات التي قد تكون أهمية وصولها للمواطنين تفوق مخاطر إخفائها، ونشر المعلومات والوثائق السرية بعد فترة معينة محددة قانوناً.

الفرع الثالث: المساءلة

يعني مضمون لفظ المساءلة أن الفرد لا يعمل بنفسه فقط بل أنه مسؤول أمام الآخرين. وتعرف المساءلة على أنها "مساءلة طرف من أطراف العقد أو الاتفاق للطرف الآخر وذلك بشأن نتائج أو مخرجات ذلك العقد والتي تم الاتفاق على شروطها من حيث النوع والتوقيت ومعايير الجودة". وبهذا المفهوم فالموظف العام الذي يعطي المسؤوليات اللازمة لأداء وظيفته يكون مسؤولاً عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقاً لما هو محدد سلفاً. ويقصد بالمساءلة أيضاً "تمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات غير الحكومية من مراقبة ومحاسبة الموظفين العموميين والمسؤولين عموماً من خلال القنوات والأدوات الملائمة، دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إليه بغير سند". كذلك عرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على أنها "الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتعريف واجباتهم والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول (بعض) المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش".¹

إن ما يمكن استخلاصه من خلال التعريفات السابقة بشكل عام أن مفهوم المساءلة يدور حول حق ذوي العلاقة في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال المسؤولين فيما يتعلق بإدارة مصالحها، ومطالبتهم بتقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وواجباتهم في إدارة مواردهم، وكيفية تعامل المسؤولين مع الانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم

¹ - ورقة بحث من إعداد الحماية: فاطمة المؤقت - الإطار القانوني لتنظيم عمل الهيئات الأهلية الفلسطينية ودوره في تعزيز الشفافية والمساءلة فيها- (www.google.com).

وقبول المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو الخداع أو الغش، وذلك من أجل التأكد من مطابقة أعمال هؤلاء المسؤولين مع أسس الديمقراطية القائمة على الوضوح وحق ذوي العلاقة في المعرفة بأعمال المسؤولين والعدل والمساواة ومدى اتفاق أعمالهم مع قوانين وظائفهم ومهامهم حتى تصل لتطبيق مضمون النزاهة ليكتسب هؤلاء المسؤولين الشرعية والدعم المقدم من ذوي العلاقة التي تضمن استمرارهم في أعمالهم وتمتعهم بحقوقهم .

وللمساءلة ثلاثة أسعار هي المساءلة المتعلقة بإتباع اللوائح والقوانين والمساءلة المتعلقة بالفعالية والمساءلة المتعلقة بالبرامج.

فوائد المساءلة:

تتمثل أهم الفوائد التي تقدمها المساءلة فيما يلي:¹

- توجيه طاقات المؤسسة نحو الأهداف؛
- تنظيم الأفراد طبقاً لاستراتيجية المؤسسة؛
- تحديد نقاط الفشل في العمل أثناء تراجع الأداء؛
- معرفة العاملين بالنتائج المتوقعة؛
- توجيه تركيز الموظفين إلى نتائج أعمالهم؛
- تحديد دور كل موظف داخل المؤسسة؛
- تحسين الأساليب المستخدمة في تسيير أمور العمل.

مبادئ تحسين ودعم المساءلة:

خصص لموضوع المساءلة جانباً هاماً من الإعلانات الدولية، حيث جاء إعلان طوكيو الذي تضمن جملة من المبادئ لدعم المساءلة العامة نجملها فيما يلي:²

- تحديد ووضوح الأهداف والقواعد التي يمكن بواسطتها تقديم البرامج والاستثمارات، لكي تؤدي إلى سهولة عملية التحليل والمراجعة لنتائجها وكذلك تطوير نظم المعلومات والرقابة والتقييم وإعداد التقارير داخل القطاع العام .

¹-فارس بن علوش بن بادي السبيعي، -دور الشفافية و المسائلة في الحد من الفساد الاداري في القطاعات الحكومية- أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، تحت اشراف الاستاذ الدكتور عامر خضير الكبيسي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، الرياض، 2010، ص40.

²-http://www.shaffaflibya.com/index.php?option=com_content&view=article&id=305:g-----

&catid=198:2010-08-07-03-22-08&Itemid=182(vue le: 18-01-2013).

- وضع قواعد ومعايير مرضية لقياس الأداء من قبل السلطات المركزية أو المنظمات داخل الإدارة الحكومية وممارسة وظيفة المراجعة والإشراف على نطاق واسع.
- ضمان الرقابة على السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بالتنمية والبرامج المحددة لإنجاز الأهداف القومية، وقد أعترف الإعلان بصعوبة هذا النوع من الرقابة لاصطدامه بمسائل تتعلق بالسياسة واختيار الاستراتيجيات .
- تطوير مختلف معايير المساءلة المتعلقة بمستويات الاستقلال، الرقابة وشكل العمل، وخاصة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية التي تديرها هيئات القطاع العام.
- التعاون بين هيئات الرقابة والمخططين والمديرين ومساعدتهم، وتقديم النصح لهم لدعم التغيير والصلاحيات التي تدعم المساءلة.
- المحافظة على استقلال هيئات الرقابة وموضوعيتها ومصداقيتها وأن تمنح السلطة والمرونة الكافيتين في تقدير ميزانيتها وأوجه الإنفاق وإدارة شؤون موظفيها، حيث يعد استقلال الجهات التي تقوم بالمساءلة أمراً حيوياً لضمان فاعلية الدور تقوم به تلك الجهات.

مستويات المساءلة:

هناك خمس مستويات للمساءلة ترتب على شكل هرم، سنتطرق إليه من القاعدة إلى أعلى الهرم كالتالي:¹

1. المساءلة الشخصية:

وهي علاقة الجهة بنفسها من حيث جوانب المساءلة. حيث أنه في إطار هذه العلاقة، يتركز اهتمام الشخص على النتائج الشخصية، حيث أن الفرد يبحث -ضمن الواقع الداخلي- عن الإجابات بدلا من الإشارة إلى العوامل الخارجية. وتجدر الإشارة إلى أن بعضا من الجوانب الرئيسية للمساءلة الشخصية هي النزاهة، الاستقامة، الأخلاق والموثوقية.

2. المساءلة الفردية:

وتشير إلى علاقة ارتباط ضمن إطار العمل، وإنما تنطبق على طرفين اثنين في هذه العلاقة ألا وهما الإدارة ذات الصلاحية والعامل الذي تفوض له مساءلة العمل. فالسلطة الإدارية ذات الصلاحية تكون مسؤولة عن توفير ما يكفي من التوجيه والإرشاد والموارد، فضلا عن إزالة الحواجز التي تقف

¹ - د.وائل محمد صبحي إدريس، د. طاهر محسن منصور الغالي-توجيه الأداء الاستراتيجي، الرصف والمحاذاة- سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي 3، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2009، ص 108-109.

حائل أمام مسيرة الأداء. وإن العامل الذي تفوض له مساءلة العمل يكون مسؤولاً عن تنفيذ مسؤولياته في هذه العلاقة، ويكون كلا الطرفين مسؤولاً أمام الطرف الآخر وينصب التركيز على الإجابات والتقارير الفردية حول إنجازات الفرد.

3. المساءلة الجماعية:

بما أن معظم جوانب الأداء التنظيمي تقوم بإنجازها مجاميع أو فرق عمل ذات توجيه ذاتي، فلا وجود لمصطلح الأنا بل اللغة السائدة هي لغة الجماعة. وهذه الحقيقة توجد روح المساءلة المشتركة، حيث أن من يوفر الإجابات والتقارير هي المجموعة أو الفريق ككل.

4. المساءلة التنظيمية:

وهي تسجل وتجب على ما قد أنجزته المنظمة فعلاً فيما يتعلق بما خططت لإنجازه. وهناك نوعين من المساءلة التنظيمية:

➤ المساءلة التنظيمية الداخلية: والتي تشير إلى بناء التدفق التصاعدي والتنازلي لسلم المسؤوليات ما بين الإدارة والأفراد والفرق داخل المنظمة؛

➤ المساءلة التنظيمية الخارجية: والتي تشير إلى أن المنظمة ترفع تقاريرها إلى متعاملها حول كل من أدائها التنظيمي وسلوكها التنظيمي.

5. مساءلة المتعاملين:

وهي تأتي في أعلى هرم المساءلة وتكون منفصلة عن المستويات الأخرى، والسبب في ذلك يعود إلى أن المتعاملين (من العملاء، المساهمين، الشركاء الاستراتيجيين والمجتمع) لا يساهمون إسهاماً كبيراً في العمليات اليومية للمنظمة، ولا يساهمون في بناء المسؤوليات الداخلية التنظيمية، بل بالأحرى هم يوفرون المدخلات التي من شأنها نتائج منظمة مرغوبة، ومن ثم تركها إلى المنظمة لتحقيقها وتحمل مسؤوليتها.

هيكل المساءلة: يشتمل الإطار الأساسي للمساءلة على خمس خطوات، تتمثل في:¹

- تحديد غايات ومسؤوليات قابلة للقياس: بعد جهود التخطيط الاستراتيجي، ينبغي تطوير أهداف ومقاييس وتوقعات الأداء، والتعرف على الأدوار والمسؤوليات ذات العلاقة بتحقيق تلك التوقعات؛
- التخطيط لما ينبغي القيام به لغرض تحقيق الغايات: أي لا بد من التعرف على الإجراءات التي يتعين اتخاذها، والجهة التي يجب أن تقوم بتلك الإجراءات وفي أي وقت وبأي تكلفة. كما لا بد من التعرف على الموارد الضرورية لتحقيق الغايات وتحديد النتائج؛
- القيام بالعمل ومراقبة سير التقدم: أي لا بد من القيام بتنفيذ إجراءات العمل وقياس مدى سير التقدم الحاصل فيه، مع جمع وتحليل بيانات الأداء؛
- تقرير النتائج: أي إعداد تقارير كاملو مفهومة ومعتمدة حول نتائج الأداء وتقديمها إلى الجهات ذات العلاقة ضمن توقيتات مناسبة؛
- تقييم النتائج وتوفير التغذية العكسية: أي تقييم النتائج لغرض تحديد الإجراءات التصحيحية التي يجب اتخاذها من أجل تحسين الأداء، أو لتحديد المكافآت التي يجب تقديمها للجهات ذات الأداء الفاعل والكفوء.

¹ - د.وائل محمد صبحي إدريس، د. طاهر محسن منصور الغالي-توجيه الأداء الاستراتيجي، الرصف والمخاذاة- مرجع سبق ذكره، ص 110-111.

المطلب الرابع: أساليب قياس الأداء في المؤسسات الحكومية

سنحاول في هذا المطلب توضيح مختلف الأساليب التي من شأنها أن تقيس الأداء في القطاع الحكومي، مع الصعوبات التي تواجه عملية القياس هذه.

الفرع الأول: إدارة الجودة الشاملة كأسلوب لقياس الأداء المؤسسي الحكومي

تلعب إدارة الجودة الشاملة دوراً مهماً في قياس الأداء الحكومي، إلا أن هذا القياس يواجه صعوبات عديدة من شأنها أن تعيق العملية، لذا من الضروري توفير المتطلبات الضرورية لإنجاحها.

أولاً: دور إدارة الجودة الشاملة في قياس الأداء المؤسسي الحكومي

مع دخول إدارة الجودة الشاملة وتبني استخدامها داخل أعداد متزايدة من الأجهزة الحكومية، أصبحت هذه الأجهزة والمؤسسات بحاجة لوجود مركز للمعلومات والتدريب والخدمات الاستشارية وآلية يتم من خلالها قياس مدى التطور في الأداء.

ومن بين المهام الرئيسية التي يجب أن يقوم بها هذا الكيان المركزي هو عقد ندوات للتوعية بالجودة متابعتها، وتوفير المعلومات عن خبراء إدارة الجودة الشاملة ووسائل قياس الأداء.

والحقيقة أن إدارة الجودة الشاملة تدفعنا باستمرار لتحسين نظم العمل وإجراءاتها تجعلنا نلعب دوراً كجزء من نظام له مدخلات (معدات) و مخرجات (برامج) و نتائج (رضا العملاء).

وعندما نتحدث هنا بصيغة الجمع، فإننا لا نستثني أحداً إذ أن إدارة الجودة الشاملة تشمل جميع العاملين بالمنظمة بما في ذلك المدير و الخبراء و المستشارين والعاملين والعملاء والموردين.

ومن المتعارف عليه أن القطاع الحكومي وجد لكي يقدم خدمات مختلفة للمواطنين، وبالتالي فإن المواطن يعد عميلاً رئيسياً للقطاع الحكومي¹ سواء في تلقي خدمات مباشرة تقدمها أجهزة الدولة له كالخدمات الصحية والتعليمية و البلديات أو غير مباشرة عن طريق إشراف القطاع الحكومي - مثلاً - على سلامة و صلاحية السلع من خلال الأجهزة الحكومية المختصة و عليه فإن المواطن يتوقع أن تقوم هذه الأجهزة بدورها بالشكل الذي يحقق له الأمان والصحة وغير ذلك من الخدمات.

والواقع أن الاستمرار في إتباع الأسلوب البيروقراطي الحريص على تحقيق الأهداف بغض النظر عن نوعية الإنجاز لم يعد مقبولاً بل ينبغي التركيز على نوعية أو جودة الأهداف المحققة²، بالإضافة إلى إدراك مؤسسات القطاع الحكومي لحاجتها الماسة لعمليات التحسين المستمرة في مجال تقديم الخدمات

¹ - محمد زويد العتيبي - الطريق على التميز - الدار العربية للطباعة و النشر، الرياض 2003.

² - عبد الرحمن أحمد محمد هيجان - منهج عملي لتطبيق إدارة الجودة الكلية - مجلة الإدارة العامة، العدد 3، مجلد 34، 1994، ص 413.

وذلك بسبب العجز المتزايد في الموازنات الحكومية إلى جانب تضائل وندرة الموارد، كل ذلك فرض أهمية تبني نظام إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي.¹

كما أنه هناك مجموعة من الأسباب التي تدفع المديرين في القطاع الحكومي إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة و من هذه الأسباب ما يلي:²

- الطلب المتزايد على تحسين و تطوير الإنتاجية في القطاع الحكومي.
- ارتباط الجودة بالإنتاجية، فالجودة تتطلب عمل الأشياء بطريقة صحيحة و من أول مرة، ويرى الخبراء في هذا المجال بأن نسبة (40-50%) من تكاليف الخدمات والتي تقدمها وحدات القطاع الحكومي تضيع هدرا وذلك لغياب التركيز على الجودة.
- ضرورة تجاوب الحكومة مع طلبات المستفيدين الملحة و التي تصاعدت بفعل عوامل سياسية و فكرية و ثقافية أدت إلى ارتفاع مستوى الجودة المطلوبة من قبلهم، الأمر الذي يعني مزيدا من الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة كوسيلة لذلك.
- زيادة الروح المعنوية لدى الموظفين: حيث تؤدي مشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بعملهم إلى إظهار الإمكانيات الإبداعية و الفنية لدى العاملين، مما يحقق الشعور بالرضا نتيجة إشراكهم في عمليات التحسين.
- زيادة الربحية و القدرة على المنافسة، فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن المنظمة من البيع بأسعار أعلى دون إغضاب العميل كما أنه يقلل من التكاليف.
- زيادة الفعالية التنظيمية، حيث أن إدارة الجودة الشاملة تحقق قدرة أكبر على العمل الجماعي، و تحقق تحسنا كبيرا في الاتصالات كما تعمل على تحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين و بهذا يقل معدل دوران العمالة.

¹- Alber.C.Hyde- The Proverbs of Total Quality Management: Reaching to the Quality Improvement in the Public Sector – Public Productivity Management Review; Vol16; 1992; P14.

²- د. علي أحمد ثاني بن عبود - دور جوائز الجودة و التميز في قياس و تطوير الأداء في القطاع الحكومي - المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2009، ص06.

(موقع إلكتروني: <http://www.fifty.ipa.edu.sa/conf/customcontrols/.../5.pdf>)

ثانيا: الصعوبات التي تواجه المؤسسات الحكومية في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية يشكل بعض الأحيان تحديا لبعض المعوقات، و لكي تنجح هذه الأجهزة فانه لابد من تحديد تلك المعوقات و الصعوبات و نشير بعض الدراسات الميدانية إلى أن هناك بعض المعوقات الأساسية، وقد حصرتها الدراسة في أربعة محاور أساسية هي:¹

- مشكلة عدم القدرة على تحديد الدقيق لعملاء الحكومة.
- صعوبة قياس مستوى أداء الخدمات الحكومية و إنتاجيتها.
- مشكلة التركيز على مدخلات النظام و العمليات أكثر من التركيز على المخرجات.
- الثقافة العامة التي تتبناها الأجهزة الحكومية.

و يضاف إلى ذلك أمر هام وهو مدى إمكانية تبني القيادة الإدارية العليا لمبادئ إدارة الجودة الشاملة و اقتناعها بذلك، و قد أشار Drucker إلى أن تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة لا يتم بسهولة وأن أهم المعوقات تتمثل في:

- عدم وجود أهداف واضحة للأداء.
- عدم توفر الخبرة التجريبية.
- غياب القياس لإمكانية تحقيق التحسين المستمر.
- التردد في استخدام برامج الأداء.
- كما حدد **ديمنج** بعض المعوقات التي تواجه كلا من القطاعين العام و الخاص وهي:
- غياب الرؤية.
- الاعتماد على التفكير قصير المدى.
- التأثيرات السلبية من قياس الأداء.
- الزيادة في التكاليف دون تحقيق إضافة ملموسة للخدمة.

¹- James Swiss E - **Adapting Total Quality Management to Government** - Public Administration Review; Vol 52 (July/August)1992.

كما يدري البعض أن صعوبة قياس الأداء في المشاريع الحكومية يرجع إلى الصعوبات التي ترتبط بطبيعة العمل الحكومي، يتمثل أهمها فيما يلي:¹

- طبيعة الخدمات الحكومية.
- تعدد و تعارض الأهداف والأولويات.
- غياب التحديد الدقيق لمهام الكثير من الأجهزة الحكومية.
- غلبت الروتين في تسيير العمل الحكومي.
- غياب المعيار الكمي للمخرجات.
- عدم دقة القياس.

ثالثاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية

لكي تتمكن الإدارة الحكومية من تطبيق معايير ومبادئ إدارة الجودة الشاملة لا بد أن تكون بيئتها التنظيمية مهيأة لذلك، ولا بد لها من اعتناق المبادئ الحديثة في الإدارة وإعادة هندسة كل شيء واستخدام الوسائل المناسبة لإدارة الأداء.²

➤ **حكومة حافزة:** إن الرؤية الجديدة للحكومة هي أن تكون حكومة محفزة للغير أكثر من كونها منفذة، إذ أن وظيفتها التأكد من أن الخدمات المفترض تقديمها قد قدمت بأعلى مستوى وأقل تكلفة، أي أننا نحتاج إلى إدارة حكومية قوية حافزة تنشط الغير لتقديم أفضل بالمعايير المختلفة أكثر من حاجتنا إلى حكومة تنفذ العمل بنفسها.

➤ **حكومة مملوكة للمجتمعات المحلية:** يقول اسبورن و جابلر إن تقوية المجتمعات المحلية يجعلها مالكة للخدمات التي تقدم إليها، كذلك فإن المجتمع المحلي يلتزم نحو أعضائه بشكل أكبر من التزام المهني الحكومي نحو أعضاء المجتمع، فأعضاء المجتمع المحلي هم الملاك وهم أصحاب المصلحة الحقيقية.

➤ **حكومة تنافسية:** حكومة تساعد على التنافس بدلا من تقديم الخدمات، لأنه عندما تكون هناك منافسة تكون هناك خدمة أفضل. ويأتي دور الإدارة الحكومية دور المراقب والتحقق من أن الخدمة قد قدمت وفقا للمعايير المطلوبة.

¹ - عبد العزيز جميل مخيمر و آخرون، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة: قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2000، ص 18-27.

² - د. علي أحمد ثاني بن عبود - دور جوائز الجودة و التميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي - مرجع سبق ذكره، 08-10.

- **حكومة تدار بالرسالة:** تحويل الإدارة بالقوانين إلى الإدارة بالرؤية والرسالة، لذلك فإن الرؤية الجديدة للجهاز الحكومي هو أن تدار بالرسالة، ويعني ذلك على وجه التحديد أن تدار ميزانية أي جهة حكومية بالرسالة أي تحقيق الأغراض الأساسية للجهة الحكومية وليس من خلال ميزانية بنود.
- ومن هنا لا بد أن تكون الرسالة واضحة وموجهة في التنفيذ ويفضل أن يكون لكل وحدة تنظيمية رسالة خاصة بها حتى يمكن الحكم على أدائها.
- **حكومة موجهة بالنتائج:** إن إدارة الحكومة بالنتائج من الأساليب الحديثة، فلا بد للإدارة الحكومية من السعي للحصول على نتائج حقيقية عن الانجاز والتركيز على المخرجات (ما الذي تحقق وما الذي أنجز). أي تطبيق الإدارة بالأهداف وبطريقة سليمة في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة.
- **حكومة تدار بالعميل:** ويعني ذلك الاهتمام باحتياجات المستهلك أكثر من الاهتمام بالمتطلبات البيروقراطية، وذلك لأن تقديم الخدمة بالطريقة التي يريدها ويتوقعها متلقي الخدمة (العميل) هو الأساس الذي يجب أن تعمل في ضوءه المؤسسات الحكومية، فذلك يعد أهم متطلبات تحقيق الجودة الشاملة من خلال استخدام الوسائل المناسبة والتي يمكن من خلالها التعرف على رأي المستهلك.
- **حكومة إيراديه منشئة للمشروعات:** ويتمثل ذلك في الاهتمام بتحقيق إيرادات أكثر من الاهتمام بالإنفاق، وقد يكون من الملائم تقسيم الأعمال الحكومية إلى قسمين: الأول لأعمال حكومية عامة لا يمكن أن تحقق إيرادا، والآخر لأعمال حكومية أخرى يمكن أن تحقق إيرادا، ومن المتوقع من خلال هذا التصور أن تحقق بعض الأعمال تغطية تكاليفها.
- **حكومة متوقعة للأحداث:** إن الحكومة التي تعمل بروح منظمات الأعمال تركز على الوقاية لتقليل الإنفاق على الحرائق، ولاشك أن الانشغال بالعمل التنفيذي البحت، لا يترك مجالا لأن تفكر الإدارة فيما يجب التخطيط له أو توقعه من أحداث أو ظروف مستقبلية مستجدة، وعليه فإن كل ما تسعى إليه هو معالجتها للمشاكل وليس التنبؤ بها ومنع حدوثها أو اتخاذ الإجراءات الوقائية.

➤ **حكومة لا مركزية:** لقد أصبحت المركزية من أهم أمراض المؤسسات غير الناجحة، وعلى العكس من ذلك فإن التمكين وتفويض الصلاحيات واللامركزية هي السمة التي يجب أن تتميز بها المنظمات الحكومية الحديثة، والتي يمكن من خلالها إطلاق الطاقات الإبداعية والابتكار وتحمل المسؤولية، خاصة في ظل أنظمة المعلومات الحديثة والمتطورة والتي تدعم المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق التميز.

➤ **حكومة موجهة بالسوق:** إن الحكومة التي تأخذ قراراتها بنفسها لتحقيق أهدافها غالباً لا تستطيع الوفاء باحتياجات المستهلكين، لذا فمن الضروري هيكلة السوق (وضع قواعد العمل) وإتاحة المعلومات بحيث تكون تحت نظر المستهلكين، ودعم أو تسهيل عمل القطاع الخاص، وزيادة الاستثمار أو الإقلال منه في سوق من الأسواق، واستخدام الضرائب لتصبح حافزاً أو وسيلة لتوجيه السوق ونحو ذلك من السياسات.

الفرع الثاني: المقارنة المرجعية كأسلوب لقياس الأداء المؤسسي الحكومي

تهدف المقارنة المرجعية إلى التحسين المستمر للجودة، حيث أن المقارنة التي تتم في عملية القياس المقارن غالباً ما يكون هدفها هو اكتشاف أوجه القصور قياساً بالأداء المتميز لأفضل منظمة في الصناعة و لتلافي أوجه القصور في جميع النواحي.

أولاً: دور المقارنة المرجعية في قياس أداء المؤسسات الحكومية

يرى العديد من الكتاب أن أسلوب المقارنة المرجعية يصلح للتطبيق من المؤسسات الخدمية بنفس قدر صلاحيته للمنظمات الإنتاجية، بل يذهب البعض إلى أبعد من ذلك بالقول أن هذا القياس يعتبر أهم وأقوى الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الخدمية في قياس وتحسين جودة خدماتها. بدأت في السنوات الأخيرة اتجاهات عالمية نحو الأخذ بهذا المفهوم في المنظمات الحكومية وذلك سعياً لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي:

- خفض التكاليف في عمليات تقديم الخدمة إلى أدنى مستوى ممكن؛
- زيادة إنتاجية كل الأفراد والوحدات في المنظمة الحكومية؛
- تحقيق الرضا التام لطالبي الخدمة والمنتفعين بها بنسبة 100%.

تطبيق أنواع المقارنات المرجعية في المؤسسات الحكومية:

سنحاول ذكر أنواع المقارنات المرجعية وكيفية تطبيقها في القطاع الحكومي.¹

- **المقارنة المرجعية داخل المنظمة الحكومية:** ويتم ذلك عن طريق مقارنة مجموعات أو قطاعات معينة داخل المنشأة أو المؤسسة العامة بمجموعات أو قطاعات أخرى داخل نفس المنشأة مثل إدارة الميزانية مع إدارة المراجعة في وزارة المالية مثلا. وتتميز هذه الطريقة بأنها تساعد على اكتساب المعرفة و التعلم الجماعي لقطاعات المنشأة تحت الدراسة وزيادة المنافسة فيما بينها لتحسين الأداء. كما يمكن أيضا استخدامها في المقارنة بين المحافظات أو الوزارات داخل نفس البلد.
- **المقارنة المرجعية خارج المنظمة الحكومية:** وفيه تتم المقارنة بين منشأتين أو أكثر بالنسبة لمنتج معين أو عملية محددة داخل صناعة معينة أو خدمة معينة بين أكثر من وزارة في نفس الوقت. كما يمكن استخدامها في مقارنة وزارة التعليم في الجزائر بوزارة التعليم في فرنسا أو أمريكا.
- **المقارنة المرجعية الوظيفية:** حيث يتم مقارنة القيادات البارزة على مستوى الصناعة و الذين يشغلون وظائف مماثلة وتحديد الأفضل في هذا الشأن، مع اقتراح كافة الطرق الممكنة للقضاء على فجوات الأداء وتحسين العمليات التي يمكن أن تكون غير معروفة على مستوى الصناعة ككل.
- **المقارنة المرجعية العامة:** هي الأكثر شيوعا وتطبيقا في مجال الخدمات الحكومية، وبموجبه يقوم المسؤول بتحديد أفضل الممارسات -عموما- في مجال الخدمات الحكومية وتتم المقارنة بها، والتعلم منها، وهذا النوع من القياس يساعد في التغلب على مشاكل المقارنة بالمنافسين.
- **المقارنة المرجعية الإستراتيجية** يكون الأمر هنا مركزا - في عملية المقارنة والتحسين - على الجوانب الاستراتيجية، وبمعنى آخر يكون الأمر متعلقا بالتصورات والرؤية الاستراتيجية

¹ - الإتهامات المعاصرة لتحسين الأداء، الجزء الرابع، مرجع، ص 184.

(موقع الكتروني: <http://unpan1.un.org/intradoc/.../unpan000955.pdf>)

للمنظمة الحكومية، والشرائح التي يتم تقديم الخدمة لها، ومستويات البحث والتطوير في هذه الخدمة.

ثانياً: عوامل نجاح التطبيق الفعال للمقارنة المرجعية في المؤسسات الحكومية

تدل نتائج العديد من الدراسات على أهمية أخذ العوامل التالية في الحسبان بهدف التوصل إلى نجاح تطبيق أسلوب المقارنة المرجعية في الواقع العملي بالمؤسسات الحكومية:¹

- الاقتناع والالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بتطبيق المقارنة المرجعية؛
- تحديد المجالات الرئيسية ذات التأثير الهام على أداء المؤسسة وتدعيم قدرتها التنافسية ومتى ستكون محل للقياس؛
- إحداث التغيير اللازم في الهيكل التنظيمي منذ المراحل الأولى لوضع خطة المقارنة المرجعية واستمرار التغيير بعد التطبيق وإحداث التحسينات المستقبلية. بمعنى آخر اعتبار التغيير جزء من حياة المنظمة؛
- يجب أن يلتزم كل الأفراد المشاركين في فريق المقارنة المرجعية بعمل خطة عمل واضحة ومحددة؛
- يجب على الإدارة تحري الدقة في اختيار فريق المقارنة المرجعية بحيث يكون لديهم الرغبة والقدرة على تطبيق نتائج المقارنة المرجعية في الواقع العملي؛
- ينبغي استخدام المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين جودة أداء الخدمات ووصولها للأفضل وليس كوسيلة لحل المشكلات أو مساعدة التنظيم حال مواجهتها؛
- يجب أن ينعكس المستثمر في استخدام أسلوب المقارنة المرجعية على أداء المؤسسات في شكل عائد ملموس، كجذب عملاء جدد، زيادة نصيب المؤسسة من السوق، زيادة الكفاءة و تقليل التكاليف غير الضرورية وزيادة أكثر في الأرباح بالنسبة للخدمات التي يكون ضمن أهدافها تحقيق الربح؛
- يجب على المؤسسة الحكومية استخدام النظرة المتوازنة و المتكاملة للأداء في المراحل الأولى لعملية المقارنة المرجعية مع وضع نظام فعال للحوافز يضمن التطبيق الفعال لعملية المقارنة المرجعية.

¹ - عبد الحميد مصطفى أبو ناعم - قياس الأداء الحكومي - مؤتمر: قياس وتقييم الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2008، ص 208-209.

خلاصة الفصل

الأداء هو على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

يشير فلاسفة الإدارة إلى أنه حين لا تستطيع قياس ما تتحدث عنه بالأرقام، فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية، وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط لكنك قلما ستتقدم في أفكارك وتصل إلى موصلة العلم، إذن إن لم تستطع المنظمة قياس نشاطها لا يمكنها الرقابة عليه، وإذا لم تستطع رقابته لا يمكنها إدارته، و بدون القياس لا يمكن صياغة قرارات سليمة.

وتعرف عملية قياس الأداء على أنها الطريقة المنظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمات الصناعية وغير الصناعية، وهو ضروري لاكتشاف الأخطاء وتحقيق الرقابة على العمليات لإحداث التحسينات في عمليات المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في ظل المنافسة التي تواجه منتجاتها. وتمثل أهم مؤشرات قياس الأداء في: الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية والجودة.

ويعرف قياس الأداء في المؤسسات الحكومية على أنه مجموعة الإجراءات لتقييم مدى الانجازات العملية لجميع مستويات المؤسسة الحكومية. وهناك متطلبات لقياس الأداء المؤسسي الحكومي، تتمثل في المساءلة، الشفافية والإدارة الاستراتيجية التي تساعد الحكومة على تحديد ما تسعى لتحقيقه وإنجازه وكذا مساعدة المديرين على التحول إلى الأداء المبادر وليس الأداء برد الفعل. وتمثل أهم أساليب قياس الأداء المؤسسي الحكومي في: إدارة الجودة الشاملة، والتي تطبق من أجل تحسين وتطوير الإنتاجية في القطاع الحكومي، زيادة القدرة على المنافسة وكذا زيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة الحكومية. وهذا الأسلوب يتعرض لصعوبات كثيرة أهمها الثقافة العامة التي تبناها المؤسسة الحكومية وكذا عدم القدرة على التحديد الدقيق لعملائها.

والمقارنة المرجعية التي تهدف إلى التحسين المستمر للجودة، وهي يعتبر أهم وأقوى الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات الخدمية الحكومية في قياس وتحسين جودة خدماتها. وهناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى نجاح تطبيقها في المؤسسات الحكومية نذكر منها: الاقتناع والالتزام الثابت من قبل الإدارة العليا بالتطبيق، التزام كل الأفراد المشاركين في فريق المقارنة المرجعية بعمل خطة عمل واضحة ومحددة. كما ينبغي استخدام المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين جودة أداء الخدمات ووصولها للأفضل و ليس كوسيلة لحل المشكلات أو مساعدة التنظيم حال مواجهتها.

الفصل الثاني: قياس الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية

المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن

المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

المطلب الثاني: مكونات بطاقة الأداء المتوازن وصفاتها

المطلب الثالث: أهمية بطاقة الأداء المتوازن ومقوماتها

المطلب الرابع: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحدياته

المبحث الثاني: محاور بطاقة الأداء المتوازن ودورها في قياس

الأداء المؤسسي الحكومي

المطلب الأول: المحورين المالي والعمليات الداخلية

المطلب الثاني: محور العملاء

المطلب الثالث: محور التعلم والنمو

المطلب الرابع: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء

المؤسسي الحكومي

تمهيد الفصل

لقد كان قياس الأداء في المؤسسات يعتمد على النتائج المالية ، وهذا لا يكفي لتحقيق النجاح في المستقبل، لذلك وجدت العديد من المؤسسات الحاجة إلى أساس واضح لقياس الأداء عن طريق قياس النتائج المالية وغير المالية، للاستفادة منها في وضع أهداف الأداء وتحقيق أولويات الموارد المتاحة أو لمساعدة المدراء على تأكيد أو تغيير سياسة حالية أو برنامج معين لمقابلة الأهداف. وفي وقتنا الحالي أصبح لزاما على كافة المؤسسات وبمختلف أنواعها أن تواصل الإبداع والتحسين لتتمكن من مواجهة التحديات المتغيرة على الدوام، وانتهاز الفرص متعددة الأوجه. وتعد بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب والتقنيات الحديثة في مجال الإدارة والتي تركز على الاستخدام الأفضل للموارد وتقديم الخدمات ذات القيمة من وجهة نظر العملاء. ولقد شهد هذا الأسلوب اهتماما واسعا سواء من قبل الباحثين أو رجال الأعمال، كما حقق تطبيقها في بعض الشركات نجاحا ملفتا، جعلها تنتقل من مجرد أداء من أدوات الإدارة إلى نظام متكامل للإدارة الاستراتيجية. أسلوب بطاقة الأداء المتوازن يساعد المنظمة على قياسها الأداء الاستراتيجي، بل ويذهب إلى أبعد من ذلك، فهو يساعد في صياغة استراتيجيات المنظمة وترجمتها إلى أهداف وترجمة هذه الأهداف إلى قياسات تحقق متابعة وتقييم الاستراتيجية. يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور وأبعاد تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها و الآخر لتحقيق استراتيجية المؤسسة في ضوء المهام والأهداف المحددة لها. إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية يتطلب جهود كبيرة لجعل عملية قياس الأداء ممكنة، والنجاح في تطبيقها يواجه تحديات كبيرة .

المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن مفهوم جديد يترجم مهمة إدارة المنظمة واستراتيجيتها إلى مجموعة من اجراءات الاداء والتي تعتبر إطار تطبيق استراتيجيتها.

المطلب الأول: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

من خلال هذا المطلب سنسلط الضوء على أهم المراحل التي مرت بها بطاقة الاداء المتوازن، إضافة إلى مفهومها وأهميتها.

الفرع الأول: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن

يمكن إبراز نشوء و تطور بطاقة الأداء المتوازن من خلال استعراض النقاط التالية:¹

- إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن أتت من خلال العديد من الخبرات الاستشارية في عدة مؤسسات لتحديد طبيعة العملية التخطيطية و عمليات رقابة الأداء الملائمة لهذه المؤسسات؛

- الاعتماد على الوسائل التقليدية لقياس و تقييم الأداء لفترة طويلة، نتيجة لسهولة ولأنها تعبر عن رؤية أن المالكين أو المساهمين هم الفئة الأهم بين مختلف فئات أصحاب المصالح إضافة إلى وجود مؤشرات واقعية وواضحة في جوانب كان يصعب على إدارة المؤسسة قياسها و بالتالي أهملت بشكل كبير؛

- لقد جاءت بطاقة الأداء المتوازن جراء التقاء عدة تيارات في الفكر الإداري و المالي؛

- إن أصل نشوء بطاقة الأداء المتوازن وظهورها جاء نتيجة تراكم معرفي وخبرات استشارية قادها العديد من الباحثين و المنظرين في العديد من المؤسسات في بداية التسعينات ويعتبر (David P Norton و Robre S Kaplan) أساس ظهور فكرة بطاقة الأداء المتوازن و تطوير أسسها التي جاءت متزامنة مع تطور العديد من المفاهيم منها:

● التطور الحاصل من مجال الجودة، وهو ما ظهر عنه مفهوم إدارة الجودة الشاملة والذي بدوره يركز على العملاء من خلال توفير المنتجات و الخدمات ذات الجودة العالية؛

¹ - د.وائل محمد صبحي إدريس، د.طاهر محسن منصور الغالي - أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن - مرجع سبق ذكره، صص 141-142-143.

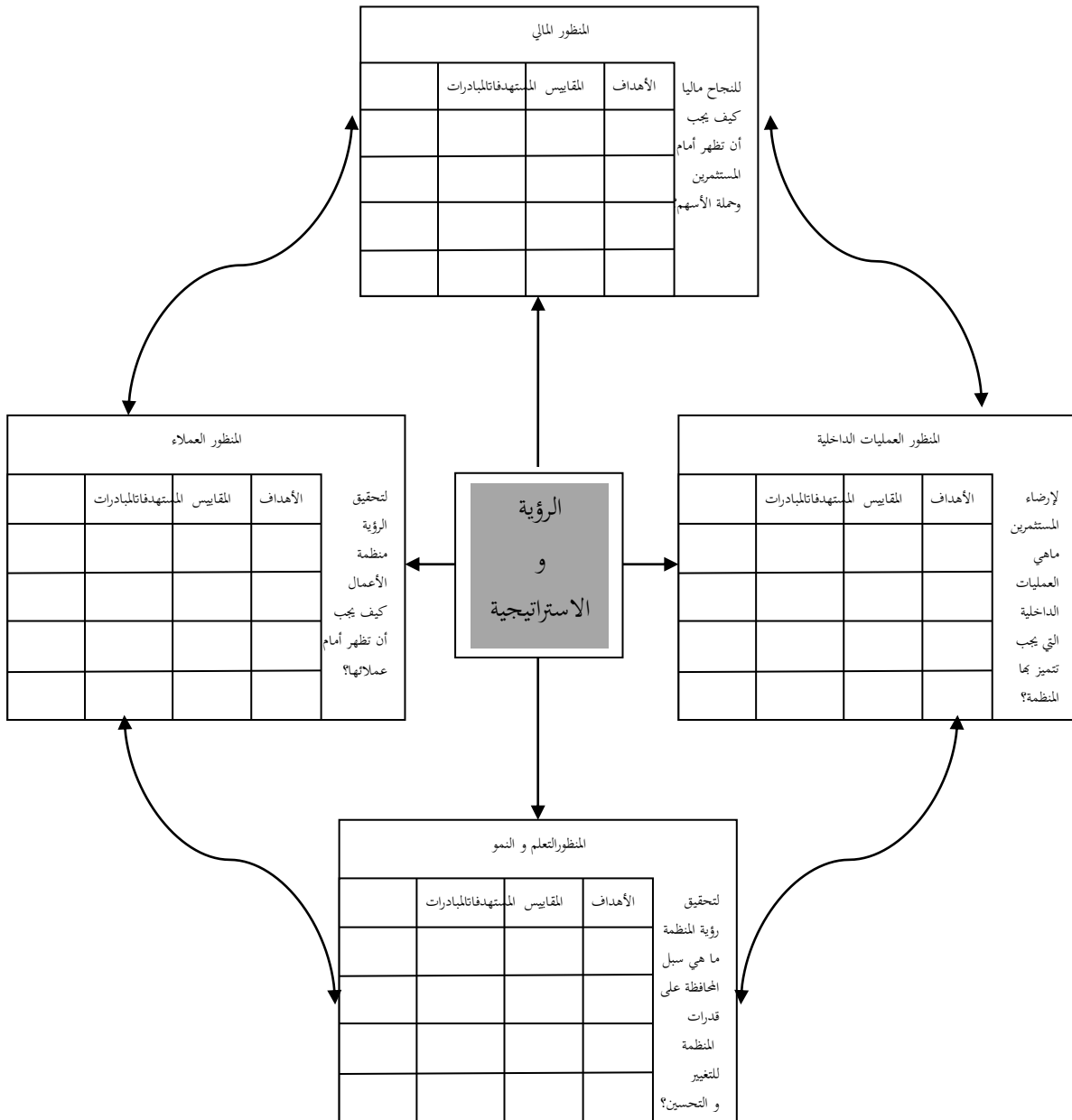
- استعمال المؤسسات الأكثر نجاحا لأبعاد أخرى مضافة إلى البعد المالي، كون هذه الأبعاد ترتبط ببعض القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد، و بعضها الآخر بصحة إدراكها للبيئة و طبيعة التفاعلات التي تجري فيها؛
 - إن التركيز على مفاهيم المحاسبة الإدارية التقليدية، دون أن تأخذ في الاعتبار مختلف جوانب الاستثمار في مختلف جوانب المؤسسة وارتباطها مع الأداء، أدى إلى حدوث انعكاسات على قياس و تقييم الأداء الشامل و المتوازن؛
 - التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات وأعطت إمكانية أكبر لدى الإدارات وسهلت عمليات جمع و تفسير كم أكبر من المعلومات و ربطها مع بعضها لتعطي نتائج أكثر مصداقية في التعبير عن الأداء الشامل؛
 - إن النتائج غير الكافية لمقاييس الأداء المالي، ولدت الحاجة إلى تطوير بطاقة الأداء المتوازن حيث أنت المقاييس المالية التقليدية كالأرباح، المبيعات الصافية، موجهة لمعرفة الأحداث الماضية وليس ما سيكون عليه الحال مستقبلا.
- إن أول بطاقة لقياس الأداء المتوازن تم استخدامها في مؤسسة (ManoloDévies) سنة 1978، حيث استخدمت هذه المؤسسة بطاقة أكثر شمولية لفحص وقياس الأداء. لقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل سرعة التسليم للعميل، جودة ودورة العمليات التطبيقية وفاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية. إن هذا النظام شكل بداية ظهور أنظمة القياس المتوازنة، وخاصة بطاقة الأداء المتوازن المبتكرة من قبل Kaplan و Norton سنة 1992.
- ولقد حدث تطور في بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات من خلال ثلاثة أجيال بعد أن أدركت المنظمات أن هناك أسباب للأداء غير المرضي للبطاقة فبدأت في استخدامها كنظام إداري وليس فقط كنظام لتطوير الأداء ثم تطورت لتضيف إلى أهدافها استخدامها كإطار للتغير التنظيمي.¹

¹ - أ.د. نادية راضي عبد الحليم - دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة- مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية (عدد خاص)، المجلد الواحد و العشرون، العدد الثاني، ديسمبر 2005، ص16. (موقع الكتروني: http://jeas.cbe.uaeu.ac.ae/jeas2005_Dec/4.pdf)

الجيل الأول: بطاقة الأداء المتوازن كنظام لقياس الأداء

لقد تم وصف بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء، هنا تم إضافة قياسات غير مالية ومؤشرات عديدة إلى ما كان يستخدم من قياسات مالية. إن هذا الجيل تجسد في إضافة ثلاث منظورات أخرى و هي العملاء، العمليات الداخلية و التعلم والنمو إضافة إلى المنظور المالي حيث يتم قياس الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة.

الشكل رقم 07: الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: د.وائل محمد صبحي إدريس، د.طاهر محسن منصور الغالي- أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن، سلسلة

إدارة الأداء الاستراتيجي- الطبعة الأولى 2009، ص 146.

الجيل الثاني: بطاقة الأداء المتوازن كنظام إداري

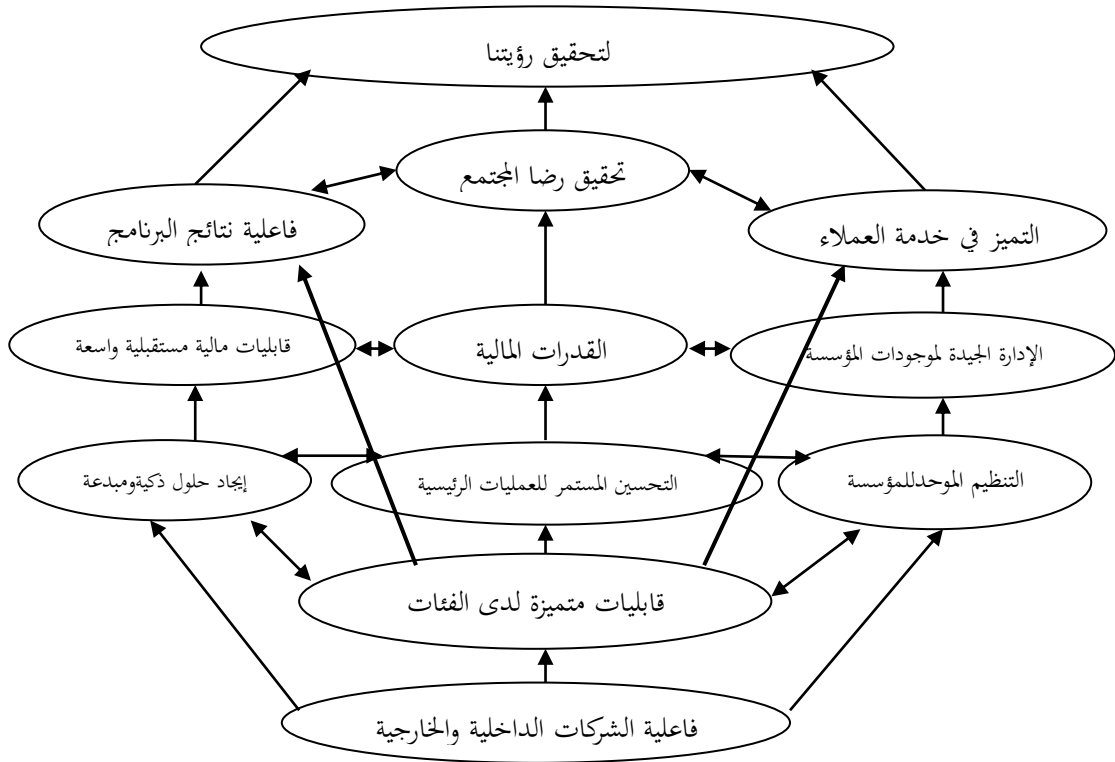
نتيجة لتطبيق الجيل الأول من بطاقة الأداء المتوازن في العديد من منظمات الأعمال و نتيجة للمشاكل التي رافقت تطبيق هذه الجيل و التي تتمثل في:¹

- التعريف و التحديد الأولي لبطاقة الأداء المتوازن جاء واسعا و غامضا وولد رؤى وتصورات متباينة لها.

- كيفية اختيار القياسات الملائمة لهذه المنظورات من جانب و كذلك إقرار مجموعة القياسات المناسبة التي تنطوي تحت إطار أي منظورات بطاقة الأداء المتوازن.

تم تطوير علاقات السبب و النتيجة بين المنظورات الأربعة السابقة الذكر لتعطي انعكاسا إيجابيا على الأداء الشمولي للمنظمة، لقد مثلت هذه الجوانب مفتاح التطور في الجيل الثاني من استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

الشكل رقم 08: الجيل الثاني من بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: د.وائل محمد صبحي إدريس، د.طاهر محسن منصور الغالي- أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي- الطبعة الأولى 2009، ص 148.

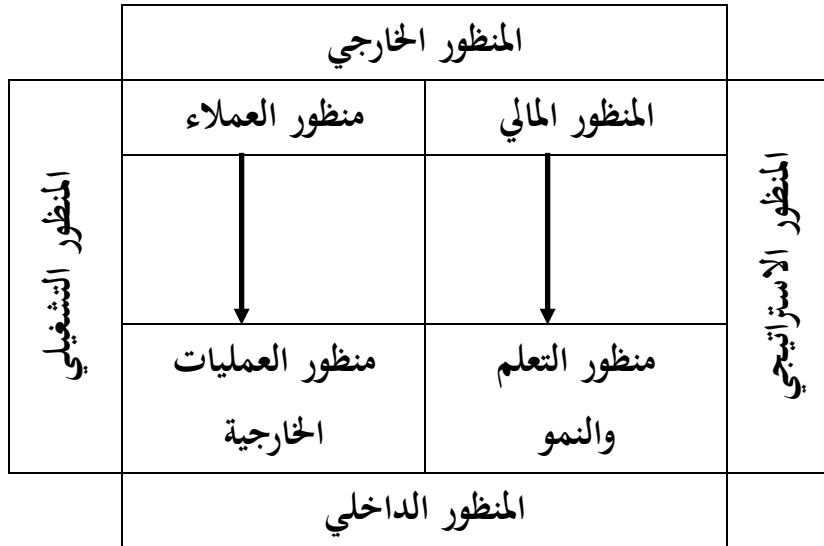
¹ - د.وائل محمد صبحي إدريس، د.طاهر محسن منصور الغالي- أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن - مرجع سبق ذكره، ص 146-147.

الجيل الثالث: بطاقة الأداء المتوازن كإطار للتغيير التنظيمي

مثل الجيل الثالث نماذج ساهمت بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص و الآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطاءها صيغة عملية أكثر ارتباطا بالجوانب الاستراتيجية للأداء. ويتضمن الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العناصر الهامة التالية التي لا توجد في بطاقة الأداء العادية:¹

- الارتباط و التدفق في سلاسل الأهداف الاستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح.
- نتيجة لذلك يتم استبعاد المبادرات غير المرتبطة بتشكيل التدفق الاستراتيجي من الخريطة الاستراتيجية.
- عند تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بطريقة مناسبة نتوصل إلى مؤشرات الأداء الحاكمة المناسبة و الهادفة و المفيدة للمتابعة الاستراتيجية و الرقابة الإدارية في المنظمة.

الشكل رقم 09: الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن

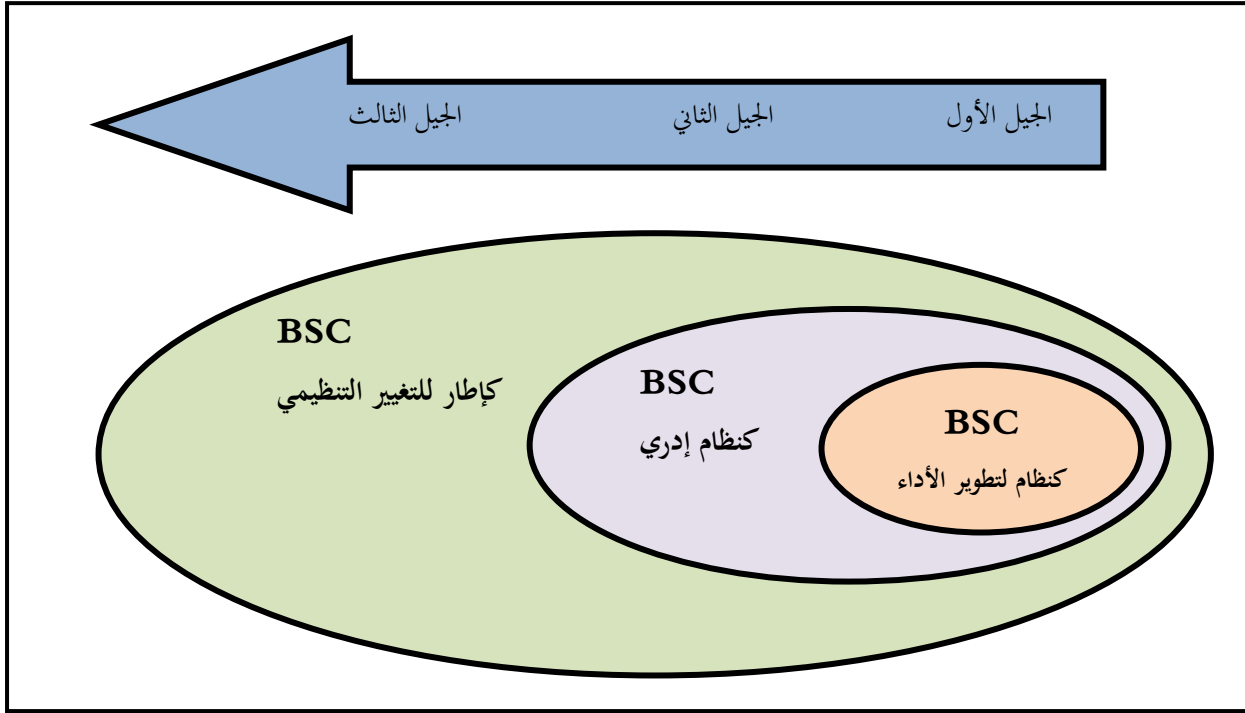


المصدر: د.وائل محمد صبحي إدريس، د.طاهر محسن منصور الغالي - أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن، سلسلة

إدارة الأداء الاستراتيجي - الطبعة الأولى 2009، ص 150.

¹-أ.د. نادية راضي عبد الحليم-دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة- مرجع سبق ذكره، ص 17.

الشكل رقم 10: تطور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: هاني عبد الرحمن العمري - منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية - جامعة الملك عبد العزيز، ص 16.

الفرع الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة".¹

وكذلك بأنها "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم وقياس الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة".²

كما تعرف على أنها "نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات مؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة".

ولقد وسع كل من Kaplan و Norton تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمؤسسات لتتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية من ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء التي تستخدم في مقاييس الأعمال فقط، ولكن لتحقيق الترابط واتصال الاستراتيجية بالأعمال، و لمساعدة التنسيق الفردي التنظيمي وإنجاز الأهداف العامة".³

أما Horngren فيعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها "طريقة لتحويل رسالة المنظمة واستراتيجيتها إلى مقاييس أداء. وفي الواقع فإن أساس بطاقة القياس المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل محور من محاورها و إجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط".⁴

إن العمليات المالية على جانب كبير من الأهمية، إلا أنها لا تكفي بحد ذاتها لتقييم أداء المنظمة، وإذا ما أراد المديرين الاستراتيجيون الإلمام بصورة حقيقية عن أداء المنظمة، فلا بد أن يكون هناك تكامل بين المعلومات المالية و مقاييس الأداء الأخرى.

¹ - أ. هاني عبد الرحمن العمري - منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية - جامعة الملك عبد العزيز، ص 16.

(موقع الكتروني: <http://www.fifty.ipa.edu.sa/conf/customcontrols/.../3.pdf>)

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية - التخطيط الاستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن- المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر 2006، ص 192.

³ - Kaplan Robert S ; Norton David P - **The Balanced Scorecard; Measures That Drive performance**- Harvard Business Review; January-February; 1992; P70.

⁴ - محفوظ أحمد جودة - تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني 2008، ص 277.

(موقع الكتروني: www.asu.edu.jo/testweb/.../file/.../theimp~1.pdf)

و يعرفها Drury على أنها "نظام إدارة استراتيجية يقوم بتحويل أهداف الشركة إلى كل منظور من مناظرها الأربعة (الزبون، العمليات المالية، التعلم و الإبداع و التمويل) ثم تحديد مقاييس محددة لكل هدف من الأهداف".¹

وهناك تعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، من أهمها أنهما:²

"مفهوم يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة واستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في مجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات"

كما عرفت على أنها "أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس ، ويقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرسالة في مجموعة مترابطة مقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في انجاز الأعمال ووضع استراتيجية الأعمال واتصال الاستراتيجية بالأعمال والمساعدة في التنسيق بين الاداء الفردي والتنظيمي ووصولاً إلى أهداف الإدارة. وهذه البطاقة تقوم على أربعة ركائز أساسية هي: الأداء المالي لإرضاء الزبائن، كفاية الاداء التشغيلي ثم الفرص التي توفرها الشركة للعاملين فيها والنمو وبذلك يصبح التنافس فيما بين الشركات قائماً على أساس ما يتواجد فيما بين روح المبادرة والقدرة على الإبداع والابتكار أكثر مما هو على أساس ما لديها من موجودات ثابتة وملموسة.

¹ - د. بئينة راشد الكعبي، قاسم علي عمران - دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح (دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور كمال السامرائي)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 27، 2011، ص50.

(موقع الكتروني: www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=9525)

² - مريم شكري محمود نديم - تقييم الاداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية- رسالة ماجستير في قسم المحاسبة والتمويل، كاية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013/2012، ص15.

المطلب الثاني: مكونات بطاقة الأداء المتوازن وصفاتها

في هذا المطلب نستعرض أهم مكونات بطاقة الاداء المتوازن وكذا صفاتها الأساسية.

الفرع الأول: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة وهي:¹

الرؤية المستقبلية:

والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة، و ما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

الاستراتيجية:

والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدتها.

المنظور:

مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور، أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الاستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور وهي: المنظور المالي، العملاء، العمليات الداخلية و منظور التعلم والنمو، و المنظور هو عنصر رئيسي في الاستراتيجية.

الأهداف:

إن الهدف هو بيان عرض الاستراتيجية و هو يبين كيفية القيام بتنفيذ الاستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الاستراتيجية.

المقاييس:

تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، و يفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي، و توصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف، ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

المستهدفات:

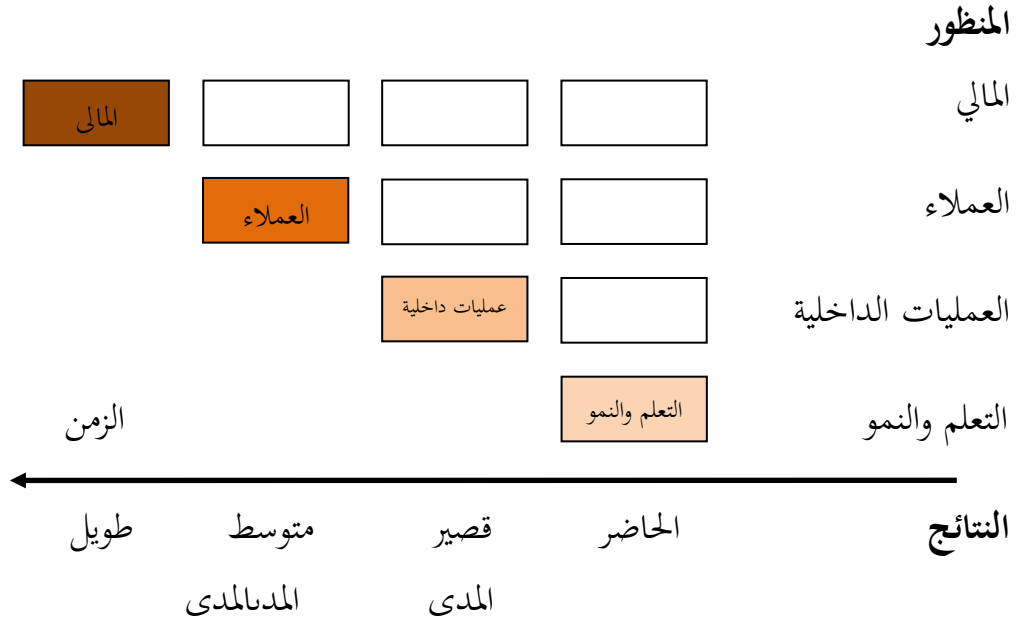
والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

¹ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالي- أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن -مرجع سبق ذكره، ص ص 158-159.

ارتباطات السبب و النتيجة:

و التي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر، و يتم في ظل هذه العلاقة تحديد مؤشر لقياس الهدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للمجهود المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة. يؤثر مستوى الأداء في المنظورات الثلاثة الأخيرة في بطاقة الأداء المتوازن وهي منظور التعلم والنمو، عمليات الداخلية، العملاء، ويؤثر هذا المستوى في نهاية الأمر على الجانب المالي من حيث تعظيم المنفعة المالية للمؤسسة و تحسين أدائها ككل، و يمكن إبراز هذه العلاقة من خلال شكل التمثيل الزمني للسلسلة السببية لبطاقة الأداء المتوازن.

الشكل رقم 11: التمثيل الزمني للسلسلة السببية لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: محمد محمود يوسف - البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن - بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 396، القاهرة 2005، ص 163.

إن نموذج السببية في نظام بطاقة الأداء المتوازن يدمج الأبعاد الزمنية إضافة إلى المؤشرات غير المالية، وهو ما يترجم الأداء المستقبلي، فهو إذن يجيب على تطلعات المساهمين بتحديد المعلومات التي بواسطتها يتم تقدير وتوقع قيم المؤسسة على المدى المتوسط والطويل، فالتعلم والنمو يسمح بتحسين العمليات الداخلية على المدى القصير، وهي نفسها التي تضمن عملية إرضاء العملاء (الزبائن) في المدى المتوسط وأخيرا تحقيق النتائج المالية على المدى الطويل.

المبادرات الاستراتيجية:

هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا، حيث تسجل فيه المبادرات أو الأشياء التي سنقوم بها لتحقيق الهدف فمثلا قد يكون الهدف رضا العملاء عن مستوى الخدمة فيكون المؤشر هو نتيجة استقصاء ربع سنوي (مثلا) يقيس رضا العملاء عن الخدمة، وقد تكون هناك مبادرة مثل تحسين مظهر العاملين أو تدريب العاملين على التعامل مع العملاء أو غير ذلك، إن مؤشرات الأداء لا يشترط أن تكون كمية بل قد تكون نوعية أو وصفية.

إذن فأهداف المؤسسة العليا سيحاول الجميع الاشتراك في تحقيقها بالإضافة لذلك فانه ينبغي بذل الجهود للوصول إلى الأهداف ومؤشرات الأداء المناسبة لاستراتيجية المؤسسة وطبيعة عملها.

الفرع الثاني: الصفات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الصفات منها:

العلاقات السببية:

ترتبط مكونات بطاقة الأداء المتوازن في سلسلة من العلاقات السببية و لهذا أكد كل من Kaplan و Norton على أن الأهداف الاستراتيجية تتكون من تمثيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية.

إن التحسين في عمليات التعلم والنمو يؤدي إلى تحسين كفاءة عملية التشغيل الداخلي وتؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية وبالتالي تؤدي إلى رضا العملاء، و في النهاية يؤدي إلى تحسين النتائج أو الأداء المالي، ويتضح من العلاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن، أن الأبعاد الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، ويجب أن تتضمن العلاقة الأبعاد الأربعة للبطاقة.¹

الصفات التعددية:

تسمح صفة تعدد الأبعاد أو تعدد المنظور لبطاقة الأداء المتوازن بالنظر إلى المؤسسات من خلال الأبعاد الأربعة وتوفر الإجابة على الأسئلة التالية:

✓ كيف يبدو أمام حملة الأسهم؟

✓ كيف يرانا العملاء؟

¹ - عبد الملك أحمد رجب - مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية - المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، القاهرة 2006، العدد 2، ص 81.

✓ بماذا يجب أن نتفوق؟

✓ هل يمكن الاستمرار في التحسن وزيادة القيمة؟

حيث يعبر كل سؤال عن بعد من الأبعاد لبطاقة الأداء المتوازن: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية و بعد التعلم و النمو.¹

الصفة التوازنية:

تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس تكامل كل من المقاييس المالية التي تعكس نتائج عمليات المؤسسة، والمقاييس غير المالية والتي توفر نظرة واضحة عن أسباب هذه النتائج وكذلك التوازن بين المقاييس قصيرة الأجل التي تقيس النتائج على المدى القصير والمقاييس طويلة الأجل التي تقيس النتائج بعيدة الأجل، وأيضاً التوازن بين المقاييس الداخلية والخارجية أي التوازن بين الأبعاد الأربعة، بمعنى لا يتم الاهتمام ببعد على حساب الآخر.²

الصفة الدافعية: (خطة الحوافز والمكافآت)

استجابة للتغيرات البيئية والضغط التي تتعرض لها المؤسسات مثل شدة المنافسة والتركيز على العميل، و ظاهرة الاندماج الصناعي وحتمية تطبيق الأنظمة والأساليب المتقدمة في تكنولوجيا المعلومات، فقد كان من الضروري أن تعمل المؤسسات على أساليب وأدوات أكثر فعالية في مواجهة هذه التغيرات والضغط لذلك كان هناك دافع قياس لدى هذه المؤسسات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

ويمكن تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن بنجاح وبكفاءة إذا تم ربط عملية تطبيق البطاقة بنظام فعال للحوافز والمكافآت، حيث أن المكافآت والحوافز تعمل على توافق بين جميع الأفراد وإصرار على تنفيذ الخطط كما هو مخطط لها، ويعتبر نظام الحوافز و المكافآت العامل المحرك لنجاح تطبيق البطاقة، نظراً لأنه يوجه كل الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة.³

¹ - عبد الملك أحمد رجب-مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية- نفس المرجع السابق، ص96.
² - محفوظ أحمد جودة-تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية: دراسة ميدانية-مرجع سبق ذكره، ص 297.

³ - عبد الملك أحمد رجب-مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية-مرجع سبق ذكره، ص97.

الصفة المحدودية للمعلومات:

نظراً لأن بطاقة الأداء المتوازن تتركز على مجموعة محددة من المؤشرات المالية وغير المالية، فإنه يقضي على ظاهرة تحميل متخذ القرار بطاقة تحليلية كبيرة، وفي هذا الصدد حدد معهد بطاقة الأداء المتوازن هذه المقاييس بعدد يبدأ من 15 إلى 20 مقياس، بمعنى آخر من 03 إلى 04 مقاييس لكل بعد من الأبعاد التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن، ومما لاشك فيه فإن وضعاً مثل هذا يقضي على ظاهرة إغراق الإدارة بكم هائل من المعلومات الذي يزيد من الجهد والقدرة التحليلية لها، حيث أن إتاحة المعلومات بصورة أكثر من اللازم له آثار سلبية وكذلك قلة المعلومات لها نفس الأثر.¹

¹ - عبد الملك أحمد رجب-مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية- مرجع سبق ذكره، ص98.

المطلب الثالث: أهمية بطاقة الأداء المتوازن ومقوماتها.

تستمد بطاقة الأداء أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية، لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد. وبالتالي تقلل بطاقة الاداء المتوازن من تركيز المديرين على الاداء المالي قصير الأجل كالمكاسب السنوية، ولكنها تهتم بتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى امكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل.¹

الفرع الأول: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

إن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتجسد من خلال المزايا العديدة من استخدامها التي جاءت نتيجة لتوظيفها في منظمات مختلفة و يمكن إجمالها فيما يلي:²

- تزود المدراء بمؤشرات السبب و مؤشرات النتيجة عن منظماتهم.
- تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساسي للأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومتطلبات التنافس.
- تتمكن المنظمة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم بيناء القدرات و اكتساب الموجودات غير الملموسة.
- تجمع وبتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحوى العملاء، تدنيه وقت الاستجابة، تحسين نوعية، تأكيد العمل الجماعي، تقليل وقت طرح المنتجات الجديدة و الإدارة على المدى البعيد.
- تلزم المدراء على تدارس كافة المقاييس التشغيلية المهمة وبالتالي تساهم بزيادة الوعي والفهم المتحقق بعدم قبول التحسين الحاصل في مجال معين والمرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر.
- تترجم الرؤية و الاستراتيجية.
- تعرف الارتباطات الاستراتيجية لتكامل الأداء.
- تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف و مقاييس الأداء.
- المبادرة بالتنسيق الاستراتيجي.
- تعطي الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.

¹ - جمال حسن محمد أبو شرح - مدى امكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة) - مذكرة ماجستير في المحاسبة التمويل، تحت إشراف: د. سالم عبد الله حلس، الجامعة الإسلامية غزة، 1433هـ/2012م، ص35.

² - د.وائل محمد صبحي إدريس، د.طاهر محسن منصور الغالي - أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن - مرجع سبق ذكره، ص153-154.

- تعمل كمظلة للتنوع المنفصل (غير المترابط) لبرامج المنظمة، مثل النوعية، إعادة الهندسة، إعادة تصميم العملية و خدمة العملاء.
- زيادة الفهم و المعرفة ضمن فريق الإدارة من خلال المناقشات حول التوقعات والمواضيع التشغيلية التي هي جزء من مبررات تصميم بطاقة الأداء المتوازن.
- دعم الأفعال الصحيحة حيث تحث بطاقة الأداء المتوازن على التدريب على نشاطات العمل وتسهل الفهم لكل المستويات في الأعمال من خلال التنسيق الأولي والخطط التي تدعم التوجه الاستراتيجي.
- إن تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة يساهم في تعزيز قدراتها حيث يساعدها في:¹

- تعزيز النمو مع التركيز على استراتيجية طويلة الأجل و ليست قصيرة الأجل.
- تعقب أداء المؤسسة ومراقبة مدى تحقيق الأهداف، وذلك من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عند حدوث أي خلل أو انحراف.
- تجزئة الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف فرعية وترتيبها ليسهل تحقيقها.
- يساعد على وضوح الأهداف من خلال الإجابة على السؤال: كيف أساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ما أقوم به يومياً؟.
- دعم بطاقة الأداء لمحاسبة المسؤولية حيث تجعل العاملين في المؤسسة يعملون و كأنهم ملاك لها من خلال مقاييس محاسبة العاملين.
- تعطينا بطاقة الأداء المتوازن أداء قيمة يمكن استخدامها لفهم حالة المؤسسة و تحقيق ديناميكيتها لتكون منافسة على المدى البعيد، كما أنها تزودنا بتوثيق للتنمية المستمرة، وهذه المقاييس للرقابة لا بد أن توجه المؤسسة باتجاه تحقيق أهدافها ورؤيتها.

¹ - عبد اللطيف عبد اللطيف، تركمان حنان - بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء - مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين: كلية الاقتصاد، المجلد 28، العدد 1، دمشق 2006، ص 144.

الفرع الثاني: مقومات بطاقة الأداء المتوازن (المتطلبات التنظيمية)

تتمثل العناصر التنظيمية للبدء باستخدام فعال لمتطلبات بطاقة الأداء المتوازن في:¹

- **الاستراتيجية:** إن كون بطاقة الأداء المتوازن هي ترجمة منهجية للمنظور الاستراتيجي والخيارات الاستراتيجية بأهداف يتم قياسها، يتطلب الأمر التركيز على أن تكون هذه الاستراتيجية واضحة المعالم ومدروسة بعناية، وبالعكس ذلك سيصبح العمل هو مجرد تجميع معطيات مالية وغير مالية لا ترتبط بالقضايا الاستراتيجية المهمة للمنظمة.
- والأهداف الاستراتيجية يجب أن يتوافر فيها مجموعة من المعايير أهمها:
 - ✓ الأهمية الاستراتيجية: والتي تعني أن يرتبط الهدف الاستراتيجي بميزة تنافسية؛
 - ✓ إمكانية التطوير: والتي تعني أن تكون الأهداف الطموحة ضمن حدود الممكن؛
 - ✓ درجة التأثير: والتي تعني أن يتوافر في المنظمة الخبرة والقدرة على تحقيق الأهداف؛
 - ✓ الطيران بارتفاع مقبول: ويقصد بهذا المعيار الأهداف التي تكون خارج نفوذ المستوى الإداري؛
 - ✓ القابلية للقياس: ويقصد به قابلية كل الأهداف للقياس الكمي أو الكيفي من خلال مؤشرات مناسبة؛
 - ✓ جدوى التنفيذ: ويقصد به أن تكون الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف سواء كانت موارد مالية أو طاقات إدارية متاحة أو ممكنة.
- **رعاية الإدارة العليا:** إن لم تكن الإدارة العليا على قناعة تامة وتعطي دعمها لتبني بطاقة الأداء المتوازن فإن هذا الاستخدام سيصبح غير ممكن، إذن فقناعة الإدارة العليا سيعطي لبرامج العمل معنى محدد وعمق حقيقي يساهم في نجاح الاستخدام.
- **الحاجة إلى بطاقة الأداء المتوازن:** على المنظمة أن تحدد الحاجة الفعلية الكامنة وراء استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وكذلك اتخاذ المؤشرات الرئيسية في كل بعد من الأبعاد الأربعة.

¹ - عادل جواد الرفاتي - مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي - رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، تحت إشراف د. ماهر موسى درغام، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، ديسمبر 2011، ص 39-40. (موقع الكتروني: <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/99525.pdf>)

- **الدعم والمشاركة:** إن نجاح تبني بطاقة الأداء المتوازن واعتماد معاييرها يتطلب مزيد من المشاركة والدعم من قبل العاملين والإدارة في مختلف المجالات ليتشكل إلزام وحشد يساهم في تفعيل عملية صناعة القرار.
- **النطاق التنظيمي:** من المفترض أن تعمل المنظمة بأنشطتها المختلفة وتداخلاتها لتعزز وجود سلاسل قيمة تساهم في الارتقاء بالأداء، وهنا فإن الاستراتيجية وتحديد العملاء وتوضيح العمليات وأساليب العمل والإدارة تأخذ في إطار واضح المعالم ومحدد يساهم في نجاح العمل وينعكس إيجابيا على مؤشرات الأداء.
- **البيانات:** من الضروري أن تتوفر البيانات الكافية والدقيقة والموثوق بها من مصادر متعددة لغرض أن تعطي معنى محدد لقياسات الأداء. إن البيانات يفترض أن تؤخذ في إطار قدرتها وارتباطاتها لمتطلبات المعايير والمؤشرات الواردة في بطاقة الأداء المتوازن.
- **الموارد:** إن وجود نظام إداري تتوفر له الموارد الكافية شرط أساس وضروري لنجاح العمل والارتقاء بالأداء. إن أفضل أداء لبطاقة الأداء المتوازن ترتبط بوجود فرق وأفراد قادرين على الاتصال بسهولة لتعزيز الهدف المشترك وتحقيقه بصورة متميزة.

المطلب الرابع: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحدياته

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في أي مؤسسة يستلزم إتباع خطوات محددة، إضافة إلى أن هذا التطبيق يواجه تحديات عديدة.

الفرع الأول: خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

تمر عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بعدة خطوات أساسية هي:¹

- تحديد الرؤية والرسالة: تعتبر عملية تحديد رؤية المنظمة بمثابة الخطوة الأولى، وإذا كانت الرؤية محددة مسبقاً فيمكن مراجعتها وتحديثها، وتعكس الرؤية تصور المنظمة لما سيكون عليه وضعها في المدى الطويل، أما رسالة المنظمة فهي عبارة عن الهدف الأساسي الذي وجدت من أجله، أو مبرر وجودها واستمراريتها؛
- وضع الأهداف والاستراتيجيات: ويتم التعبير عن رؤية المنظمة ورسالتها بوضع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحديد الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف؛
- تحديد العوامل التي تعتبر الأكثر أهمية في تحقيق نجاح المنظمة؛
- إقرار الأبعاد التي تعبر عن عوامل النجاح الحرجة بالنسبة للمنظمة، وأن التقيد الحرفي للأبعاد الأربعة التي حدده في أبحاثها ليس إلزامياً أي يمكن للمنظمة إجراء أي تعديلات أو إضافات؛
- وضع الأهداف الأساسية والتي تتوافق مع الأهداف الاستراتيجية والمقاييس الملائمة لقياس هذه الأهداف، وكذلك تحديد الأهداف القياسية التي تتوافق مع الأهداف السياسية وتعكس ما ترغب المنظمة بتحقيقه؛
- تصميم الخريطة الاستراتيجية لتبيان العلاقات السببية بين المقاييس المختلفة، وذلك للتنسيق بين هذه المقاييس ولاكتمال الصورة أمام الإدارة؛
- تصميم بطاقة الأداء بحيث تتضمن المعلومات الأساسية المطلوبة لتطبيقها؛
- توزيع المقاييس والأهداف الأساسية على جميع الدوائر والمستويات الإدارية بالمنظمة حتى يلم الجميع بهذه المقاييس ويدركوا الأهداف الأساسية التي يعملون على تحقيقها؛

¹ - حمد أحمد حمد أبو جزر - مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين - رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، تحت إشراف د. ماهر موسى درغام، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، 2012، ص 69.

(موقع الكتروني: <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/101493.pdf>)

- جمع المعلومات عن الأداء الفعلي ومدى تحقيق الأهداف الأساسية الموضوعة وحساب النسب والمعادلات والأرقام المتعلقة بالمقاييس التي تم إنشائها؛
- وضع جميع المقاييس في صفحة واحدة، وتسمى بمنهجية الصفحة الواحدة، حتى يسهل الاطلاع على النتائج بنظرة شمولية واحدة.

الفرع الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

إن ارتفاع معدل الفشل في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يعتبر موضوع مهم ومثير للقلق، ويعتبر مجال واسع للبحث، حيث تواجه منظمات الأعمال تحديات تحول دون تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح، وتتمثل أهم هذه التحديات في:¹

- عدم التزام الإدارة والعاملين في عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛
- عدم الالتزام بتطبيق الخطط التشغيلية قصيرة الأجل والموازنات السنوية في الوقت المحدد لها؛
- القيود المفروضة على نظام المعلومات والتي تحول دون إمكانية تقييم أداء المنظمة، وبالتالي عدم إمكانية مراقبة التقدم نحو تحقيق الأهداف؛
- صعوبات تواجه فريق العمل في رسم الخريطة الاستراتيجية؛
- عدم التوافق في الآراء بشأن اختيار مقاييس الأداء؛
- مقاومة العاملين للتغيير.

¹ - حمد أحمد حمد أبو جزر-مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين- مرجع سبق ذكره، ص 71.

المبحث الثاني: محاور بطاقة الأداء المتوازن ودورها في قياس الأداء المؤسسي الحكومي

يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور وأبعاد تعمل معا من خلال العلاقات السببية بين كل منها والآخر لتحقيق استراتيجية المؤسسة في ضوء المهام والأهداف المحددة لها، وسنقوم في هذه المبحث بالتطرق لكل محور من هذه المحاور الأربعة وكيفية قياسها لتحقيق أهدافها وغاياتها الاستراتيجية.

المطلب الأول: المحورين المالي والعمليات الداخلية

نتطرق في هذا المبحث إلى المحور المالي ومحور العمليات الداخلية بنوع من التفصيل.

الفرع الأول: المحور المالي

يعد المحور المالي أحد محاور قياس و تقييم الأداء، و تمثل نتائج هذا المحور مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف، والوقوف على مستوى الأرباح المتحققة لاستراتيجية المؤسسة، ويركز على مستوى حجم ومستوى الدخل التشغيلي، العائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، العائد على حقوق المالكين والعائد على إجمالي الأصول.¹

الأداء المالي هو جوهر هذا المحور، ويعتبر مفهوما ضيقا لأداء العمل حيث أنه يركز على استخدام نسب بسيطة بالاستناد إلى مؤشرات مالية يفترض أنها تعكس إنجاز الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.

يعرف الأداء المالي على أنه "وصف لوضع المؤسسة الآن وتحديد الاتجاهات التي استخدمتها للوصول إليه من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات المطلوبة وصافي الثروة".

كما أن مفهوم الأداء المالي يتمثل في "الطريقة التي تنجز بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المنظمة. كما أن الأداء المالي يوضح أثر هيكل التمويل على ربحية المؤسسة ويعكس كفاءة السياسة التمويلية للمؤسسة.²

¹ - طاهر محسن منصور العالبي، وائل صبحي إدريس -دراسات في الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن- دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص226.

² - فلاح الحسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري - إدارة البنوك (مدخل كمي واستراتيجي)- دار وائل للنشر، عمان 2005، ص234.

هناك العديد من الجهات المستفيدة من دراسة الأداء المالي للمؤسسة وهي:¹

- الإدارة:

من الطبيعي أن يرغب المديرون بمقارنة أدائهم خلال السنوات الماضية مع أهداف الربحية والسوق المختارة ومع أداء منافسيهم، فالإدارة تقوم بتحديد أهداف المؤسسة من خلال الحصص السوقية، النمو في قيمة المبيعات أو الوحدات والعائد على الاستثمار، ويهتم بهذه المعلومات بشكل كبير المدراء ضمن المستوى الإداري الأعلى، حيث يملكون مصادر عديدة للحصول على هذه المعلومات، بشكل خاص من تقارير المؤسسة المالية السنوية (الميزانية وحساب الأرباح والخسائر).

- حملة الأسهم العادية:

وهم يقسمون إلى ثلاث فئات:

✓ حملة الأسهم الذين يمتلكون وجهة نظر قصيرة الأمد وهم يتطلعون إلى تعظيم الإيراد الحالي وتوزيعه عليهم؛

✓ حملة الأسهم الذين يمتلكون وجهة نظر طويلة الأمد وهم يهتمون باحتجاز الربح لتحقيق النمو المستقبلي في الإيرادات وتعظيم رأس المال؛

✓ حملة الأسهم الذين يمتلكون وجهة نظر مستقبلية وهم يختبرون قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح العوائد والمخاطر للبدائل الاستثمارية.

- حملة الأسهم الممتازة:

وهم يتطلعون إلى استقرار الأرباح بمستوى معين بحيث يوفر تغطية ملائمة لمقسوم الأرباح.

- حملة السندات:

مثل الأفراد، المصارف أو المؤسسات المالية الذين يركزون على مستوى الأرباح الحالية والمستقبلية، مدفوعات مقسوم الأرباح، اقتراض المؤسسة و تقييمها للموجودات لتغطية ديونهم.

- مانحي الائتمان و المصرفيون:

وهم يتحققون من التغيرات الرئيسية التي تطرأ على ممتلكات المؤسسة أي أنهم يتأكدون في حقيقة الأمر من مدى كفاية الموجودات المتاحة في توفير الضمانات لمطالبهم على المؤسسة.

¹ - فلاح الحسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري - إدارة البنوك (مدخل كمي واستراتيجي) - نفس المرجع السابق، ص ص 239-240.

- المحللون الماليون، الاستثماريون والمضاربون في سوق بورصة الأسهم وهؤلاء جميعا ينصب اهتمامهم على مقارنة تقييم أسهم المؤسسة بموجب كشف المركز المالي (الميزانية المالية) مع تقييمها في سوق الأوراق المالية.

- اتحادات التجارة:

وهم يقارنون بين اتجاهات أرباح الإداريين وحملة الأسهم وبين ما يتقاضاه أعضاء النقابة من أجور.

أهمية الأداء المالي:

تبرز أهمية دراسة الأداء المالي من خلال ما يلي:

- متابعة ومعرفة نشاط المؤسسة الاقتصادية وطبيعته.
 - متابعة ومعرفة الظروف المالية والاقتصادية المحيطة بها.
 - المساعدة في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتقييم البيانات المالية.
 - المساعدة في فهم التفاهم المتفاعل بين البيانات المالية.
- وقد أجمع معظم الباحثين على أن الأداء المالي يعتمد كمفهوم على عملية التحليل المالي التي تعرف بأنها: "التحليل المالي عبارة عن معالجة منظمة للبيانات المتاحة بهدف الحصول على معلومات تستعمل في عمليات اتخاذ القرار و تقييم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر وتوقع ما سيكون في المستقبل".¹

"نشاط مالي يسبق التخطيط مالي، ويلزمه ويتعلق بتحويل البيانات المدونة في القوائم المالية إلى معلومات ذات دلالات معينة حسب الجهة التي تقوم بها العملية".²

"عبارة عن عملية معالجة البيانات المالية المتاحة عند المؤسسة من اجل حصول منها على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرارات وفي تقييم أداء المؤسسات التجارية والصناعية في الماضي والحاضر وكذلك في تشخيص أية مشكلة موجودة وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل".³

¹ - وليد ناجي الحياي، محمد عثمان المجلة - التحليل المالي - دار حنين، عمان 1996، ص 19-20.

² - كنجو عبدو كنجو، إبراهيم وهي فهد - الإدارة التحليلية - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1997، ص 69.

³ - عبد الحكيم كراجه - الإدارة المالية - دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 200، ص 141.

قياس الأداء المالي

يعرف قياس الأداء المالي على أنه قياس العلاقة بين العناصر المكونة للمركز المالي للمشروع (الأصول، المطلوبات، حقوق المساهمين/النشاط التشغيلي) للوقوف على درجة التوازن بين هذه العناصر، وبالتالي تحديد مدى متانة المركز المالي للمشروع، وعلى ضوء ذلك يمكن قياس التنبؤ بالفشل المالي.¹

ويهدف قياس الأداء المالي إلى:

- تحديد جوانب القوة المالية وأوجه القصور الناجمة عن التطبيق غير السليم للقرارات المالية في المنظمة.

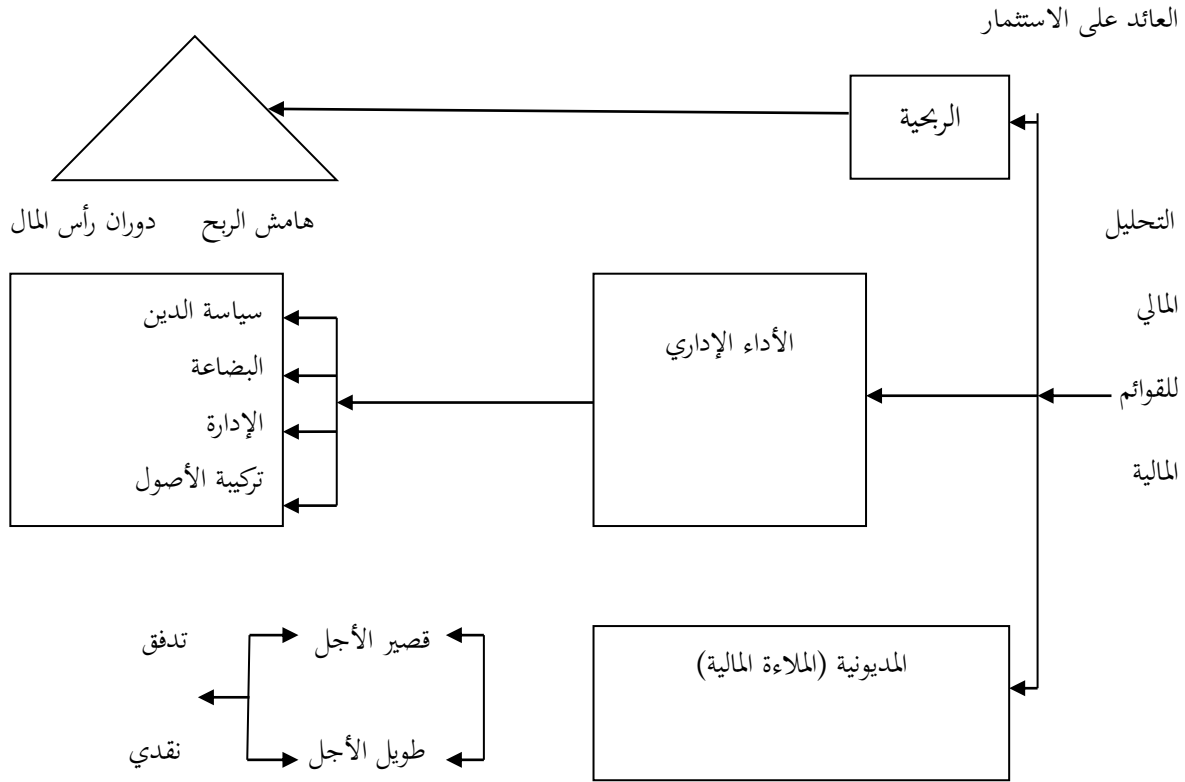
- التأكد من درجة فعالية استخدام المنظمة للموارد المالية المتاحة بها.

- توفير الأدوات ذات الدلالات المحددة للإدارة لمعاونتها في تشخيص المشاكل المالية واتخاذ ما يستلزم من إجراءات أو تصرفات لعلاج هذه المشاكل وتحسين مستوى الأداء المالي للمنظمة.

ومن الأساليب المستخدمة في قياس الأداء المالي استخدام الإطار العام للنسب المالية كحزمة واحدة تربط العلاقة بين مؤشرات الربحية والمديونية والنشاط التشغيلي وتنعكس آثارها على الأداء الإداري للمشروع.

¹ - د. محمود جلال أحمد، د. طلال الكسار - استخدام مؤشرات النسب المالية في تقييم الأداء المالي والتنبؤ بالأزمات المالية للشركات (الفشل المالي)، المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، 2009، ص 07.

الشكل رقم 12: الإطار العام للنسب المالية



المصدر: د. محمود جلال أحمد، د. طلال الكسار - استخدام مؤشرات النسب المالية في تقويم الأداء المالي والتنبؤ بالأزمات المالية للشركات (الفشل المالي) - المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، 2009، ص 07.

إن مقاييس الأداء المالي تبين مدى الالتزام بتنفيذ الخطط الاستراتيجية، حيث يتم التعبير عنها بأهداف ومقاييس الأداء، والتي تبين مدى التحسن النهائي للمؤسسة. وتختلف المقاييس باختلاف المرحلة التي تمر بها المؤسسة، ولقد لخصها Kaplan & Norton في ثلاثة مراحل رئيسية هي مرحلة النمو ومرحلة الاستقرار ومرحلة النضج.¹

مرحلة النمو: في هذه المرحلة تركز الأهداف المالية للمؤسسة على نمو المبيعات والبحث عن أسواق وزبائن جدد، وتقديم منتجات وخدمات جديدة، والمحافظة على مستوى مناسب من الإنفاق على عمليات التحسين المستمر للأنشطة التي تخصص لتطوير المنتج والعمليات والنظم وإمكانيات الموظفين وتأسيس قنوات تسويقية وتوزيعية جديدة.

¹ - عريوة محاد - دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستخدم بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة النل بسطيف - تحت إشراف: بوقرة رابح، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، ص 80.

مرحلة الاستقرار: في هذه المرحلة تؤكد الأهداف المالية على المقاييس المالية التقليدية مثل:¹

- معدل العائد على حقوق الملكية:

يعبر هذا المقياس عن العلاقة بين الأرباح الصافية بعد الضرائب وحجم الاستثمارات من جانب الملاك، وبذلك فهو يقيس العائد بالمعدل لكل دينار مستثمر من جانب حملة الاسهم، ويعتبر العائد على حقوق الملكية مؤشر شامل لأداء الشركة لأنه يعطي مؤشر عن كيفية استخدام المدراء لأموال المالكين في سبيل توليد الربحية. ويمكن قياس هذا المتغير ممن خلال المعادلة التالية:

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = 100 \times \frac{\text{صافي الدخل بعد الضريبة}}{\text{مجموع حقوق المساهمين}}$$

مجموع حقوق المساهمين

- العائد على إجمالي الأصول:

يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس المالية شيوعاً، حيث يعبر عن العلاقة بين الأرباح وحجم الأموال المتاحة للإدارة، بغض النظر عن الطريقة التي مولت بموجبها الأصول، وهو من المؤشرات التي تقيس قدرة الإدارة على تحقيق الأرباح من كل دينار من الأموال المتاحة (أصول الشركة)، فهو إذا يقيس العائد بالمعدل لكل دينار من الأصول بما فيها نظام المعلومات المحاسبي باعتباره أحد أصول الشركة. ويمكن قياس هذا المتغير كما يلي:

$$\text{العائد على حقوق الأصول} = 100 \times \frac{\text{صافي الدخل بعد الضريبة}}{\text{مجموع الأصول}}$$

مجموع الأصول

- العائد على السهم الواحد:

وهو من أكثر المقاييس أهمية خاصة للمستثمرين، حيث يعبر عن العائد من الأرباح الصافية بعد الضريبة لكل سهم في الشركة، وهو يحظى باهتمام كبير من المستثمرين، وتسعى الإدارة باستمرار لتعظيمه إرضاء لرغبات المساهمين.

¹ - أحمد يوسف كلبونة وآخرون - أثر استخدام نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة على الاداء المالي، دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية - مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، يونيو 2011، ص ص 1455-1456

ويمكن قياسه كما يلي:

$$\frac{\text{صافي الدخل بعد الضرائب}}{\text{متوسط عدد الاسهم المكتتب بها}} = \text{العائد على السهم الواحد}$$

- القيمة الاقتصادية المضافة:

هي مقياس للإنجاز المالي لتقدير الربح الحقيقي، حيث يرتبط بتعظيم ثروة المساهمين على مدى الوقت، وهو الفرق بين صافي الربح التشغيلي المعدل بعد الضرائب وتكلفة رأس المال المملوك والمقترض.¹ ويمكن قياسه كما يلي:

$$\frac{\text{صافي الربح الناتج عن عمليات التشغيل بعد الضرائب}}{\text{رأس المال المستثمر}} + \text{التسويات على أرباح التشغيل} - \text{المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال المستثمر} \times \text{رأس المال المستثمر} + \text{التسويات على عناصر الميزانية} \text{ [2]}$$

مرحلة النضج: ويطلق عليها أيضا مرحلة الغلة، وعند وصول المؤسسة إلى هذه المرحلة فإنها ستقوم بجني أرباح استثماراتها، وعليه ستتركز الأهداف المالية على التدفق النقدي الذي سيساعد ويحافظ على بقاء الحياة الاقتصادية للوحدة.

ويؤكد Kaplan & Norton على أن الأساليب المالية يمكن استخدامها بالارتباط مع أي استراتيجية عامة سواء في مراحل النمو أو الاستقرار أو النضج، ولكن قد تختلف المقاييس باختلاف استراتيجية كل وحدة نشاط، والجدول رقم 04 يوضح كيفية استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحديد الاستراتيجية المالية لوحدة النشاط وكيفية تعديل الأهداف والمقاييس المالية لتناسب مع هذه الاستراتيجية.

إضافة إلى أن المؤسسات تستخدم ثلاثة جوانب لتحقيق استراتيجيات أعمالها:

- نمو الإيرادات ومزيج المنتجات.
- تخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية.
- استخدام الموجودات واستراتيجية الاستثمار أو استغلال الأصول، ويقصد بها تخفيض مستويات رأس المال لتحقيق حجم ومزيج معين من الأعمال.

¹ - مقبل علي أحمد علي - دراسة لنموذج القيمة الاقتصادية المضافة كأداة مكملة لأدوات تقويم أداء الشركات الصناعية والتعديلات المقترحة لاحتسابها،

دراسة تطبيقية - كلية الاقتصاد، جامعة حلب، ص 4.

² - نفس المرجع السابق، ص 9

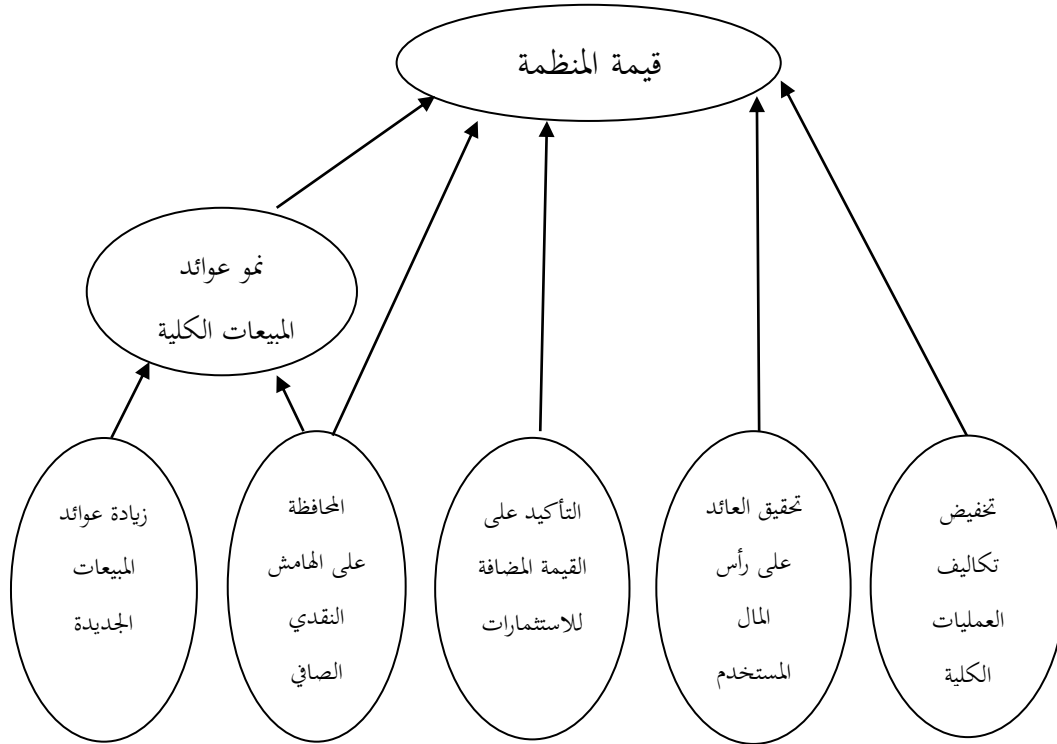
الجدول رقم 04: تطويع المقاييس مع استراتيجية وحدة النشاط وأساليب تحقيقها

الأساليب المالية لتحقيق الاستراتيجية			المرحلة	
استغلال الأصول	تحسين الانتاجية	نمو الإيرادات ومزيج الخدمات		
نسبة رأس المال المستثمر في المبيعات	الإيراد لكل عامل	- معدل نمو المبيعات في القطاع. - نسبة الإيرادات من المنتجات أو الخدمات الجديدة والعملاء.	النمو	
- معدلات رأس المال العامل (دورة رأس المال العامل) - معدلات العائد على رأس المال المستثمر. - معدلات استغلال الأصول.	- التكلفة بالمقارنة بالمنافسين. - معدلات تخفيض التكلفة. - التكاليف غير المباشرة (النسبة إلى المبيعات)	- النصيب من العملاء المستهدفين. - نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة. - ربحية العميل وخط الإنتاج	الاستقرار	استراتيجية وحدة النشاط
- فترة السداد - دورة التشغيل	تكلفة الوحدة (لكل وحدة مخرجات لكل صفقة)	- ربحية العميل وخط الإنتاج. - نسبة العملاء غير المربحين.	النضج	

المصدر: عريوة محاد- دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين: ملبنة الحصنة بالمسيلة وملبنة الثل بسطيف- تحت إشراف: بوقرة رابح، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، ص 81.

إن كل الأهداف والقياسات في المنظورات الأخرى للبطاقة يجب أن ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المحور المالي، وإن هذا الربط بالأهداف المالية يوضح بصورة جلية أن الأهداف بعيدة المدى للأعمال هي إيجاد عوائد مالية للمستثمرين وكل الاستراتيجيات والبرامج والمبادرات ينبغي أن تمكن المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية.¹ والشكل رقم 13 يوضح المنظور المالي في بطاقة الاداء المتوازن

الشكل رقم 13: المنظور المالي في بطاقة الاداء المتوازن



المصدر: .وائل محمد صبحي إدريس، د. طاهر محسن منصور الغالي - أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن - سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي¹، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى 2009، الأردن، ص175

وتعتبر هذه النسب أداة مفيدة في التحليل إذا ما استخدمت بحرص، وتم تفسير نتائجها بعناية. وفي الواقع تتعدد النسب والمؤشرات المالية بتعدد الأهداف المرتبطة بها، وتعد النسب المالية التفصيلية والمساعدة تعزيزاً للمؤشرات المالية العامة، ومن هذه المؤشرات نجد:²

➤ إجمالي الأصول.

➤ الإيرادات/ إجمالي الأصول (%).

¹-وائل محمد صبحي إدريس، د. طاهر محسن منصور الغالي - أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن - مرجع سبق ذكره، ص175

²عريوة محاد - دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستخدم بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين: ملينة الحضنة بالمسيلة وملينة التل بسطيف، مرجع سبق ذكره، ص81-82.

- الإيرادات المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة.
- الأرباح بالنسبة للعامل الواحد.
- الأرباح / إجمالي الأصول (%).
- الأرباح المتولدة من منتجات أو عمليات جديدة.
- تخفيض التكاليف وتحسين الانتاجية (%).
- القيمة المضافة بالنسبة للعامل الواحد.
- العائد على إجمالي الأصول (%).
- هامش الربح (%).
- المساهمة / الإيراد، أو هامش المساهمة (%).
- التدفق النقدي.
- حقوق المساهمين مجموع الأصول (%).
- معدل دوران الأصول.
- إجمالي التكاليف.

الفرع الثاني: محور العمليات الداخلية

هذا المحور يجعلنا نهتم بتطوير المؤسسة من الداخل والمحافظة على مستوعالي من الأداء فيما نقوم به من عمليات، فهو يركز على الإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تمكن المؤسسة من التميز وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء المتوقعة منها بكفاءة وفعالية، وأيضا إلى تحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للعاملين في المؤسسة. ويدخل أيضا في هذا الاختراعات والابتكارات التي تؤدي إلى إدخال خدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين والجدد. ولهذا سنتطرق للبيئة الداخلية للمؤسسة وتحليلها ودور الذي تلعبه سلسلة القيمة في تحقيق ذلك.

تحليل البيئة الداخلية للمنظمة :

قبل التطرق لمفهوم البيئة الداخلية سنستعرض مفهوم البيئة وأهم تصنيفاتها، حيث تعرف البيئة اصطلاحا حسب المعجم الوجيز بأنه المنزل وما يحيط بالفرد أو المجتمع ويؤثر فيهما.

ولقد تعددت التصنيفات المقدمة للبيئة حسب آراء الباحثين وسنوردها حسب التسلسل الزمني.¹

✓ **تصنيف روبنسن 1990:** قسمت البيئة وفقا لهذا التصنيف إلى بيئة عامة تمثل كل ما يحيط بالمؤسسة وتؤثر فيها بشكل غير مباشر عن طريق العوامل السياسية والاقتصادية والقانونية، وبيئة خاصة تغطي الجزء الذي يؤثر في المؤسسة مباشرة وهم الأطراف ذات المصلحة كالزبائن والمنافسين والمستهلكين ونقابات العمال.

✓ **تصنيف دافت 1992:** تم تقسيم البيئة إلى بيئة عامة وبيئة مهمة. حيث تمثل البيئة العامة القطاعات التي لا تؤثر مباشرة في المؤسسة كالحكومة والظروف الاقتصادية والتكنولوجية، وبيئة مهمة التي تشمل القطاعات التي تؤثر مباشرة في المؤسسة كقطاع الصناعة والموارد البشرية.

✓ **تصنيف ناث 1993:** طرح التقسيم التالي: بيئة كلية (العامة)، بيئة تنافسية (بيئة الصناعة) والبيئة المهمة.

✓ **تصنيف سارتو 1997:** صنف البيئة إلى عامة (بيئة التشغيل)، البيئة الداخلية.

¹ - أ. السعيد قاسمي - التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية - مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، سنة 2011، ص ص 139-140.

✓ تصنيف كمال حمدي أبو الخير: حسب هذا التصنيف هناك البيئة البدائية أو

العشوائية، البيئة الهادئة العنقودية، البيئة المضطربة و البيئة المعقدة.¹

✓ تصنيف محمد الصيرفي 2003: تم تقسيم البيئة إلى بيئة عامة وبيئة خاصة.²

✓ تصنيف عايدة سيد خطاب 2009:³ تم تقسيم البيئة إلى:

➤ البيئة الخارجية: وتتمثل في إجمالي القوى والعوامل التي تحيط بها، ذات التأثير

غير الحالي وتشمل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية.

➤ البيئة الخاصة بالمؤسسة: وتمثل كافة العوامل التسويقية والتكنولوجية والسياسية

والإنتاجية والاجتماعية.

➤ البيئة الداخلية: و تتمثل في إمكانيات المؤسسة المالية والقيم.

تعرف البيئة الداخلية بأنها مجموعة القوى التي تعمل داخل المنظمة والتي تنبع من الثقافة التنظيمية

التي تمثلها علاقات العاملين مع بعضهم البعض وكذلك علاقاتهم بالرؤساء، علاوة على ظروف

العمل الداخلية كالإضاءة والتهوية والأدوات المستخدمة وغير ذلك من متغيرات هذه البيئة.

فالبيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه،

وهي تعني المتغيرات التي تقع داخل المنظمة وليس بالضرورة تحت سيطرة الإدارة العليا في الأمد

القصير.

¹ - كمال حمدي أبو الخير-التنظيم التعاوني وإدارة الجودة الشاملة بين استراتيجية التغيير و استراتيجية التصدير- مكتبة عين شمس، القاهرة2000، ص369.

² - محمد الصيرفي -وظائف منظمات الأعمال- دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان2003، ص31.

³ - عايدة سيد خطاب وآخرون -التخطيط الاستراتيجي- دار الحريري للطباعة والنشر، لبنان2006، ص85-86.

عناصر البيئة الداخلية:

تتضمن عناصر البيئة الداخلية حسب Wheelen et Hunger كل من:¹

- الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الطريقة التي تقوم منظمة الأعمال من خلالها بتوزيع الأفراد على المهام الوظيفية، وتوزيع سلطة اتخاذ القرار في المنظمة، وتنسيق جهود الأفراد والأقسام من أجل إنجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمنظمة. إذن فالهيكل التنظيمي يحدد تقسيم الأعمال بين العاملين وقنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة، و ينظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد المسؤوليات.

وهناك ثلاث أشكال مختلفة للهيكل التنظيمي منها:²

➤ الهيكل التنظيمي البسيط: يتميز هذا الهيكل بالبساطة وعدم التعقيد واللامرئية، وتتمركز السلطة في قمة الهرم الإداري. هذا النمط يتبع في المنشآت في مراحلها الأولى من التأسيس ومع قلة عدد الموظفين، وأيضاً عندما تكون الظروف معروفة وفي بيئة مستقرة حيث يمكن ضبط الأمور و التحكم فيها من قبل الإدارة المركزية في قمة الهرم.

➤ الهيكل التنظيمي للوظائف (الوظيفي): وفيه تتم تجميع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة فيكون هناك إدارة مالية واحدة، إدارة هندسية واحدة، إدارة مخازن واحدة وإدارة صيانة واحدة. يعيب هذا النظام قلة المرونة وسوء العلاقة بين التخصصات المختلفة وطول الهرم الوظيفي، بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة. ميزة هذا النظام هو أنه اقتصادي لأننا لا نحتاج لأكثر من مخزن وأكثر من ورشة... بل كل شيء مركزي. كذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص لأنهم يعملون في نفس الإدارة أو القطاع.

➤ الهيكل التنظيمي للقطاعات (القطاعي): وفيه يتم تجميع العاملين والمختصين بمنتج معين أو خدمة معينة في قطاع واحد، كذلك يمكن أن يكون الهيكل التنظيمي القطاعي مقسماً بناء على المناطق الجغرافية.

➤ الهيكل المصفوفي: و هذا الهيكل يجمع بين الهيكلين السابقين وهو يحاول الحصول على فوائد الهيكل الوظيفي والقطاعي ومع ذلك يصعب تطبيقه بسبب ازدواجية السلطة. وفيه

¹ - سوما علي سليطن - الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري - مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، تحت إشراف د. علي ميا، د. بسام زاهر، جامعة تشرين، سوريا 2006-2006، ص 46. (موقع الكتروني: <http://www.tishreen.edu.sy/?q=node/2131>).

² - <http://www.syracs.org/articles/manage/ART-082.pdf>

يتم تقسم العاملين حسب الوظائف في هيكل وظيفي وكذلك يتم اختيار مسئول عن كل منتج بحيث يكون أيضا مديرا لعاملين في وظائف مختلفة.

- الثقافة التنظيمية وخصائصها:

تعددت التعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها انجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يشترك أعضاء التنظيم في الإيمان بها والالتفاف حولها. ويمكن القول أيضا بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم.¹

ويعرف Sehenn الثقافة التنظيمية بأنها "نموذج من الافتراضات الأساسية تخلق وتكتشف وتطور من قبل مجموعة معينة للتغلب على مشكلات ومعوقات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، لها مصداقية معتبرة وتعلم للأعضاء الجدد لتكون أساسا معتبرا من الوعي والإدراك والتفكير.

وعرفها Kurt Lewin "بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها.

خصائص الثقافة التنظيمية:

من أهم خصائص ثقافة المنظمة:²

- ✓ الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة؛
- ✓ الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها العاملين أن يكونوا دقيقين متبهين للتفاصيل؛
- ✓ التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة؛
- ✓ التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد؛
- ✓ العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم، لا سهولة وودية التعامل معهم؛
- ✓ الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو؛
- ✓ الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج أو المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

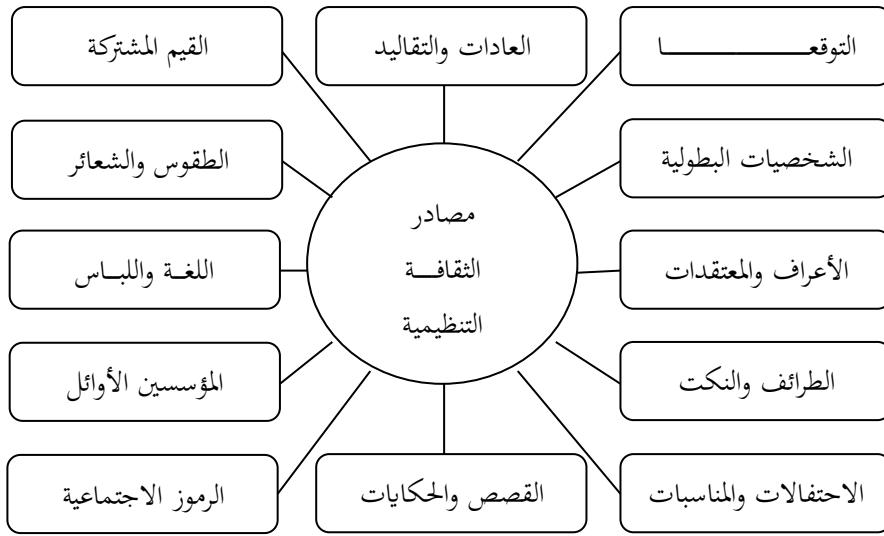
¹ - إيهاب فاروق مصباح العاجز - دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظة غزة - مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف د.يوسف عبد عطية بحر، الجامعة الإسلامية، غزة 2011، ص10.

(موقع الكتروني: <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/95778.pdf>)

² - نفس المرجع السابق، ص14.

مصادر الثقافة التنظيمية: أهم مصادر الثقافة التنظيمية هم المؤسسون الأوائل الذين يقومون بتكوين وتشكيل وتنمية العادات والتقاليد وطرق وأساليب العمل، وتؤثر رؤيتهم وفلسفتهم في تنمية القيم الثقافية منذ اللحظات الأولى لنشوء المنظمة، إضافة إلى طريقتهم في اختيار موظفين تتوافق قيمهم مع من يؤمنون به، وتبنيهم لثقافة تتحول إلى ممارسات إدارية وترجم تجربتهم إلى قصص وحكايات يتم تناقلها داخل المنظمة.¹

الشكل رقم 14: مصادر الثقافة التنظيمية



المصدر: إيهاب فاروق مصباح العاجز - دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظة غزة - مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف د. يوسف عبد عطية بحر، الجامعة الإسلامية، غزة 2011، ص 15.

- الموارد المتاحة:

لا يمكن أن تنشأ المؤسسة مهما كان نوعها وتنوع نشاطها دون توفير الموارد اللازمة التي تسمح لها بالقيام بوظائفها المتنوعة على أكمل وجه. ولقد قسم الاقتصاديون هذه الموارد إلى العناصر التالية:

- رأس المال: يعتبر رأس المال مجموعة الأدوات والآلات والمباني التي تساهم في عملية الإنتاج أو عملية تقديم الخدمات؛²
- العمل (العنصر البشري): يقصد بالعمل في معناه البسيط "كل مجهود ذهني أو بدني أو كلاهما يبذل في سبيل عملية إنتاجية مقابل أجر"

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجز - دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظة غزة - مرجع سبق ذكره، ص 16.

² ناصر دادي عدون - إقتصاد المؤسسة - دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998.

- كما أنه " كل الجهود العقلية أو العضلية التي يبذلها المجتمع البشري بشكل واعى وهادف من أجل تكييف الأشياء المادية الموجودة في الطبيعة مع حاجات ورغبات البشر".
- **التكنولوجيا:** تعرف التكنولوجيا على أنها "علم تطبيق واستخدام علوم الطبيعة وتحصيل المعرفة بكيفية الاستفادة من المواد الخام ومتابعة تصنيفها حتى تصبح في شكل منتج نهائي ضمن عملية الإنتاج الكاملة".¹
 - **التنظيم والإدارة:** يقصد بالتنظيم "استخدام الإنسان في مقدرته ومواهبه الفكرية من أجل جمع وتنسيق عناصر الإنتاج مع بعضها، وكذا وضع طريقة عمل منهجية لمجمل عملية إعادة الإنتاج بمراحلها الكاملة (الإنتاج، التوزيع، التبادل والاستهلاك) من خلال التقسيم العقلاني للعمل من حيث الهدف المطلوب عن طريق تقسيم إنجازه إلى مراحل وأزمنة يتم فيها"².
- أما الإدارة فيقصد بها العملية التي تساعد منظمة أو مؤسسة على تحقيق غاياتها وأهدافها من خلال استعمال جميع الموارد المتاحة لديها (مالية وبشرية).

تحليل البيئة الداخلية:

يعني تحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة ومجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود. إن مثل هذا التحليل عادة ما يكون أكثر جدوى وفائدة قياسا على تحليل المنافسة نظرا لأهميته في بناء الاستراتيجية، وكثرة المعلومات التي يقدمها والمجالات التي يغطيها. ويقدم التحليل الداخلي معلومات تفصيلية عن: المبيعات، الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيمي، نمط الإدارة.

أهمية تحليل البيئة الداخلية:

تتم المؤسسات بتحليل قدرتها وإمكانياتها الداخلية وذلك لبيان نقاط القوة والضعف وعلاجها، ودراسة البيئة الداخلية أمر لا مفر منه لأنه يساعدنا في التعرف على بعض النقاط التالية:³

¹ - صمويل عبود - اقتصاد المؤسسة - ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982، ص 148.

² - صمويل عبود - اقتصاد المؤسسة - نفس المرجع السابق، ص 153.

³ - د. الطيب داودي - أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية - مجلة الباحث، عدد 05، سنة 2007، ص 42.

(موقع الكتروني: http://rcweb.luedld.net/rc5/4_BSK_DAOUDI_Ar.pdf)

- ✓ يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج؛
- ✓ يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة؛
- ✓ الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قدما من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق؛
- ✓ معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص؛
- ✓ معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها؛
- ✓ معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم؛
- ✓ معرفة سمعة المؤسسة واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها العميل؛
- ✓ مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية؛
- ✓ يساعد في إمكانية التوسع الرأسي والأفقي.

السلسلة القيمة كأسلوب لتحليل البيئة الداخلية (العمليات الداخلية)

لا يعد تحليل سلاسل القيمة مفهوما جديدا فقدّم هذا المصطلح لأول مرة من قبل Porer منتصف الثمانينات (1985)، وقد تم طرح ومداولة مثيلاتها من أشكال التحليل منذ ذلك التاريخ من قبل آخرين مثلا: تدفقات القيمة وسلاسل السلع العالمية.¹

ويعني مصطلح سلسلة القيمة مجموعة الأنشطة المترابطة مع بعضها التي تضيف كل منها قيمة إلى النشاط السابق له. لقد ركز الفكر الإداري جهوده على تقسيم أنشطة المنظمة إلى عدة مجاميع من الأنشطة كل منها يقدم قيمة إضافية للمجموعة السابقة.

تعرف سلسلة القيمة كونها "الهيكل التي تستعمله المنظمة لفهم موقع كلفها والتعرف على أدوات متعددة لتسهيل تنفيذ الاستراتيجية على مستوى الأعمال"².

¹ - تحليل سلسلة القيمة لمزارع الأسماك المصرية، تقرير المشروع 48-2012، المركز الدولي للأسماك، ص 11.

(موقع الكتروني: www.worldfishcenter.org/resource_centre/WF_3390_arabic.pdf)

² - د.أ.علي محمد ثجيلالمعموري - نموذج العمليات الداخلية للمحاسبة عن سلسلة القيمة، مدخل استثمارية القيمة باستخدام إدارة تكاليف الجودة - كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم المحاسبة، جامعة الإسراء الخاصة، 2006.

(موقع انترنت: www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=50975)

إن سلسلة القيمة تعرض الكيفية التي يتحرك بها المنتج من مرحلة المواد الأولية إلى أن يصبح منتجا نهائيا، لذلك تقسم المنظمة أعمالها إلى مجموعات من الأنشطة وكل جزء من أنشطة سلسلة القيمة يساهم في تحقيق القيمة الكلية المقدمة للزبون وكذلك يساهم في جزء من الأرباح الكلية لأن المفهوم الأساسي لسلسلة القيمة هو إضافة أكبر قيمة ممكنة وقياس مقدار المساهمة في القيمة المقدمة والربح لكل جزء في السلسلة.¹

تساهم سلسلة القيمة في فهم طبيعة المنظمة وهيكل قدرتها واستخدام موارد المنظمة في عملياتها التشغيلية والاستثمارية لتصحيح نقاط الضعف ودعم نقاط القوة بالشكل الذي يؤدي إلى إضافة أكبر قيمة ممكنة بأقل كلفة ممكنة للمساعدة في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

نموذج سلسلة القيمة :

هو النموذج الذي يوضح النشاطات الرئيسية أو المساندة التي تضيف هامشا من القيمة إلى منتجات أو خدمات الشركة.²

ويقوم أسلوب تحليل القيمة بتجزئة أنشطة المؤسسة إلى مجموعتين: أنشطة أولية وأنشطة داعمة، وستتناولها بالتفصيل:

أولا: الأنشطة الأولية (الأساسية)

تتولى هذه الأنشطة مهمة التكوين المادي للمنتج الذي تقدمه المؤسسة وتسوقه للمستهلك، وكذلك خدمة ما بعد البيع، نوردتها فيما يلي:

- الإمدادات الداخلية - الإنتاج: وتقسم هذه الأنشطة إلى:³

➤ الإمدادات الداخلية: وتشمل الأنشطة المرتبطة باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات

اللازمة للمنتج، مثل: إمكانية الشراء، استلام المواد، تخزينها ومتابعة المخزون.

➤ الإنتاج: يشتمل الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل منتج

نهائي، مثل: تشغيل الآلات، التعبئة، التغليف، المراقبة وصيانة الآلات.

- الإمدادات الخارجية - التسويق والمبيعات: وتقسم هذه الأنشطة إلى:

¹ - نفس المرجع السابق.

² - نجيب محسن الغريال - أهمية نظم المعلومات وأثرها على سلسلة القيمة - ماجستير إدارة الأعمال نظم المعلومات الإدارية، تحت إشراف د.جمال مكي السلطان، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين 2012، ص11، (موقع الكتروني: www.google.com).

³ - Michel Porter - *l'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance* - Dunod ; Paris 1999 ; P57.

- الإمدادات الخارجية: ويقصد بها الأنشطة المرتبطة بجمع، تخزين والتوزيع المادي للمنتج لدى المستهلكين، ومنها تخزين المنتجات التامة، تسليمها؛
- التسويق والمبيعات: وتتمثل في الأنشطة التسويقية التي يمكن من خلالها المشتري اقتناء المنتج وتخفزه على ذلك، وهي تشمل: الإعلان، الترويج، رجال البيع واختيار منافذ التوزيع...إلخ؛
- الخدمة: وهي الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج لدى المستعملين الحاليين أو المترقبين، منها: التركيب، الصيانة، قطع الغيار وتعديل المنتج...إلخ.

ثانيا: الأنشطة الداعمة:

- وهي الأنشطة المساندة (الداعمة) للأنشطة الرئيسية القيام بمهامها كما ينبغي، إن هذه الأنشطة حسب بورتر تنقسم إلى:¹
- التموين: يخص الأنشطة التي تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها والمستعملة في سلسلة القيمة وتكلفة أنشطة التموين في الغالب لا تمثل إلا جزءا بسيطا من التكاليف الإجمالية، بالرغم من أثرها الكبير عليها وعلى التميز؛
 - التطور التكنولوجي: ويضم الأنشطة التي تتعلق بداية بتصميم المنتج إلى غاية مراجعة الآلات، وبما أن التكنولوجيا المستعملة في إنتاج منتج واحد هي مؤلفة من عدة تكنولوجيات فرعية، وبما أن كل الأنشطة المنشئة للقيمة تحتوي على تكنولوجيا معينة ضمن تجهيزات المعالجة والتحويل، يتبين لنا مدى أهمية التطوير التكنولوجي ضمن سلسلة القيمة؛
 - إدارة الموارد البشرية: وهي تشمل الأنشطة التي تتعلق بمسار العامل داخل المؤسسة، بداية من اختياره، توظيفه وكذلك تكوينه وتحفيزه، وكل ما يتعلق بوظيفة تسيير الموارد البشرية؛²

¹- M. Porter ; **l'avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance** ;op.cit ;P58-61.

² - Kamel Hamdi – **Comment Diagnostiquer et Redressement une Entreprise** – Imprimerie Beka ; Alger1995 ; P89.

- البنية الأساسية: وتتعلق بالهيكل الأساسية التي تركز عليها المؤسسة، وهي المديرية العامة، المالية والمحاسبة، الشؤون القانونية والعلاقات الخارجية، إدارة الجودة... إلخ، ويمكن أن تأخذ هذه البنية شكلا واحدا أو عدة أشكال.

إن البنية الأساسية وعلى عكس باقي الأنشطة الداعمة، تمتاز بكونها تشمل مجموع أنشطة سلسلة القيمة وليس فقط نشاطاتها، وهو سبب أهميتها الاستراتيجية داخل المؤسسة، هذه الأهمية يمكن أن تجعلها مصدرا قويا للميزة التنافسية، وبالتالي ربحية المؤسسة.

من خلال ما سبق ذكره يتضح أن لكل مؤسسة سلسلة قيمة خاصة بها، المكونة من أنشطة أساسية والتي تبدأ بالإمدادات الداخلية وتنتهي بأنشطة الخدمة، وتساندها مجموعة من الأنشطة المساعدة التي تبدأ بالتمويل وتنتهي بالبنية الأساسية للمؤسسة، وذلك من أجل الأداء بكل كفاءة، ولكل خط إنتاج سلسلة القيمة الخاصة به، ونظرا لأن أغلب المؤسسات تنتج أكثر من منتج فإن التحليل الداخلي للمؤسسة يتضمن تحليل مجموعة متباينة من سلاسل القيمة. ويكون تحليل سلسلة القيمة من خلال:¹

- مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بكل خط منتج، من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في عملية إنتاج المنتج؛
- مراجعة حلقات الروابط المكونة لسلسلة القيمة لكل خط منتج، وهي تعبر عن العلاقات بين أداء نشاط قيمة، مثلا: التسويق وتكلفة أداء نشاط آخر مثل الرقابة على المخزون؛
- مراجعة التعاون المحتمل بين سلاسل القيمة لمختلف خطوط الإنتاج أو لوحات النشاط، والتي تنتج عن مشاركة سلاسل القيمة لمنتجين مستقبليين في الأنشطة، مثل: المشاركة في نفس قنوات التوزيع.

من خلال ما تم استعراضه يتبين لنا أن محور العمليات الداخلية يهدف إلى تحديد العمليات المهمة التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة لتنفيذ الاستراتيجية، أي أنه يجب أن تركز المؤسسة على العمليات الداخلية التي تؤثر على إرضاء العملاء وبالتالي على تحقيق أهدافها. حيث أن الأداء الجيد لخدمات العملاء ينشأ من العمليات والقرارات والتصرفات التي تحدث داخل المؤسسة، ومن

¹ - نادية العراف - الإدارة الاستراتيجية - الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، مصر، الطبعة الثانية 2003، ص 116.

ثم يطلب من المدراء التركيز على العمليات الداخلية الأساسية وتحقيق التناسق بينها لخلق قيمة للعملاء.

كما أن هذا المحور يهتم بقياس الأداء المستقبلي للمؤسسة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المؤسسة لتحقيق أهدافها ومتطلبات العملاء، وذلك من خلال الاستحداث والابتكار والتطوير في ضوء محددات المجتمع، وتشخيص طبيعة الوضع الخارجي للمؤسسة واحتياجات العملاء .

مؤشرات العمليات الداخلية: نوجز أهم مقاييس العمليات الداخلية فيما يلي:¹

- التسليم في الوقت المحدد؛
- سرعة الاستجابة لطلبات العملاء؛
- معدل دوران المخزون،
- التحسين المستمر وعدد أفكار أو مقترحات التحسين شهريا؛
- دقة التخطيط و زمن تقديم المنتجات الجديدة؛
- عدد الحملات الإعلانية الإيجابية؛
- نسبة المعيب وتخفيض الضياعات؛
- معدل تكرار المشتريات المرجعة؛
- المعدل الداخلي لعائد المشاريع الجديدة.

¹ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي - أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن- سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - مرجع سبق ذكره، ص233.

المطلب الثاني: محور العملاء

سنحاول التطرق في محور العملاء إلى مفهوم التوجه بالعملاء، وإلى أنواع العملاء ومختلف المقاييس للحكم على رضا العملاء من عدمه.

الفرع الأول: مفهوم التوجه بالعملاء

قبل التحدث عن مفهوم التوجه بالعملاء ونشأته وأيضا تطوره، لابد من تحديد مفهوم واضح للعميل مما يسمح بالتعرف على احتياجات ورغبات العملاء وبسهولة تامة، ومن ثم تقوم المؤسسات بالاستجابة لها. ذلك أن أي منظمة تستطيع تحديد عملائها، تستطيع أن تزيد من كفاءتها وفعاليتها من خلال التوظيف الأمثل لمواردها.

هناك العديد من الكتابات التي تحاول وضع تعريف للعميل، و هناك من يفرق بين العميل الداخلي و العميل الخارجي أو النهائي.

فالعميل هو ذلك الشخص (أو المجموعة) الذي يقع خارج المنظمة و يتلقى (شراء أو استخدام) منتجاتها. لكن زبائن المؤسسات العامة يشملون جميع المواطنين، و شرائح معينة من المواطنين المستفيدين أو المتعاملين مع خدمات حكومية معينة مثل الترخيص، رجال الأعمال، المنظمات غير الحكومية، بل و المنظمات الدولية و الإقليمية و أجهزة الإدارة العامة في الدول الأخرى المتعاملة معها.¹

أيضا يمكن النظر إلى العميل على أنه الشخص الذي على المنظمة التعامل معه، و من ثم يندرج تحت هذا المفهوم العميل الخارجي من شرائح المجتمع المختلفة و المستفيدين من الخدمات الحكومية مثل رجال الأعمال، المنظمات غير الحكومية، و كذلك العملاء الداخليين داخل نفس المنظمة والذين يعملون من أجل رضا العميل النهائي متلقي الخدمة.²

¹ - الإدارة الحديثة في إدارة منظمات الخدمة العامة، ندوة " الإدارة الحديثة في إدارة منظمات الخدمة العامة " المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية القاهرة 2007، ص 171.

² مستقبل الإدارة الرشيدة و تحديات الألفية الثالثة، بحوث المؤتمر " الإبداع و التجديد في الإدارة: الإدارة الرشيدة و تحديات الألفية الجديدة " المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة 2009، ص 204.

هناك صنفان للعملاء:¹

العملاء الداخليين:

هم أعضاء مجالس الإدارات و الجهاز التنفيذي و العاملون، فكل منهم يمثل متلقي خدمة أو نتائج أعمال من الآخرين، وهو في الوقت ذاته مورد لخدمة أو يؤدي أعمالا و يبني عليها من يليه.

العملاء الخارجيين:

وهو الجمهور المتلقي لخدمات أو منتجات الجمعية الأهلية، فهم الفئات المستهدفة، إلى جانب الجهات الرقابية و الجهات المانحة وغيرها. ويجب الوصول إلى هؤلاء و سؤالهم عن الخدمات المقدمة وعن مخرجات المشروعات ومدى رضائهم عنها. ولن يحدث ذلك إلا عن طريق القياس.

لقد برز مفهوم التوجه بالعملاء، و كغيره من المفاهيم الإدارية السائدة اليوم، كنتيجة طبيعية للعديد من التغيرات التي استوجبت التحول و التطور في المنظومة الإدارية بشكل عام. و يمكن القول بأنه نشأ في الأصل في إطار علم إدارة الأعمال أو إدارة مؤسسات القطاع الخاص، كما يمكن إرجاع جذوره إلى ما يسمى بسيطرة أو حكم العملاء كعامل أساسي ومؤشر للتوجه نحو العميل أو المستهلك. فمنذ بداية سبعينات القرن الماضي بدأت العلاقة بين البائع و العميل تتخذ شكلا جديدا، حيث لم يعد البائعون هم أصحاب اليد العليا المؤثرة، و تحول ذلك لصالح العملاء الذين أصبحوا يفرضون رغباتهم.

والتحول في العلاقة بين مقدم الخدمة أو السلعة و متلقيها يعود إلى عدد من العوامل، و من أهمها:²

- التحول نحو اقتصاد السوق:

لقد أدى التحول نحو اقتصاد السوق إلى خلق بيئة جديدة للأعمال أوجدت ما يمكن تسميته بالعميل العالمي، و الذي يملك فرصا واسعة للاختيار، الأمر الذي يكرس سيطرته و يجعل المنظمات في جميع أرجاء العالم تعمل ما في وسعها لإرضائه لكي يكون مواليا لمنتجاتها دون غيرها من المنافسين المحليين.

¹ - قياس رضا العملاء من أجل بناء قدرات مؤسسية فعالة، مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، سلسلة " الأدلة الإرشادية "، ص 03.

(موقع الكتروني: www.bibalex.org/arf/ar/ImpDocs/6.pdf).

² - الإدارة الحديثة في إدارة منظمات الخدمة العامة، مرجع سبق ذكره، ص ص 175-176.

- زيادة حدة المنافسة:

تعتبر الزيادة في حدة المنافسة كنتيجة للتوجه نحو اقتصاد السوق، و لقد اشتدت المنافسة بين المنظمات المحلية و الدولية على العملاء ليس فقط من أجل ضمان استمرارها في الوجود، بل و من أجل تحقيق السيطرة على الأسواق و تحقيق أعلى عوائد ممكنة على حساب غيرها من المنظمات المنافسة. و في ضوء هذه المنافسة أصبح البقاء للأصلح، و هذه الصلاحية لم تعد تحددها العوامل الذاتية المتمثلة في قدرات و إمكانيات الشركات بقدر ما تحددها إمكانية تواصلها و توجيهها للعملاء لتلبية رغباتهم و احتياجاتهم وفق المستويات التي يحددها.

- سهولة الحصول على المعلومات:

من العوامل التي مكنت العملاء من السيطرة على الأسواق و فرض رغباتهم و متطلباتهم على المنتجين توفر الإمكانيات للحصول على المعلومات بسهولة و يسر، و ذلك بفضل التطور التكنولوجي. فمن المعروف أن ثورة تكنولوجيا المعلومات هي أحدث مفردات هذا التطور التقني الذي أدى إلى نقلات مذهلة في وسائل الاتصال الالكترونية و التي ساهمت بشكل كبير في إلغاء حواجز الوقت و المسافة. فمن خلال الفاكس، التليفون، الانترنت و البريد الالكتروني و غيرها من الوسائل الحديثة توفرت المعلومات و البيانات لدى العملاء و بصورة غير متوقعة.

- تطور حركة حقوق الإنسان:

مع زيادة الدعوة إلى ضرورة تطبيق النظم الديمقراطية في العالم، والتأكيد على ضرورة احترام حقوق الإنسان بدأ الحديث حول حقوق العملاء أو المستهلكين في الانتشار وبدأت الدول المختلفة في سن القوانين المحققة لذلك، وحركة حقوق الإنسان لم تقتصر فقط على الحقوق المدنية والسياسية (التقليدية)، بل اتسعت لتشمل كل من الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وفي ظل هذه الظروف كلها لم يعد الاهتمام بالعملاء ترفاً كما كان في السابق إنما بات ضرورة ملحة لاستمرار المؤسسات والشركات في عالم الأعمال، وأصبح كأسلوب للإدارة.

ويتمثل تطبيق المفهوم في العديد من المقومات الإدارية الحديثة مثل: ¹

- العمل على تحقيق التفوق والتميز من خلال:
 - ✓ اختصار الزمن اللازم للإنتاج، وإمكانية تقديم و توفير المنتجات في أي وقت يطلبها العميل؛
 - ✓ تصغير الحيز المطلوب لأداء أي عمل، وتقليل المسافات؛
 - ✓ خفض التكلفة مع العمل على ضمان تقديم منتجات عالية الجودة؛
 - ✓ توفير إمكانية التنوع في المنتجات.
- تبني المرونة المركزية و اللامركزية كفلسفة أساسية تتناسب مع طبيعة الظروف السائدة والتي تتضح فيها آثار التنافسية على الفرص والتفوق في خدمة العملاء.
- التوجه إلى التكامل والتحالف مع منظمات أخرى أو من خلال ما يعرف بسياسات الدمج والاستحواذ، إذ تمثل التحالفات الاستراتيجية وسيلة أساسية لتعظيم القدرات واستثمار الطاقات بما يمكن من الوصول الأكفأ للعملاء.
- التأكيد على حرية تداول المعلومات وتوفير مناخ منافسة أفضل بحيث تزداد قدرة العميل على إجراء مقارنة والاختيار من بين بدائل متعددة.
- إعادة هيكلة التنظيم بإنشاء وحدات إدارية مختصة بخدمة العملاء والاستجابة لرغباتهم فلا تكاد تخلو منظمة خاصة في عالم اليوم من مكتب واحد على الأقل في خدمة العملاء.

¹ - الإدارة الحديثة في إدارة منظمات الخدمة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 178-179.

الفرع الثاني: مقاييس محور العملاء

من خلال هذا المنظور يجب على المدراء أن يترجموا رسالتهم العامة حول خدمة العملاء إلى مقاييس محددة تعكس العوامل التي تهم العملاء والمتمثلة في الوقت، النوعية، الأداء والخدمة، الكلفة/السعر. تتمثل مقاييس محور العملاء في:

أولاً: رضا العملاء:

يعتبر الرضا لدى العملاء من أهم المعايير التي تمكن المؤسسة من التأكد من جودة سلعتها وخدماتها، لأنه يعتبر مصدر ولاء العملاء للمؤسسة، لذل تسعى إلى العمل على زيادة درجة الرضا لدى عملائها للمحافظة على بقائها في السوق. لذلك سنتعرض إلى مفهوم رضا العميل وخصائصه.

مفهوم رضا العميل:

توجد العديد من التعاريف الخاصة برضا العميل و نذكر منها:

تعريف Howard Fhethet "هو الانطباع بالمكافأة أو عدم المكافأة لقاء التضحيات التي يتحملها العميل عند الشراء"¹.

تعريف Zeithimal et Coll "الحكم على جودة المنتج الناتج عن مقارنة بين توقعات العميل للخدمة والأداء"².

تعريف Hunt "تقييم يثبت بأن التجربة كانت على المدرك الأقل مثلما كان من المفترض أن تكون"³.

كما يعرف الرضا على أنه "مستوى من إحساس الفرج الناتج عن المقارنة بين الأداء المدرك و توقعاته"⁴.

¹- Daniel Ray - **Mesurer et développer la satisfaction des clients**- 2éme tirage édition d'organisation ; Paris2001 ; P22.

²- Monique Zollinger et Eric Lamarque - **Marketing et stratégie de la banque** -3éme édition ; Dunod ; Paris1999; P73.

³- Christian Derbaix ; Joellbrée - **Comportement du consommateur** - édition Economica ; Paris2000 ; P505.

⁴- محمد فريد الصحن - قراءات في إدارة التسويق - الدار الجامعية، مصر2002، ص71.

و يمكن تعريفه على أنه " إدراك العميل لمستوى تلبية مطالبه"¹.
من خلال التعاريف السابقة نستنتج بان الرضا عبارة عن شعور وإحساس نفسي يعبر عن الفرق بين أداء السلعة أو الخدمة المدركة وتوقعات العميل، و بذلك يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات:

- الأداء > التوقعات ← اللاجودة ← العميل غير راض.
- الأداء = التوقعات ← الجودة ← العميل راض.
- الأداء < التوقعات ← الجودة العالية ← للعميل راض جدا.

وبذلك فإن المستويات العالية من الجودة تخلق نوعا من الارتباط العاطفي بين العميل والمؤسسة، وبالتالي يخلق هذا الارتباط الولاء والوفاء للمؤسسة.

خصائص رضا العميل: تتمثل خصائص رضا العميل في التالي:²

- الرضا ذاتي:

يتعلق رضا العميل هنا بعنصرين أساسيين: طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للعميل من جهة والإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى، فنظرة العميل هي النظرة الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار فيما يخص موضوع الرضا، فالعميل لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية وموضوعية، فهو يحكم على جودة الخدمة من خلال ما يتوقعه من الخدمة، فالعميل الذي يرى بأن الخدمة المقدمة بأنها أحسن من الخدمات المنافسة، يراها عميل آخر بأنها أقل جودة من الخدمات الموجودة في السوق، ومن هنا تظهر أهمية الانتقال من النظرة الداخلية التي تركز على (الجودة - المطابقة)، إلى النظرة الخارجية التي تعتمد على (الجودة - الرضا)، فالمؤسسة يجب أن لا تقدم خدمات وفق مواصفات ومعايير محددة وإنما تنتج وفق ما يتوقعه ويحتاجه العميل.
إن الخاصية الذاتية للرضا ينتج عنها ضرورة وجود عناصر مادية خاصة بالأنشطة الخدمية، أي جعل العناصر المعنوية للخدمة ملموسة، حتى نجعل جودة الخدمة مرئية، ومن أجل إظهار الرضا الخفي لدى العميل.

¹-France qualité public – **La satisfaction des usager /clients/citoyens du sevices public** – la documentation francaise ; Paris2004 ; P19.

² - Vue : - Daniel Ray ; op.cit ; P24-30.

- Jean Michel Monin ; op.cit ;P111-112.

- الرضا نسبي:

لا يتعلق الرضا هنا بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي فكل عميل يقوم بالمقارنة من خلال نظريته لمعايير السوق. فبالرغم من أن الرضا ذاتي إلا أنه يتغير حسب مستويات التوقع، ففي حالة عميلين يستعملان نفس الخدمة في نفس الشروط يمكن أن يكون رأيهما حولها مختلف تماما لأن توقعاتهما الأساسية نحو الخدمة مختلفة، وهذا ما يفسر لنا بأنه ليست الخدمات الأحسن هي التي تباع بمعدلات كبيرة. فالمهم ليس أن تكون الأحسن، ولكم يجب أن تكون الأكثر توافقا مع توقعات العملاء.

من هنا يمكن أن نفهم بشكل أفضل الدور المهم لتقسيم السوق في مجال التسويق، فليس بهدف تحديد القطاعات السوقية وإنما لتحديد التوقعات المتجانسة للعملاء من أجل تقديم خدمات تتوافق مع هذه التوقعات.

- الرضا تطوري:

يتغير رضا العميل من خلال تطوير هاذين المعيارين: مستوى التوقع من جهة، ومستوى الأداء المدرك من جهة أخرى. فمع مرور الزمن يمكن لتوقعات العميل أن تعرف تطورا نتيجة لظهور خدمات جديدة أو تطور المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة، وذلك بسبب زيادة المنافسة و نفس الشيء بالنسبة لإدراك العميل لجودة الخدمة الذي يمكن أن يعرف هو أيضا تطورا خلال عملية تقديم الخدمة. إن قياس رضا العميل، أصبح يتبع نظام يتوافق مع هذه التطورات عن طريق الأخذ في الحسبان جميع التغيرات الحاصلة.

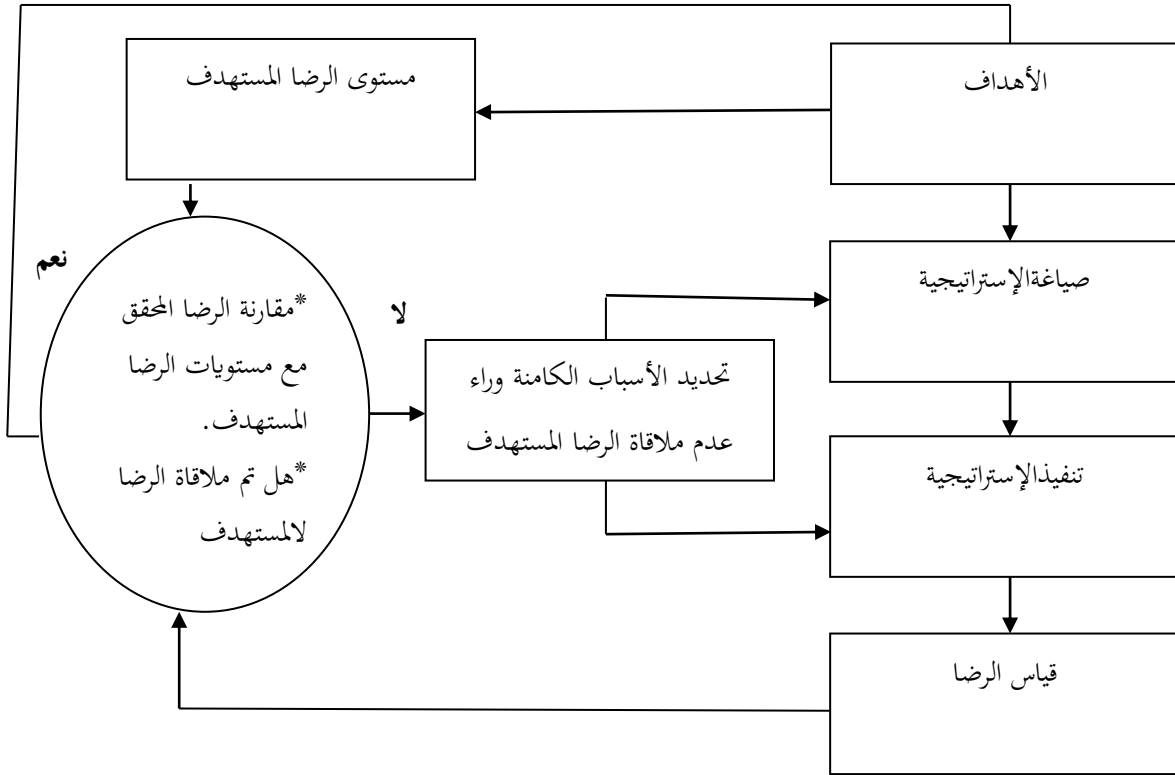
يمكن رصد ومراقبة مستوى رضا العملاء من خلال مجموعة من الخطوات:¹

- ✓ وضع أهداف واضحة في إطارها يحدد مستوى الرضا المستهدف تحقيقه، فمن الضروري أن يكون هذا قائما على مؤشرات واقعية قريبة من هؤلاء العملاء.
- ✓ صياغة استراتيجية واقعية تتبناها منظمة الأعمال في إطار مستوى الرضا المطلوب بحيث تكون هذه الاستراتيجية قابلة للتنفيذ في إطار فترات زمنية متعاقبة.

¹ - أ.وائل محمد صبحي إدريس، أ.طاهر محسن منصور الغالي-أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن - مرجع سبق ذكره، ص 196.

- ✓ يتم قياس مستوى الرضا المتحقق مع المستهدف في ضوء خطوات التنفيذ لغرض تعديل الوضع والانحرافات إذا ما وجدت، وتأتي هذه العملية متكاملة مع أساليب القياس والرقابة المرتبطة بالجودة والأسعار وسرعة التوصيل... وغيرها
- ✓ في حالة عدم تحقيق المستوى المستهدف من الرضا من الضروري تشخيص أسباب ذلك استنادا إلى معلومات ميدانية، وفي إطار هذا التشخيص تتاح إمكانية لمعرفة عدم الرضا استنادا إلى مؤشرات دقيقة.
- ✓ تقوم الإدارة بإجراء التصحيحات الضرورية، حيث يتطلب الأمر تغيير الأهداف في بعض الحالات أو الابتعاد عن مستويات الرضا غير الواقعية.
- ✓ وهنا يتم تنفيذ الاستراتيجية ويتم قياس الرضا مرة أخرى بعد إجراء التعديلات.

الشكل رقم 15: إطار رصد رضا العملاء



المصدر: أ.وائل محمد صبحي إدريس، أ.طاهر محسن منصور الغالي - أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن - سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، ص 197.

ثانيا: اكتساب عملاء جدد

إن اكتساب عملاء جدد هو مقياس لقدرة المنظمة في الحصول على عملاء إضافيين للعملاء الحاليين لها. ويقاس هذا الاكتساب بطرق متعددة حيث يمكن أن يكون نسبة العملاء الجدد إلى العملاء الحاليين أو مثلا نسبة العملاء الجدد إلى إجمالي العملاء.

يعتمد نجاح منظمة الأعمال في الأمد الطويل على قدرتها على كسب عملاء جدد باستمرار، كما أن هؤلاء يمكن أن يصنفوا وفق العديد من المؤشرات التي ترى المنظمة ضرورة استخدامها وهي تتعامل مع عملائها. ويتأثر اكتساب عملاء جدد إلى حد كبير بسمعة المنظمة وقدرتها في إطار فترات زمنية طويلة على تحقيق رضا للعملاء الحاليين والوفاء بمتطلبات سوق تنافسي سريع التغير. ومن المهم أن تعي منظمات الأعمال أن العملاء الجدد يختلفون في جوانب عديدة حتى عن عملائها الحاليين بسبب أن كون هذه الفئة من العملاء أكثر التصاقا بالعديد من المنظمات المنافسة الأخرى التي تكون قد عجزت عن الوفاء باحتياجاتهم.

إن منظمة الأعمال وهي تقدم سلعا وخدماتها تحاول أن تستكملها بجهود تسويقية متكاملة باكتساب هؤلاء العملاء الجدد وتشجيعهم وتحفيزهم على شراء وحدات أكثر، وكذلك توجيههم باتجاه السلع والخدمات الأكثر ربحية للمنظمة، ولا يمكن عمليا جذب فئات متعارضة في حاجاتها وغير مركزة عليها المنظمة في عملها، بمعنى أن عملية الاكتساب من المفترض أن تكون بوعي وإدراك من قبل المنظمة وتأتي في إطار استراتيجيتها المعتمدة.¹

ثالثا: المحافظة على ولاء العملاء

يتضمن مفهوم الولاء مجموعة مختلفة من الأفكار والتي تقبل جميعها فطرة أن الولاء هو عملية الاحتفاظ بالعملاء لأطول فترة ممكنة.

كما عرف Wallance الولاء على أنه "عبارة عن استراتيجية تهدف إلى زيادة رضا العملاء وزيادة إقبالهم على عملية الشراء وانتمائهم للتعامل مع نفس المؤسسة دون غيرها من المؤسسات المنافسة الأخرى".

من جهة أخرى يرى Morris الولاء على أنه "الأداء التام من قبل المسوقين والموردين، والإيفاء بالوعود من قبل المنظمات تجاه زبائنها".

¹ - أ.وائل محمد صبحي إدريس، أ.طاهر محسن منصور الغالي - أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن - سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - مرجع سبق ذكره، ص ص 197-198.

وهناك من وصف الولاء مثل Palmatier على أنه "نية الزبائن في أداء السلوكيات التي تشير إلى دوافع في الحفاظ على العلاقات والتواصل مع المؤسسة. كما أكد الباحثون على أن نية الزبون للتواصل مع المؤسسة ناتجة عن التفاعل القائم بينه و بين الموظفين ورجال المبيعات.

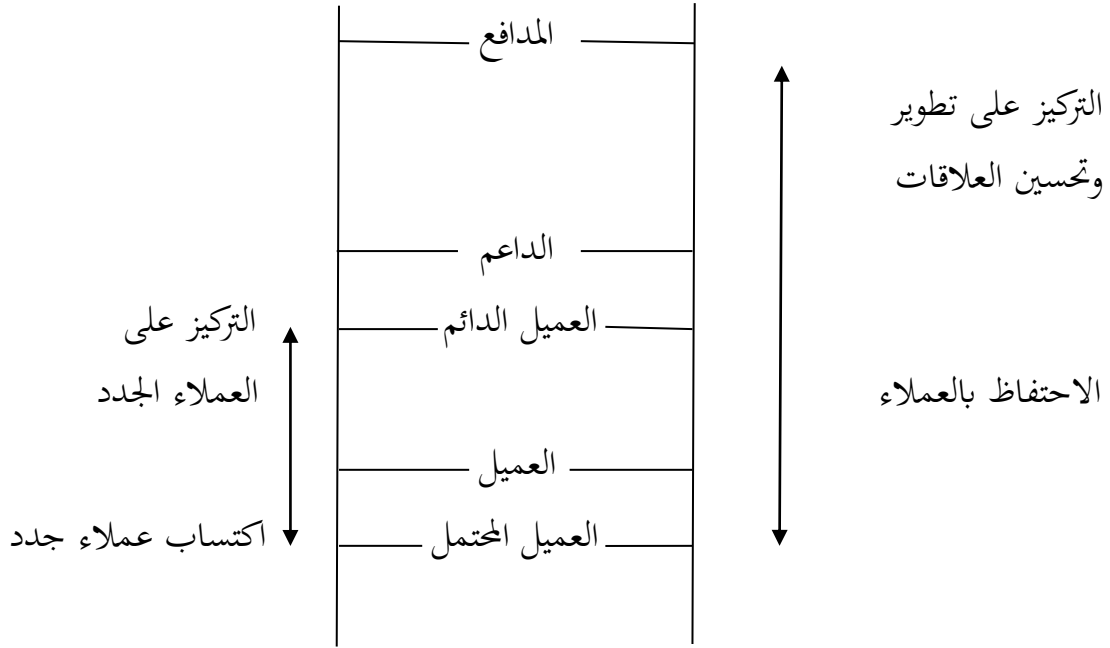
من جانب آخر عرف كل من Casalo et Wang الولاء على أنه "التزام راسخ عند الزبائن في إعادة شراء المنتج المفضل في المستقبل، وهذا يعني أن الزبون يعطي الأفضلية في تعاملاته لعلامة تجارية أو شركة معينة دون التعامل مع شركة منافسة أخرى أو علامة تجارية أخرى.

وقد أكد كل من الباحثين Ha et Stoel في وصفهم للولاء بأنه أداة أساسية لتنمية جهود نشاط التسويق بالعلاقات مع الزبائن، كما يلعب دورا حاسما في الحفاظ على العملاء و تطوير العلاقات بين العملاء والشركات.

كما أشار Chang et Chen أن ولاء العملاء يأتي بعد الرضا عن خدمات أو منتجات المؤسسة، حيث أن العميل الراضي يكون أكثر مواليا للمؤسسة بمجرد أنه راضي عنها. إذن مما لا شك فيه أن ولاء العملاء سيؤدي إلى الاحتفاظ بهم، فلن تستطيع المنظمات أن تحتفظ بعملائها دون أن يكون لهم مستوى رضا عال عن خدمات/منتجات وبالتالي ولاء قوي لهذه المنظمة.¹

¹ - يوسف صبيح، سليمان شقيقات، أحمد حواره - تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي (مدينتي نابلس وجنين)، بحث لاستكمال متطلبات التخرج من قسم التسويق، تحت إشراف د. سام الفقهاء، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم التسويق، جامعة نابلس 2011، ص16. (موقع انترنت: www.google.com).

الشكل رقم 16: ولاء العملاء



المصدر: أ.وائل محمد صبحي إدريس، أ.طاهر محسن منصور الغالي - أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن -- سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، ص 200.

رابعاً: الحصة السوقية

ترمز الحصة السوقية إلى نصيب المنظمة أو نسبة مبيعاتها إلى المبيعات الإجمالية للصناعة، ويساعد تحليل الحصة السوقية إلى التعرف على موقف مبيعات المنظمة بالنسبة للمبيعات الخاصة بالصناعة ودرجة التغير فيها بصرف النظر عن الثبات أو الزيادة أو النقصان في مبيعات هذه المنظمة، حيث يمكن أن تنخفض مبيعات المنظمة ولكن حصتها السوقية قد تكون ثابتة أو في زيادة أو انخفاض والعكس صحيح.

وبشكل عام يمكن القول أنه إذا ارتفع نصيب المنظمة من السوق فمعنى ذلك أنها تحقق كسبا وتفوقا ملموسا في مواجهة منافسيها، أما إذا انخفض نصيب المنظمة من السوق فإن ذلك يعني أنها تخسر جزءا من نصيبها في السوق إلى المنافسين.

الجدير بالذكر بأن الحصة السوقية لا تعد مؤشرا لمدى ربحية المنظمة، بمعنى أنها لا تشكل هدفا بحد ذاته، بل هي مؤشر يدل على مكان المنظمة بالنسبة إلى منافسيها في السوق (سلعة أو خدمة ما) في منطقة بيعه معينة.

يمكن لمنظمة الأعمال أن تجري تحليلا لحصتها السوقية في إطار كل عميل أو مجموعة عملاء لمعرفة مساهمة كل عميل أو مجموعة في هذه الحصة لغرض تطوير أساليب التعامل أو كسب الولاء لهؤلاء

العملاء. وفي حالات أخرى فإن الحصة السوقية تأخذ في إطار عام من خلال قياس حصة المنظمة إلى السوق بشكل عام أو إلى المنافسين القادة في هذه السوق.¹ وفيما يلي بعض المؤشرات لهذا المحور:²

- عدد العملاء (عدد)؛
- النصيب أو الحصة في السوق (%؛
- المبيعات السنوية بالنسبة للعمل الواحد (الدينار)؛
- درجة الاحتفاظ بالعميل (عدد أو %؛
- متوسط المنفق على علاقات العملاء؛
- العملاء بالنسبة للعامل الواحد (عدد أو %؛
- عدد الزيارات للعملاء وعدد الشكاوي (عدد)؛
- مؤشر رضا وولاء العملاء (%؛
- المبيعات المنجزة/اتصالات المبيعات (%؛
- متوسط الوقت المنقضي من الاتصال بالعميل وحتى استجابة المبيعات؛
- نفقات وتكاليف التسويق (عدد)؛
- متوسط مدة العلاقة بالعميل؛
- متوسط حجم العميل (الدينار).

¹ - www.tahasoft.com/books/307.docx

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، مرجع سبق ذكره، ص ص 258-259.

المطلب الثالث: محور التعلم والنمو

يحدد هذا المحور البنى التحتية التي ينبغي على المنظمة تشكيلها لخلق نمو وتحسين بعيد الأمد، إذ يحدد هذا المحور حقيقة أن المنظمات غير قادرة على تلبية طموحات الأسواق إذا ما اعتمدت التقنيات الحالية فقط، فالتعلم والإبداع يستمدان من المصادر الرئيسية الثلاثة والتي هي: الأفراد (العاملون)، نظم المعلومات والإجراءات التنظيمية. ويعمل جانب التعلم والنمو وتطوير المنظمة على ضمان قدرتها على البقاء لمدة طويلة الأمد.¹

إذن التعلم هو القاعدة الحقيقية للابتكار، ويمكن للتعلم أن يكون ابتكاراً وهو ما أسماه Drucker بالتقليد الابتكاري، فالتعلم يحول الابتكار من نشاط متخصص وممارسة فردية للمبتكر إلى ممارسة سلوكية في المنظمة المتعلمة ككل. كذلك فإن Senge قد أكد على ما أسماه بالتعلم التكيفي من خلال الاستجابة للأحداث التي تواجه الشركة والعاملين، وهو يمثل الخطوة الأولى باتجاه منظمة التعلم. ولكن التعلم الأهم بنظر Senge هو الذي يدعم المنظمة ويساعدها في عملية التغيير عموماً وتغيير افتراضاتها وأسس عملها. وذلك بالتأكيد لا يمكن حصوله من غير النظرة المفتوحة للعاملين وقدراتهم في تطوير المنظمة، إذن الإدارات ليست لوحدها مسؤولة عن هذا التطوير والابتكار.²

فالتوجه نحو المنظمات المسطحة وانسياب الهياكل التنظيمية وتوافر المرونة في المهارات والقدرات البشرية جعل من التعلم المستمر والاستفادة من الخبرات الذاتية وخبرات الآخرين وتكوين معادل ومخازن المعرفة ضرورة وحاجة ملحة جداً.

يركز محور التعلم والنمو حول التعلم التنظيمي والنمو والذي يقصد به تحديد وتشخيص البنية التحتية التي يجب أن تحققها المنظمة للنمو التحسين طويل الأمد.

إذن لتوضيح بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن، سنتطرق إلى مفهومي المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي بنوع من التفصيل.

¹ - د. بئينة راشد الكعبي، قاسم علي عمران - دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح (دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور كمال السامرائي) - مرجع سبق ذكره، ص 47.

² - أكرم سالم - المنظمات المتعلمة، منظمات التعلم قاعدة الابتكار والخبرة - ص 01.

(موقع الكتروني: <http://faculty.mu.edu.sa/download.php?fid=20421>)

الفرع الأول: المنظمة المتعلمة

بدأت فكرة المنظمة المتعلمة منذ السبعينات من القرن العشرين، وتمتد جذورها إلى طريقة البحث العلمي ونظرية التنظيم والتنظيم العضوي.

فالمنظمة المتعلمة هي التي تعلم وتشجع التعليم بين أعضائها وتروج تبادل المعلومات بين العاملين، ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة، مما يؤدي إلى خلق منظمة مرنة للغاية حيث يقبل العاملين على الأفكار الجديدة ويتكيفون معها ويتبادلونها من خلال رؤية مشتركة.

ويمكن القول أن مصطلح المنظمة المتعلمة يشير إلى المنظمة التي يمكنها الاستجابة إلى المعلومات الجديدة وذلك بتغيير وتعديل الأنظمة التي يتم فيها تشغيل وتقييم تلك المعلومات.

كما تعرف على أنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل.

وتبحث منظمات التعلم وتشارك وتتصرف بشكل مستمر من خلال تعلم الأفراد والجماعات فيها، وتسهل ثقافة التعلم التي تتضمن المعتقدات والسلوكيات والافتراضات والاتجاهات نحو عملية التعلم المستمر.

وينظر كل من Mallet et Brooks إلى منظمة التعلم على أنها نوع من النظام الذي يشجع على التحول من خلال عملية التعلم.

ويرى Marsick et Watkins أن منظمات التعلم تتصف بقدرتها على تمكين العاملين، تشجيع التعلم، التعاون، الحوار والاعتراف بالتداخل بين الأفراد والمنظمة والمجتمعات.

وينظر إلى المنظمة المتعلمة على أنها المنظمة التي يعمل العاملون فيها على جميع المستويات الفردية والجماعية لزيادة قدراتهم للوصول إلى النتائج التي يهتمون في الواقع بتحقيقها.

ويتطلب بناء منظمات التعلم جهوداً مستدامة وهادفة، وهذا يحتاج إلى تبني أنظمة للتفكير تتصف بالشمولية والتكامل يتم تصميمها وتطويرها وإدامتها بشكل مستمر من خلال الرؤية،

القيم، الاتصالات، اختبار السياسات، الهيكل التنظيمي الأساليب والإجراءات للتأكد من مدى انسجامها وملائمتها.¹

¹ - د. كامل محمد الحواجرة - المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي - مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد 45، الأردن 2010، ص 05-06. (موقع الكتروني: <http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Education/H106.pdf>)

نماذج المنظمة المتعلمة:

هناك العديد من النماذج للمنظمة المتعلمة التي تعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم ونتائج خبرتهم في هذا المجال، وسنتناول في هذه النقطة أهم هذه النماذج.¹

- نموذج Peter Senge:

وضع هذا النموذج سنة 1990 من قبل Senge الذي يعد مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة، وقد حدد خمسة أسس ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة وهي:

✓ التفكير التنظيمي: وهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل بدلا من الجزء، ورؤية

العلاقات البيئية التي تربط بين أجزاء النظام فضلا على التركيز على الأجزاء ذاتها.

✓ التميز الذاتي: وهو العمل باستمرار على توضيح وتحديد الرؤية الشخصية بدقة ووضوح،

ورؤية الواقع بموضوعية مما يساعد على تركيز الجهود والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.

✓ النماذج الذهنية: وهي تلك الافتراضات والتعميمات والصور الذهنية الراسخة في

الأعماق، والتي تؤثر في تصور الناس للعالم وتفسيرهم للأحداث من حولهم وكيفية التعامل معها.

✓ الرؤية المشتركة: وهي قدرة مجموعة من الأفراد على رسم صورة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.

✓ التعلم الجماعي: وهي العملية التي تتم بموجبها تنظيم وترتيب وتوحيد جهود مجموعة من

الأفراد لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

- نموذج Marsick et Watkins:

قدم هذا النموذج سنة 1993، وهو نموذج متكامل للمنظمة المتعلمة، ويحدد هذا النموذج عنصرين

أساسين للمنظمة المتعلمة وهما: الأفراد و البناء التنظيمي. ويركز هذه النموذج على التعلم المستمر

¹ - أ.د. عبد الناصر حسين رياض زايد، أ.د. خالد أحمد بوبشيت - المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجيبيل - المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض 2009، ص 05-06-07. (موقع الكتروني: http://ipac.kacst.edu.sa/edoc/1430/182175_1.pdf)

لجميع مستويات التعلم التنظيمي (الأفراد، مستوى الجماعات، المستوى التنظيمي)، حيث يشتمل كل عنصر على عناصر فرعية تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، وهي:

- ✓ خلق فرص للتعلم المستمر.
- ✓ تشجيع الاستفهام والحوار.
- ✓ تشجيع التعاون والتعلم الجماعي.
- ✓ تمكين العاملين لجمعهم نحو رؤية مشتركة.
- ✓ إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلم.
- ✓ ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.
- ✓ القيادة الاستراتيجية.

- نموذج Marquardt:

قدم هذا النموذج سنة 1996 ويتكون من خمسة أنظمة فرعية ضرورية لتحقيق التعلم التنظيمي والمحافظة عليه، ويجب أن تعمل المنظمة على تطويرها وفهمها وهي: التعلم، التنظيم، الأفراد، المعرفة والتقنية. وبواسطة هذه الأنظمة الفرعية جميعاً تعزز وتقوى عملية التعلم بالمنظمة، ويتداخل نظام التعلم مع جميع الأنظمة الفرعية ويتفاعل معها وتتكامل هذه الأنظمة معا لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة.

- نموذج Moilanen:

اقترح هذا النموذج سنة 2001 وهو مكون من خمسة أبعاد رئيسية هي:

- ✓ **الدوافع المحركة:** ويقصد بها مدى سعي قيادة المنظمة إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم، وتزيل العوائق التي من الممكن أن تعترض سبيل الاستفادة من معارفهم وخبراتهم.
- ✓ **تحديد الهدف:** ويقصد به مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة، تكون مرتبطة باستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة.

✓ الاستطلاع والاستفهام: يضم عناصر للتعرف على طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.

✓ التمكين: ويشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرضاً للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العمل وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم.

✓ التقييم: ويعني الاهتمام بنتائج التصرفات والأعمال التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي، ومدى إفساح المجال لفرق العمل بتقييم نتائج أعمالها ذاتياً.

الفرع الثاني: التعلم التنظيمي

قبل أن نتحدث عن التعلم التنظيمي لابد من تقديم تعريف لمفهوم التعلم¹، إذ يعرفه Mckenna أنه "يتضمن تغييراً ذا علاقة دائمة بالسلوك والذي يحدث نتيجة لممارسة أو خبرة سابقة ويرتكز على اكتساب المعرفة والمواقف والقيم والمهارات".

كما يعرف التعلم على أنه "عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي على تغيير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الأعمال".

يقصد بالتعلم التنظيمي "عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والأفراد العاملين بها، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها"².

و لقد عرفه Degeus أن التعلم التنظيمي كنظام يشمل على الرؤية والاستراتيجية والثقافة والقيم والقيادة و الهيكل والأنظمة والعمليات"³.

¹- أزهار عزيز العبيدي - أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية) - كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ص154.

(موقع الكتروني: www.iasj.net/iasj?func=fulltext&id=63210).

²- عواطف بنت أحمد حماد العصيمي - التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية - متطلبات تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، تحت إشراف د. محمد بن معيض الوديناني، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1428/1427، ص02. (موقع الكتروني: <http://www.minshawi.com/node/1122>).

³- ليث علي الحكيم وآخرون - دور التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة - مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 02، جامعة الكوفة 2009، ص98.

كما عرف Simon التعلم التنظيمي على أنه¹ "الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات بما ينعكس على عناصر ومخرجات المنظمة ذاتها، وهذا التعريف يتضمن بصفة عامة عنصرين هامين أساسيين هما:

- ✓ الوعي بالمشكلات المرتبطة بمستوى المعرفة الموجودة في المنظمة؛
- ✓ المخرجات الناجمة عن هذا الوعي والمبنية على الإجراءات التي تتخذها المنظمة في التعامل مع هذه المشكلات.

إذن فالتعلم التنظيمي هو العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيير المخطط بالمنظمة وإعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها وبالسريعة المناسبة، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها: تمكين الأفراد، استثمار التجارب السابقة في مواجهة المستقبل، إدارة واستخدام المعرفة بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء. وذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على الرؤية المشتركة لأعضاء المنظمة، مما يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

و يمكن الإشارة إلى الخصائص التي تميز التعلم التنظيمي في ما يلي:²

- أنه عملية مستمرة تحدث تلقائياً كجزء من نشاط وثقافة المنظمة، ولا يعتبرها الأفراد شيئاً مضافاً إلى أعمالهم؛
- يعتبر وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة عنصراً أساسياً في عملية التعلم؛
- هو نتاج الخبرة والتجارب الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- هو عملية تتضمن عدداً من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للاستفادة منها في حل المشكلات الحالية والمستقبلية وذلك في إطار ثقافة المنظمة؛
- أنه لا يمكن أن يحقق النتائج المرجوة منه دون دعم من قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين في السلوك والتصرف؛

¹- أزهار عزيز العبيدي- أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الإبتكاري (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية) - مرجع سبق ذكره، ص 154.

²- مؤيد سعيد السالم - إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي - مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن 2009، ص 69.

- أنه ينصب على ذاكرة المنظمة التي تضم مفاهيم ومرجعيات مشتركة منها ذاكرة الأفراد، والوثائق الرسمية والسجلات وهيكل وثقافة المنظمة.
- وهناك عدد من المبررات التي تجعل منظمات الأعمال تتبنى التعلم التنظيمي نذكر منها:¹
- ✓ التغيير السريع والمتواصل في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والذي انعكس على مطالب الناس وطموحهم ورغباتهم؛
 - ✓ زيادة المنافسة بين المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية العامة منها والخاصة؛
 - ✓ زيادة أهمية المعرفة في كل المجالات لزيادة فهمنا بالآخرين ولتحقيق مزايا تنافسية؛
 - ✓ التغيير السريع في تقنيات التعلم وأساليبه ومراكزه؛
 - ✓ التحول في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري؛
 - ✓ زيادة الشعور بعدم رضا المديرين والعاملين بالنموذج التقليدي للإدارة.
- دور التعلم التنظيمي في تطوير أداء منظمات الأعمال:**

يثير مفهوم التعلم التنظيمي أهمية كبرى للمنظمات الساعية إلى تحقيق الأداء إذ يرشدها إلى الطريق الأهم والأسرع لاستثمار وتفعيل أهم ثرواتها على الإطلاق، وهي ثروة الفكر والطاقة الذهنية للموارد البشرية بها، ونماذج التميز المختلفة تركز على عناصر التعلم، الابتكار، التجديد والتحديث المستمر وغيرها من عمليات تعتمد في الأساس على عقول البشر وقدراتهم الفكرية.

حتى تصبح المنظمات قادرة على الاطلاع بدورها الجديد يجب أن يتسم جهازها الإداري بالتعلم المستمر وأن تتأكد بأن العاملين بها يتعلمون ويشاركون بأقصى طاقتهم.

و لكي تستطيع منظمات الأعمال تحقيق التميز في الأداء عليها أن تتبنى مفاهيم المنظمة المتعلمة و التعلم التنظيمي إذ أن تطوير الميزة التنافسية من خلال استراتيجيات فعالة للعاملين أصبح بؤرة تركيز هامة لمنظمات الأعمال على حد سواء، إذن على هذه المنظمات أن تتبنى ثقافة التعلم والتي تتضمن الانفتاح والمشاركة في المعلومات، التقييم الناقد، الرغبة والاستعداد للتحدي، تقدير الفروق الفردية والتنوع والاستفادة منه والتعلم المستمر.

¹- د. موسى رحمان، أ. صباح ترغيني - دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري - مداخلة في إطار ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2001، ص 07.

ويؤدي تعميق وتنمية فرص التعلم التنظيمي إلى تهيئة مناخ يصل بالمنظمة إلى مستوى التميز من خلال ما يلي:¹

- استثمار طاقات البشر وإزكاء رغبتهم في التعلم من أجل تحسين أدائهم، والحصول على منافع ومزايا تتوافق مع مستويات الأداء الأفضل التي يحققونها، وبطريق غير مباشر يحدث التعلم التنظيمي؛
- تسيير تعلم الأفراد للمعرفة أو المفاهيم والأسس الفكرية والنظرية لموضوع ما، وكذلك تعلم المهارات التطبيقية. أي القدرة على تطبيق المفاهيم والنظريات في مواقع العمل وتحقيق مخرجات تتسم بالجودة نتيجة هذه التطبيق، لذلك فإن كثيرا من ممارسات التدريب في المنظمات تقصر عن تحقيق التعلم الكامل إذ تنحصر في الجانب المعرفي دون جانب المهارات التطبيقية؛
- تهيئة مواقع العمل لتكون حقولا خصبة للتعلم، حيث تتاح الفرص للأفراد للتفاعل وتبادل الخبرات والتواصل مع الرؤساء والمشرفين، والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية وتجديد معارفهم ومهاراتهم من خلال الممارسة تحت إشراف الخبراء، والتعرف المستمر على نتائج تقويم الإدارة لأدائهم ومظاهر الخلل فيه، وكذا ردود أفعال العملاء والمتعاملين بشأن ما ينتجه العاملون من سلع وخدمات ودرجات رضائهم عنها؛
- خلق الجو الاجتماعي في مواقع العمل الذي يسير التفاعل بين الأفراد والجماعات، ومن ثم يسير انتقال الخبرات ومناقشتها وتنمية الرؤى المشتركة والنماذج الفكرية المتناسقة وتبادلها بين الأفراد؛
- تخطيط وتيسير تدفق المعلومات بحيث تصل إلى كل العاملين بدرجات تتوازي مع مطالب العمل وضرورات إتاحة الفرص لهم للتعلم واكتساب الجديد من المعرفة والمهارات؛
- إزالة موانع التعلم ومعوقات اكتساب المعرفة وتنمية المهارات، وأهمها الحواجز التنظيمية التقليدية التي تفصل المنظمة إلى قطاعات منعزلة، والقيادات الإدارية التي تحصر السلطة والصلاحيات فيها وتمارس المركزية بأعلى درجاتها، والتي تتعامل مع الموارد البشرية كأفراد

¹ - بن ثامر كلثوم، لعروق حنان - المعرفة الإبداعية ودورها في الرفع من أداء المنظمات المعاصرة - المنتدى العربي للتجارة الالكترونية.

(موقع الكتروني: <http://www.aecfk.org/articles-action-show-id-30.htm>)

منعزلين وليسوا باعتبارهم أعضاء في فرق عمل متكاملة ومترابطة ومتفاعلة يشتركون في عمل متكامل لإنجاز نتائج وأهداف مشتركة.

إن الفكرة الأساسية التي يتضمنها منظور التعلم والنمو هي أن نجاح منظمة الأعمال يستند على أن صعود الأفراد إلى أعلى الهرم التنظيمي يوجد قيمة للمنظمة، إذا كان هذا الصعود قائما على تراكم خبرة ومعرفة واسعة وتجربة مستنيرة، كما أن تدهور مستوى العاملين من ناحية الأداء قد يجد تفسيراً له في كثير من الأحيان بنقص المعرفة والخبرة.

إذن فمحور التعلم والنمو يركز على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل التنظيم ومحاولة مواءمتها للمحيط الذي تعيش منظمة الأعمال فيه.

مؤشرات التعلم والنمو:

أهم مؤشرات التعلم والنمو والأكثر استخداماً وشيوعاً:¹

- رضا العاملين وإنتاجيتهم؛
- مدى تدوير العاملين ومستوى ولائهم؛
- أفكار العاملين بخصوص التحسين،
- التغيب وفرص الترقيات الداخلية،
- فرص الترقيات الداخلية؛
- مرونة العمل من حيث التوظيف والتسريح؛
- إمكانية تناقل المهارات؛
- عروض العمل المفروضة؛
- حوادث السلامة وتقييم واقع السلامة الوظيفية؛
- ساعات العمل والقيمة المضافة من كل عامل؛
- رضا العاملين عن البرامج التدريبية؛
- استغلال التدريب ونفقاته؛
- التحفيز والتمكين؛

¹ - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن - مرجع سبق ذكره، ص 250.

- وفرة البرامج التدريبية وتكرارها؛
- معدل الاتصالات الداخلية ونسبة المعلومات الاستراتيجية؛
- جودة بيئة العمل ونسبة العاملين لكل حاسوب.

المطلب الرابع: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المؤسسي الحكومي

لقد أشارت الدراسات الحديثة إلى إمكانية تطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء على برامج وأنشطة المؤسسات الحكومية نظرا لقدرته في جمع مقاييس الأداء المالية وغير المالية كمدخل لتوصيف المحددات التي تعكس أبعاد جودة الخدمة، المرونة، الإنتاجية، الكفاءة، الفعالية وزمن الاستجابة والابتكار والإبداع والتطوير والتحسين وأيضا لتوصيف النتائج التي تعكس أبعاد المسؤولية، المساءلة، القدرة التنافسية وغير ذلك من النتائج الأخرى.

الفرع الأول: دوافع وضوابط تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية

لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في القطاع الحكومي مبررات ودوافع عديدة تنبع من الحاجة إلى رفع مستوى الأداء في مؤسسات القطاع العام، وهذا التطبيق تضبطه مجموعة من الضوابط سنحاول الإلمام بها وذكرها في النقاط التالية.

أولاً: دوافع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية

أهم مبررات ودوافع تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، نلخصها فيما يلي:¹

- تبني اعتبارات الكفاءة الاقتصادية للموارد الحكومية المحدودة؛
- تخفيف الأعباء المالية والإدارية عن كاهل الدولة مع خفض برامج الدعم المالي كتوجه نحو صياغة الدور الجديد للقطاع الحكومي؛
- مشاركة المجتمع الأهلي المتمثل في القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني وذلك في استثمار موارد مالية جديدة على المشروعات العامة مع خلق طاقات إنتاجية جديدة وتحديث الطاقات الإنتاجية القائمة؛
- التوجه الدولي ممثلاً في مؤسسات التمويل الدولية نحو دعم اعتبارات الشفافية والمساءلة بمؤسسات القطاع الحكومي؛

¹ - محمد عبد الفتاح العشموي - قياس وتقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية - ورقة عمل مقدمة في إطار ملتقى: تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، شرم الشيخ، يناير 2007، جمهورية مصر العربية، ص ص 170-173.

- التوجه الدولي نحو ضرورة إعادة هيكلة القطاع الحكومي تنظيمياً ومالياً لأغراض معالجة الخلل في هياكله المالية والإدارية والوظيفية والفنية؛
- الحاجة إلى توظيف المدخل الإبداعي والابتكاري في إدارة المشروعات الحكومية بمعرفة القطاع الخاص؛
- التوجه الدولي نحو التعاقد مع القطاع الخاص لإدارة وتمويل وتشغيل المشروعات الحكومية؛
- نقل وتوزيع المخاطر المالية ومخاطر إنشاء وتنفيذ وتشغيل وإدارة المشروعات الحكومية بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص؛
- العمل بمنظومة كل من الرأس المال البشري والفكري نتيجة التحول الدولي من اقتصاد الموارد الطبيعية إلى اقتصاد الموارد البشرية؛
- تنامي المكونات المعرفية في القيمة الاقتصادية للخدمات العامة أكثر من مكوناتها المادية؛
- الحاجة إلى قياس قدرة المؤسسات الحكومية التنافسية بدلالة الإبداع والابتكار والتجديد والتطوير والتحسين والتحديث؛
- الضغوط الدولية لرفع كفاءة العمل بالمؤسسات الحكومية بدلالة أنظمة الحوكمة والهندسة* والخصخصة؛
- التوجه الدولي نحو تطبيق فلسفة الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات الحكومية لدعم ريادتها في التكلفة؛
- التوجه الدولي نحو العمل بمنظومة الإدارة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج والتشغيل بالإدارة الاقتصادية الرشيدة؛
- الحاجة إلى قياس صافي أرصدة التشغيل بالمؤسسات الحكومية، فضلاً عن قياس صافي قيمة مؤسسات القطاع الحكومي كاستجابة لتحديث مالية الحكومة من المنظور الدولي؛
- قياس نتائج المعاملات والأصول والمطالبات الحكومية طبقاً لأساس الاستحقاق الكامل؛
- العمل بموازنة البرامج والمحاسبة عن الأداء كنموذج بديل لموازنة الإنفاق والمحاسبة عن التنفيذ؛

* - إعادة هندسة الأعمال، هي في علم الإدارة نهج يهدف إلى إدخال تحسينات عن طريق رفع كفاءة وفعالية العمليات المتبعة داخل المنظمات. للمزيد أنظر:

https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D8%B9%D8%A7%D8%AF%D8%A9_%D9%87%D9%86%D8%AF%D8%B3%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84

- التحول نحو إدارة الديون الحكومية المحلية والخارجية وعدم الاقتصار على مجرد قياس هذه الديون؛
- رفع كفاءة وظائف الاعتراف والقياس والإفصاح المحاسبي الحكومي، لزيادة منفعة المعلومات المحاسبية في مجال ترشيد القرارات الاستراتيجية؛
- الحاجة إلى ربط نتائج المعاملات الحكومية التبادلية بالمتغيرات الاقتصادية الكلية؛
- تركيز عملية قياس الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية على السياسات والأهداف والبرامج والأنشطة والمشروعات وتخصيص الموارد؛
- التوجه الدولي نحو ضرورة ربط القرارات الخاصة بالسياسات العامة بالقرارات الخاصة بالموازنة الحكومية؛
- التحول من مجرد إدارة شؤون الإنفاق الحكومي التي تقتصر على مجرد رصد التنفيذ إلى إدارة شؤون الأداء التي تهتم برصد النتائج ومدى تحقق الأهداف؛
- الاتجاه العالمي نحو منهجية إدارة الأداء الحكومي باعتبارها أحد أنظمة الإدارة الحديثة، كما هي موضحة بالشكل التالي:

الجدول رقم 05: منهجية إدارة الأداء الحكومي

رصد النتائج	الأهداف	التطور والتحسين طويل الأجل
	النتائج	الآثار المتوسطة للنتائج على المتعاملين
رصد التنفيذ	المخرجات	الخدمات العامة المقدمة
	الأنشطة	تحويل المخلات إلى مخرجات
	المدخلات	الموارد المالية والبشرية

المصدر: محمد عبد الفتاح العشماوي - قياس وتقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية - ورقة عمل مقدمة في إطار ملتقى: تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، شرم الشيخ، يناير 2007، جمهورية مصر العربية، 173.

ثانيا: ضوابط تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية:

- أهم الضوابط اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية، نوجزها فيما يلي:¹
- تحديد الرؤية الاستراتيجية لمؤسسات القطاع الحكومي وترجمتها إلى رسالة لهذا القطاع وغاياته وأهدافه؛
 - صياغة استراتيجية وحدة النشاط الحكومي طبقا لمتغيرات كل من البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتحديات)؛
 - تحديد محركات النتائج النهائية أيضا ومحركات أداء هذه النتائج بكل وحدة حكومية، تمهيدا لوضع المقاييس والمؤشرات الموضوعية المناسبة لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الحكومية بشكل متوازن الأبعاد يضمن تحقيق الربط بين هذه المحركات والأهداف الاستراتيجية؛
 - تنفيذ استراتيجية وحدة النشاط الحكومي بدلالة الخطط العينية والموازنات التقديرية وبمعرفة مراكز الأعمال بكل وحدة حكومية؛
 - تقييم ورقابة استراتيجية وحدة النشاط الحكومي بدلالة محركات النتائج والأداء الحكومي، وذلك كمدخل لتطوير وتحديث هذه الاستراتيجية من منظور التغذية العكسية والتعلم؛
 - ربط مقاييس ومؤشرات الأداء المالي وغير المالي بالمستويات التشغيلية داخل نطاق الإدارة التنفيذية بكل وحدة حكومية، باعتبار أن هذا الربط هو همزة الوصل بين الأهداف الاستراتيجية ووسائل تحقيقها.

¹ - إعادة هندسة الأعمال، هي في علم الإدارة نَحْج يهدف إلى إدخال تحسينات عن طريق رفع كفاءة وفعالية العمليات المتبعة داخل المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص179.

الفرع الثاني: تحديات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية

إن النجاح في تنفيذ بطاقة تقييم الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية يواجه مجموعة من التحديات، نذكرها فيما يلي:¹

- التردد من قبل المديرين في القيام باستخدام أساليب قياس محددة وواضحة وطرحهم مقولة " إن ما أفعله لا يمكن قياسه "، إن عدم القياس هنا يعني في أحد جوانبه عدم الوعي بطبيعة الأفعال والأنشطة وحقيقة ما تؤدي إليه هذه الأفعال من نتائج.
- إن منظمات كثيرة كالصحة، التعليم والخدمات الاجتماعية وغيرها تجد إدارتها صعوبة في إيجاد قياسات النتائج مستهدفة بشكل محصلات واقعية، لذلك يتم التركيز على المدخلات من جانب وترشيد استخدامها أو على المخرجات دون معرفة المحصلات والنتائج المستهدفة فيها. إن المطلوب من الإدارة هنا أن تبذل جهود وأن تبني تجربة تطور من خلالها هذه المؤشرات والقياسات استنادا إلى معلومات ومعطيات صحيحة؛
- الاعتقاد السائد بين الأفراد العاملين بالمؤسسات الحكومية من أن النتائج سوف تستخدم للمحاسبة والعقاب أكثر من استخدامها للتحفيز والثواب. ولغرض تغيير هذه الصورة يتطلب الأمر إعادة تجسير الثقة بين العاملين والإدارة من جانب وأن يلعب المدراء دور المديرين لباقي العاملين، والقيام بجعل القياس والتقييم ممارسة جديدة تغير نمط التفكير السابق اقترابا من حالة المنظمات الرائدة والفعالة.
- عدم الوضوح في رسالة المنظمة، ويرتبط عدم الوضوح هذا بطبيعة عمل المنظمة وإمكانية إيجاد أهداف مقاسة وواضحة المعالم، فأغلب بيانات الرسالة لهذه المنظمات عبارة عن شعارات فضفاضة لا تستطيع الإدارة ترجمتها إلى نتائج أداء محددة أو إنها تصل إلى قياسات أداء متعارضة. لذلك فإذا أرادت المنظمة تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن فعليها أن تبذل جهودا في توضيح رسالة المنظمة ورؤيتها لكي تستطيع ترجمتها في إطار منظورات بطاقة الأداء المتوازن.
- عدم رغبة الجمهور في معرفة النتائج السلبية خاصة وأن هذه الرغبة مرتبطة بطبيعة التشريعات وحرية الحصول على المعلومات والبيانات من قبل الجميع. إن الأهداف

¹ - د.وائل محمد صبحي إدريس، د. طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي 3، مرجع سبق ذكره، ص 98-101.

الأساسية من القوانين والتشريعات هي نبل التعامل مع كافة الأفراد وتزويدها بالنتائج بشكل صحيح، وإن هذا الأمر يتيح للجميع إمكانية التدخل وإعطاء الرأي مما يعقد الإشكالية بإيجاد حلول مبسطة للقضايا المطروحة أمام هذه المنظمات. إن الميزة في استخدام بطاقة التقييم المتوازن هو إمكانيةها بأن تعطي رأي من خلال مؤشرات وقياسات واقعية ومن خلال بيانات ميدانية، فهذه تساعد في تحديد جوانب الأداء وطرح المخاطر المحتملة بمساعدة مختلف وسائل الإعلام والصحافة بأن ترى تقييما واقعيًا لعمل هذه المنظمات؛

- الشعور بالإحباط وفقدان الميزات من الاستثمار بهذه المنظمات المرتبط بطبيعة إدارات هذه المنظمات والبرامج التي تتبناها. فالمنظمات الحكومية أقل ميلا لتطوير ووضع مؤشرات وقياسات محددة للأداء وأكثر تركيزا على حسن ترشيد واستخدام الموارد.
- هنا يتطلب الأمر من إدارة هذه المنظمات -إذا ما أرادت استخدام بطاقة الأداء المتوازن- أن تغير هذا المنظور وإعادة النظر بهذه العلاقة، حيث تجعل العاملين يستثمرون وقتهم وجهودهم بتلك الأنشطة التي تؤدي إلى نتائج مرغوبة ومقاسة؛
- سطرت ثقافة عدم الثقة في الحلول التي تطرح في مجال منظمات الأعمال الخاصة، حيث أن عدم الثقة هذه ناتجة من التركيز على طبيعة التباين والاختلاف بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص، في حين يشير واقع الحال في الدول المتقدمة إلى إمكانية تكيف كثير من الأساليب وآليات العمل للاستفادة منها في المؤسسات الحكومية رغم أنها طورت في مجال الأعمال الخاصة. إن التزايد في النجاحات المرتبطة بتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية وجه الأنظار إلى إعادة فحص مفردات ثقافة عدم الثقة وجعل الاختلاف بين القطاعين مدروسا وفق مؤشرات صحيحة ومساهما في إمكانية تكيف الحلول بالالتجاهين؛
- عدم وجود قاعدة أو أساس للتغيير، فالمؤسسات الحكومية لا تعود إلى تطوير المؤشرات والقياسات إلا عندما تواجه حالات أزمة تهدد استمراريتها، وفي هذه الحالة فإن ظروف العمل تنعكس سلبا على عمليات تطوير وإدخال البطاقة، في حين يفترض أن تدرس برامج وتناقش من قبل المجموعات والأفراد وأن يتم الاتفاق على المحصلات في إطار الاستراتيجية الموضوعة للمنظمة لكي يتم استثمار الوقت والجهد والموارد وبما يؤدي إلى

تحقيق هذه النتائج. إن هذه الإشكالية مرتبطة أكثر بآليات العمل وتوجهها لأن تكون أكثر ثباتا وبيروقراطية في المؤسسات الحكومية؛

- وجود قيود ومحددات فنية تقنية، خاصة وإن استخدام التكنولوجيا والبرامج الجاهزة في هذا القطاع هي أقل منها في القطاع الخاص. ففي المؤسسات الحكومية ليس من المستغرب وجود أساليب تقليدية لتقديم تقارير الأداء وفق استمارات غير محددة أو أن بعض المدراء في المنظمة لا يحسنون التعامل مع التقنيات الحديثة. هكذا يتطلب الأمر معالجة هذه الإشكالية بجد وفاعلية قبل تبني برنامج تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن؛
- نقص المهارات للكوادر الفنية والإدارية العاملة في مجال القياس والتقييم، وخاصة ما يرتبط منها في جوانب التحليل والاستنتاج وربط المؤشرات وإيجاد آليات لعمل المنظمة كأنظمة فرعية، وهذه من المتطلبات الضرورية لإدارة وتقييم الأداء. إن علاج هذه الإشكالية يرتبط بجوانب تعليمية وتدريبية يساهم فيها مختلف العاملين ومختلف المستويات الإدارية؛
- إشكالية تطوير قياسات إبداعية متجددة، فعادة ما يتم الركون إلى مؤشرات قياس وضعت في فترات زمنية سابقة دون أن تحدد وفق اعتبارات توسع وتأثير عمل المنظمة، حيث الانعكاس المباشر وغير المباشر لمصالح فئات متعددة من المفترض أخذها بعين الاعتبار. إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن تتطلب وجود جهة متخصصة تتابع هذا الموضوع بحيث لا يحصل فجوة بين القياسات المستخدمة والنتائج المستهدفة من خلال الاستمرار في استخدام مؤشرات محدودة؛
- وجود فجوة بين مؤشرات النتائج ونظام التحفيز المستخدم في المنظمات. ففي المؤسسات الحكومية عادة ما يجد العاملون أنفسهم في حالة عدم رضا نتيجة عدم تفعيل نظام الحوافز وفق اعتبارات النتائج المستهدفة.

خلاصة الفصل

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي، وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في المؤسسات الحديثة بكافة أنواعها.

ولقد اقترحت بطاقة الأداء المتوازن من قبل كل من Kaplan et Norton سنة 1992، وهي تعد منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تمكن المؤسسة في حال تبنيها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن بحيث توفر معلومات شاملة عن أدائها. وهي تتسم بالصفات التالية: العلاقات السببية، صفات التعددية، صفة التوازنية، صفة الدافعية والمحدودية للمعلومات.

و لقد حدث تطور في بطاقة الأداء المتوازن منذ التسعينات من خلال ثلاثة أجيال بعد أن أدركت المنظمات أن هناك أسباب للأداء غير المرضي للبطاقة، فبدأت في استخدامها كنظام إداري وليس فقط كنظام لتطوير الأداء ثم تطورت لتضيف إلى أهدافها استخدامها كإطار للتغيير التنظيمي. وفي سنة 1996 قدما نفس المفكرين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن لتطبيقها في منظمات الأعمال وهي:

البعد المالي: يركز هذا البعد على الجوانب المالية، وإلى متطلبات المالكين من عائد على رأس المال المستثمر من قبلهم وتخفيض التكاليف والحصة السوقية وكذا التدفق النقدي.

بعد العملاء: يركز هذا البعد على جميع الأنشطة والإجراءات التي تلبي حاجات العملاء، وتدخل هنا أهمية سرعة الاستجابة لطلبات العملاء وتلبية توقعاتهم، مما ينعكس على العلاقة الجدية معهم.

بعد العمليات الداخلية: يركز هذا البعد على الحالات الداخلية للإيفاء بتوقعات العملاء، والعمليات الحرجة التي ينبغي أن تتفوق فيها المنظمة على غيرها من المنظمات.

بعد التعلم والنمو: يركز هذا البعد على الاستثمار في الموارد البشرية من أجل رفع مستوى أدائهم.

ولقد أشارت الدراسات الحديثة إلى إمكانية تطبيق أسلوب القياس المتوازن للأداء على برامج وأنشطة المؤسسات الحكومية نظرا لقدرته في جمع مقاييس الأداء المالية وغير المالية.

فتطبيقها في القطاع الحكومي يستند إلى وجود معايير أداء شاملة تصف استراتيجية المنظمة بدءا من المنظور الواسع والأهداف الاستراتيجية ومعايير القياس وصولا إلى المبادرات والمستهدفات بسبب تعدد فئات أصحاب المصلحة.

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي

الجزائري - حالة CNAS تلمسان -

المبحث الأول: الضمان الاجتماعي الجزائري

المطلب الأول: التطور التاريخي للضمان الاجتماعي الجزائري

المطلب الثاني: دور الضمان الاجتماعي والأخطار التي يغطيها

المطلب الثالث: صناديق الضمان الاجتماعي

المطلب الرابع: منازعات الضمان الاجتماعي الجزائري

المبحث الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

للعامل الاجراء (وكالة تلمسان)

المطلب الأول: تقديم عام للوكالة وهيكلها التنظيمي

المطلب الثاني: قياس أداء جودة خدمات الصندوق الوطني للتأمينات

الاجتماعية للعامل الاجراء (وكالة تلمسان) من وجهة نظر المؤمن

(بعد العملاء)

المطلب الثالث: الرضا الوظيفي في الصندوق الوطني للتأمينات

الاجتماعية للعامل الاجراء -وكالة تلمسان- (محور النمو والتعلم)

المطلب الرابع: الاداء المالي والعمليات الداخلية في الصندوق الوطني

للتأمينات الاجتماعية للعامل الاجراء وكالة تلمسان (المحورين المالي

والعمليات الداخلية)

تمهيد الفصل

يعتبر الضمان الاجتماعي في الوقت الحاضر من أهم النظم الاجتماعية الحديثة، ونظرا للأهمية الكبيرة التي أولتها مختلف دول العالم للضمان الاجتماعي، فإن الجزائر على غرار هذه الدول اهتمت بهذا النظام وأعطته أولوية كبيرة وطورت من أساليبه وجعلته شامل لمعظم شرائح المجتمع. ولقد عرفت الجزائر نظام الضمان الاجتماعي منذ الاحتلال كامتداد للنظام، وبعد الاستقلال عرف هذا النظام تغييرات واصلاحات هامة، وذلك من خلال إصدار قوانين ومراسيم تنفيذية، وكان أهم إصلاح عرفه هذا النظام إصلاحات 1983 التي جاءت في شكل قوانين حددت مختلف المخاطر التي يغطيها النظام والقواعد المطبقة. كما تم انشاء خمس صناديق تتكفل بذلك هي "الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء"، "الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء"، "الصندوق الوطني للتقاعد"، ثم أنشأت في سنة 1995 "الصندوق الوطني للتأمين على البطالة" وفي 1997 "الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء والأشغال العمومية والري". ولقد وضعت تحت وصاية الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي حسب ما نص عليه المرسوم التنفيذي رقم 07/92 المؤرخ في 04 جانفي 1992 المنظم لصناديق الضمان الاجتماعي، وتهدف هذه الصناديق إلى تسيير المخاطر وتوفر لتحقيق ذلك على وكالات ولائية ومراكز دفع، يعتبر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تلمسان من هذه الوكالات التابعة للمديرية المركزية بالجزائر يقوم بتسيير أكثر من 352.000 مؤمن مما يجعلنا نصنفه من الصنف الأول. وهو يسعى إلى تحقيق الريادة وتقديم خدمات ذات جودة عالية في ظل نظام يتسم بالكفاءة والفعالية والمرونة والتميز.

وعليه نحاول في هذه الدراسة قياس مستوى الاداء في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لوكالة تلمسان من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة : البعد المالي من خلال عرض إيرادات ونفقات الوكالة، بعد النمو والتعلم عن طريق إعداد استبيان يقيس الرضا الوظيفي لعمال الصندوق، بعد العملاء وذلك بتوزيع استبيان على المؤمنين يقيس درجة رضاهم وفق لمقياس الفجوة، أخيرا بعد العمليات الداخلية وستتطرق فيه إلى بطاقة الشفاء باعتبارها من التقنيات الحديثة التي اعتمدها الصندوق لتسهيل تقديم الخدمات للمؤمنين.

المبحث الأول: الضمان الاجتماعي الجزائري

بعد الاستقلال ورثت الجزائر منظومة ضمان اجتماعي معقدة، مما حتم عليها إدخال إصلاحات عديدة من أجل تنظيمه وتعميمه لجميع الشعب و أيضا محاولة تكييفه و جعله قابل للتطبيق وذلك من خلال إصدار قوانين و مراسيم تنفيذية، و كان أهم إصلاح عرفه هذا النظام إصلاحات 1983

المطلب الأول: التطور التاريخي للضمان الاجتماعي الجزائري

لقد شهد نظام الضمان الجزائري تطورات عديدة منذ الاستعمار الفرنسي إلى غاية الآن و لقد حاولنا إجمال هذه التطورات أخذين سنة 1970 كسنة فصل بين مرحلتين مهمتين في تاريخ الضمان الاجتماعي الجزائري.

الفرع الأول: نظام الضمان الاجتماعي قبل 1970

سنحاول تقسيم هذه المرحلة إلى فترتين، ما قبل الاستقلال وما بعده.

أولا: الضمان الاجتماعي في الفترة 1830 - 1962

منذ الاحتلال الفرنسي للجزائر سنة 1830، لم يكن للصحة العمومية و الضمان الاجتماعي أي مضمون عقلائي و دقيق، و حوادث الأمراض لم تكن تتعلق إلا ببعض الأمراض البسيطة ومعالجات لا قيمة لها. إلى غاية سنة 1850 قامت الإدارة الفرنسية بتنظيم الطب الاستعماري وأيضا خلق محيط طبي، و لقد كان هدف هذه المنظومة الطبية هو تقديم خدمات ذات نوعية للعسكريين والمستعمرين من جهة، و تأمين مستوى صحي فقط للعمال الجزائريين الذين هم في خدمة الفرنسيين (المستخدمين في السكك الحديدية، البريد و المواصلات، المناجم، نشاطات البحر)، و ذلك فقط من أجل الرفع من العوائد و الإنتاجية الاقتصادية لهم من جهة أخرى. ومع تطور الهياكل القاعدية ومستوى التغطية خاصة في المناطق التي يتمركز فيها المستعمرين الأوروبيين، و بعد الحرب العالمية الثانية شهد وضع الشعب الجزائري تحسينات عديدة.

و لقد ادخل نظام الضمان الاجتماعي في الجزائر كامتداد للنظام الفرنسي، بعد أربع سنوات من خلقه في فرنسا سنة 1945 (قرار رقم 450/49 المؤرخ في 11أفريل 1949 والمعلن عنه رسميا وفقا للقرار التنفيذي المؤرخ في 10 جوان 1949)¹، ليدخل حيز التنفيذ في 10أفريل 1950 ويضمن

¹ - Larbi Lamri-**Le Système de Sécurité Sociale en Algérie une approche économique** - OPU Alger ; 2004 P 21-22.

هذا النظام تغطية خطر المرض، الأمومة، العجز و الوفاة ما عدا التأمين عن الشيخوخة الذي لم يؤسس له إلا في سنة 1953.

وقبل هذا التاريخ كانت بعض القطاعات قد استفادت من هذا التأمين، مثل عمال السكك الحديدية، عمال مؤسسة الكهرباء والغاز الجزائري. أما فيما يخص العمال غير الأجراء ذوي المهن الصناعية، التجارية، الحرة، الحرفية والزراعية فإنه لم يكن لهم الحق في الاستفادة من خدمات الضمان الاجتماعي إلا في عام 1958¹.

ولقد بلغ عدد المؤمنين والمستفيدين من النظام العام لسنة 1960 أكثر من 708.000 بعدما كان سنة 1953 حوالي 384.467². وهذا النظام لم يكن إلا بديل وليس منظم ومنسق كما أنه يحتوي على بعض الأنشطة الخاصة، ونطاق تطبيقه يقتصر فقط على الموظفين والأجراء الدائمين. كما أنه يتميز بتعدد أنظمته ووجود فروقات ما بين المزايا المعروضة. وكذلك فيما يتعلق بالنظام الزراعي فقد كان يحتوي على شروط صعبة لم تمكن الجزائريين من الاستفادة.

ثانيا: الضمان الاجتماعي في الفترة ما بين 1962 – 1970

لقد شهد نظام الضمان الاجتماعي تغييرات كبيرة في إطار الجزائر المستقلة، حيث أصبح لديها ضمان اجتماعي خاص ومختلف، ولقد عرف هذا النظام تحولات كبيرة إثر التوجهات السياسية والاجتماعية والصحية. ولقد تميز نظام الضمان الاجتماعي الموروث بتعدد أنظمته وتعدد تنظيم هيكله³، حيث كان يوجد فيه 11 نظاما، 71 هيئة للضمان الاجتماعي و 11 جهازا للتقاعد التكميلي.

¹ - خشاش سميرة - أزمة تمويل نظام الضمان الاجتماعي في الجزائر حالة CNR- CNAS - مذكرة ماجستير في التسيير كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر 2001 ص 29.

² - Badaoui Saliha- **la sécurité sociale et état en Algérie ; les logiques en place et leurs implications** - magister option : économie du travail ; institut des sciences économiques ; Alger 1994 p 48.

³ - Hannouz Mourad et Khadir Mohamed - **Précis de Sécurité Sociale** - OPU, 1996 P11.

وتتمثل هذه الأنظمة في:¹

النظام العام: الذي يغطي جميع العمال الأجراء .

النظام الفلاحي: والمسير من طرف صندوق التعاون الفلاحي (CNMA) والذي يغطي عمال القطاع الزراعي، وهذا القطاع لا يقدم أداءات عائلية كما أن شروط الاستفادة منه تعتبر تعجيزية. **نظام الموظفين:** والمسير من قبل صندوق الضمان الاجتماعي والموظفين (CSSF) والصندوق العام للتقاعد (CGRA)، وهو يمتاز بأن الدولة هي التي تقوم بتسيير الأداءات العائلية وحوادث العمل.

نظام مستخدمي السكك الحديدية: يسير من طرف صندوق مسيري السكك الحديدية (CC). **نظام عمال المناجم:** ويسير من قبل صندوق الضمان الاجتماعي والمناجم (CSSM)، وهذا النظام يمتاز بكونه يتلقى دعما من الدولة يوجه إلى تمويل المعاشات القاعدية. **نظام عمال شركة الكهرباء و الغاز الجزائرية:** والمسير من طرف صندوق التأمين والطوارئ لعمال الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (EAPAS).

نظام عمال البحر: والمسير من قبل المؤسسة الوطنية للبحارة والصيادين (ENMP).

نظام لغير الأجراء: المسير من قبل صندوق تأمين الشيخوخة (CAVNOS).

نظام الطلبة: لا يمنح إلا الأداءات العينية الخاصة بالتأمينات على المرض والأمومة.

نظام العسكريين: وهو يختلف عن بقية الأنظمة وخاصة فيما يتعلق بالتقاعد.

نظام خاص بالأشخاص غير المرسمين: أي العاملين لدى الدولة والجماعات المحلية بشكل مؤقت.

الفرع الثاني: نظام الضمان الاجتماعي بعد 1970

قمنا بتقسيم هذه المرحلة إلى فترتين ما بين 1970-1983 وما بعد 1983

¹ - Larbi Lamri --Le Système de Sécurité Sociale en Algérie une approche économique - op.cit P24 - 25.

أولاً: الضمان الاجتماعي في الفترة ما بين 1970 – 1983

إن التعقد والتعدد في الأنظمة والصناديق ألزم ضرورة إصلاح منظومة الضمان الاجتماعي الموروثة من الاستعمار وهذا الإصلاح جاء بطريقة مرحلية:¹

- سنة 1970: تم صياغة أول نص قانوني جزائري (المرسوم رقم 116/70 المؤرخ في 1 أوت 1970) الذي أعاد تنظيم الصناديق وأنظمة الضمان الاجتماعي، حيث قلص عددهم ووسع صلاحياتهم ووضعهم تحت وصاية وزارة واحدة وهي " وزارة الشؤون الاجتماعية " حيث أصبح عددهم خمس صناديق:

- الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNSS).
- الصندوق الجهوي للضمان الاجتماعي (CASORAL) الجزائر، وهران، قسنطينة) والتي تمثل الجهات الشرقية، الغربية و الوسط.
- صندوق تأمين الشيخوخة لغير الأجراء (CAVNOS).
- صندوق الضمان الاجتماعي للموظفين (CSSF).
- صندوق الضمان الاجتماعي لعمال المناجم (CSSM).

- سنة 1971: تم إعادة تنظيم النظام الفلاحي طبقاً للأمر الصادر في 5 أبريل 1971، والذي بمقتضاه أصبح القطاع الفلاحي يستفيد من نفس الشروط والأدوات المطبقة على الضمان الاجتماعي والممنوحة للنظام العام.

- سنة 1974: تم الاستفادة من توسيع التأمين الاجتماعي (المرض، الأمومة، حوادث العمل... إلخ) على العمال غير الأجراء عن طريق إصدار أمر بتاريخ 17 سبتمبر 1974، علماً أن هذه الشريحة لم تكن تستفيد من التأمين على التقاعد.

وفي تاريخ 30 جوان 1974 وضع تحت وصاية وزارة العمل والشؤون الاجتماعية كل هيئات الضمان الاجتماعي باستثناء النظام الفلاحي، كما وضع في هذه السنة مشروع إصلاح منظومة الضمان الاجتماعي والذي يعتمد على توحيد مختلف الأنظمة الموجودة وتجانس الأداءات المقدمة من طرف هذه الأخيرة وكذا التوحيد في تمويل المنظومة.

ثانياً: الضمان الاجتماعي بعد 1983.

¹ - إلياس عبد الرحمن - إشكالية نظام التقاعد في الجزائر، دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد - رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، علوم المالية، تحت إشراف د. محمد رحاج، جامعة الجزائر 2005، صص 16-17.

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

في إطار السياسة الاقتصادية الجديدة التي تمتاز بوجهة اجتماعية، ومع بداية سنوات الثمانينات قررت السلطات العمومية تنمية نظام الضمان الاجتماعي العام وتعميمه لجميع الشعب وأيضا إعادة تنظيمه، ومحاولة تكيفه وجعله قابل للتطبيق ويستند هذا القرار على المبادئ الأساسية التالية:¹

- مبدأ تعميم نظام الضمان الاجتماعي.
 - مبدأ توحيد الأنظمة، المزايا الممنوحة وطريقة التمويل.
 - مبدأ مشاركة ممثلي العمال في تسيير هيئات الضمان الاجتماعي عن طريق تمثيلهم في المجالس الإدارية.
- ولقد تم تأسيس نظام حماية اجتماعي صحي عام وشامل لجميع المنتمين للنظام على اختلاف قطاعاتهم ومهنتهم. ويغطي جميع أصناف الشعب حتى المعاقين والأشخاص كبير السن، والإصلاحات التي شهدتها هذه الفترة تبين ذلك:

- سنة 1983: إصلاحات نظام الضمان الاجتماعي جاء في شكل خمس قوانين جاءت كلها بتاريخ 2 جويلية 1983 وهي تتمثل في:

- **قانون رقم 11/83:** المتعلق بالتأمينات الاجتماعية والذي يغطي أغلب الأخطار المرتبطة بحياة الأجراء وغير الأجراء، حيث يتميز هذا القانون بثلاث جوانب وهي كالتالي:²

- **من جانب المستفيدين من التأمين:** حيث يطبق على كافة العمال الأجراء وأشباه الأجراء إلى جانب المجاهدين، ذوي الحقوق، الأشخاص المعاقين بدنيا وذهنيا والذين لا يمارسون أي نشاط مهني بالإضافة إلى طلبة الجامعات والمتربصين بمراكز التكوين المهني.

¹ - Larbi Lamri-**Le Système de Sécurité Sociale en Algérie une approche économique** - op.cit, P31

² - أ. عجة الجيلالي - الوجيز في قانون العمل و الحماية الاجتماعية (النظرية العامة للقانون الاجتماعي في الجزائر- دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة الجزائر، 2005 ص 125-126.

- من جانب الخاضعين للتأمينات: تخضع كافة الهيئات عامة أو خاصة، إنتاجية أو غير إنتاجية لقواعد التأمينات الاجتماعية بما فيهم الفلاحين والحرفيين.
 - من جانب نوع الخدمات: يحدد القانون نوع الخدمات التي يستفيد منها المؤمنون وهي تتمثل في الخدمات النقدية والخدمات العينية.
- كما يمتاز هذا النظام بأنه نظام إجباري ونظام تساهمي، ولقد عدل بالأمر رقم 96/17 المؤرخ في 16 جويلية 1996.

➤ **قانون رقم 12/83:** المتعلق بالتقاعد ويهدف هذا القانون إلى إنشاء نظام وحيد للتقاعد مركزا على توحيد القواعد المتعلقة بالحقوق والامتيازات وقواعد التمويل أيضا بالإضافة إلى تقدير معاش التقاعد¹.

➤ **قانون رقم 13/83:** المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية، حيث يهدف هذا النص إلى تغطية المخاطر الناتجة عن حوادث العمل والأمراض المهنية التي يتعرض لها العامل مهما كان قطاع النشاط الذي ينتمي إليه.

➤ **قانون رقم 14/83:** المتعلق بتحديد التزامات المكلفين والخاضعين للضمان الاجتماعي، حيث يتعين مثلا على المستخدم إيداع تصريح لدى الجهاز في مدة أقصاها عشرة أيام من بدء النشاط. ويحتوي هذا التصريح على عدد العمال المشتغلين بالمؤسسة و منذ ذلك التاريخ يلتزم رب العمل بتسديد حقوق الاشتراك تحت طائلة التعرض لعقوبات جزائية في حالة الإخلال بالالتزام².

➤ **قانون رقم 15/83:** المتعلق بمنازعات التأمينات الاجتماعية، ويهدف هذا القانون إلى مايلي:

- تجنب المستفيدين من اللجوء الدوري للعدالة التي تتطلب أجال ومصاريف وشكليات معقدة.

¹ - درار عياش - أثر نظام الضمان الاجتماعي على حركة الاقتصاد الوطني دراسة حالة CNAS ; CNR شبكة بومرداس - فرع تحليل اقتصادي الجزائر 2005/2004 ص 41.

² - عجة الجليلي - الوجيز في قانون العمل و الحماية الاجتماعية - مرجع سبق ذكره ص 139.

- إجبار صناديق الضمان الاجتماعي على إعادة دراسة الملفات، وبذلك يضمن الصندوق السير الحسن لمصالحه.
- إشراك المستفيد في تسيير أجهزة الضمان الاجتماعي.
- سنة 1985: تم إصدار مرسوم رقم 223/85 بتاريخ 20 أوت 1985 المتعلق بالتنظيم الإداري للتأمينات حيث حدد وجود ثلاث صناديق:
 - الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS).
 - الصندوق الوطني للتقاعد (CNR).
 - الصندوق الوطني للتأمينات لغير الأجراء (CASNOS).
- سنة 1992: تم إصدار مرسوم رقم 07/92 المؤرخ في 04 جانفي 1992 المتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي لها، عن طريق مجلس يسمى "مجلس الإدارة" وأيضا تسييره يتم عن طريق شخص مؤهل لذلك يسمى "المدير العام"¹.
- كما أن هذا المرسوم وسع من مجال الصندوق الوطني للتقاعد الذي أصبح يتضمن إضافة إلى التقاعد العادي التقاعد المسبق.
- سنة 1994: إصدار مرسوم رقم 188/94 في 6 جويلية 1994 الذي أنشأ صندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC).
- سنة 1997: إصدار مرسوم رقم 47/97 المؤرخ في 4 فيفري 1997 الذي أنشأ بموجبه الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال في قطاعات البناء والأشغال العمومية (CACOBATPH).
- ويعتبر تعويض الأدوية الذي جاء بموجب القانون 83-11 الصادر في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، ذو أبعاد اجتماعية واقتصادية خاصة بطبيعة المرحلة التي كان يعيشها الاقتصاد الجزائري، وحتى يتم تعويض الأدوية من طرف الضمان الاجتماعي فإنه يجب إتباع جملة من الإجراءات البسيطة وهي:

¹ - Boulahbib Kamel- l'application des règles de la comptabilité publiques aux opérations des organismes de sécurité sociale - ENA Janvier 1993.

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

- ✓ تقديم طلب التعويض من طرف المخبر المعني مرفق بملف إثبات التسجيل للمنتج، وكذا الملف التقني للدواء، إضافة إلى بطاقة الإيداع للسعر بالنسبة للأدوية المستوردة، أو شهادة التسعير (P.P.A) بالنسبة للمنتجات المصنوعة محليا؛
- ✓ يقدم هذا الطلب إلى وزارة العمل والضمان الاجتماعي، حيث تقوم لجنة تعويض الأدوية (C.R.M) والتي تم إنشاؤها بموجب تعليمة وزارية مشتركة في 16 أوت 2003 والتي يشرف عليها الوزير شخصا بالبت فيه؛
- ✓ في حالة قبول الطلب يتم إدراج الدواء ضمن قائمة الأدوية القابلة للتعويض حيث يتم وضع خط أخضر على قسيمتها (la vignette)، بينما التي لا يتم قبولها أي غير القابلة للتعويض يوضع على قسيمتها خط أحمر.

المطلب الثاني: دور الضمان الاجتماعي الجزائري والأخطار التي يغطيها

سنتناول في هذا المطلب الدور الاجتماعي والاقتصادي الذي يلعبه الضمان الاجتماعي الجزائري، إضافة إلى مختلف الأخطار التي يغطيها.

الفرع الأول: دور الضمان الاجتماعي الجزائري

في إطار مفهوم الضمان الاجتماعي بأنه نظام لحماية الأفراد وعائلاتهم، فهو يقوم بدعم الدخل المادي للفرد بما يتلاءم مع حاجاته وظروفه، ومن هذا المنطلق نستنتج أن الضمان الاجتماعي يلعب دور مهم في المجالين الاجتماعي والاقتصادي .

أولاً: الدور الاجتماعي للضمان الاجتماعي

يلعب الضمان الاجتماعي دوراً مهماً في المجال الاجتماعي، ولهذا سنحاول إيجاز هذا الدور في النقاط التالية:

- محاولة التقليل من حوادث العمل و مختلف المخاطر المحيطة بالعامل، من خلال دراسة هذه المعطيات و محاولة إيجاد الحلول الممكنة للتقليل من آثارها من جهة، ثم التأمين على الضحايا في حالة وقوعها من جهة أخرى؛
 - تقديم الرعاية الشاملة للمواطنين كافة، من خلال تحقيق مستوى ثابت من الدخل يفي بمطالب الحياة الأساسية و سد حاجة الفقراء، للعيش في مستوى إنساني لائق؛
 - محاولة القضاء على الفقر والعوز و الحرمان، و توفير الأمن الاقتصادي لجميع الأفراد في كافة الفئات الاجتماعية و ليس لفئة معينة منهم؛
 - تحقيق التكافل الاجتماعي بين فئات المجتمع كافة، و تقديم مساعدات الضمان الاجتماعي بوصفه حقاً مشروعاً يقره المجتمع لكافة الفئات المحتاجة من أبناء المجتمع، وليس فقط منحة أو هبة من ذوي البر والإحسان؛
 - تقديم الخدمات الاجتماعية المختلفة للفئات المأجورة وغير المأجورة؛
 - تحقيق تكامل خدمات الضمان الاجتماعي بأهدافه الإنشائية والوقائية، وتوافقها مع احتياجات وعادات وثقافة الأفراد، الذين تخدمهم قوانين الضمان والأمن الاجتماعي؛
 - المساعدة في تطوير المنظومة الصحية و ذلك من خلال:
- ✓ المساهمة في تمويل القطاع الصحي؛

- ✓ تطوير الهياكل الصحية عن طريق المساهمة المباشرة في انجاز المنشآت الصحية أو تمويل انجازها؛
- ✓ المشاركة في البحوث الطبية على شكل مساهمة مالية أو توفير مختلف الإحصائيات المتعلقة باستفحال بعض الأمراض الوبائية؛
- ✓ التأثير على السياسة المتبعة في مجال الأدوية للحد أو التشجيع من إنتاج أو استهلاك نوع معين من الأدوية وذلك من خلال التعديل في نسب تعويض هذه الأدوية.

ثانيا: الدور الاقتصادي للضمان الاجتماعي

- يساهم الضمان الاجتماعي في إعادة توزيع الدخل الوطني و ذلك عن طريق:¹
- إعادة التوزيع الأفقي (داخل نفس الفئات): لا يدفع المشتركون نفس مبلغ الاشتراكات، إلا أنهم يحصلون على نفس النسب من التعويضات من طرف الضمان الاجتماعي (مثلا التعويض على استهلاك الأدوية 80 % من قيمته)، أي هناك إعادة لتوزيع الدخل الوطني من فئات المجتمع التي دخلها مرتفع نحو تلك الفئات ذات الدخل الضعيف؛
 - إعادة التوزيع العمودي (بين فئات مختلفة):يقوم أرباب العمل بدفع الاشتراكات من أجل تغطية الأخطار التي قد يتعرض لها عمالهم من جهة، و يقوم صندوق الضمان الاجتماعي بإعادة التوزيع الجهوي لهذه الموارد (الاشتراكات) على وكالاته الموزعة على مختلف مناطق الوطن. أي هناك تضامن بين المشتركين المنتمين لوكالات الضمان الاجتماعي والتي تحقق فائضا في مواردها مع أولئك المشتركين المنتمين لوكالات التي تعاني عجزا في مداخيلها؛
 - يؤثر الضمان الاجتماعي على التشغيل، وذلك عبر منظومة التقاعد فهو يساهم بصفة فعالة في عملية التشغيل، فبغض النظر عن الأجور التعويضية التي يحصل عليها العمال الأجراء بعد نهاية نشاطهم المهني أي في مرحلة التقاعد، فإن مناصب العمل التي يتم تسريحها تشكل فرص حقيقية للتوظيف، كما أن التعديلات التي أدخلت على قانون التقاعد و التي بمقتضاها يمكن للعمال المستوفون لشروط محدودة أن يحالوا على التقاعد

¹ - إلياس عبد الرحمن-إشكالية نظام التقاعد - مرجع سبق ذكره صص 24-25-26.

قبل السن القانونية تهدف أساسا لامتناع عدد كبير من البطالين. كما يعتبر الضمان الاجتماعي أداة فعالة في توجيه التشغيل نحو القطاعات الاستراتيجية، و ذلك عن طريق تقديم تحفيزات كتخفيض أو إعفاء من دفع الاشتراكات و تتجلى هذه السياسة خاصة في مجال تشغيل الشباب؛

- يساعد الضمان الاجتماعي في زيادة الاستهلاك، حيث تعتبر آداءات الضمان الاجتماعي والمتمثلة خاصة في الأجور التعويضية (معاشات و منح التقاعد) و التعويضات الخاصة بالنفقات الطبية هي بمثابة قدرة شرائية يستفيد منها عدد كبير من المنتمين إلى الضمان الاجتماعي و التي تمكنهم من التأثير على الاستهلاك نحو الارتفاع و بالتالي إحداث انتعاش اقتصادي.

الفرع الثاني: الأخطار التي يغطيها الضمان الاجتماعي والتعويضات المقابلة لها

يغطي الضمان الاجتماعي الأخطار التالية:

أولاً: تأمين المرض والأمومة والعجز

سوف نتطرق إلى التأمين على المرض والأمومة وعلى العجز.

تأمين المرض: المرض يتميز بخاصيتين أساسيتين: عدم التأكد، التكلفة. فالمرض هو حادثة غير متوقعة لا يرمح لها، و أيضا التكلفة فيها تختلف حسب نوع المرض. إذن يعتبر التأمين على المرض كضمان ضد المخاطر الناتجة على الحالات المرضية التي يمكن أن يتعرض لها المستفيدين وبالتالي مساعدتهم على مواجهة نفقات العلاج، وأيضا حمايتهم من ضياع جزء أو كل الدخل الناتج عن نشاطهم. وهذا ما يعبر عنه تقنيا بالتعويضات العينية أو المادية والتعويضات النقدية.¹

ولقد حدد قانون 11/83 الأصناف المستفيدة من التأمين على المرض وهم:²

- كل عامل أجير أو شبيهه بالأجير تتوفر فيه الشروط المطلوبة لمدة العمل، يستفيد من: تعويضات العلاج الطبي، التعويضات اليومية.
- ويستفيد الأشخاص الآخرون من تعويضات مصاريف العلاج الطبي، وهم: ذوي الحقوق (زوج المؤمن الذي لا يمارس أي نشاط مهني)، الأطفال المكفولون (الذين تقل أعمارهم عن 18 سنة، الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة والمبرم بشأنها عقد تمهين أجرته تقل عن نصف الأجر الوطني الأدنى المضمون، الأطفال الذين تقل أعمارهم عن 21 سنة ويواصلون دراستهم، الأطفال المكفولون مهما كانت سنهم وليس لديهم دخل، الأولاد مهما كانت سنهم والذين تتعذر عليهم ممارسة أي نشاط مأجور بسبب عاهة أو مرض مزمن، الأولاد الذكور الذين يستوفون شروط السن المطلوبة وتحتم عليهم حالتهم الصحية التوقف عن العمل أو الدراسة وأصول المؤمن وأصول زوجة المتكفل بهم، الذين لا تتجاوز مواردهم الشخصية المبلغ الأدنى لمعاش التقاعد).

¹ - Larbi Lamri-**Le Système de Sécurité Sociale en Algérie une approche économique**- op.cit P75

² - التأمين على المرض، مديرية الدراسات الاحصائية والتنظيم، قطاع الإعلام والتوثيق، بن عكنون، الجزائر مطبعة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، قسنطينة، 1997، ص ص 13-14-15-16.

- أصحاب الحقوق وهم: صاحب معاش مباشر للعجز من التأمينات الاجتماعية، صاحب معاش العجز للأيلولة صاحب معاش تقاعد بدل معاش العجز، صاحب منحة تقاعد منقول، صاحب معاش تقاعد منقول تحول إلى منحة عجز منقول، ريع حادث عمل أو مرض مهني يسبب عجزا يساوي نسبة 50%، ريع حادث عمل أو مرض مهني للزوج أو الولد اليتيم أو الأوصول، منحة تقاعد، منحة تقاعد منقول، إعانة تقاعد، إعانة تقاعد منقول، إعانة عامل أجير، إعانة عمرية، صاحب منحة بطالة وصاحب منحة تقاعد مسبق.
- المجاهدون المستفيدون من منحة المجاهد وضحايا حرب التحرير الوطني الذين يمارسون نشاطا مهنيا.
- العاملون لحسابهم الخاص: المعوقون جسديا أو ذهنيا ولا يمارسون أي نشاط مهني والذين اعترفت بإعاقته المصالح الخاصة الولائية.
- الطلبة: كل شخص مهما كانت جنسيته متواجد فوق التراب الوطني ويمارس نشاطا، أصحاب حقوق مسجون، المستفيدون من منحة نشاطات المصالح العامة، المستفيدون من إعانة التضامن والمستفيدون من دعم الدولة الخاصة بالفئات المحرومة والمعوزة. ويتم التكفل بمصاريف العلاج الطبي للمستفيد أو لذويه بطريقتين إما:
 - أن يسدد المعني بمصاريف العلاج ثم يطلب التعويض لدى الصندوق المؤهل إقليميا.
 - أن يقصد المؤمن أو ذوي الحقوق المصالح الطبية و الصيدلية الخاصة أو العمومية التي تربطها اتفاقيات مع الصندوق المعني، للاستفادة المجانية من العلاج ومتطلباته حيث لا يدفع المعنيون أي تكلفة.يستفيد المؤمن الذي يتعرض لهذا الخطر بنوعين من التعويضات:
التعويضات النقدية:
وهي تعويضات مقررة بموجب القانون، تصرف للمستفيد دون عائلته، و هي عبارة عن مبالغ تدفع للعامل الذي توقف عن عمله بسبب المرض تأسيسا على المرتب الذي يتقاضاه.
ويتم حساب التعويضة اليومية أثناء التوقف عن العمل من خلال:¹

¹ - التأمين على المرض، مديرية الدراسات الاحصائية والتنظيم، قطاع الإعلام والتوثيق، مرجع سبق ذكره، ص ص 10-11.

- من أول يوم للتوقف عن العمل حتى اليوم 15: تساوي التعويضة نسبة 50% من أجر المنصب اليومي بعد أن تطرح منه اشتراكات الضمان الاجتماعي والضريبة.
 - من اليوم 16 للتوقف عن العمل إلى ما فوق: تساوي التعويضة اليومية نسبة 100% من أجر المنصب اليومي بعد اقتطاع الضريبة واشتراكات الضمان الاجتماعي.
 - الإقامة بالمستشفى: أثناء الإقامة تحسب التعويضة اليومية بنسبة 100% من أول يوم للتوقف عن العمل.
 - المرض الطويل: تحسب التعويضة اليومية بنسبة 100% من أول يوم يقرر فيه أن المؤمن مصاب بمرض طويل الأمد.
- تقدم التعويضة اليومية لمدة أقصاها ثلاث سنوات عن كل علة معترف بها ضمن قائمة الأمراض الطويلة المدى، أما بالنسبة للعلل الأخرى، فتقدم التعويضة اليومية لأقصى حد هو 300 تعويضة يومية لفترة لا تزيد عن سنتين.
- ويستحق المؤمن هذا التعويض بعد إشعار هيئة الضمان الاجتماعي و ذلك بإيداعه وثيقة التوقف عن العمل أو إرسالها مع إشعار الاستلام و تكون هذه الوثيقة في نسختين إحداها لصاحب العمل والثانية للضمان الاجتماعي.¹
- ويتم دفع التعويضة اليومية كما يلي:²
- تقدم وصفة طبية للتوقف عن العمل في نسختين، واحدة للمستخدم والثانية لهيئة الضمان الاجتماعي؛
 - يرسل إعلان التوقف عن العمل لهيئة الضمان الاجتماعي من طرف المعني أو من طرف من ينوب عليه؛
 - تبرير التوقف عن العمل يجب أن يحمل البيانات التالية:
 - اسم ولقب المؤمن؛
 - الرقم التسلسلي لانخراطه في الضمان الاجتماعي؛
 - المهلة المزعومة للتوقف عن العمل؛
 - اسم ولقب، درجة، إختصاص والعنوان المهني للطبيب المعالج؛

¹ - المادة 14 من قانون رقم 11/83 المؤرخ في 2 جويلية 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية.

² - التأمين على المرض، مديرية الدراسات الإحصائية والتنظيم، قطاع الإعلام والتوثيق، مرجع سبق ذكره، ص 18-19.

➤ تاريخ إجراء الفحص الطبي للمؤمن؛

➤ في حالة تمديد العطلة، المدة يجب أن تتحدد بوضوح.

تبليغ التوقف عن العمل ينحصر غب مدة يومين مفتوحين ولا يدخل في حساب المهلة اليوم الأول لتاريخ العطلة.

التعويضات العينية:

تسمح الأداءات العينية ولذوي الحقوق بالاستفادة من التكفل بمصاريف العلاج الصحي، وتغطي النفقات التالية:¹

- التعويض بنسبة 80% لكل من: الفحوص الطبية، المواد الصيدلانية، النظارات والتداوي بالمياه المعدنية.

- التعويض بنسبة 100% لكل من: بعض العمليات الجراحية المهمة، بعض الأمراض، توريد الدم، البلازما، وضع الأطفال في المحضنة، الإقامة بالمستشفى بسبب المرض لمدة تفوق 30 يوما، الأجهزة والأعضاء الاصطناعية، الجبارة الفكوية والوجهية، إعادة التدريب الوظيفي للأعضاء وإعادة التأهيل المهني.

شروط الاستفادة من التأمين على المرض:

للاستفادة من التعويضات العينية النقدية يجب أن تتوفر الشروط التالية:²

- الستة (06) أشهر الأولى: يستلزم أن تكون مدة العمل على الأقل:

➤ خمسة عشر (15) يوما أو (100) ساعة خلال الثلاث أشهر السابقة لتاريخ العلاج المطلوب التعويض عنه.

➤ أو على الأقل (60) يوما أو (400) ساعة، خلال الـ 12 شهرا السابقة لتاريخ العلاج المطلوب التعويض عنه.

- ما فوق الستة (6) أشهر: يستلزم أن تكون مدة العمل:

➤ على الأقل 60 يوما أو 400 ساعة، خلال 12 شهرا السابقة للتوقف عن العمل.

¹ - <http://www.cnas.dz/index.php?p=AssMald> (vue le : 20-10-2015)

² - التأمين على المرض، مديرية الدراسات الاحصائية والتنظيم، قطاع الإعلام والتوثيق، مرجع سبق ذكره، ص ص 12-13.

➤ أو على الأقل 108 يوما، أو 720 ساعة، خلال الثلاث سنوات السابقة للتوقف عن العمل.

➤ أو على الأقل 180 يوما أو 1200 ساعة خلال الثلاث سنوات السابقة للتوقف عن العمل.

وفي حالة الانقطاع عن الاشتراك في الضمان الاجتماعي، يتحدد الحق في الأداءات العينية كالتالي:

➤ العامل الذي يؤكد أو يبرهن أنه اشتغل لمدة 3 أشهر أو 200 يوما من خلال السنة التي سبقت تاريخ التوقف عن العمل.

➤ أو أنه اشتغل لمدة 6 أشهر أو 60 يوما أو 400 ساعة خلال السنة السابقة لتاريخ التوقف عن العمل.

➤ أو أنه اشتغل 12 شهرا أو 120 يوما أو 800 ساعة، خلال السنة التي سبقت التوقف عن العمل.

تأمين الأمومة: يهدف هذا التأمين إلى حماية المرأة وطفلها المولود، لذلك تمارس هيئات الضمان الاجتماعي رقابة على احترام القواعد الطبية المقررة وتحصل المستحقة بموجب هذا التأمين على تعويضات عينية تشابه تلك الممنوحة بموجب التأمين عن المرض. أما التعويضات النقدية فهي لا تؤدي إلا للسيدات العاملات المؤمن عليهن وتهدف هذه التعويضات ضمان دخل بديل للعاملة في الفترة السابقة واللاحقة على وضع الحمل. وتستفيد المؤمنة من التعويضات التالية:

التعويضات النقدية:

تستفيد المرأة التي تنقطع عن العمل بسبب الولادة بتعويض يساوي كامل أجرها لمدة 14 أسبوعا متتالية، و هو تعويض يومي يساوي 100% من الأجر اليومي بعد اقتطاع مبلغ الاشتراك والضريبة بشرط أن تتوقف عن مزاوله أي عمل مأجور أثناء فترة التعويض، و إذا حصل أن تمت الولادة قبل التاريخ المحتمل للوضع لا تقلص فترة التعويض أي تبقى 14 أسبوعا.¹

التعويضات العينية:

ويتعلق الأمر بمصاريف العمل وتبعاته وتعويض المصاريف الطبية والصيدلانية ومصاريف إقامة الأم والمولود في المستشفى لمدة 08 أيام، ويكون التعويض على أساس 100%، وتكون المراقبة التي

¹ - المواد 28-29 من قانون 11/83 المؤرخ في 2 جويلية 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية.

تجربتها هيئة الضمان الاجتماعي قبل الوضع وبعده، ويتعين على الأم الحامل في هذه الحالة أن تعلم مصالح الضمان الاجتماعي بحالة الحمل التي تتم معاينتها من قبل طبيب مختص وذلك قبل 06 أشهر من تاريخ توقع الوضع الذي يذكره الطبيب المختص في الشهادة، كما يستلزم على المعنية أن تجري فحوصا أربعة قبل وضع الحمل.¹

شروط الاستفادة من حق التأمين على الأمومة:

للاستفادة من التأمين على الأمومة، ضروري توفر الشروط التالية:²

- للاستفادة من الاداءات العينية، يجب أن تكون المرأة العاملة أو الزوج المؤمن قد عمل(ت):

➤ إما 15 يوما، أو 100 ساعة أثناء الثلاث أشهر التي تسبق تاريخ الاداءات العينية المطلوب تعويضها؛

➤ إما 60 يوما، أو 400 ساعة على الأقل أثناء 12 شهرا التي تسبق تاريخ الاداءات المطلوب تعويضها.

- للاستفادة من الاداءات النقدية، يجب أن تكون المرأة المؤمنة اجتماعيا قد عملت:

➤ إما 15 يوما، أو 60 ساعة خلال 3 أشهر التي تسبق أول معاينة طبية للحمل.

➤ إما 60 يوما، أو 400 ساعة خلال 12 أشهر التي تسبق تاريخ أول معاينة طبية للحمل.

● تأمين العجز:

يرتبط مفهوم العجز بالنشاط المهني، بحيث يمكننا القول عن شخص أنه قادر أي أن لديه القدرة الجسدية والذهنية للقيام بنشاط مهني، والعكس صحيح أن يكون عاجز أي أن تضيع لديه هذه القدرة على القيام بالنشاط المهني.

تقاس القدرة على تحقيق قيمة اقتصادية على أساس المداخيل المحققة من هذه الأنشطة، والعجز يقاس على أساس التضييع الكلي أو الجزئي لهذه المداخيل.

¹- <http://droit.alafdal.net/montada-f10/topic-t325.html> (vue le:15/10/2015)

² - التأمين على الأمومة، مديرية الدراسات الاحصائية والتنظيم، قطاع الإعلام والتوثيق، بن عكنون، الجزائر مطبعة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، قسنطينة، 1997، ص06.

التأمين على العجز جاء من أجل التعويض على هذا الضياع و ذلك في إطار التضامن، وهو يمثل ضمان ضد المخاطر الناتجة عن العجز الكلي أو الجزئي، وبالتالي مساعدة المستفيدين من أجل استخدام المداخل المعوضة.¹

وتختلف درجة العجز من شخص إلى آخر ولهذا فإن المشرع الجزائري في المرسوم رقم 27/84 المؤرخ في 11 فيفري 1984 عرف هذا المفهوم كمايلي:

" تعتبر حالة العجز فيما إذا المؤمن ينقص على الأقل نصف 50% قدرته على العمل أو على تحقيق الربح، أي ضمان دخل أعلى من نصف الدخل القاعدي...".

التأمين على العجز يغطي حالات العجز الناتجة عن المرض، الأمومة، الشيخوخة أو الحوادث المهنية أو غير المهنية. و تقدير العجز هو من صلاحيات الطبيب والذي يستشار من طرف هيئة التأمين، وأيضا يشترط تقديم ملف طبي ورقابة صارمة على حالة العجز. ويعتبر قرار الطبيب مهم جدا في تقدير عدم القدرة على العمل، وهناك 3 أصناف من العجز:

➤ **الصف الأول:** وهم العمال عاجزين ولكنهم قادرين على تكملة القيام بنشاطهم الأولي أو أي نشاط مطابق لحالة عجزهم.

➤ **الصف الثاني:** وهم العمال عاجزين وغير القادرين على القيام بنشاطهم الأساسي أو أي نشاط آخر مأجور.

➤ **الصف الثالث:** وهم العمال عاجزين ليس فقط على القيام بأي نشاط مأجور، و لكن أيضا يحتاجون إلى أشخاص آخرين يساعدهم في حياتهم اليومية كالتغذية، الكساء وتحقيق حاجياتهم الطبيعية...إلخ.

شروط الاستفادة من منحة العجز:

هناك مجموعة من الشروط الضرورية للاستفادة من معاش العجز وأيضا من الاداءات العينية هي:²

- من أجل معاش العجز، لا بد أن يكون قد عمل إما:*

¹-Larbi Lamri-**Le Système de Sécurité Sociale en Algérie une approche économique**- op.cit P101 – 102.

² - التأمين على العجز، مديرية الدراسات الاحصائية والتنظيم، قطاع مصلحة الإعلام، بن عكنون، الجزائر مطبعة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، قسنطينة، 2003، ص09.

* - لا يطبق شرط مدة العمل على المؤمن له في حالة المرض أو العجز الناتج عن إصابة بحادث.

➤ 36 يوما أو 240 ساعة على الأقل أثناء الـ 12 شهرا، التي سبقت الانقطاع عن العمل، وثبوت العجز؛

➤ 108 يوما أو 720 ساعة على الأقل أثناء 3 السنوات التي سبقت الانقطاع عن العمل أو ثبوت العجز.

- للاستفادة من الاداءات العينية، لابد أن يكون المؤمن له قد عمل إما:

➤ 09 أيام أو 60 ساعة على الأقل أثناء الثلاثة أشهر التي سبقت تاريخ تقديم العلاج الذي يود التعويض عنه؛

➤ 36 يوما أو 240 ساعة، أثناء الـ 12 شهرا التي سبقت تاريخ تقديم العلاج الذي يطلب تعويض نفقاته.

ويستفيد العاجز من التعويضات التالية:

تحسب منحة العجز على أساس الأجر القاعدي وهذا الأخير يمكن أن يكون آخر أجر سنوي تحصل عليه المؤمن قبل حدوث العجز والخاضع لاشتراكات الضمان الاجتماعي، أو يمثل متوسط الأجر السنوية لثلاث سنوات الأخيرة الأحسن أجرا خلال الحياة المهنية للمؤمن: ومبلغ منحة العجز يقدم حسب أصناف العجز.¹

بالنسبة للعمال للأجراء :

➤ **الصف الأول:** يحصل المؤمن في هذه الحالة على 60% من الأجر القاعدي.

➤ **الصف الثاني:** يحصل المؤمن في هذه الحالة على 80% من الأجر القاعدي.

➤ **الصف الثالث:** يحصل المؤمن في هذه الحالة على 80% بالإضافة إلى 40% من الأجر القاعدي. دون أن تقل هذه الزيادة عن حد أدنى يقدر بـ 12000 دج.

بالنسبة للعمال غير الأجراء:

في الصنفين الأول والثاني يستفيد المؤمن من نسبة 80% من الأجر السنوي المصرح به والخاضع للاشتراك والذي يمثل 8 مرات من **SNMG*** كأقصى حد.

أما إذا كانت حالة المؤمن من الصنف الثالث، فيستفيد المؤمن بالإضافة على نسبة 80% من الأجر السنوي المصرح به بنسبة 40% كإضافة.

¹ - المواد 36-37 من نفس قانون 11/83 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية.

* - الحد الأدنى للأجر المضمون .

لا يمكن أن يقل المبلغ السنوي لمعاش العجز عن 75% من المبلغ السنوي للأجر الوطني الأدنى المضمون. وإذا كان المؤمن في سن التقاعد، فإن منح العجز تتحول إلى معاش تقاعد.

دفع معاش العجز:

عند انقضاء المدة التي قدمت خلالها الأدياء النقدية للتأمين على المرض تتولى هيئة الضمان الاجتماعي تلقائيا في تقديم الحقوق من باب التأمين على العجز، دون انتظار الطلب من المعني بالأمر. تدفع معاشات العجز شهريا عند حلول أجل الاستحقاق.¹

ثانيا: تأمين حوادث العمل والأمراض المهنية والوفاة:

سوف نتطرق إلى التأمين على حوادث العمل والأمراض المهنية

تأمين حوادث العمل:

يعرف المشرع الجزائري حوادث العمل على أنها " إصابة بدنية ناتجة عن سبب مفاجئ وخارجي طرأ في إطار علاقة العمل أو خارج هذه العلاقة، وطبقا لتعليمات رب العمل كممارسة انتداب نقابي أو انتخابي، أو في المسافة التي تفصل العامل عن مكان عمله "

والمشرع الجزائري يوسع من نطاق التغطية ولا يحددها فقط في الحوادث التي تحصل بمناسبة الأدياء المباشر للعمل داخل المصنع أو الورشة، ولكنه من جهة أخرى يقترح نظام وقائي من هذه الحوادث. وتتمثل الوقاية حسب قانون 13/83 في مجموعة الإجراءات والتدابير والأعمال التي ترمي إلى تفادي وقوع حوادث العمل أو التخفيف من حدتها والتقليل من عددها. ويجب أن يكون التصريح بحادث العمل من طرف صاحب العمل أو المؤمن شخصا أو مفتش العمل في اقرب وقت ممكن (24 ساعة)، بواسطة رسالة مسجلة مع إشعار بالاستلام.²

تأمين الأمراض المهنية:

يقصد بالأمراض المهنية العلل الجسمانية التي تنشأ بسبب العمل خلال فترة من الزمن، كامتصاص الجسم لمواد ضارة لا تظهر أعراضها إلا بعد مدة تطول أو تقصر حسب ظروف العمل. ولقد عرفها المشرع الجزائري في المادة 63 من قانون 13/38 على أنها " تعتبر أمراض مهنية كل أعراض التسمم، التعفن والاعتلال التي مصدرها العمل "³.

¹ - التأمين على العجز، مديرية الدراسات الاحصائية والتنظيم، قطاع مصلحة الإعلام، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² - د.عجة الجليلي - الوجيز في قانون العمل و الحماية الاجتماعية (النظرية العامة للقانون الاجتماعي في الجزائر - مرجع سبق ذكره ص 130.

- عجة الجليلي، نفس المرجع السابق ص 134.³

وتنقسم الأمراض المهنية حسب أسبابها إلى 3 أصناف:¹

- **الصف الأول:** والمتعلق بأمراض التسمم، وقد تصيب المشتغلين بمصانع الزئبق أو الرصاص أو المواد التي تنبعث منها الغازات مثلاً.
 - **الصف الثاني:** والمتعلق بالأمراض المعدية والتي تظهر في المخابر والمستشفيات.
 - **الصف الثالث:** والمتعلق بالأمراض الناتجة عن آثار المحيط، وتتمثل في الأمراض الغبارية المنبعثة من المناجم والمقالع والمحاجر، الأمراض الصوتية الناتجة عن ضجيج الآلات المختلفة، الأمراض الناجمة عن العوامل الجوية كالتهاب المفاصل أو القصببات الرئوية.
- ويجب التصريح شخصياً من طرف المصاب وليس من طرف رب العمل، ويتم تحديد مدة التصريح بين 15 يوماً و أشهر على الأكثر من تاريخ الكشف الطبي وتشخيص المرض.
- ويستفيد المؤمنون المتعرضون لخطر حوادث العمل والأمراض المهنية من التعويضات التالية:

التعويضات النقدية

- في حالة العجز المؤقت: يكون التعويض ابتداء من اليوم الأول الذي يلي تاريخ التوقف، ويتكفل صاحب العمل بتعويض اليوم الذي وقع فيه الحادث.²
- في حالة العجز الدائم (الكلي أو الجزئي): يستفيد المؤمن من منحة مناسبة لخطورة العجز الذي يحددها الطبيب الاستشاري لصندوق الضمان الاجتماعي وفقاً لجدول خاص.³

التعويضات العينية:

تشمل تعويض مصاريف العلاج الطبية و الجراحية، الصيدلانية، الاستشفائية، التحليلية وكذلك المصاريف المترتبة عن العلاج بالحمامات المعدنية و يكون التعويض بنسبة 100%.

تأمين على الوفاة:

يستفيد من التأمين على الوفاة كل من:¹ زوج المؤمن له الذي لا يمارس أي نشاط مهني، والأولاد المكفولون:

¹- Larbi Lamri-**Le Système de Sécurité Sociale en Algérie une approche économique**- ,op.cit P117.

²- المادة 28 من قانون 13/83 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بحوادث العمل و الأمراض المهنية..

³- المادة 38 من نفس القانون 13/83.

- الذين تقل أعمارهم عن 18 سنة؛
 - الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة وأبرم بشأنهم عقد تمهين يقضي بمنحهم أجرا يقل عن 1/2 الأجر الوطني الأدنى المضمون؛
 - الذين تقل أعمارهم عن 21 سنة ويواصلون دراستهم؛
 - إذا بدأ العلاج لمرض عضال قبل سن 21 سنة فإن شرط السن لا يعتد به قبل نهاية العلاج؛
 - الأولاد المكفولون والحواشي من الدرجة الثالثة؛
 - الإناث بدون دخل مهما كان سنهن؛
 - المصابون بعاهة او بمرض مزمن، مهما كان سنهم ولا يستطيعون ممارسة أي نشاط مهني؛
 - الأولاد الذين يستوفون شروط السن المطلوبة ويتحتم عليهم التوقف عن التمهين أو الدراسة بسبب حالتهم الصحية.
- ويستفيد أيضا أصول المؤمن المتكفل بهم أو أصول زوجه، الذين لا يزيد دخلهم أو مواردهم الشخصية عن المبلغ الأدنى لمعاش التقاعد. وذوي حقوق المسجون، الذي يقوم بعمل تنفيذيا لعقوبة جزائية.

الاجراءات المطلوبة للاستفادة من منحة الوفاة:

- على ذوي حقوق المؤمن اجتماعيا الذين يريدون الاستفادة من منحة الوفاة أن يستخرجوا استمارة خاصة بذلك من وكالة الضمان الاجتماعي المسجل بها المؤمن اجتماعيا المتوفي، ويقومون بملئها. كما يجب على ذوي الحقوق تقديم الطلب الخاص بالمنحة ويكون متضمنا الوثائق التالية:²
- شهادة وفاة المؤمن اجتماعيا؛
 - شهادة مدنية للحالة العائلية تحتوي على البيانات الهامشية؛
 - بطاقة الترقيم التسلسلي للمؤمن اجتماعيا؛ شهادة الراتب الشهري لآخر أجر، أو شهادة العمل أو شهادة الراتب للمؤمن المتوفي؛ شهادة التقاعد (يقدمها صندوق التقاعد).

¹ -التأمين على الوفاة، مديرية الدراسات الاحصائية والتنظيم، قطاع الإعلام والتوثيق، بن عكنون، الجزائر مطبعة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، قسنطينة، 1997، ص05.

² -التأمين على الوفاة، مديرية الدراسات الاحصائية والتنظيم، قطاع الإعلام والتوثيق، مرجع سبق ذكره، ص 07.

إذا كان الأصل المتكفل به هو الذي طلب منحة الوفاة عليه أن يتبع الاجراءات التالية، وذلك بتقديم:

- شهادة تثبت أن الأصول كانوا في كفالة المؤمن المتوفي؛
- شهادة الموارد الشخصية.

شروط الاستفادة من منحة الوفاة:

- للاستفادة من منحة الوفاة يتطلب من المؤمن له اجتماعيا أن يكون قد اشتغل¹:
- 15 يوما أو 100 ساعة خلال 3 أشهر التي تسبق تاريخ الوفاة؛
 - أو أن يكون صاحب: منحة عجز، منحة تقاعد مسبق، ريع حادث عمل تكون نسبة العجز عن العمل تقل أو تساوي 50% أو ريع مرض مهني.
- قيمة منحة الوفاة:**² يحدد مبلغ رأسمال الوفاة باثني عشر (12) مرة مبلغ الأجر الشهري المستفاد منه خلال سنة كاملة قبل تاريخ وفاة المؤمن والذي كان وعاء لاقتطاع الاشتراكات، وبالنسبة للمستفيد من امتيازات الضمان الاجتماعي، تقدر المنحة على أساس المبلغ السنوي لمعاش أو ريع.
- * هذه المنحة تقدم دفعة واحدة ومباشرة بعد وفاة المؤمن ولا يمكن أن تكون أقل من:
- 12 مرة من مبلغ الأجر الوطني الأدنى المضمون (بالنسبة للأجراء).
 - 2300 مرة مجموع ساعات الأجر الأدنى المضمون (بالنسبة للمستفيد من امتيازات الضمان الاجتماعي).

ثالثا: تأمين التقاعد و البطالة:

سنتعرض إلى تأمين التقاعد ثم البطالة مع التعويضات التي تقابلها

تأمين التقاعد:

يهدف هذا التأمين إلى ضمان دخل يحقق حد أدنى من مستوى المعيشة للأشخاص الذين بسبب بلوغهم سن معينة لم يعودوا قادرين على مواصلة العمل بنفس القوة التي كانوا عليها قبل بلوغ هذا السن. وهو ما اقره قانون 12/83 المتعلق بالتقاعد والذي عدل بالأمرين رقم 18/96 و 13/97

¹ -التأمين على الوفاة، مديرية الدراسات الاحصائية والتنظيم، قطاع الإعلام والتوثيق، مرجع سبق ذكره، ص 09.

² - نفس المرجع السابق، ص 10.

* - إذا تعدد ذوي الحقوق، فإن منحة الوفاة توزع بينهم بأقساط متساوية.

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

الليذان وسعا من قاعدة المستفيدين من امتيازات التقاعد إلى فئات أخرى حيث أدخل التقاعد المسبق والتقاعد دون شرط السن.

ويستفيد العامل مهما كان قطاع نشاطه من هذا الحق إذا توفرت الشروط التالية:¹

1. السن: وهنا نميز بين التقاعد العادي والتقاعد بدون شرط السن والتقاعد المسبق بالنسبة للتقاعد العادي:

- لقد حدد المشرع سن التقاعد بـ 60 سنة للرجال و 55 سنة للنساء بالنسبة للعمال الأجراء، و 65 سنة للرجال و 60 سنة للنساء بالنسبة للعمال غير الأجراء.
- المجاهدون يستفيدون من إسقاط لسنة مقابل كل سنة مشاركة في الثورة التحريرية.
- النساء اللاتي ربين ولدا واحدا يستفيدون من سنة واحدة تخفيض عن كل ولد أو عدة أولاد طيلة 9 سنوات (على أساس و لد لكل 3 سنوات).
- 55 سنة بالنسبة للأشخاص الذين يمارسون بعض الأعمال التي تتميز بظروف ينتج عنها ضرر خاص.

بالنسبة للتقاعد بدون شرط السن:

وهنا لا يشترط بلوغ العامل السن القانونية للتقاعد، و لكن شروط أخرى للاستفادة من هذا الحق.

بالنسبة للتقاعد النسبي :

و فيه يشترط أن يكون العامل قد بلغ سن 50 بالنسبة للرجال و سن 45 بالنسبة للنساء.

2. مدة النشاط: وهنا نميز بين التقاعد العادي والتقاعد بدون شرط السن والتقاعد المسبق

بالنسبة للتقاعد العادي:

يجب أن يكون العامل قد اشتغل على الأقل 15 سنة دون انقطاع و بصفة فعلية.

بالنسبة للتقاعد بدون شرط السن:

يجب أن لا تقل مدة النشاط عن 32 سنة.

بالنسبة للقاعد النسبي:

يجب أن يكون العامل قد اشتغل على الأقل 20 سنة.

¹ -المادة 6 من قانون 12/83 المؤرخ في 02 جويلية 1983، المتعلق بالتقاعد.

و يحسب المعاش على أساس¹:

عدد سنوات الاشتراك: للاستفادة من معاش التقاعد يمكن للعامل الاعتماد على جميع الفترات التي قضاها في النشاط المأجور أو غير المأجور على شرط تسديد كل اشتراكاته.

وبالنسبة للعامل الذي يبلغ سن التقاعد 60 سنة ولم يستوفي 15 سنة من الاشتراك فله الحق في الاستفادة من منحة التقاعد على شرط أن يكون قد دفع اشتراك سبع سنوات ونصف.

نسبة الاستحقاق السنوي القابل للتصفية: لكل سنة اشتراك معتمدة تساوي السنة المحددة بـ 2.5% من الدخل السنوي الخاضع للاشتراك الذي يأخذ كأساس لحساب المعاش، أما بالنسبة للمجاهدين فان هذا المعدل قد حدد بـ 3.5%.

وعاء حساب الاشتراك: يمثل الوعاء الذي تحدد على أساسه معاش التقاعد أجر المنصب الشهري المتوسط للسنوات الثلاثة الأخيرة، على أساس 3 سنوات الأفضل دخلا طيلة فترة نشاطه.

ويستفيد المتقاعد من التعويضات التالية:

- بالنسبة للأجراء يحدد المبلغ الأقصى بـ 80% من متوسط الأجر و يحدد المبلغ الأدنى بـ 75%، أما المجاهدين فيستفيدون بنسبة 100% أما المبلغ الأدنى فيساوي 2.5 مرة من **SNMG**.
- أما فيما يتعلق بغير الأجراء فيمثل مبلغ التقاعد 80% من الدخل السنوي المصرح به.

تأمين البطالة:

بدأ التفكير في التأمين على البطالة خلال فترة تحول الاقتصاد الجزائري من المركزية وتحكم الدولة في كل القطاعات وتسييرها إلى الدخول في اقتصاد السوق، الذي حمل في طياته تحولات اجتماعية وعمالية مست أكثر من 400 ألف عامل فقدوا عملهم لأسباب مالية اقتصادية تخص المؤسسات المستخدمة، ولا ذنب لهم في ذلك. ومن هنا، قررت السلطة السياسية في البلاد الإقدام على تطبيق هذه الآلية الجديدة، لأن علاقات العمل وسوق العمل تغيرت ودفع العمال الثمن، بعد أن كانوا يشاركون في الإنتاج الوطني ونظام الاشتراكات الخاصة بالتأمين الاجتماعي، لذلك صدر مرسوم رئاسي بإنشاء الصندوق الوطني للتأمين على البطالة ليكفل لهؤلاء العمال تعويضاً مالياً على الأعمال التي فقدوها بغير إرادتهم الحرة، وخاصة أنهم كانوا يساهمون في دفع ضريبة التأمين على فترات العمل القانونية لهم.

¹ - كيفاني شهيدة- التنمية الاقتصادية و الحماية الاجتماعية ، مع دراسة خاصة للحماية الصحية في الجزائر- مرجع سبق ذكره ص 111.

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

وحدد المرسوم الرئاسي رقم 11/94 الصادر بشأن إنشاء الصندوق الكيفيات والمعايير التي يسيرها الصندوق والقواعد التي يتم وفقها تأمين التعويض عن البطالة فقط بالنسبة للعمال الذين فقدوا أعمالهم، بناء على أسباب اقتصادية أو قانونية تتعلق بالمؤسسة المشغلة، وثبت قانونيًا أنهم كانوا ينتمون إلى تلك المؤسسات التي سرحتهم طبقًا للقانون 90/11، لأن التغييرات الاقتصادية الجديدة فرضت اللجوء إلى التقليل في عدد العمال وحتى غلق العديد من المؤسسات، وهذه الظاهرة لا تخص الجزائر وسوق العمل الجزائرية وحدها، بل هي ظاهرة مست كل الدول التي كانت تسير في فلك النظام الاقتصادي الاشتراكي الشمولي في أنحاء العالم.¹

- ويجب أن تتوفر في الأجير الشروط التالية من أجل الاستفادة من نظام التأمين على البطالة:²
- أن يكون منتسبا إلى نظام الضمان الاجتماعي العام لمدة إجمالية قدرها 3 سنوات على الأقل.
 - دفع الاشتراكات بانتظام لنظام التأمين على البطالة منذ 6 أشهر على الأقل قبل إنهاء علاقة العمل.
 - أن لا يكون قد رفض عملا أو تكوينا تحويليا قصد شغل منصب.
 - أن لا يكون مستفيدا من دخل ناتج عن أي نشاط مهني بعد الانتساب.
 - أن يورد اسمه في قائمة العمال الذين هم محل تسريح أو إنهاء نشاط صاحب العمل تحمل تأشيرة مفتشية العمل.
 - أن يكون مسجلا كطالب للعمل لدى المصالح المختصة من 3 أشهر على الأقل.
 - أن يكون مقيما بالجزائر.

يستفيد البطال من التعويضات التالية:

التعويضات النقدية:

يعتبر التعويض عن البطالة محدود، فهو لا يمكن أن يكون أقل من 75% من **SNMG** ولا أكثر من 3 مرات من **SNMG**، و تصل التكاليفات بالمؤمن إلى 36 شهر كأقصى حد بحساب

¹ - http://www.aleqt.com/2007/08/03/article_103132.html (vue le : 13/10/2015)

² - وراد فؤاد - الحماية الاجتماعية و التشغيل - مرجع سبق ذكره - ص45.

شهرين عن كل سنة اشتراك و على أن لا يقل عن 12 شهر كحد أدنى، وفقا للنسب التنازلية التالية:¹

✓100% من الأجر المرجعي خلال الربع الأول من مدة التكفل.

✓80% من الأجر المرجعي خلال الربع الثاني من مدة التكفل.

✓60% من الأجر المرجعي خلال الربع الثالث من مدة التكفل.

✓50% من الأجر المرجعي خلال الربع الرابع من مدة التكفل.

و يمثل الأجر المرجعي متوسط الأجر الشهري الخام و الـ **SNMG** كما يلي:

الأجر الشهري الخام + SNMG

2

التعويضات العينية:

يستفيد المؤمن من الأداءات العينية للتأمين على الأمومة و المرض طوال فترة التكفل، و يستمر دفع هذه الأخيرة إلى ما بعد نهاية الحق في التأمين على البطالة، إذا لم يتمكن من الاندماج في الحياة العملية ثانية و ذلك لمدة 12 شهر.

وفي حالة التأمين على الوفاة يقدر مبلغ رأسمال الوفاة باثني عشرة (12) مرة مبلغ الأجر الشهري الأكثر نفعاً، المتقاضى خلال السنة السابقة لوفاة المؤمن له و المعتمد كأساس لحساب الاشتراك.²

¹ - المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 189/94 المؤرخ في 06 جويلية 1994 المحدد لمدة التكفل بتعويض التأمين على البطالة و كيفيات الحساب.

² - المادة 48 من قانون 11/83.

المطلب الثالث: صناديق الضمان الاجتماعي الجزائري

نتطرق في هذه المبحث إلى الكيفية التي أنشأت بها صناديق الضمان الاجتماعي و أهم أدوارها.

الفرع الأول: نشأة صناديق الضمان الاجتماعي

بعد صدور قوانين جويلية 1983 أصبح عدد صناديق الضمان الاجتماعي خمسة وهي تتمثل فيمايلي:

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (CNAS):

تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء في سنة 1992 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07/92 المؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1412 الموافق لـ 4 جانفي 1992، والذي يتضمن الطبيعة القانونية للصندوق الوطني والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي، حيث تحدد المادة 07 منه التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء. يتكون CNAS زيادة على المصالح المركزية للمديرية العامة، من وكالات محلية أو جهوية ومراكز الدفع وملحقات المؤسسة والإدارة و كذا من مؤسسات¹.

الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء (CASNOS):

تم إنشاء الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء في سنة 1992 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07/92. أصبح الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء عمليا في 1995 بضمن نشاط التحصيل الذي تم تحويله في نفس السنة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية الذي كان يتكفل بها، أما فيما يتعلق بالخدمات الاجتماعية تم تحويلها في 1999 من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية فيما يخص التأمينات الاجتماعية، وإلى الصندوق الوطني للتقاعد فيما يخص التقاعد.

الصندوق الوطني للتقاعد (CNR):

تم إنشاء الصندوق الوطني للتقاعد بمقتضى القانون رقم 223/85 المؤرخ في سنة 1985، ولقد حدد القانون رقم 92/07 التنظيم الداخلي للصندوق. يتضمن الصندوق الوطني للتقاعد إضافة إلى المقر المركزي، وكالات ولائية وعند الاقتضاء على مراكز بلدية وفروع مؤسسة أو فروع إدارة.

¹ - المادة 02 من القرار المؤرخ في 12 ذي القعدة 1418 الموافق لـ 11 مارس 1998 المتضمن التنظيم الداخلي لـ CNAS.

الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC):

تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمين على البطالة بموجب المرسوم رقم 188/94 المؤرخ في 06 جويلية 1994، ولقد تم إنشاؤه في فترة تميزت بضغط اجتماعي كبير ناتج عن إقفال عدد كبير من المؤسسات وتسريح عمالها. ويتكون CNAC من إدارة مركزية تشمل مديريات ومن هياكل جهوية.

الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء والأشغال العمومية و الري

تم إنشاء هذا الصندوق بموجب مرسوم تنفيذي رقم 45/97 المؤرخ في 26 رمضان 1417 الموافق لـ 04 فيفري 1997. ينبثق إنشاءه من التحولات والصعوبات الاجتماعية والاقتصادية العميقة التي عرفتھا قطاعات النشاط الوطنية، وبالتحديد قطاع البناء والأشغال العمومية والري. وهي تلي ضرورة تنظيم تسيير للعطل المدفوعة الأجر والتعويضات عن البطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لفائدة عمال قطاع البناء والأشغال العمومية والري. كما تلاحق لاسيما تطور علاقات العمل نحو تعميم الشغل بعقد محدد لمدة تفرضها الهشاشة و الحركية التي يتميز به تقليديا الشغل في قطاعات البناء والأشغال العمومية و الري.¹

¹ - <http://www.cacobatph.dz/> (vue le : 15/10/2015)

الفرع الثاني: دور صناديق الضمان الاجتماعي:

تلعب هذه الصناديق أدوارا مهمة، سنتطرق إليها بالتفصيل.

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء:

يزاول الصندوق المهام التالية:¹

- تسيير نفقات التعويضات والأداء المتعلقة بالأجراء ومختلف حوادث العمل والأمراض المهنية؛
- تسيير نفقات التعويضات والأداء للمستفيدين من مزايا الضمان الاجتماعي الدولي؛
- تسجيل وترقيم العمال الأجراء؛
- ترقية التنبؤ بحوادث العمل والأمراض المهنية؛
- ترقية التوعية والإعلام الصحي؛
- ترقية وتنظيم المراقبة الصحية؛
- إنشاء مؤسسات ذات طابع صحي واجتماعي؛
- التحصيل، المراقبة والمنازعات لمختلف اشتراكات الضمان الاجتماعي؛
- إعلام وتوعية أرباب العمل والعمال المستفيدين بضرورة الانخراط في النظام؛
- عقد الاتفاقيات مع الأطباء الممارسين والمؤسسات الطبية الخاصة؛
- تسيير المنح العائلية لحساب الدولة؛
- تحصيل اشتراكات الصندوق الوطني للتأمين على البطالة والصندوق الوطني للتقاعد؛
- تحويل المنح العائلية من حساب الدولة إلى ذوي الحقوق الخاصة.

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء:

تتمثل مهام الصندوق في إطار القوانين و التنظيمات المعمول بها فيما يلي:²

- يسير الخدمات العينية و النقدية للتأمينات الاجتماعية المقدمة لغير الأجراء؛
- يسير معاشات المتقاعدين من غير الأجراء و منحهم؛

¹ -Larbi Larimi -Le Système de Sécurité Sociale en Algérie une approche économique - op.cit;P 58.59.

² - المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 119/93 المؤرخ في 15 ماي 1993 المحدد اختصاصات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء و تنظيمه و سيره.

- يتولى تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل الخدمات و مراقبتها و منازعات التحصيل؛
- يسير- عند الاقتضاء- الخدمات المستحقة للأشخاص المستفيدين من اتفاقيات الضمان الاجتماعي واتفاقياته الدولية؛
- ينظم الرقابة الطبية وينسقها ويمارسها؛
- يقوم بأعمال في شكل منجزات ذات طابع صحي واجتماعي؛
- يقوم بأعمال الوقاية والتربية والإعلام في المجال الصحي؛
- يسير صندوق المساعدة والإسعاف؛
- يقوم بتسجيل المؤمن عليهم اجتماعيا؛
- يتولى- فيما يخصه- إعلام المستفيدين.؛
- يسد النفقات الناجمة عن سير مختلف اللجان أو الجهات القضائية المدعوة للبت في نزاعات ناشئة عن قرارات صدرت عن الصندوق؛
- يبرم اتفاقيات مع صناديق الضمان الاجتماعي لضبط الشروط التي يمكن أن تستخدم فيها مصالح الرقابة والمنازعات ذات الصلة بالتحصيل؛
- يبرم اتفاقيات مع صندوق الضمان الاجتماعي لتأمين الرقابة الطبية مصلحة أداء الخدمات.

الصندوق الوطني للتقاعد:

- يتولى الصندوق الوطني للتقاعد في إطار القوانين و التنظيمات السارية المهام التالية:¹
- تسيير معاشات ومنح التقاعد وكذا معاشات ومنح ذوي الحقوق؛
 - ضمان عملية التحصيل والمراقبة ونزاعات تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل أداءات التقاعد؛
 - تطبيق الأحكام المتعلقة بالتقاعد، المنصوص عليها في المعاهدات والاتفاقيات الدولية في مجال الضمان الاجتماعي؛
 - القيام- فيما يخصه- بإعلام المستفيدين والمستخدمين؛
 - تسيير صندوق المساعدة والإغاثة؛

¹ - المادة 09 من المرسوم التنفيذي رقم 07/92 المؤرخ في 4 جانفي 1992، المتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي.

- يبرم اتفاقيات مع صندوق الضمان الاجتماعي لضبط الشروط التي يمكن أن تستخدم فيها مصالح الرقابة و المنازعات ذات الصلة بالتحصيل.

الصندوق الوطني للتأمين البطالة:

يتولى الصندوق الوطني للتأمين على البطالة في إطار القوانين و التنظيمات السارية المفعول بالمهام التالية:¹

- يضبط باستمرار بطاقية المنخرطين وضمن تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل أداءات التأمين عن البطالة ورقابة ذلك ومنازعاته؛
- يسير الأداءات المقدمة بعنوان الخطر الذي يغطيه؛
- يساعد ويدعم، بالاتصال مع المصالح العمومية للتشغيل وإدارتي البلدية والولاية، إعادة انخراط البطالين المستفيدين قانونيا من أداءات التأمين عن البطالة في الحياة النشيطة؛
- ينظم الرقابة التي ينص عليها التشريع المعمول به في مجال التأمين عن البطالة؛
- يؤسس ويحفظ صندوق الاحتياط حتى يمكنه من مواجهة التزاماته إزاء المستفيدين في جميع الظروف؛
- إمكانية المساهمة في تمويل إحداث نشاطات من طرف المترشحين للاستفادة من التأمين عن البطالة، إما بخصص من قروض تكميلية للمستفيدين من القروض المصغرة، وإما بمساهمة في تركيب قروض خاصة مع المؤسسات المالية والموجهة إلى البطالين المترشحين للاستفادة من التأمين عن البطالة؛²
- إمكانية المساهمة في تمويل إحداث نشاطات السلع و الخدمات من طرف البطالين ذوي المشاريع البالغين ما بين 35 سنة و 50 سنة، لاسيما عبر منح قروض غير مكافأة؛³
- تعليم البطالين لتمكينهم من الحصول على الكفاءة و تحسين المستوى.

¹ - المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 188/94 المؤرخ في 6 جويلية 1994 المتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.
² - المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 37/99 المؤرخ في 10 فيفري 1999 المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 188/94 المؤرخ في 06 جويلية 1994 و المتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين على البطالة.
³ - المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 01/04 المؤرخ في 3 جانفي المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 188/94.

الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر و البطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء و الأشغال العمومية والري:

يقوم بالمهام التالية:¹

- يتولى تسيير العطل المدفوعة الأجر والبطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية التي يتمتع بها العمال المنتمون إلى قطاعات البناء والأشغال العمومية والري؛
- يقوم بتسجيل المستفيدين و مستخدميهم بالاتصال مع الهيئات المعنية؛
- يتولى إعلام المستفيدين و مستخدميهم؛
- يتولى تحصيل الاشتراكات المقررة في التشريع و التنظيم المعمول بهما؛
- يشكل احتياطا ماليا قصد ضمان دفع هذه التعويضات في كل الظروف؛
- يساهم في إنشاء الخدمات الاجتماعية لصالح العمال في ميدان اختصاصه وذوي حقوقهم.

المطلب الرابع: منازعات الضمان الاجتماعي الجزائري

¹ - المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 45/97 المؤرخ في 04 فيفري 1997 المتضمن إنشاء الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر و البطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء و الأشغال العمومية و الري.

يقصد بمنازعات الضمان الاجتماعي، تلك المنازعات الناجمة عن تطبيق قانون التأمينات الاجتماعية رقم 11/83، وقانون التعاقد رقم 12/83، وقانون حوادث العمل والأمراض المهنية رقم 13/83 والقانون المتعلق بالتزامات المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي رقم 14/83.¹ كما يقصد بها تلك الخلافات التي تنشأ بين المؤمن له، أو المستفيد من التأمينات الاجتماعية من جهة، وهيئات الضمان الاجتماعي الإدارية والطبية والتقنية من جهة ثانية، حول الحقوق والإلتزامات المترتبة على تطبيق قوانين التأمينات الاجتماعية والقوانين الأخرى الملحقه والمكملة لها. ولقد أخضع المشرع الجزائري كافة الخلافات والنزاعات التي تثور بين المؤمنين والمستفيدين من التأمينات، وهيئات المكلفة بتسيير هياكل وأجهزة الضمان الاجتماعي، لعدة إجراءات وترتيبات خاصة تستحق بجدارة وصفها بقانون الضمان الاجتماعي.²

و تتخذ منازعات الضمان الاجتماعي ثلاث أشكال و هي كالتالي:³

✓ المنازعات العامة.

✓ المنازعات الطبية.

✓ المنازعات التقنية.

الفرع الأول: المنازعات العامة

تعرف المادة 03 من قانون 15/83 المنازعات العامة كمايلي:⁴

"تختص المنازعات العامة بكل الخلافات غير المتعلقة بالحالة الطبية للمستفيدين من الضمان والمنازعات التقنية" وبناء على هذا التعريف الذي يعتبر غير مفهوم ولم يعطي للمنازعة العامة المعنى المضبوط، نستنتج أنه يدخل ضمن دائرة المنازعة العامة كل مل هو ليس في دائرة المنازعات الطبية والتقنية،و يمكن تلخيص ذلك فيمايلي:

1- الخلافات التي تثور ما بين المؤمنين و ذوي حقوقهم و هيئة الضمان الاجتماعي (حول الاستحقاقات الأداءات العينية و النقدية).

¹ - مسعود شهبوب -المبادئ العامة للمنازعات الإدارية، نظرية الاختصاص - الجزء الثالث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص408.

² - أحمية سليمان - آليات تسوية منازعات العمل والضمان الاجتماعي - ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص177.

³ - د. عجة الجيلالي - الوجيز في قانون العمل و الحماية الاجتماعية- مرجع سبق ذكره ص 140.

⁴ - المادة 3 من القانون 15/83 المؤرخ في 1983/7/2 المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي .

2- الخلافات المتعلقة بإثبات التكفل والتغطية في حالات حوادث العمل والأمراض المهنية، كل المنازعات بين المستخدم و هيئات الضمان الاجتماعي المتعلقة بعدم تنفيذ المستخدم لالتزاماته تجاه الصندوق.

3- الخلافات التي قد تثور ما بين هيئات الضمان الاجتماعي و المتعاقدين معه بموجب الاتفاقيات التي يبرمها هؤلاء مع الصندوق في إطار نظام الدفع من قبل الغير. و يتعلق الأمر بالمؤسسات الاستشفائية و الهيئات العمومية المستخدمة كالمديريات و الإدارات العمومية عندما يتعلق الأمر بالتزاماتها تجاه هيئات الضمان الاجتماعي .

4- الخلافات التي تقوم ما بين صناديق الضمان الاجتماعي و المستخدمين لديها.

5- الخلافات التي تقوم بين هيئات الضمان الاجتماعي و الموردين الذين تربطهم بها عقود توريد و خدمات و مختلف التعاقدات التي يبرمها الصندوق باعتباره مؤسسة عمومية.

6- الخلافات التي تقوم بمناسبة إصدار هيئات الضمان الاجتماعي لقرارات منفردة تغير من الوضع القائم بما ينشئه من حقوق و يفرضه من واجبات.

مجال المنازعات العامة:

تنقسم الخلافات المتعلقة بالمنازعة العامة من حيث المجال إلى:

✓ الخلافات المتعلقة بحقوق المؤمن لهم و ذوي حقوقهم.

✓ الخلافات الناجمة عن عدم تنفيذ المستخدم لالتزاماته.

● الخلافات المتعلقة بحقوق المؤمن لهم و ذوي حقوقهم:

و تشمل حالات التأمين على (المرض، الأمومة، العجز، الوفاة والتقاعد)، وحالات التكفل بالمؤمن له و ذوي حقوقه عند وقوع حادث عمل أو مرض مهني.

و تنقسم إلى قسمين :

✓ في مجال التأمين الاجتماعي:

تنصب المنازعة في هذا الباب أساسا حول: استحقاق الأداءات العينية و النقدية من عدمه وهذا سواء لإخلال هيئة الضمان الاجتماعي بالتزاماتها في دفع التعويضات، أو عدم أحقية المستفيد أو ذوي حقوقه في الاستفادة منها نظرا لعدم استيفاء الشروط المنصوص عليها بالقانون.

✓ في مجال التغطية عن حوادث العمل و الأمراض المهنية:

و تنصب المنازعة هنا حول مهنية الحادث من عدمها، وتتعلق المسألة بإجراءات التبليغ عن الحادث، الإثبات و التصريح به طبقا للإجراءات المنصوص عليها. إذا فالنزاعات تتعلق بعدم احترام الشروط والإجراءات التي يستوجب على المصاب و صاحب العمل و هيئات الضمان الاجتماعي مراعاتها عند وقوع أي حادث عمل أو مرض مهني، و ذلك حماية لحقوق كل طرف. أما فيما يخص الإثبات و إجراءات التحقيق في الحادث أو المرض المهني، فإنها تتمثل في الخصوص في سرعة التبليغ عن الحادث سواء من قبل المريض نفسه أو من ينوب عنه أو من قبل صاحب العمل إلى هيئة الضمان الاجتماعي في الآجال المنصوص عليها قانونا.

● الخلفات الناجمة عن عدم تنفيذ المستخدم لالتزاماته:

يلتزم أصحاب العمل الطبيعيون والمعنويون الذين يستخدمون عاملا، والخواص والمهنيون الصناعيين والتجار والحرفيون والفلاحين بالالتزامات الأربعة التالية اتجاه صندوق الضمان الاجتماعي:

✓ التصريح بالنشاط :

حيث يتعين على أصحاب العمل أن يتوجهوا إلى هيئة الضمان الاجتماعي المختصة في إقليم ممارستهم للنشاط بالتصريح بنشاطهم في أجل 10 أيام الموالية لشروعهم في الممارسة و يترتب على عدم التصريح، دفع غرامة قدرها 5000 دج تضاف إليها نسبة 20 % عن كل شهر تأخير.¹

الانتساب:

ينسب إلى الضمان الاجتماعي وجوبا كل الأشخاص الذين يمارسون نشاطا مأجورا أو نشاطا مهنيا غير مأجور مهما كان قطاع النشاط أو طبيعة العقد أو مدته. كما ينسب وجوبا طلبية التعليم العالي، ويعتبر التصريح بالنشاط بمثابة طلب انتساب، و يترتب عن عدم الانتساب في أجل 10 أيام الموالية للتوظيف أو قبول تسجيل الطالب

¹ - المواد 6-7 من قانون 14/83 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتزامات المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي.

غرامة 1000 دج عن كل عامل تضاف إليها نسبة 20% عن كل شهر تأخير وعن كل عامل¹.

✓ التصريح بالأجور:

يلزم القانون 14/83 صاحب العمل أن يوجه في 30 يوم الموالية لكل سنة كشفا اسميا إلى هيئة الضمان الاجتماعي يتضمن: أسماء الأجراء، الأجور المتقاضاة في أول وآخر يوم من الأشهر الثلاثة الأخيرة لكل سنة و كذا مبالغ الاشتراكات المستحقة.

وفي حالة عدم القيام بذلك يمكن لهيئة الضمان الاجتماعي أن تحدد تلك الاشتراكات المؤداة خلال السنة السابقة + 0.5%. كما يترتب على عدم التصريح بالأجور توقيع غرامة تساوي 15% من مبلغ الاشتراكات تضاف إليها زيادة قدرها 05% عن كل شهر تأخير².

✓ دفع الاشتراكات:

وهو التزام يتحمله المستخدم ، إذ يتعين عليه أن يقتطع عند دفع كل أجر القسط المستحق على العامل لفائدة الصندوق و ذلك في أجل 30 يوما الموالية لمرور 03 أشهر إذا كان يستخدم أقل من 10 عمال، وفي ظرف 30 يوما الموالية لكل شهر إذا كان يستخدم 09 عمال، أما الدفع بالنسبة للعمال غير الأجراء فيكون سنويا و في حالة عدم مطابقة مبلغ الاشتراكات المدفوع للمبلغ المستحق يقوم المكلف بالتسوية، و يترتب عن عدم دفعها توقيع زيادة قدرها 5% عن الاشتراكات المستحقة أما الاشتراكات الرئيسية فترفع بنسبة 1% عن كل شهر تأخير إضافي، كما خول القانون 14/83 هيئة الضمان الاجتماعي متابعة المستخدم قضائيا لتعويض الأداءات المقدمة للمستفيد عندما لا يقوم المستخدم بتسديد الاشتراكات المستحقة، و هذا بغض النظر عن الزيادات المذكورة أعلاه³.

¹ - المواد 9-10-11-12-13 من قانون 14/83، المتعلق بالتزامات المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي. مرجع سبق ذكره

² - المواد 14-15-16 من قانون 14/83، المتعلق بالتزامات المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي. مرجع سبق ذكره

³ - الباب الخامس من قانون 14/83، المتعلق بالتزامات المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي. مرجع سبق ذكره

المطلب الثاني: المنازعات الطبية

لقد عرفت المادة 04 من قانون 15/83 المنازعة الطبية على أنها:

" كل نزاع يتعلق بالحالة الطبية للمستفيد من الحماية الاجتماعية أو بذوي الحقوق من أصوله أو فروعته "

و يعرف النزاع الطبي على أنه:

" وهي المنازعات المتعلقة بالوصفات أو الشهادات أو الوثائق الطبية الأخرى التي يحتمل فيها التعسف أو الغش أو المجادلة التي يصدرها مهني في الصحة لصالح المؤمن له لغرض الحصول على امتيازات اجتماعية غير مبررة في مجال الاستفادة من الامتيازات التي تمنحها هيئة الضمان الاجتماعي، وكذلك التجاوزات المرتكبة من قبل مصالح المراقبة الطبية لصناديق الضمان الاجتماعي تجاه المؤمن لهم اجتماعيا وكذا ذوي حقوقهم. وتتولى البت في هذه النزاعات لجنة تدعى: اللجنة التقنية ذات الطابع الطبي".¹

ولقد اعتبرت المادة 17 من القانون 15/83 جميع الخلافات ذات الطابع الطبي تخضع إلى اجراءات الخبرة الطبية،² فالخبير لا يكتفي بإعطاء رأي تقني بل يفصل في النزاع الذي مصدره اعتراضات المؤمن على قرار هيئة الضمان الاجتماعي، والمتمثلة في آراء الأطباء المستشارين المعينين من قبل الهيئة عند تقديرهم للحالة الصحية للمستفيد سواء من حيث قدرته على العمل من عدمها، أو من حيث التئام الجروح وشفاء المريض من عدمه أو من حيث تقدير العجز و معدله. ولكن بحسب القانون الجديد رقم 08/08 المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي اعتبر أن حالة العجز الدائم أو الجزئي الناتج عن حادث عمل أو مرض مهني وحالة العجز الناتج عن مرض مراجعته يجب أن تخضع إلى تقديم اعتراض لدى لجنة العجز الولائية المؤهلة، لأنها أكثر اختصاصا ودراية بحالات العجز، فأغلب أعضاء هذه اللجنة أطباء لديهم كفاءة عالية لمعالجة ملفات العجز.³

¹ - وزارة صحي الواسعة - المخاطر المضمونة في قانون التأمينات الاجتماعية، دراسة مقارنة بين القانون الجزائري والقانون المصري - رسالة دكتوراه دولة في

القانون الخاص، كلية الحقوق، تحت إشراف: د. راشد راشد، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص 286

² - المادة 17 من قانون 15/83، مرجع سبق ذكره.

³ - المادة 30 من القانون 08/08، المؤرخ في 02/02/2008، والمتعلق بمنازعات الضمان الاجتماعي.

مجال تطبيق المنازعات الطبية

يمكن حصر مجال المنازعة الطبية في نقطتين:

✓ تحديد الحالة الصحية للمؤمن له.

✓ الرقابة الطبية لهيئة الضمان الاجتماعي.

● تحديد الحالة الصحية للمؤمن له:

وهي مسألة تتعلق بإثبات الحالة الصحية الطبية للمؤمن له الناتجة عن مرض أو عجز أو حادث عمل أو مرض مهني، و يقوم بتحديددها في هذه المرحلة الطبيب المعالج فهو الذي تكون له صلاحية تقدير الحالة الصحية الأولية للمؤمن له، و تبدأ مهمته بعد أن يصرح المريض أو المصاب و يشعر هيئة الضمان الاجتماعي بذلك في الآجال القانونية المنصوص عليها حسب كل حالة، و يقوم الطبيب المعالج بفحص المؤمن له المصاب و تقدير نسبة العجز اللاحق به ثم يحرر شهادتين طبيتين، الأولى يقوم بإعدادها عند الفحص الأول الذي يلي الحادث مباشرة وتتضمن وصف شامل و دقيق عن مختلف الإصابات التي يكتشفها الفحص الطبي والأسباب المحتملة للحادث و تاريخ التوقف عن العمل، أما الشهادة الثانية فهي إما شهادة شفاء أو شهادة تقدير العجز الذي يجب أن تتضمن:

✓ القدرة الجيدة على العمل.

✓ تبيان الحالة الصحية العامة.

✓ السن.

✓ القدرة الجسدية والعقلية

و يبقى لرأي الطبيب المعالج الأثر الكبير في تحديد الحالة الصحية للمصاب إما القول بشفائه وعودة حالته الصحية لأصلها أو القول بعجزه و من ثم تقدير هذا العجز، و على ضوء ذلك يتحدد مصير العامل المهني بمنحة منصب عمل آخر يتناسب ووضعه الصحي الجديد إذ جاء في قرار للمحكمة العليا في هذا الصدد ما يلي: " من المستقر عليه قانونا أنه يمكن إعادة تعيين العامل في منصب عمل آخر إذا عجز أو مرض أو أصيب بحادث عمل بناء على رأي الطبيب وأن يكون بقرار معلل و مبلغ للعامل و إن القضاء بخلاف ذلك هو خرق للقانون ".

● **الرقابة الطبية لهيئة الضمان الاجتماعي:**

تمارس هيئة الضمان الاجتماعي مراقبتها على المريض، و ذلك بعرض المصاب على الطبيب المستشار التابع لهيئة الضمان الاجتماعي بعد أن تقدم النتائج التي توصل إليها الطبيب المعالج، حيث يتولى الطبيب المستشار فحص المريض من جديد، بحيث نصبح أمام تقديرين للحالة الصحية للمؤمن له و نكون بذلك أمام حالتين:

- ✓ حالة أن يوافق رأي الطبيب المعالج رأي الطبيب المستشار، و هنا لا إشكال يذكر.
- ✓ حالة أن يخالف رأي الطبيب المستشار رأي الطبيب المعالج، و هنا ينشأ ما يعرف بالنزاع الطبي فهو نتاج الخلاف الذي يقوم مابين المؤمن له وهيئة الضمان الاجتماعي حول تعارض التقديرين ما بين رأي الطبيب المعالج ورأي الطبيب المستشار، ولا يمكن لأي مريض أن لا يخضع لمختلف المراقبات التي تطلبها الهيئة ففي حالة رفض الخضوع للمراقبة الطبية توقف الأداءات العينية خلال الفترة التي لم تمارس فيها الهيئة رقابتها.

المطلب الثالث: المنازعات التقنية

يقصد بالمنازعات التقنية حسب المادة 05 من القانون رقم 15/83 " كل منازعة لها علاقة بالنشاط الطبي المرتبط بالحماية الاجتماعية " و تضيف المادة 08 على أنها " تلك المنازعة التي تكون طبيعتها تقنية، و تتولى الفصل فيها لجان تقنية " .

ومن الناحية العلمية، يمكن تعريف المنازعة التقنية على أنها تلك المنازعة التي تثور ما بين الصناديق و الأطباء بمختلف تخصصاتهم، حول بعض الوصفات الطبية المقدمة للمؤمنين، و كثيرا ما يرتبط هذا النزاع بحالات الغش أو التعسف الصادر عن الأطباء، و الذي ينتج عنه ضرر مالي للصندوق يصعب على هذا الأخير استرجاعه.¹

مجال المنازعات التقنية

يمكن حصر مجال المنازعة التقنية في ثلاث نقاط رئيسية هي:²

- ✓ الخطأ الطبي.
- ✓ التجاوزات و حالات الغش المرتكبة من الأطباء المتدخلين.
- ✓ إفشاء السر المهني.

¹ - عجة الجبالي - الوجيز في قانون العمل و الحماية الاجتماعية (النظرية العامة للقانون الاجتماعي في الجزائر - ، مرجع سبق ذكره، ص 148.
² - <http://droit.alafdal.net/montada-f10/topic-t325.htm> (vue le: 10-03-2012)²

- **الخطأ الطبي:** يعرف الخطأ الطبي على أنه: "كل مخالفة أو خروج الطبيب في سلوكه على القواعد والأصول الطبية التي يقضي بها العلم أو المتعارف عليه نظريا و علميا وقت تنفيذه للعمل الطبي، أو إخلال بواجبات الحيطة و اليقظة التي يفرضها القانون متى ترتب على فعله نتائج جسيمة، في حين كان في قدرته وواجبا عليه أن يتخذ في تصرفه اليقظة و التبصر حتى لا يضر المريض . ومن الأخطاء الشائعة في مجال ممارسة الأطباء لنشاطهم في إطار علاقتهم مع صناديق الضمان الاجتماعي سوء تقدير الحالة الصحية للمريض مما يمكنه من الحصول على أداءات نقدية وعينية غير مستحقة، مما يترتب عنه خسائر مالية لهيئات الضمان الاجتماعي التي يتحتم عليها الأمر اللجوء إلى القضاء المختص للمطالبة بالتعويض.
- **التجاوزات و حالات الغش المرتكبة من الأطباء المتدخلين:** و هي تقريبا كل ما هو خرق للمبادئ و القواعد و الأعراف التي تحكمها مدونة أخلاقيات مهنة الطب، و تشمل هذه التجاوزات و حالات الغش ما يلي:
 - ✓ حالة إعطاء بيانات كاذبة عن مصدر مرض أو عاهة أو عن سبب وفاة، و ذلك بغرض محاباة المريض و تمكينه أو ذوي حقوقه من الاستفادة من حقوق لا يستحقونها.
 - ✓ حالة تسليم وثائق و شهادات لا تنقل بصدق و أمان الفحوص الطبية التي تم إجراؤها على المصاب.
 - ✓ حالة تسليم شهادات و وصفات طبية مزورة، إذ ترتب في ذمة الصندوق آثار مالية و إدارية بالغة الأهمية، و سلوك يتنافى مع أخلاقيات مهنة الطب.
- **إفشاء السر المهني:** الإفشاء هو الإفشاء بمعلومات محددة للغير، و يتحقق الإفشاء إذا أعلن السر بأي وسيلة من طرف من أوّمن عليه، و لا يشترط القانون ذكر اسم صاحب السر و إنما يكفي كشف بعض معالم شخصيته، و ليست هناك وسيلة معينة من شأنها أن تحقق الإفشاء. و في هذا الإطار تقع على الطبيب الخبير عدة التزامات نذكر منها:
 - ✓ أن لا يكشف عن سر الفحوص لأي فرد.
 - ✓ عدم كشف كل ما يصل من علمه تفصيليا بالإجابة على الأسئلة و الموضوعات التي تطلب الاستفسار عنها.

المبحث الثاني: دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (وكالة تلمسان):

سنقوم في هذا المبحث بتعريف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تلمسان مع ذكر مختلف مراكز الدفع المتواجدة في الولاية، إضافة إلى هيكلها التنظيمي ودور كل مصلحة من مصالحها. كما سنحاول قياس أداء الصندوق باستخدام الأبعاد الأربعة لبطاقة الاداء المتوازن، كل بعد سنخصص له مطلباً مستقلاً.

المطلب الأول: تقديم عام للوكالة وهيكلها التنظيمي

سنقوم بتعريف الوكالة وتقديم هيكلها التنظيمي.

الفرع الأول: التعريف بالوكالة

نصّت المادة الخامسة من المرسوم رقم 07/92 على توفر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية على "وكالات محلية أو جهوية يحدد عددها أو اختصاصها الإقليمي بموجب قرار من الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي".

هذه الوكالات سميت بالوكالات الولائية بموجب القرار الوزاري المؤرخ في 11/03/1998 المتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS) في فصله الثالث.

ولقد صنّفها في مادته 17 إلى ثلاثة أصناف حسب عدد المؤمنين الاجتماعيين الذين تسيروهم :

✓ الصنف الأول: وكالات تسيير 200.000 مؤمن اجتماعي على الأقل؛

✓ الصنف الثاني: وكالات تسيير أقل من 200.000 مؤمن اجتماعي أو على الأقل

100.000 مؤمن اجتماعي؛

✓ الصنف الثالث: وكالات تسيير أقل من 100.000 مؤمن اجتماعي.

أنشأت وكالة تلمسان سنة 1980 في إطار لامركزية الضمان الاجتماعي، وفي البداية كانت مركز دفع تابع للوكالة الجهوية وهران، وبعد ذلك تحولت إلى مركز فعلي وبذلك أصبحت مستقلة الخدمات ومتكونة من جميع المصالح. ولقد جاءت في الصنف الأول نظراً للعدد الكبير للمؤمنين الاجتماعيين الذين تسيروهم أكثر من 352.000 مؤمن اجتماعي¹.

¹ - بالنسبة لسنة 2014.

ومن أجل القيام بمهامها تتوفر وكالة تلمسان على¹:

- 22 مركز دفع متوزع على كامل الولاية؛
- 06 مراسلات محلية؛
- مخبر تحاليل طبية؛
- مركز أشعة بمغنية.

¹ - معلومات مقدمة من قبل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وكالة تلمسان.

الشكل رقم 17: مراكز الدفع المتواجدة على مستوى ولاية تلمسان:

الرمشي 11304	الغزوات 11303	مغنية 01 11302	تلمسان 11301
شتوان 11308	سبدو 11307	ندرومة 11306	أولاد ميمون 11305
محمد الخامس 11312	الحنايا 11311	العابد 11310	صبرة 11309
باب العسة 11316	بني سكران 11315	مغنية 02 11314	سيدي بوجنان 11313
بني بوسعيد 11322	بودغن 11321	تونان 11320	مرسى بن مهدي 11317
العريشة 11326	بني سنوس 11325	منصورة 11324	باستور 11323
أبو تشفين 11330	فلاوسن 11329	عجايجة 11328	الغور 11327
	عين تالوت	سيدي الجيلاي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من قبل وكالة تلمسان.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي:

يشمل الهيكل التنظيمي للوكالة على¹:

المدير:

يعتبر العنصر الرئيسي في المؤسسة حيث يقوم بأعمال التسيير و المتابعة بصفة عامة و اتخاذ القرارات اللازمة من موافقة أو رفض لأي تصرف، فكل وثيقة إدارية لا تصبح سارية المفعول إلا بإمضاء المدير أو ختمه و من أهم مهامه:

- التنسيق بين أعمال المؤسسة المختلفة.
- دراسة أنسب الطرق و الوسائل الممكنة للوصول إلى النتائج المرضية.
- تمثيل المؤسسة في مختلف الندوات والمناسبات.

خلية الإحصائيات و الأرشيف:

هذه المصلحة على اتصال مباشر بالمدير، و من المهام التي يقوم بها ما يلي:

- جمع تقارير فروع هيئة الضمان لدراساتها؛
- القيام بالعمليات الحسابية لكل شهر و احتساب مجموع الشهور في آخر السنة؛
- وضع جداول إحصائية للمهام التي تقوم بها كل المصالح؛
- كما أنها تقوم بالإشراف التام على أرشيف وكالة الضمان الاجتماعي و المحافظة عليه.

1- مديرية التعويضات:

تعتبر أكثر و أهم المصالح ارتباطا بالمؤمنين الاجتماعيين على اختلاف أنواعهم، سواء تعلق الأمر بمؤمن عادي أو معاق أو طالب أو مجاهد.

و هي التي تشرف على القيام بتعويض المخاطر المختلفة سواء منها المتعلقة بالمرض أو الأمومة أو العجز أو الوفاة، و تهدف إلى تسهيل عملية حصول المؤمن على حقوقهم المستحقة لدى صندوق الضمان الاجتماعي وتنقسم إلى عدة مصالح و هي:

1-1 مصلحة حوادث العمل:

تخدم هذه المصلحة كل حادث وقع أثناء العمل أنجرت عنه إصابة بدنية ناتجة عن سبب مفاجئ أو خارجي طرأ أثناء قيام المؤمن بالعمل. كما يجب التبليغ عن الحادث في ظرف 24 ساعة.

¹- نفس المرجع السابق.

2-1 مصلحة التأمينات الاجتماعية:

تتمثل في الأمراض المهنية تهم بتعويض المؤمن عن المخاطر و الحوادث التي تصيبه، و تنقسم إلى:

1-2-1 تأمين على المرض:

- التكفل بمصاريف العناية الطبية و الوقاية الصلاحية؛
- منح تعويضية يومية للعامل المريض والمنقطع عن العمل.

2-2-1 تأمين الأمومة:

هو التأمين الذي يضمن حماية المرأة الحامل والطفل، وهذه الحماية تكمن في تغطية المصاريف المتعلقة بالحمل والولادة وتوابعها مع ضمان أجر المؤمنة والتي تتعرض للتوقف عن العمل من جراء الأمومة.

3-2-1 تأمين العجز:

العاجز هو من كانت نسبة عجزه عن العمل تجاوزت 50% أي أن قدرته على العمل انخفضت إلى النصف، وللعجز ثلاث فئات:

- الفئة الأولى: هي الفئة التي يمكنها ممارسة العمل بشكل جزئي؛
- الفئة الثانية: هذه الفئة يتعذر عليها القيام بأي نشاط؛
- الفئة الثالثة: هذه الفئة يتعذر عليها القيام بأي نشاط مهني، بل يحتاج لمساعدة غيره للقيام بشؤون الحياة اليومية.

4-2-1 تأمين الوفاة:

هذه المنحة ترتب عن وفاة عامل أجير يتقاضى أجره شهرية و تمنح لذوي الحقوق. يحدد مبلغ منحة الوفاة بـ 12 مرة الأجر الشهري للعامل المتوفي.

3-1 مصلحة المنح العائلية:

تعني هذه المصلحة بالمنح العائلية التي هي عبارة عن مبالغ مالية محددة تعطي لكل مؤمن متزوج وله أطفال، وهذه المنح تخصص للأطفال ما دون سن 17 سنة والمتمدرسون حتى 21 سنة.

1-4 مصلحة الاتفاقيات:

تعمل هذه المصلحة على عقد اتفاقيات لمؤسسة الضمان الاجتماعي مع العيادات المعتمدة والصيدليات وكذلك مع بعض الأطباء المختصين من أجل توفير فرص العلاج ومستلزماته للمؤمنين اجتماعيا، ومن بين الخدمات الناجمة عن هذا الاتفاق:

- الإشراف على التداوي بالمياه المعدنية في الخدمات الخاصة لهذا العلاج؛
- توفير الأجهزة المختلفة للمعاقين حركيا كالكراسي المتحركة؛
- توفير الأدوية الصحية.

1-5 مصلحة الوقاية:

تخدم مصلحة الوقاية صيانة حقوق المؤمنين و ذلك بالحفاظ على الملفات الخاصة بهم و تحقيق خدمات لصالحهم.

1-6 مصلحة الربوع:

تخدم هذه المصلحة أصحاب المنح المتعلقة بحوادث العمل.

2- مديرية المراقبة الطبية:

إن مصلحة المراقبة الطبية تعتبر استشارية فيما يخص:

- الوصفات الطبية؛
- التوقف عن العمل؛
- إجراء الفحص الطبي من أجل الموافقة عليها أو تقليصها لمدة أو رفضها؛
- تحديد إمكانية رجوع المرضى إلى عملهم أو تحديد فترة العطلة؛
- تحديد نسبة العجز المؤقت و الدائم الناتج عن حوادث العمل؛
- إجراء الفحوصات الطبية بصفة دورية على المرضى و ضحايا حوادث العمل؛
- تحديد صنف العجز عن المرضى.

3- مديرية التحصيل و المالية:

تقوم هذه المديرية بعملية تحصيل أموال اشتراكات الضمان الاجتماعي و مراقبة احترام المستخدمين للقوانين السارية المفعول تنقسم إلى:

1-3 مصلحة مراقبة المستخدمين:

تعتبر مصلحة المراقبة ذات قيمة و أهمية كثيرة ينبثق ذلك من خلال النشاطات التي تقوم بها إذ أنها تسهر على تطبيق القوانين المتعلقة بالمستخدمين، وتسعى للقضاء على ظاهرة التحايل والغش على القوانين وضرب حقوق العمال المتبعة من طرف المستخدمين.

2-3 مصلحة التحصيل: وتنقسم إلى مصلحتين:

1-2-3 مصلحة الاشتراكات:

يتكون أساس اشتراكات الضمان الاجتماعي من عناصر المرتب أو الدخل حيث:

- يوزع مبلغ اشتراكات الضمان الاجتماعي على شكل أقساط يتحملها كل من العامل ورب العمل وخزينة الخدمات الاجتماعية؛
- توجه هذه الأقساط إلى تمويل الأداءات للتقاعد، التأمينات الاجتماعية، حوادث العمل والبطالة. يجوز للعامل أن يعترض على هذا الاقتطاع.

2-2-3 مصلحة انتساب أرباب العمل:

تقوم هذه المصلحة باستقبال المواطنين الذين يريدون تسجيل أنفسهم من أجل التأمين من المخاطر التي يتعرضون إليها مثل: المرض، حوادث العمل و العجز...إلخ. وعلى هيئة الضمان منحهم بطاقة التسجيل عليها :

- رقم التأمين؛
- اسم و لقب المؤمن الاجتماعي؛
- تاريخ الازدياد؛
- رمز الولاية وهذا بعد تقديم ملف الطلب المتكون من:
 - شهادة الحالة العائلية؛

- ملأ الاستشارة من طرف المؤمن والمتقدم مع الإمضاء والختم.

3-3 قسم المحاسبة والمالية: وتنقسم

1-3-3 مصلحة الأمر بالدفع: تعتبر ذات أهمية كبيرة باعتبارها تقوم بالتالي:

- تسوية جميع النفقات والتعويضات والتسيير والاستثمار؛
- تسوية نفقات التعويضات العائلية أو الاجتماعية بواسطة الحوالة أو الدفع بالبريد؛

- تزويد مختلف المراكز و فروع الصندوق بما يحتاجونه من مال؛.
- متابعة عملية السحب و الدفع للحساب البريدي الجاري.

3-3-2 مصلحة المحاسبة: تقتصر مهامها على ما يلي:

- مسك حسابات المقر المركزي.
- تحضر حسابات الوكالة مع الفروع.
- تسهر على حسن تنفيذ العمليات المالية.
- تتولى التنسيق المالي.

3-4 مصلحة المنازعات:

تعتبر العمود الفقري لوكالة الضمان الاجتماعي حيث أنها تقوم أساسا بالتعامل مع المستخدمين الذين يملكون محلات وعقارات، ويشغلون أعمال مثل مقهى، صناعة أجهزة... إلخ. و ذا المؤسسات الخاصة كمقاولة البناء، مؤسسة توزيع مواد البناء، وتنقسم بدورها إلى قسمين: منازعات عامة، ومنازعات طبية.

4- مديرية الإدارة العامة:

هي المسؤولة على قيادة وتوجيه وتسيير إدارة العمليات المختلفة بالمؤسسة قصد الوصول إلى الأهداف المنشودة، وإنما تسعى إلى تلبية جميع الطلبات عن طريق تدخلات مختلفة ومتنوعة، وعلى إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل المطروحة، وتنقسم الإدارة العامة على مستوى الصندوق إلى:

4-1 مصلحة الموارد البشرية (الموظفين):

لديها عدة مهام و مصالح أساسية تتمثل في الإشراف على ما يلي:

- الحياة المهنية للموظف؛
- تكوين ملفات الموظفين سواء كانوا دائمين أو مؤقتين؛
- إجراء التكوين للعمال؛.
- المتابعة و الإشراف على اللجان سواء تعلق الأمر بالمتساوية الأعضاء أو الطاعة التأديبية.

كما أن لهذه المصلحة الصلاحيات التامة لاتخاذ جميع القرارات الخاصة بالموظفين و منها:

- التحقق من شهادات العمل المقدمة؛
- إخراج شهادات التنصيب؛

- حساب سنوات الأقدمية - الخبرة المهنية -؛
- الخطوط المعتمدة في الترقية ، سلوك الفرد أو غيره؛
- الغيابات و العقوبات.

4-2 مصلحة الوسائل العامة:

تسعى لتوفير كل المتطلبات و حاجيات المصالح، تنقسم إلى ثلاث أقسام: فوج تقني (البناء، تصليح الكهرباء، النظافة)، حراسة، سائقون.

4-3 مصلحة الأجور:

هذه المصلحة تهتم بأجور العمال، مهمتها تحضير العمليات المرتبطة بأجور موظفي المؤسسة بناء على تقارير و ملاحظات الموظفين و يعبر عن الأجر بمبالغ مالية.

5- مديرية النشاط الاجتماعي:

تهتم هذه النيابة بخصائص و مهام المركز الصحي و الاجتماعي التابع لوكالة الضمان الاجتماعي، من تقديم خدمات للمواطنين المنخرطين في هيئة الضمان الاجتماعي بإجراء الفحوص الطبية وتوفير الأدوية. وتنفرع إلى ثلاث فروع: الفحص بالأشعة؛ الفحص بالتحاليل وجراحة الأسنان.

5- خلية بطاقة الشفاء:

وهي خلية تتكلف بجمع الملف الخاص بطاقة الشفاء وترتيبه باستعمال تقنية حديثة جديدة وهي المعلومات الظاهرة والخفية أي المخزنة في بطاقة الشفاء.

الانتساب: الانتساب إجباري في الضمان الاجتماعي، إذ ينتسب وجوبا للضمان الاجتماعي كل من:

1- العمال أي كانت جنسيتهم:

- الذين يمارسون بالجزائر عملا مأجورا أو شبيه بذلك.
- اللذين هم رهن تكوين مهما كانت صفته و حيث ما كان لحساب مستخدم واحد أو أكثر، أي كان مبلغ أو طبيعة أو صلاحية عقدهم أو علاقة عملهم.¹

¹ - المادة 8 من القانون 14/83، مرجع سبق ذكره.

2- الطلاب الذين يتابعون دورات تعليمية: عليا أو ما شابه ذلك في مؤسسة عمومية أو معتمدة و غير المؤمن لهم اجتماعيا و لا هم ذوي حقوق لمؤمن اجتماعيا.¹

3- **مختلف الفئات الخاصة بالمؤمن اجتماعيا وهم:** عمال البيوت، الأشخاص الذين يستخدمهم الخواص لحسابهم الخاص، الفنانون والممثلون والطلبة.

طلب الانتساب: بالنسبة لـ

المستخدمون والعمال غير الأجراء: يستوجب عليهم الانتساب لوكالات الضمان الاجتماعي بالولاية التي يقع في دائرتها مقر المؤسسة أو النشاط.

العمال الأجراء: يقوم المستخدم بتقديم الانتساب للعامل في وكالة الضمان الاجتماعي التي يقع بدائرتها مقر المؤسسة أو النشاط كالتالي:²

- طلب التصريح بالانتساب للمؤمن اجتماعيا؛
- شهادة الميلاد الأصلية (تستخرج من مسقط الرأس)؛
- شهادة مدنية للحالة العائلية (إذا كان العامل متزوجا).

الأجل المحدد:

- يستوجب على المستخدم أن يقدم طلب الانتساب للاستفادة من التأمينات الاجتماعية خلال 10 أيام التي تلي توظيف العامل.³

- يستوجب على مؤسسات التعليم العالي التقني للتكوين المهني و ما شابهها أن تقدم طلب الانتساب لجميع الطلاب خلال 20 يوما التي تلي التسجيل.⁴

الانتساب التلقائي: إذا لم يتم المكلفون بطلب الانتساب التلقائي، يجري هذا الانتساب حكما من قبل هيئة الضمان الاجتماعي:⁵

- إما مبادرة تلقائية منها؛
- أو بعريضة يقدمها المعني أو من ذوي الحقوق بالمنظمة النقابية أو من أي شخص آخر.

¹ - المادة 9 من نفس القانون.

² - معلومات مقدمة من الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تلمسان.

³ - المادة 10 من قانون 14/83.

⁴ - المادة 11 من نفس القانون.

⁵ - المادة 12 من نفس القانون.

المطلب الثاني: قياس جودة خدمات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء (وكالة تلمسان) من وجهة نظر المؤمنين (محور العملاء)

تعتبر جودة الخدمة من الأساسيات التي تسبق إرضاء المؤمنين، وكذلك فإن جودة خدمات CNAS شرط أساسي لإشباع رغبة المؤمنين وللاحتفاظ بهم.

الفرع الأول: منهجية الدراسة وخطواتها

سنقوم باستعراض مجتمع الدراسة وعينتها، مختلف الاساليب الاحصائية المستخدمة، سؤال الدراسة وفرضياتها، أداة الدراسة وصدق المقياس وثباته.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع المؤمنين المنتسبين للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء (وكالة تلمسان) في سنة 2014، والبالغ عددهم تبعا لإحصائيات الصندوق المقدمة 352000 مؤمن ومؤمنة. ولأن خدمات الضمان الاجتماعي المقدمة من قبل الصندوق تخضع لقانون الضمان الاجتماعي رقم 83/11 المؤرخ في 02 جويلية 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية، فإن متلقي الخدمة يتماثلون بدرجة كبيرة، ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم اختيار عينة من متلقي الخدمة والبالغ عددهم 500 مؤمنا ومؤمنة.

ولقد تم اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية، ولقد وزعت كذلك عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها المستقلة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 06: خصائص عينة الدراسة (المؤمنين)

المتغيرات	المستوى	التكرارات	النسبة المئوية(%)
السن	أقل من 30 سنة	170	34.3
	ما بين 30-50 سنة	311	62.7
	فوق 50 سنة	15	3.0
الجنس	ذكر	283	57.1
	أنثى	213	42.9
	أعزب	200	40.3
	متزوج	268	54.0

5.6	28	حالات أخرى	الحالة الاجتماعية
1.0	5	ابتدائي	المستوى التعليمي
7.1	35	متوسطة	
27.8	138	ثانوي	
64.1	318	جامعي	

المصدر: مخرجات spss

الأساليب الإحصائية:

لقد تم الاستعانة في معالجة البيانات وتحليلها بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) التي استخدمت فيها المقاييس الإحصائية التالية:

- مقاييس الإحصاء الوصفي المتمثلة في حساب التكرارات ونسبتها، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتي استخدمت في معالجة البيانات الأساسية وأسئلة متلقي الخدمة (المؤمنين) حول الجودة المدركة والجودة المتوقعة.
- تحليل الموثوقية لاختبار ثبات أداة البحث (الاستبيان) وذلك باحتساب معامل ألفا كرونباخ.

أداة الدراسة: لقد تمثلت أداة الدراسة الحالية بقياس الفجوة لقياس جودة الخدمة والذي أعده (Parasuraman 1988)¹ والمعروف باسم **Servqual** وهو اختصار لكلمتي الخدمة (**Service**) والجودة (**Quality**)²، ولقد اشتملت الدراسة على المصطلحات التالية والتي تعتبر ضرورية لاستخدام مقياس الفجوة:

الخدمة المدركة: هي ما يلمسه المستفيد فعلا من خدمات ويلاحظه في الواقع في المؤسسة التي يتفاعل معها، وفي الدراسة الحالية يقصد بالخدمة المدركة ما يتلقاه المؤمن المنتسب للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تلمسان من خدمات فعلية.

¹ - فارس محمود أبو معمر - قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة - مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الثالث عشر، العدد الأول، جامعة غزة، يونيو 2005، ص78.

² - زياد بركات - الفجوة بين الإدراكات والتوقعات لقياس جودة الخدمات التي تقدمها القدي المفتوحة من وجهة نظر الدارسين فيها - جامعة القدس المفتوحة، 2010، ص09.

الخدمة المتوقعة: وهي تصورات المستفيد عن مستوى الخدمة التي يطمح أن تقدم له من المؤسسة، وفي الدراسة الحالية يقصد بالخدمة المتوقعة تصورات المؤمنين عن مستوى الخدمة المتوفرة في CNAS وكالة تلمسان.

الفجوة بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة: الفرق بين واقع مستوى الخدمة وتوقع المستفيد لمستوى الخدمة التي يجب أن تقدم له، وقيست هذه الفجوة في الدراسة الحالية بالفرق بين إدراك المؤمنين وتوقعاتهم، وتمثل هذه الفجوة في خمس فجوات متتابة متمثلة في الأبعاد الخمسة التي يشمل عليها المقياس. والذي سبق وتطرقتنا إليها.

سؤال الدراسة: تحاول هذه الدراسة الاجابة على السؤال التالي:

- هل توجد فروق جوهرية بين ادراكات المؤمنين وتوقعاتهم لمستوى الخدمات المقدمة في Cnas لوكالة تلمسان؟

فرضيات الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين ما يتلقاه المؤمن وما يتوقعه لمستوى الخدمة المقدمة من Cnas وكالة تلمسان تبعا متغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إدراكات المؤمنين لمستوى الخدمة المقدمة من Cnas وكالة تلمسان تبعا متغير السن.
- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين توقعات المؤمنين لمستوى الخدمة المقدمة من Cnas وكالة تلمسان تبعا متغير السن.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إدراكات المؤمنين الفعلية لمستوى الخدمة المقدمة من Cnas وكالة تلمسان تبعا متغير الحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين توقعات المؤمنين لمستوى الخدمة المقدمة من Cnas وكالة تلمسان تبعا متغير الحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إدراكات المؤمنين الفعلية لمستوى الخدمة المقدمة من Cnas وكالة تلمسان تبعا متغير المستوى التعليمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين توقعات المؤمنين لمستوى الخدمة المقدمة من Cnas وكالة تلمسان تبعاً متغير المستوى التعليمي.
- **أداة جمع البيانات:** تهدف هذه الدراسة إلى قياس جودة خدمات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة تلمسان من وجهة نظر المؤمنين، حيث تم قياسها من خلال أسئلة مباشرة في الاستبيان المكون من ثلاثة أجزاء.
- **الجزء الاول:** شمل التعريف بأفراد العينة من: السن، الجنس، الحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي.
- **الجزء الثاني:** وفيه تم طرح أسئلة متعلقة بالخدمة الفعلية والمدركة التي يتحصل عليها المؤمنين، ولقد تم ترتيبها وفقاً للأبعاد الخمسة: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف.
- **الجزء الثالث:** اشتمل 19 سؤالاً حول الخدمة المتوقعة، وهي أيضاً شملت الأبعاد الخمسة للجودة.

صدق المقياس وثباته: لقد تم التأكد من صدق الاستبيان الظاهري والبنائي من خلال عرضه على عدة محكمين من المتخصصين في هذا المجال. ولاختبار درجة ثبات وصدق هذا المقياس وللتحقق من ذلك تم استخدام معامل الارتباط ألفا-كرونباخ لبيان درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقياس في كل بعد من أبعاده والخاصة بكل من التوقعات وكذلك الجودة الفعلية المدركة للخدمة، وتم استخدام أيضاً مؤشر الصدق من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات. يوضح الجدول رقم (1) نتائج معامل الارتباط ألفا في بعدي التوقعات والإدراك. كذلك يوضح الجدول أن درجة الاتساق الداخلي لمحتويات الجزء الثاني من الاستبيان والمتعلق بتوقعات العميل يقع في المدى المقبول ($0.770 - 0.826$) ويبلغ معامل ألفا-كرونباخ **0.916**، في حين أن مؤشر الصدق قد بلغ **0.957** وهو معامل ثبات عالي جداً. في حين بلغت درجة الاتساق الداخلي لمحتويات الجزء الثالث والمتعلق بالأداء الفعلي للخدمة بلغت بين ($0.714 - 0.867$) وبلغ معامل الارتباط ألفا-كرونباخ **0.937**. ومؤشر الصدق بلغ **0.967**. وتعتبر هذه المعاملات مؤشرات مناسبة لصدق المقياس وثباته يمكن الاعتماد عليها لتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

الجدول رقم 07: معامل الثبات ألفا-كرونباخ وصدق المحك

الخدمة المقدمة فعلياً		الخدمة المتوقعة		عدد العبارات	أبعاد الجودة
الصدق	معامل الثبات	الصدق	معامل الثبات		
0.916	0.840	0.909	0.827	5	الملموسية
0.926	0.858	0.889	0.791	4	الاعتمادية
0.925	0.856	0.878	0.771	4	الاستجابة
0.912	0.833	0.870	0.757	3	الأمان
0.852	0.726	0.875	0.766	3	التعاطف
0.967	0.937	0.957	0.916	19	الإجمالي

المصدر: مخرجات spss

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة:

سنقوم بتحليل البيانات المتعلقة بتقييم المؤمنين لمؤشرات جودة خدمات Cnas (وكالة تلمسان)، وفقاً للمتغيرات المتعلقة بالسن، الجنس، الحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي.

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة:

هل توجد فروق جوهرية ذات دلالة احصائية بين ما يتلقاه المؤمنون وتوقعاتهم لمستوى عناصر الخدمات المقدمة من قبل CNAS وكالة تلمسان؟

للإجابة عن هذا السؤال قمنا بحساب المتوسطات الحسابية للخدمة الفعلية وتوقعاتهم لكل مجال من مجالات الخدمة التي تقدمها Cnas وكالة تلمسان، حيث تشير الفروقات السالبة بين الخدمة الفعلية والتوقعات إلى انخفاض مستوى الخدمة، بينما تشير الفروقات الموجبة إلى جودتها

الجدول رقم 08: المتوسط الحسابي للخدمة الفعلية والمتوقعة والفرق بينهما

الرقم	مؤشرات الخدمة وعناصرها		المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي
	مؤشر الملموسية		للتوقع	الفعلي
1	ضرورة توفر معدات مسابرة العصر وتكنولوجيا حديثة		3.87	3.71
			0.16-	

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

0.06-	3.77	3.71	أن يكون مظهر المبنى والتجهيزات لائق ومميز	2
0.04-	3.78	3.74	أن يكون مظهر الموظفين في الصندوق لائق وأنيق	3
0.03-	3.82	3.79	أن تتوفر مقاعد للانتظار في المكاتب المقصودة لانجاز المعاملة	4
0.24-	3.89	3.65	أن يتوفر الصندوق على لوحات إرشادية بهدف تسريع الخدمة	5
- 0.1068	3.8266	3.7198	المتوسط الكلي لمجال الملموسية	
مؤشر الاعتمادية				
0.45-	3.83	3.38	أن ينجز الصندوق المعاملات بطريقة صحيحة من أول مرة	6
0.5-	3.95	3.45	أن يلتزم الموظفون بمواعيد العمل	7
0.26-	3.72	3.46	سهولة الاتصال بالصندوق قصد الاستشارة	8
0.38-	3.84	3.46	أن يتوفر عدد كاف من الموظفين لتقديم الخدمة للمؤمنين	9
- 0.3972	3.8347	3.4375	المتوسط الكلي لمؤشر الاعتمادية	
مؤشر الاستجابة				
0.56-	3.90	3.34	أن يتواجد رئيس المصلحة في مكانه	10
0.53-	3.91	3.38	أن تلبى طلبات المؤمنين فورا دون انشغال بأعمال أخرى	11

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

0.47-	3.77	3.30	أن يستغرق تقديم الخدمة في الصندوق مدة قصيرة	12
0.4-	3.76	3.36	أن يكون تقديم الخدمة في الصندوق سهل ومبسط	13
- 0.4914	3.8362	3.3448	المتوسط الكلي لمؤشر الاستجابة	
مؤشر الثقة				
0.72-	4.03	3.31	أن تقدم الخدمة للمؤمنين حسب الأولوية ودون مفاضلة	14
0.48-	3.95	3.47	أن يمتلك الموظفون كفاءة عالية ومعلومات كافية لتقديم الخدمة	15
0.42-	3.94	3.52	أن يحرص الموظفون على عدم حدوث أخطاء في تقديم الخدمة	16
- 0.5376	3.9731	3.4355	المتوسط الكلي لمؤشر الثقة	
مؤشر التعاطف				
0.31-	4.02	3.71	أن يتصرف الموظفون في الصندوق بالسلوك المحترم	17
0.37-	3.95	3.58	أن يبادر الموظفون بتقديم المساعدة للمؤمنين	18
0.27-	4.04	3.77	أن يعطي الموظفون للمؤمنين المعلومات باللغة التي يفهمونها	19
- 0.3158	4.0013	3.6855	المتوسط الكلي لمؤشر التعاطف	

المصدر: مخرجات spss

تشير النتائج في الجدول السابق لتقييم المؤمنين لمستوى جودة الخدمة التي تقدمها Cnas وكالة تلمسان مقاسا بالفرق بين متوسطي الإدراك والتوقعات لكل متغير من المتغيرات، وتحليل هذه النتائج يتضح لنا ما يلي:

- فيما يتعلق بتقييم المؤمنين لمستوى الخدمة التي تقدمها Cnas وكالة تلمسان بالنسبة لبعد الملموسية، فإن أعلى فرق (-0.24) ظهر في متغير " يتوفر الصندوق على لوحات إرشادية"، مما يعني أن الصندوق يعاني من نقص في اللوحات الإرشادية الضرورية لتسريع تقديم الخدمة. بينما ظهر أقل فرق (-0.03) في متغير " تتوفر مكاتب الصندوق على مقاعد للانتظار " وهذا يدل أن مكاتب الصندوق فيها عدد كاف من مقاعد للانتظار. أما فيما يتعلق ببعد الاعتمادية، فإن أعلى فرق (-0.5) ظهر في متغير " يلتزم الموظفون بمواعيد العمل" مما يعني أن المؤمنين غير راضين عن التزام الموظفين لمواعيد العمل المقررة، فيما ظهر أقل فرق (-0.26) في المتغير " الاتصال بالصندوق بقصد الاستشارة ممكن وسهل" وهذا يعني أن الصندوق يقدم الاستشارة للمؤمنين لكل سهولة وبساطة. وفي مجال الاستجابة فإن أكبر فرق (-0.56) ظهر في متغير " غالبا ما يتواجد رئيس المصلحة في مكانه" وهذا يعني أن هناك تسبب من طرف رؤساء المصالح في مزاوله عملهم، أما أقل فرق (-0.4) فظهر في العبارة "تقديم الخدمة في الصندوق سهل ومبسط" مما يعكس كفاءة عالية للموظفين في تأدية مهامهم. وفي البعد الاخير المتعلق بالتعاطف فقد كان أعلى فرق (-0.37) للعبارة "يبادر الموظفون بتقديم المساعدة للمؤمنين" مما يدل على ان معاملة الموظفين للمؤمنين معاملة محدودة في إطار طلب الخدمة وتقديمها دون المساعدة أو محاولة التقرب منهم. أما أقل فرق (-0.27) فقد جاء في العبارة " يعطي الموظفون للمؤمنين المعلومات باللغة التي يفهمونها" مما يدل على أن الموظفين يتحدثون مع المؤمنين بمختلف اللغات قصد تسهيل عملية التواصل معهم.

- بالنسبة لمستوى كل بعد من الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة التي تقدمها Cnas وكالة تلمسان، فقد أظهر المؤمنون تقييما سلبيا في كل الأبعاد مما يعني عدم توافق بين توقعات المؤمنين والخدمة المدركة، فتوقعاتهم أعلى من الخدمة التي يتحصلون عليها ويمكن ترتيبها

ترتيبيا تنازليا، حيث كان رضا المؤمنين من حيث بعد الملموسية هو الأعلى بفرق (-0.1068)، مما يوضح لنا أن توقعات المؤمنين في هذا البعد تكاد أن تكون محققة من طرف الصندوق، ثم يليه بعد التعاطف بفرق (-0.3158) مما يعكس أن الموظفين يحاولون تسهيل تقديم الخدمة للمؤمنين، وفي بعد الاعتمادية فقد كان الفرق (-0.3972) وهذا يعني أن الموظفين بالرغم من أنهم مؤهلين وذو كفاءة إلا أنهم دون مستوى توقعات المؤمنين. وفي المرتبة ما قبل الأخيرة يأتي بعد الاستجابة بفرق (-0.4914) مما يعكس عدم رضا المؤمنين عن خدمات الصندوق وسرعة استجابة الموظفين وهذا راجع لعدم الانضباط في مواقيت العمل. وأخيرا يأتي بعد الثقة بفرق (-0.5376) وهذا يدل على أن الموظفين لا يتمتعون بثقة المؤمنين وأنهم يتعاملون معهم بمفاضلة وتمييز.

مما سبق يمكن أن نستنتج أن المتغيرات المتعلقة بالجوانب المادية والتجهيزات والتقنيات والمرافق والوسائل وكذا الجوانب الوجدانية المتعلقة بعلاقة الموظفين مع المؤمنين ومعاملتهم لهم، بالرغم من أنها سلبية إلا أنها اقرب لتوقعات المؤمنين وذلك لأن الفرق السليبي كان أقل مقارنة مع الجوانب المتعلقة بجودة الخدمة بحد ذاتها وكفاءة الموظفين القائمين عليها والتزامهم وكذا تواجدهم في مكان عملهم وسرعة استجابتهم، فهنا الفروق كانت مرتفعة نوعا ما، مما يستدعي إعادة النظر في جميع هذه الأبعاد من أجل تغييرها وتحسينها نحو الاتجاه المطلوب. وذلك لرفع مستوى جودة الخدمة التي تقدمها Cnas وكالة تلمسان مما يؤدي إلى تقليل وإزالة الفروق بين ما يدركه المؤمنين وبين ما يتوقعونه.

ثانيا: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين ما يتلقاه المؤمن وما يتوقعه لمستوى الخدمة المقدمة من Cnas وكالة تلمسان تبعا لمتغير الجنس.

للإجابة عن هذا السؤال حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المؤمنين الفعلية والمتوقعة لمستوى الخدمة تبعا لمتغير الجنس، كما تم استخدام الاختبار الثنائي لمجموعتين مستقلتين لفحص هذه الفروق.

وذلك بوضع فرض العدم H_0 : لا توجد فروق بين متوسطي إجابات العينة تبعا للجنس.

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

وفرض البديل H1: توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا للجنس. والمبينه نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم 09: الاختبار الثنائي لمجموعتين مستقلتين لتقديرات الخدمة الفعلية وتوقعات

المؤمنين وفقا لمتغير الجنس

مستوى الدلالة*	T الحسوبة	الإناث (214)		الذكور (282)		الفجوة	المؤشرات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط		
0.032	0.415	0.81057	3.7561	0.92863	3.6922	الفعلية	الملموسية
0.377	0.296	0.86086	3.8738	0.88855	3.7908	المتوقعة	
0.038	0.105	1.11840	3.3470	1.02838	3.5062	الفعلية	الاعتمادية
0.695	0.166	0.87576	3.8972	0.87468	3.7872	المتوقعة	
0.404	0.526	1.12722	3.3084	1.09942	3.3723	الفعلية	الاستجابة
0.966	0.639	0.90972	3.8575	0.85658	3.8200	المتوقعة	
0.917	0.684	1.13518	3.4112	1.16918	3.4539	الفعلية	الثقة
0.165	0.112	0.90513	4.0483	0.92612	3.9161	المتوقعة	
0.889	0.938	1.06589	3.6900	1.18385	3.6820	الفعلية	التعاطف
0.869	0.512	0.93418	4.0327	0.92368	3.9775	المتوقعة	

* عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: مخرجات spss

من الاختبار الأول والمتعلق بالخدمة الفعلية تبعا لمؤشر الملموسية، مستوى الدلالة 0.032 وهو أقل من 0.05 مما يعني رفض فرضية العدم H0 وقبول فرضية البديل H1 أي وجود فروق بين متوسطي إجابات العينة تبعا للجنس، مما يعني الاعتماد لدلالة اختبار على قيم الدلالة الثانية، والتي بدورها تؤكد على وجود اختلاف حسب الجنس. وهو نفس التحليل بالنسبة للخدمة الفعلية المتعلقة بمؤشر الاعتمادية. أما فيما يتعلق باقي المؤشرات فمستوى الدلالة أعلى من 0.05 مما يعني قبول فرضية العدم H0 ورفض فرضية البديل H1 أي وجود تجانس بين الذكور والإناث مما يعني

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

الاعتماد لدلالة اختبار t على قيم الدلالة الاولى، والتي بدورها تؤكد على عدم وجود اختلاف حسب النوع.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين إدراكات المؤمنين لمستوى الخدمة المقدمة من Cnas وكالة تلمسان تبعاً لمتغير السن.

للإجابة عن هذا السؤال حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المؤمنين الفعلية لمستوى الخدمة تبعاً لمتغير السن، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لفحص هذه الفروق.

وذلك بوضع فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعاً لمتغير السن. وفرض البديل H_1 : توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعاً لمتغير السن.

الجدول رقم 10: فروق متوسطات ادراكات المؤمنين لمستوى الخدمة تبعاً لمتغير السن

مؤشرات الخدمة	أقل من 30 سنة	ما بين 30-50 سنة	ما فوق 50 سنة
الملموسية	3.7906	3.6823	3.6933
الاعتمادية	3.4588	3.4228	3.5000
الاستجابة	3.2662	3.3850	3.4000
الثقة	3.3882	3.4577	3.5111
التعاطف	3.7137	3.6581	3.9333

المصدر: مخرجات spss

تظهر المعطيات في الجدول السابق فروق متوسطات إدراكات المؤمنين لمستوى الخدمة بالنسبة لمختلف مؤشرات والمقدمة من طرف الصندوق تبعاً لمتغير السن لديهم، ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم استخدام التباين الأحادي ANOVA المبينة نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم 11: اختبار التباين الأحادي لفروق متوسطات ادراكات المؤمنين لمستوى الخدمة
تبعاً لمتغير السن

المؤشرات	مصدر التباين	مجموع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة*
المللموسية	بين المجموعات	1.299	2	0.650	0.840	0.432
	داخل المجموعات	381.467	493	0.744		
	المجموع	382.766	495			
الاعتمادية	بين المجموعات	0.203	2	0.101	0.088	0.916
	داخل المجموعات	566.485	493	1.149		
	المجموع	566.688	495			
الاستجابة	بين المجموعات	1.600	2	0.800	0.648	0.524
	داخل المجموعات	609.196	493	1.236		
	المجموع	610.796	495			
الثقة	بين المجموعات	0.618	2	0.309	0.232	0.793
	داخل المجموعات	658.206	493	1.335		
	المجموع	658.824	495			
	بين	1.290	2	0.645		

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

0.606	0.501				المجموعات	التعاطف
		1.287	493	634.534	داخل المجموعات	
			495	635.824	المجموع	

*عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: مخرجات spss

من خلال معطيات الجدول يتضح لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المؤمنين لمستوى الخدمة المقدمة لهم فعلا من قبل الصندوق في الأبعاد المختلفة وفي المجموع الكلي لهذه الأبعاد تبعا لمتغير السن، وذلك لأن مستوى الدلالة للمحاور على الترتيب هي 0.432 / 0.916 / 0.524 / 0.793 / 0.606 وجميعها أكبر من (0.05). بمعنى أن جميع المؤمنين بغض النظر عن سنهم قد قدروا ادراكاتهم لمستوى الخدمة المقدمة من طرف Cnas وكالة تلمسان بنفس المستوى. وعليه نقبل فرضية العدم H_0 .

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين توقعات المؤمنين لمستوى الخدمة المقدمة من Cnas وكالة تلمسان تبعا لمتغير السن.

للإجابة عن هذا السؤال حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوقعات المؤمنين لمستوى الخدمة تبعا لمتغير السن، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لفحص هذه الفروق.

وذلك بوضع فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا لمتغير السن. وفرض البديل H_1 : توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا لمتغير السن.

الجدول رقم 12: فروق متوسطات توقعات المؤمنین لمستوى الخدمة تبعاً لمتغير السن

مؤشرات الخدمة	أقل من 30 سنة (170)	ما بين 30-50 سنة (311)	ما فوق 50 سنة (15)
المللموسية	3.8494	3.8309	3.4800
الاعتمادية	3.8471	3.8561	3.2500
الاستجابة	3.8529	3.8424	3.5167
الثقة	3.9549	4.0096	3.4222
التعاطف	3.9471	4.0461	3.6889

المصدر: مخرجات spss

تظهر المعطيات في الجدول السابق فروق متوسطات توقعات المؤمنین لمستوى الخدمة بالنسبة لمختلف مؤشرات الخدمة التي يقدمها الصندوق تبعاً لمتغير السن لديهم، ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم استخدام التباين الأحادي ANOVA المبينة نتائجها في الجدول التالي:

الجدول رقم 13: اختبار التباين الأحادي لفروق متوسطات توقعات المؤمنین لمستوى الخدمة

تبعاً لمتغير السن

المؤشرات	مصدر التباين	مجموع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة *
المللموسية	بين المجموعات	1.896	2	0.948	1.237	0.291
	داخل المجموعات	377.913	493	0.767		
	المجموع	379.809	495			
الاعتمادية	بين المجموعات	5.297	2	2.648	3.486	0.031
	داخل المجموعات	374.522	493	0.760		

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

			495	379.819	المجموع	
0.358	1.029	0.796	2	1.591	بين المجموعات	الاستجابة
		0.773	493	381.037	داخل المجموعات	
			495	382.628	المجموع	
0.051	3.001	2.512	2	5.024	بين المجموعات	الثقة
		0.837	493	412.618	داخل المجموعات	
			495	417.642	المجموع	
0.223	1.507	1.294	2	2.588	بين المجموعات	التعاطف
		0.859	493	423.411	داخل المجموعات	
			495	425.999	المجموع	

* عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: مخرجات spss

من خلال معطيات الجدول يتضح لنا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات توقعات المؤمنين لمستوى الخدمة المقدمة لهم من قبل الصندوق في كل من بعد الملموسية (0.291)، الاستجابة (0.358)، الثقة (0.051) وبعد التعاطف (0.223) فمستويات الدلالة جميعها أكبر من (0.05)، وعليه نقبل فرضية العدم H_0 . أما فيما يتعلق بمؤشر الاعتمادية فمستوى الدلالة هو (0.031) وهو أقل من القيمة المحددة في الفرضية ($\alpha=0.05$)، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل فرضية البديل H_1 ونقول أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين توقعات المؤمنين لمستوى الخدمة المقدمة من Cnas وكالة تلمسان تبعا متغير السن.

النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إدراكات المؤمنين الفعلية لمستوى الخدمة المقدمة من Cnas وكالة تلمسان تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية. للإجابة عن هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدراكات المؤمنين لمستوى الخدمة تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لفحص هذه الفروق. وذلك بوضع فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات العينة تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية. وفرض البديل H_1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات إجابات العينة تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية.

الجدول رقم 14: فروق متوسطات ادراكات المؤمنين لمستوى الخدمة تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية

مؤشرات الخدمة	أعزب (200)	متزوج (286)	حالات أخرى (28)
الملموسية	3.8050	3.6239	4.0286
الاعتمادية	3.4413	3.4375	3.4107
الاستجابة	3.2913	3.4030	3.1696
الثقة	3.3967	3.4826	3.2619
التعاطف	3.6550	3.7251	3.5238

المصدر: مخرجات spss

تظهر المعطيات في الجدول السابق فروق متوسطات إدراكات المؤمنين لمستوى الخدمة بالنسبة لمختلف مؤشرات الخدمة التي يقدمها الصندوق تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية لديهم، ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم استخدام التباين الأحادي ANOVA المبينة نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم 15: اختبار التباين الأحادي لفروق متوسطات ادراكات المؤمنين لمستوى الخدمة
تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية

المؤشرات	مصدر التباين	مجموع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
المللموسية	بين المجموعات	6.587	2	3.294	4.316	0.014
	داخل المجموعات	376.179	493	0.763		
	المجموع	382.766	495			
الاعتمادية	بين المجموعات	0.023	2	0.011	0.010	0.990
	داخل المجموعات	566.665	493	1.149		
	المجموع	566.687	495			
الاستجابة	بين المجموعات	2.340	2	1.170	0.948	0.388
	داخل المجموعات	608.456	493	1.234		
	المجموع	610.796	495			
الثقة	بين المجموعات	1.740	2	0.870	0.653	0.521
	داخل المجموعات	657.085	493	1.333		
	المجموع	658.824	495			
التعاطف	بين	1.339	2	0.669		

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

0.595	0.520				المجموعات
		1.287	493	634.486	داخل المجموعات
			495	635.824	المجموع

* عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: مخرجات spss

يوضح الجدول (15) مستويات الدلالة لكل من مؤشرات: الاعتمادية (0.990)، الاستجابة (0.388)، الثقة (0.521) والتعاطف (0.595) وكلها أعلى من (0.05) وعليه نقبل فرضية العدم H_0 ونقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لادراكات المؤمنين لمستوى الخدمة المقدمة فعليا من قبل Cnas وكالة تلمسان تبعا متغير الحالة الاجتماعية. إلا أنه فيما يتعلق بمؤشر الملموسية فمستوى الدلالة هو (0.014) أقل من (0.05)، وعليه نرفض فرضية العدم ونقبل فرضية البديل H_1 ونقول أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية لادراكات المؤمنين لمستوى الخدمة المقدمة فعليا من قبل Cnas وكالة تلمسان تبعا متغير الحالة الاجتماعية.

النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين توقعات المؤمنين لمستوى الخدمة المقدمة من Cnas وكالة تلمسان تبعا متغير الحالة الاجتماعية.

للإجابة عن هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوقعات المؤمنين لمستوى الخدمة تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لفحص هذه الفروق.

وذلك بوضع فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية.

وفرض البديل H_1 : توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية.

الجدول رقم 16: فروق متوسطات توقعات المؤمنين لمستوى الخدمة تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية

مؤشرات الخدمة	أعزب (200)	متزوج (286)	حالات أخرى (28)
الملموسية	3.8470	3.8194	3.7500
الاعتمادية	3.8875	3.8041	3.7500
الاستجابة	3.8650	3.7938	4.0357
الثقة	4.0350	3.9129	4.1071
التعاطف	3.9933	3.9988	3.0833

المصدر: مخرجات spss

تظهر المعطيات في الجدول السابق فروق متوسطات توقعات المؤمنين لمستوى الخدمة بالنسبة لمختلف مؤشرات الخدمة التي يقدمها الصندوق تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية لديهم، ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم استخدام التباين الأحادي ANOVA المبينة نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم 17: اختبار التباين الأحادي لفروق متوسطات توقعات المؤمنين لمستوى الخدمة تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية

المؤشرات	مصدر التباين	مجموع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
الملموسية	بين المجموعات	0.261	2	0.131	0.170	0.844
	داخل المجموعات	379.547	493	0.770		
	المجموع	379.809	495			
الاعتمادية	بين المجموعات	1.009	2	0.505	0.657	0.519
	داخل المجموعات	378.809	493	0.768		

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

					المجموعات	
			495	379.819	المجموع	
0.321	1.140	0.881	2	1.761	بين المجموعات	الاستجابة
		0.773	493	380.867	داخل المجموعات	
			495	382.628	المجموع	
0.266	1.329	1.120	2	2.240	بين المجموعات	الثقة
		0.843	493	415.402	داخل المجموعات	
			495	417.642	المجموع	
0.889	0.117	0.101	2	0.203	بين المجموعات	التعاطف
		0.864	493	425.796	داخل المجموعات	
			495	425.999	المجموع	

* عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: مخرجات spss

يوضح الجدول (17) مستويات الدلالة لكل من مؤشرات الخمسة: الملموسية (0.844)، الاعتمادية (0.519)، الاستجابة (0.321)، الثقة (0.266) والتعاطف (0.889) وكلها أعلى من (0.05) وعليه نقبل فرضية العدم H_0 ونقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لتوقعات المؤمنين لمستوى الخدمة المقدمة من قبل Cnas وكالة تلمسان تبعا متغير الحالة الاجتماعية.

النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) بين إدراكات المؤمنين الفعلية لمستوى الخدمة المقدمة من Cnas وكالة تلمسان تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

للإجابة عن هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإدراكات المؤمنين لمستوى الخدمة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لفحص هذه الفروق.

وذلك بوضع فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

وفرض البديل H_1 : توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم 18: فروق متوسطات إدراكات المؤمنين لمستوى الخدمة تبعاً لمتغير المستوى

التعليمي

جامعي (318)	ثانوي (138)	متوسطة (35)	ابتدائي (5)	مؤشرات الخدمة
3.7013	3.7551	3.7086	4.000	الملموسية
3.4678	3.4293	3.2357	3.1500	الاعتمادية
3.3844	3.2554	3.3571	3.2000	الاستجابة
3.4591	3.4517	3.2000	3.1333	الثقة
3.6960	3.6787	3.6190	3.6667	التعاطف

المصدر: مخرجات spss

تظهر المعطيات في الجدول السابق فروق متوسطات إدراكات المؤمنين لمستوى الخدمة بالنسبة لمختلف مؤشرات الخدمة التي يقدمها الصندوق تبعاً لمتغير المستوى التعليمي لديهم، ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم استخدام التباين الأحادي ANOVA المبينة نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم 19: اختبار التباين الأحادي لفروق متوسطات ادراكات المؤمنين لمستوى الخدمة تبعا لمتغير المستوى التعليمي

المؤشرات	مصدر التباين	مجموع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
المللموسية	بين المجموعات	0.678	3	0.266	0.291	0.832
	داخل المجموعات	382.008	492	0.777		
	المجموع	382.766	495			
الاعتمادية	بين المجموعات	2.139	3	0.713	0.621	0.601
	داخل المجموعات	564.549	492	1.147		
	المجموع	566.688	495			
الاستجابة	بين المجموعات	1.712	3	0.571	0.461	0.710
	داخل المجموعات	609.085	492	1.238		
	المجموع	610.796	495			
الثقة	بين المجموعات	2.611	3	0.870	0.653	0.582
	داخل المجموعات	656.213	492	1.334		
	المجموع	658.824	495			
التعاطف	بين	0.198	3	0.66		

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

0.985	0.051				المجموعات
		1.292	492	635.627	داخل المجموعات
			495	635.824	المجموع

* عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: مخرجات spss

يوضح الجدول (19) مستويات الدلالة لكل من مؤشرات الخمسة: الملموسية (0.832)، الاعتمادية (0.601)، الاستجابة (0.710)، الثقة (0.582) والتعاطف (0.985) وكلها أعلى من (0.05) وعليه نقبل فرضية العدم H_0 ونقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لإدراكات المؤمنين لمستوى الخدمة المقدمة من قبل Cnas وكالة تلمسان تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين توقعات المؤمنين لمستوى الخدمة المقدمة من Cnas وكالة تلمسان تبعاً لمتغير المستوى التعليمي؟

للإجابة عن هذا السؤال حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتوقعات المؤمنين لمستوى الخدمة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، كما تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لفحص هذه الفروق.

وذلك بوضع فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي. وفرض البديل H_1 : توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم 20: فروق متوسطات توقعات المؤمنين لمستوى الخدمة تبعا لمتغير المستوى

التعليمي

جامعي (318)	ثانوي (138)	متوسطة (35)	ابتدائي (5)	مؤشرات الخدمة
3.8252	3.8681	3.7314	3.4400	الملموسية
3.8664	3.8062	3.7071	3.5000	الاعتمادية
3.8742	3.7953	3.6571	3.8000	الاستجابة
4.0262	3.9324	3.7619	3.2000	الثقة
3.9906	4.0483	3.9905	3.4667	التعاطف

المصدر: مخرجات spss

تظهر المعطيات في الجدول السابق فروق متوسطات توقعات المؤمنين لمستوى الخدمة بالنسبة لمختلف مؤشرات الخدمة التي يقدمها الصندوق تبعا لمتغير المستوى التعليمي لديهم، ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم استخدام التباين الاحادي الميينة نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم 21: اختبار التباين الأحادي لفروق متوسطات توقعات المؤمنين لمستوى الخدمة تبعا

لمتغير المستوى التعليمي

مؤشرات	مصدر التباين	مجموع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
الملموسية	بين المجموعات	1.303	3	0.434	0.564	0.639
	داخل المجموعات	378.506	492	0.769		
	المجموع	379.809	495			
الاعتمادية	بين المجموعات	1.561	3	0.520	0.677	0.567
	داخل المجموعات	378.258	492	0.769		

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

					المجموعات	
			495	379.819	المجموع	
0.504	0.783	0.606	3	1.819	بين المجموعات	الاستجابة
		0.774	492	380.809	داخل المجموعات	
			495	382.628	المجموع	
0.081	2.259	1.892	3	5.675	بين المجموعات	الثقة
		0.837	492	411.966	داخل المجموعات	
			495	417.642	المجموع	
0.561	0.686	0.592	3	1.775	بين المجموعات	التعاطف
		0.862	492	424.224	داخل المجموعات	
			495	425.999	المجموع	

* عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: مخرجات spss

يوضح الجدول رقم 21 مستويات الدلالة لكل من مؤشرات الخمسة: الملموسية (0.639)، الاعتمادية (0.567)، الاستجابة (0.504)، الثقة (0.081) والتعاطف (0.561) وكلها أعلى من (0.05) وعليه نقبل فرضية العدم H_0 ونقول أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية لتوقعات المؤمنين لمستوى الخدمة المقدمة من قبل Cnas وكالة تلمسان تبعا متغير المستوى التعليمي.

المطلب الثالث: الرضا الوظيفي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة تلمسان - (محور النمو والتعلم)

في هذا المطلب سنحاول دراسة الرضا الوظيفي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تلمسان.

الفرع الأول: منهجية الدراسة وخطواتها

سنستعرض في هذا الفرع مجتمع الدراسة وعينتها، أداة الدراسة، سؤال الدراسة وفرضياتها، صدق وثبات الأداة ومختلف المعالجات الاحصائية المطبقة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تلمسان، حيث تم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من 80 موظف وموظفة، ولقد تم بعد استرجاعها استبعاد 4 لعدم استكمال المعلومات. وفيما يلي وصف لخصائص عينة الدراسة حسب متغيراتها:

الجدول رقم 22: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة %	العدد	السن
17.1	13	أقل من 30 سنة
72.4	55	ما بين 30 - 50 سنة
10.5	8	ما فوق 50 سنة
100	76	المجموع

من خلال الجدول السابق، يتضح لنا أن توزيع عينة الدراسة من حيث السن كان بنسبة 17.1% للشباب، ونسبة 72.4% ما بين 30-50 سنة وهي نسبة مهمة تعكس الخبرة لدى الموظفين من جهة والسن المناسب لها، وأخيرا نسبة 10.5% ما فوق 50 سنة وهي الفئة التي تغذي سابقتها بالمزيد من الخبرة

الجدول رقم 23: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	40	52.6
أنثى	36	47.4
المجموع	76	100

من خلال الجدول يتضح لنا أن النسبة الأكبر لعينة الدراسة من حيث الجنس كانت للذكور، بالرغم من أن النسبتين متقاربتين نوعا ما.

الجدول رقم 24: توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	العدد	النسبة
أعزب	22	28.9
متزوج	54	71.7
حالات أخرى	/	/
المجموع	76	100

من خلال الجدول يتبين لنا أن معظم عمال الصندوق متزوجين، حيث أن نسبة العزوبة كانت أقل من 30%. والحالات الأخرى كالطلاق أو الترميل فقد بلغت 00.00%.

الجدول رقم 25: توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الأبناء

عدد الأبناء	العدد	النسبة
لا يوجد	34	44.7
من 1-4	36	47.4
4 فما فوق	6	7.9
المجموع	76	100

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة الموظفين الذين لديهم أولاد أقل من 4 هي 47.4% ومن ليس لديهم أولاد هم 44.7% وهذا منطقي لأن 28.9% منهم غير ومتزوجين أما نسبة 7.9%

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

من الموظفين فلديهم أكثر من 4 أولاد. وهذا من شأنه أن يؤثر على مستوى أدائهم ورضاهم في العمل.

الجدول رقم 26: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
50.0	38	ثانوي
43.4	33	جامعي
6.6	5	دراسات عليا
100	76	المجموع

أما فيما يتعلق بخصائص عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي، فتبين لنا أن 50% مستواهم ثانوي، و نسبة 43.4 جامعين، والباقي دراسات عليا، أي أن نصف العينة مؤهلين علميا وهم ما يشغلون مناصب عليا في الصندوق (رؤساء المصالح)، والنصف الآخر أقل مستوى، وهم ما يشغلون مناصب دنيا في الصندوق (موظفي الاستقبال مثلا).

أداة الدراسة:

لقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وذلك بعد مراجعة أدبيات الدراسات ذات العلاقة بالموضوع، و تكونت الدراسة في صورتها النهائية من 20 عبارة مقسمة إلى أربعة محاور.

المحور الأول: يتعلق بانتاجية العامل (5) عبارات. وقد تكون سلم الاستجابة على العبارة من 3 اجابات موزعة كما يلي:

الدرجة	الإجابة
1	لا
2	تقريبا
3	نعم

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

المحور الثاني: يتعلق بالرضا النفسي عن الوظيفة (5) عبارات. وقد تكون سلم الاستجابة على العبارة من 4 اجابات موزعة كما يلي:

الدرجة	الإجابة
1	ضعيف
2	متوسط
3	جيد
4	جيد جدا

المحور الثالث: يتعلق ببيئة العمل الداخلية (5) عبارات. وقد تكون سلم الاستجابة على العبارة من 3 اجابات موزعة كما يلي:

الدرجة	الإجابة
1	لا
2	أحيانا
3	نعم

المحور الرابع: يتعلق بالأجور والحوافز والترقيات (5) عبارات. وقد تكون سلم الاستجابة على العبارة من 3 اجابات موزعة كما يلي:

الدرجة	الإجابة
1	لا
2	لا أعلم
3	نعم

سؤال الدراسة:

- ما درجة الرضا الوظيفي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال
الأجراء لوكالة تلمسان؟

فرضيات الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمدى الرضا الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء (وكالة تلمسان) تعزى لمتغير السن.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمدى الرضا الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء (وكالة تلمسان) تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمدى الرضا الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء (وكالة تلمسان) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمدى الرضا الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء (وكالة تلمسان) تعزى لمتغير عدد الأبناء.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لمدى الرضا الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء (وكالة تلمسان) تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

صدق وثبات الأداة:

تم التحقق من صدق الاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص، حيث أبدو رأيهم حول العبارات فتم حذف بعضها وتعديل البعض الآخر وإدراج عبارات جديدة، وبهذا أصبحت الاستبيان في صورته النهائية.

أما فيما يخص ثبات الاداة فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لكل محور على حدى وعلى الاستبيان ككل. حيث بلغ معامل الثبات 0.874 وهي قيمة تشير إلى أن الاداة تتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتفي بأغراض هذه الدراسة.

الجدول رقم 27: معامل الثبات ألفا-كرونباخ لاستبيان الموظفين

معامل الثبات	عدد العبارات	المحور
0.646	5	انتاجية العامل
0.740	5	الرضا النفسي عن الوظيفة
0.687	5	بيئة العمل الداخلية
0.772	5	الأجور والحوافز والترقيات
0.874	20	الإجمالي

المصدر: مخرجات spss

المعالجات الاحصائية:

تم معالجة البيانات احصائيا باستخدام SPSS، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية، اختبار T للعينات المستقلة، تحليل التبيان الأحادي ANOVA ومعادلة ألفا كرونباخ للثبات.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى الرضا الوظيفي لدى عمال CNAS وكالة تلمسان، حيث أنه كلما زاد رضا العامل على وظيفته كلما انعكس ذلك على أدائه بالإيجاب. وفيما يلي عرض للنتائج ومناقشتها:

أولا: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة

ما درجة الرضا الوظيفي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لوكالة تلمسان؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي لكل عبارة على حدى ومن ثم ترتيبها تنازليا وفق المتوسط الحسابي وفي الأخير تحديد الاتجاه. وقد تم اعتماد مقياس ليكارت الثلاثي (الجدول 28) في المحور الأول، الثالث والرابع، أما المحور الثاني فاعتمدنا على مقياس ليكارت الرباعي. (الجدول 29)

الجدول رقم 28: مقياس ليكارت الثلاثي

الرأي	المتوسط المرجح
لا	من 1.00 إلى 1.66
تقريبا	من 1.67 إلى 2.33
نعم	من 2.34 إلى 3.00

• طول الفترة المستخدمة هنا هو (3/2) أي حوالي 0.66

الجدول رقم 29: مقياس ليكارت الرباعي

الرأي	المتوسط المرجح
ضعيف	من 1.00 إلى 1.74
متوسط	من 1.75 إلى 2.49
جيد	من 2.49 إلى 3.24
جيد جدا	من 3.25 إلى 4.00

• طول الفترة المستخدمة هنا هو (4/3) أي حوالي 0.75

الجدول رقم 30: المتوسط المرجح والانحراف المعياري لمحور انتاجية العامل

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	نعم	تقريبا	لا	المحور الأول
			العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	
نعم	0.48900	2.6184	47	29	0	لديك القدرة على انجاز ما يوكل إليك من مهام بإتقان
			61.8	38.2	0.0	
تقريبا	0.77233	2.2684	35	26	15	يتوافق العمل الذي تقوم به مع تخصصك الاكاديمي وخبراتك
			46.1	34.2	19.7	
نعم	0.61029	2.6184	52	19	5	مهامك في الصندوق واضحة بالنسبة إليك
			68.4	25.0	6.6	

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

تقريبا	0.87580	2.0789	32	18	26	تحصل على دورات تدريبية لتطوير أدائك
			42.1	23.7	34.2	
نعم	0.60452	2.6447	54	17	5	توفر الإدارة الأدوات ذات الجودة المناسبة لأداء العمل
			71.1	22.4	6.6	
نعم	0.44012	2.4447	220	109	51	انتاجية العامل
			57.9	28.7	16.775	

المصدر: مخرجات spss

التعليق:

من خلال الجدول السابق والمتعلق بمدى الرضا الوظيفي للعاملين وخاصة بقدرتهم في رفع الانتاجية، يتضح وجود رضا كبير للعاملين فيما يخص انجازهم للمهام الموكلة إليهم بإتقان حيث بلغت نسبة موافقتهم 61.8% وهي نسبة مرتفعة، كما أن هذه المهام واضحة بالنسبة إليهم حيث بلغت نسبة رضاهم 68.4% وهي نسبة عالية. وتساعد الإدارة في ذلك من خلال توفير كل الادوات ذات الجودة المناسبة التي من شأنها أن ترفع من الانتاجية لدى الموظف مما ينعكس على رضاه بطريقة مباشرة وعلى الاداء الكلي بطريقة غير مباشرة، ويبين ذلك النسبة العالية جدا من الموظفين التي أجابت بنعم والتي بلغت 71.1%.

أما فيما يتعلق بتوافق العمل مع تخصصهم الأكاديمي وخبراتهم وحصولهم على دورات تدريبية لتطوير أدائهم ، فقد كان اتجاهات إجاباتهم متوسطة، بنسبة 46.1% و 42.1% على التوالي، مما يعني أنه على الوكالة (CNAS) القيام بتوظيف الرجل المناسب في المكان المناسب إضافة إلى تكثيف الدورات التدريبية بهدف تحسين الأداء والرفع من مستوى الخدمة المقدمة.

وفيما يتعلق بدرجة الرضا الوظيفي الكلية لمحور انتاجية العامل فقد كانت مرتفعة نوعا ما حيث بلغت 57.9% وهي نسبة مقبولة، ولكن على إدارة الصندوق أن تحاول أكثر تنظيم دورات تدريبية لعمالها، وقبل كل هذا التوظيف بحسب التخصص والخبرات.

الجدول رقم 31: المتوسط المرجح والانحراف المعياري لمحور الرضا النفسي عن الوظيفة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	جيد	جيد	متوسط	ضعيف	المحور الثاني
			جدا				
			العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	
جيد	0.40588	2.9079	3	63	10	0	العائد الذي تحصل عليه كافي لمتطلبات المعيشة
			3.9	82.9	13.2	0.0	
جيد	0.55567	2.8947	8	52	16	0	يتناسب العائد الذي تتقاضاه مع الجهد المبذول
			10.4	68.4	21.1	0.0	
جيد	0.72837	3.0526	20	42	12	2	أنت راضي على أدائك الوظيفي
			26.3	55.3	15.8	2.6	
جيد	0.70025	2.8289	10	46	17	3	تشعر بأنك حققت طموحك الوظيفي في هذا العمل
			13.2	60.5	22.4	3.9	
جيد	0.90331	2.7763	14	41	11	10	تشعر بالرضا عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين
			18.4	53.9	14.5	13.2	
جيد	0.47603	2.8921	55	244	66	15	الرضا النفسي عن الوظيفة
			14.44	64.2	17.4	3.94	

المصدر: مخرجات spss

التعليق:

من خلال الجدول السابق والمتعلق بمدى الرضا النفسي للعاملين على وظيفتهم، يتضح وجود نسبة رضا جيدة (82.9%) على العائد المحصل عليه وهو كافي لمتطلبات المعيشة، كما أن هذا العائد يتناسب مع جهدهم المبذول بنسبة قبول جيدة كذلك بلغت 68.4%.

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

وهذا الرضا انعكس على أدائهم الوظيفي بالإيجاب مما ولد لديهم شعورا بأنهم قد حققوا طموحهم الوظيفي، حيث كانت نسب القبول جيدة بلغت 55.3% و 60.5% على التوالي. ويعود هذا الرضا لطريقة التعامل بين الموظفين والإدارة حيث يتضح أن إدارة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (وكالة تلمسان) تولي أهمية كبيرة لموظفيها وتعلم أنه كلما كان الموظف راضي نفسيا وماديا كلما انعكس ذلك على رضا المؤمنين بالإيجاب، وهذا ما تؤكد نسبة الموظفين الذين أجابوا بنعم والتي وصلت إلى 53.9% وهي نسبة مقبولة جدا.

وفيما يتعلق بدرجة الرضا الوظيفي الكلية لمحور الرضا النفسي عن الوظيفة، فقد كانت مرتفعة نوعا ما حيث بلغت 64.2% وهي نسبة مرتفعة نوعا ما. وهذا الرضا سينعكس بطبيعة الحال على الاداء وعلى رضا المؤمنين.

الجدول رقم 32: المتوسط المرجح والانحراف المعياري لمحور بيئة العمل الداخلية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	المحور الثالث			
			نعم	أحيانا	لا	
			العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	
نعم	0.52499	2.5658	44	31	1	ظروف العمل من حيث الإضاءة، التهوية والترقية مناسبة للعمل
			57.9	40.8	1.3	
نعم	0.58204	2.3553	31	41	4	تتلقى المساعدة من زملاء العمل للوصول لمستوى الأداء المطلوب
			40.8	53.9	5.3	
أحيانا	0.81682	2.3026	40	19	17	تعمل ضمن فريق عمل محدد
			52.6	25.0	22.4	
نعم	0.69623	2.4079	40	27	9	هناك عدالة في توزيع المهام على الموظفين
			52.6	35.5	11.8	
نعم	0.55362	2.5132	41	33	2	يعترف زملاؤك بالجهد الذي تبذله
			53.9	43.4	2.6	

نعم	0.42921	2.4289	196	151	33	بيئة العمل الداخلية
			51.56	39.72	8.68	

المصدر: مخرجات spss

التعليق:

من خلال الجدول السابق والمتعلق بمدى الرضا الوظيفي للعاملين عن بيئة العمل الداخلية، يتضح وجود رضا لدى معظم العاملين عن ظروف العمل المتعلقة بمكان مزاولة عملهم من إضاءة وتهوية إضافة إلى طريقة منح الترقية، حيث بلغت نسبة القبول فيها 57.9% وهي نسبة مقبولة نوعا ما، لكن لا يجب إهمال نسبة 40.8% من الموظفين الذين يرون أن أنه أحيانا تكون ظروف العمل جيدة وأحيانا أخرى لا.

أما فيما يتعلق بتلقى المساعدة بين الموظفين للرفع من مستوى الأداء، فقد كان اتجاه رضا العاملين على ذلك (نعم) لوقوع المتوسط المرجح في المجال (2.34 إلى 3.00)، إلا أن نسبة قبول العاملين كانت 40.8% وهي أقل من نسبة العاملين الذين رأوا أنه أحيانا تكون هناك مساعدة بين الزملاء وأحيانا أخرى لا، حيث وصلت نسبتهم إلى 53.9%. مما يعني أن العلاقات بين الموظفين في ميدان تبادل الخبرات والمساعدة تكون متذبذبة بحسب الظروف.

أما فيما يخص الفقرة الثالثة المتعلقة بالعمل ضمن فريق عمل محدد، فما يلفت الانتباه أنه بالرغم من أن نسبة القبول كانت 52.6% مقابل نسبة 25.0% للموظفين الذين يرون أنه أحيانا يعملون ضمن فريق عمل محدد، إلا أن المتوسط المرجح وقع ضمن المجال (1.67 إلى 2.33) مما جعل الاتجاه يكون أحيانا، وهذا يرجع إلى أن عدد معتبر من الموظفين يرون أنه لا يتم العمل ضمن فريق عمل واحد ولقد بلغت نسبتهم 22.4% وهي نسبة لا يستهان.

في الفقرة الرابعة والمتعلقة بالعدالة في توزيع المهام بين الموظفين فقد كانت نسبة القبول مرتفعة نوعا ما حيث بلغت 52.6%، مما يعني أن إدارة الصندوق تعامل الموظفين بدون تمييز وبعادلة بالرغم من أن نسبة لا بأس بها (35.5%) ترى أنه أحيانا تكون هناك عدالة وأحيانا أخرى لا ونسبة 11.8% ترى أنه لا توجد عدالة في توزيع المهام وهي تعتبر نسبة ضئيلة لم تؤثر على الاتجاه الذي حدد بنعم. كذلك بالنسبة للفقرة الأخيرة فنسبة 53.9% ترى أنه هناك اعتراف بين الزملاء بالجهد المبذول، بينما نسبة 43.4% كانت أحيانا، ولكن بصفة عامة هناك اتجاه مقبول يعكس

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

العلاقة الطيبة بين الموظفين. وفيما يتعلق بدرجة الرضا الوظيفي الكلية لمحور بيئة العمل الداخلية فقد كانت متوسطة حيث بلغت 51.56% وهي نسبة مقبولة، ولكن على إدارة الصندوق أن تحاول خلق بيئة عمل داخلية ايجابية من شأنها أن تحسن وتطور من الأداء.

الجدول رقم 33: المتوسط المرجح والانحراف المعياري لمحور الأجور والحوافز والترقيات

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	نعم	لا أعلم	لا	المحور الرابع
			العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	
لا أعلم	0.66491	2.1053	21	42	13	فرص الترقية تمنح على أسس عادلة وبدون تمييز
			27.6	55.3	17.1	
لا أعلم	0.59868	2.0395	15	49	12	هناك سياسة محددة وواضحة للحوافز والترقيات
			19.7	64.5	15.8	
نعم	0.52096	2.5921	46	29	1	تشعر أنك تصبح أكثر انتاجية حين تحصل على ترقيات وحوافز
			60.5	38.2	1.3	
لا أعلم	0.72293	2.2237	30	33	13	تشعر أنك حصلت على ما تستحقه من ترقيات في الوقت المناسب
			39.5	43.4	17.1	
لا أعلم	0.71574	2.3158	35	30	11	أنت راضي عن قواعد التعيين والترقية الحالية
			46.1	39.5	14.5	
لا أعلم	0.46944	2.2553	147	183	50	الأجور والحوافز والترقيات
			38.68	48.18	13.16	

المصدر: مخرجات spss

التعليق

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

من خلال الجدول السابق والمتعلق بمدى الرضا الوظيفي للعاملين عن الاجور والحوافز والترقيات، فيتضح أن نسبة كبيرة من العاملين لا يعلمون ما إذا كانت فرص الترقية تمنح على أسس عادلة وبدون تمييز، حيث بلغت النسبة 55.3%، كما أن نسبة 64.5% لا يعلمون سياسة الحوافز والترقيات مما يعني أنها غير واضحة ومحددة.

بالنسبة للفقرة الثالثة الخاصة بزيادة الانتاجية نتيجة لزيادة الحوافز والترقيات فقد كان الاتجاه نعم، وكانت نسبة القبول عالية 60.5% وهذا امر طبيعي حيث أن أي عامل إذا ما كوفئ على عمله ازدادت انتاجيته ورغبته في المزيد.

أما فيما يتعلق برضا العامل على الترقية المستحقة وحصوله عليها في الوقت المناسب، فقد كان اتجاه آراء الموظفين نحو لا أعلم حيث بلغت نسبة الإجابة عليها 43.4%، وكذلك في الفقرة الخامسة فهم لا يستطيعون تحديد مدى رضاهم عن قواعد التعيين والترقية الحالية لوقوع المتوسط الحسابي (2.3158) في المجال (1.67 إلى 2.33) بالرغم من أن نسبة المجيبين بنعم (46.1%) كانت أعلى من نسبة المجيبين بلا أعلم (39.5%) إلا أنه لا يمكن إهمال نسبة 11.8% من الموظفين الذين أجابوا بلا . كل هذا يؤكد صحة الفقرة الاولى فهم ليسوا على دراية بسياسة الترقيات وبالتالي لا يستطيعون تحديد رضاهم من عدمهم على الترقية المستحقة وعلى قواعد التعيين الحالية.

وفيما يتعلق بدرجة الرضا الوظيفي الكلية محور الأجور، الحوافز والترقيات فقد بلغت 38.68% وهي نسبة منخفضة نوعا ما، مما يحتم على إدارة الصندوق أن تحاول اتباع سياسة حوافز وترقيات واضحة وعادلة للموظفين، وأن تشعر الموظف بأنه استحق تلك الترقية لأدائه عمله على احسن وجه.

ثانيا: مناقشة الفرضيات:

النتائج المتعلقة بالفرضية الاولى:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مدى الرضا الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء (وكالة تلمسان) تعزى لمتغير السن.

لفحص هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لكل محور من محاور الدراسة حسب متغير السن.

وذلك بوضع فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا لمستوى السن. أمام فرض البديل H_1 : توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا لمستوى السن. والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم 34: نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير السن

المجالات	مصدر التباين	مجموع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة*
انتاجية العامل	بين المجموعات	0.315	2	0.157	0.809	0.449
	داخل المجموعات	14.213	73	0.195		
	المجموع	14.528	75			
الرضا النفسي عن الوظيفة	بين المجموعات	0.621	2	0.310	1.384	0.257
	داخل المجموعات	16.524	73	0.224		
	المجموع	16.995	75			
بيئة العمل الداخلية	بين المجموعات	0.292	2	0.146	0.788	0.459
	داخل	13.524	73	0.185		

					المجموعات	
			75	13.816	المجموع	
0.017	4.281	0.867	2	1.735	بين المجموعات	الأجور والحوافز والترقيات
		0.203	73	14.793	داخل المجموعات	
			75	16.528	المجموع	

● دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول أن قيم مستوى الدلالة لكل من المحاور الأربعة هي كالتالي: محور انتاجية العامل (0.449)، محور الرضا النفسي عن الوظيفة: (0.257)، محور بيئة العمل الداخلية (0.459) ومحور الأجور والحوافز والترقيات (0.017)، وهي قيم أكبر من القيمة المحددة في الفرضية (0.05)، ولهذا فإننا نقبل فرضية العدم H_0 ونثبت صحة الفرضية ونقول بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مدى الرضا الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء (وكالة تلمسان) تعزى لمتغير السن.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مدى الرضا الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء (وكالة تلمسان) تعزى لمتغير الجنس.

لفحص صحة الفرضية تم استخدام اختبار T لمجموعتين مستقلتين ونتائج الجدول (35) تبين ذلك.

وذلك بوضع فرض العدم H_0 : لا توجد فروق بين متوسطي إجابات العينة تبعا للجنس. وفرض البديل H_1 : توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا للجنس. والمبينه نتائجه في الجدول التالي:

الجدول رقم 35: اختبار T لمجموعتين مستقلتين لفروق متوسطات الإجابة تبعا لمتغير الجنس

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

مستوى الدلالة*	t المحسوبة	الإناث (36)		الذكور (40)		المجالات
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.197	0.210	0.47275	2.3778	0.40506	2.5050	انتاجية العامل
0.747	0.310	0.46721	2.8333	0.48355	2.9450	الرضا النفسي عن الوظيفة
0.663	0.611	0.45258	2.4556	0.41135	2.4050	بيئة العمل الداخلية
0.137	0.500	0.52236	2.2167	0.41989	2.2900	الأجور والحوافز والترقيات

* عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لكل مجال من المجالات الأربعة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (0.05) ولهذا فإننا نقبل فرضية العدم H_0 ونقول بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مدى الرضا الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء (وكالة تلمسان) تعزى لمتغير الجنس. كما أن احتمالات المعنوية لاختبار T للفرق بين المتوسطين هي (0.210/ 0.310/ 0.611 / 0.500) والتي بدورها أيضا تؤكد على عدم وجود اختلاف حسب الجنس لكل مجال على حدى.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مدى الرضا الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء (وكالة تلمسان) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

لفحص هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لكل محور من محاور الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

وذلك بوضع فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا لحالتهم الاجتماعية.

أمام فرض البديل H_1 : توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا لحالتهم الاجتماعية. والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم 36: اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير الحالة الاجتماعية

المجالات	مصدر التباين	مجموع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة*
انتاجية العامل	بين المجموعات	0.438	1	0.438	2.299	0.134
	داخل المجموعات	14.090	74	0.190		
	المجموع	14.528	75			
الرضا النفسي عن الوظيفة	بين المجموعات	0.911	1	0.911	4.191	0.044
	داخل المجموعات	16.084	74	0.217		
	المجموع	16.995	75			
بيئة العمل الداخلية	بين المجموعات	0.026	1	0.026	0.139	0.710
	داخل المجموعات	13.790	74	0.186		
	المجموع	13.816	75			
الأجور والحوافز والترقيات	بين المجموعات	0.570	1	0.570	2.642	0.108
	داخل المجموعات	15.958	74	0.216		
	المجموع	16.528	75			

● دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: مخرجات spss

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

يتبين من خلال الجدول أن قيم مستوى الدلالة لكل من المجالات الثلاثة هي كالتالي: محور إنتاجية العامل (0.134)، محور بيئة العمل الداخلية (0.710) ومحور الأجور والحوافز والترقيات (0.108)، وهي قيم أكبر من القيمة المحددة في الفرضية (0.05)، ولهذا فإننا نقبل فرضية العدم H_0 ونثبت صحة الفرضية ونقول بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) في مدى الرضا الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء (وكالة تلمسان) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

أما فيما يتعلق بالمجال الثاني والمتعلق بالرضا النفسي عن الوظيفة فإن مستوى الدلالة أقل من القيمة المحددة في الفرضية (0.05)، وعليه فإننا نرفض فرضية العدم H_0 ونقبل فرضية البديل H_1 ونقول أنه توجد ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) في مدى الرضا الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء (وكالة تلمسان) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) في مدى الرضا الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء (وكالة تلمسان) تعزى لمتغير عدد الأبناء.

لفحص هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لكل محور من محاور الدراسة حسب متغير عدد الأبناء.

وذلك بوضع فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا لعدد الأبناء أمام فرض البديل H_1 : توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا لعدد الأبناء. والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم 37: نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير عدد الأبناء

المجالات	مصدر التباين	مجموع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة*
	بين المجموعات	0.018	2	0.009		

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

0.955	0.046	0.199	73	14.509	داخل المجموعات	انتاجية العامل
			75	14.528	المجموع	
0.465	0.773	0.176	2	0.352	بين المجموعات	الرضا النفسي عن الوظيفة
		0.228	73	16.643	داخل المجموعات	
			75	16.995	المجموع	
0.827	0.190	0.036	2	0.72	بين المجموعات	بيئة العمل الداخلية
		0.188	73	13.745	داخل المجموعات	
			75	13.816	المجموع	
0.186	1.722	0.372	2	0.745	بين المجموعات	الأجور والحوافز والترقيات
		0.216	73	15.783	داخل المجموعات	
			75	16.528	المجموع	

● دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول أن قيم مستوى الدلالة لكل من المحاور الأربعة هي كالتالي: محور انتاجية العامل (0.955)، محور الرضا النفسي عن الوظيفة: (0.465)، محور بيئة العمل الداخلية (0.827) ومحور الأجور والحوافز والترقيات (0.186)، وهي قيم أكبر من القيمة المحددة في الفرضية (0.05)، ولهذا فإننا نقبل فرضية العدم H_0 ونثبت صحة الفرضية ونقول بأنه "لا توجد

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مدى الرضا الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء (وكالة تلمسان) تعزى لمتغير عدد الأبناء. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مدى الرضا الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء (وكالة تلمسان) تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

لفحص هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لكل محور من محاور الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

وذلك بوضع فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا للمستوى التعليمي

أمام فرض البديل H_1 : توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة تبعا للمستوى التعليمي. والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم 38: نتائج اختبار التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق تبعا لمتغير المستوى التعليمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع الانحرافات	درجات الحرية	متوسط الانحرافات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة*
انتاجية العامل	بين المجموعات	0.750	2	0.375	1.988	0.144
	داخل المجموعات	13.778	73	0.189		
	المجموع	14.528	75			
الرضا النفسي عن الوظيفة	بين المجموعات	0.483	2	0.241	1.068	0.349
	داخل المجموعات	16.512	73	0.226		
	المجموع	16.995	75			

0.720	0.330	0.062	2	0.124	بين المجموعات	بيئة العمل الداخلية
		0.188	73	13.693	داخل المجموعات	
			75	13.816	المجموع	
0.113	2.251	0.480	2	0.960	بين المجموعات	الأجور والحوافز والترقيات
		0.213	73	15.568	داخل المجموعات	
			75	16.528	المجموع	

● دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

المصدر: مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول أن قيم مستوى الدلالة لكل من المحاور الأربعة هي كالتالي: محور انتاجية العامل (0.144)، محور الرضا النفسي عن الوظيفة (0.349)، محور بيئة العمل الداخلية (0.720) ومحور الأجور والحوافز والترقيات (0.113)، وهي قيم أكبر من القيمة المحددة في الفرضية (0.05)، ولهذا فإننا نقبل فرضية العدم H_0 ونثبت صحة الفرضية ونقول بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مدى الرضا الوظيفي للعاملين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء (وكالة تلمسان) تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

المطلب الرابع: الاداء المالي والعمليات الداخلية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة تلمسان (المحورين المالي والعمليات الداخلية)

في هذا المطلب سنستعرض الجانب المالي للصندوق من إيرادات ونفقات، وأيضا مختلف العمليات الداخلية التي من شأنها أن تدعم هذا الجانب، وبالنسبة للصندوق فإن بطاقة الشفاء تعتبر من أهم التقنيات الحديثة التي ساهمت في عصنة المنظومة وتسهيل عملية تقديم الخدمات للمؤمنين.

الفرع الأول: الجانب المالي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة تلمسان (المحور المالي)

يسلط هذا المحور الضوء على الجوانب المالية، والهدف المالي يختلف بين القطاع العام والخاص، فالأهداف المالية في القطاع الخاص هي تعظيم الأرباح، بينما النجاح في القطاع العام هو مدى فاعلية وكفاءة هذه المؤسسات في مقابلة احتياجات عملائها بأقل تكلفة ممكنة وبأقصر وقت. ويهدف القطاع العام إلى تحقيق الاستمرار من خلال التدفقات النقدية والتي تمول بنسبة 100% من ميزانية الدولة، ومؤسسات القطاع العام غير مسؤولة عن توفير هذه التدفقات بل هو من مسؤولية الدولة .

والضمان الاجتماعي بالرغم من أنه من مؤسسات القطاع العام، إلا أنه يركز في على آلية تجميع الاشتراكات من طرف العمال وأرباب العمل (الايادات)، وإعادة توزيعها على المستفيدين في حالة وقوعهم في الخطر على شكل تعويضات (النفقات)

يمول الصندوق من الاشتراكات الاجتماعية، من منطلق فكرة مساهمة كل مؤمن اجتماعي في تمويل الضمان الاجتماعي قبل الاستفادة من الحماية الاجتماعية، وهذا ما يفسر أنه توجد علاقة بين قيمة مساهمته والخدمة الاجتماعية التي يستفيد منها. واعتمد الصندوق نسبة اشتراك إجمالية تقدر بـ 34.5% من الأجور، و هذه النسبة مشتركة بين العمال و المستخدمين على النحو التالي:¹

✓ 9 % على عاتق العمال الأجور.

✓ 25 % على عاتق أرباب العمل أو الهيئات المستخدمة.

✓ 0.5 % تمثل الخدمات الاجتماعية الخاصة بالمؤسسات.

ولكن هذه النسبة ارتفعت إلى 35% حيث تمثل نسبة 0.5% حصة صندوق السكن، والجدول التالي يبين كيفية توزيعها:

الجدول رقم 39: نسبة الاشتراك في CNAS

الفرع	على عاتق رب العامل	على عاتق العامل	على عاتق صناديق الإعانات الاجتماعية	المجموع
-------	--------------------	-----------------	-------------------------------------	---------

¹ - المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 187/94 المؤرخ في 06 يوليو 1994. المحدد توزيع نسبة الاشتراك في الضمان الاجتماعي

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

%14.00	-	%1.50	%12.5	التأمينات الاجتماعية
%1.25	-	-	%1.25	حوادث العمل والأمراض المهنية
%17.25	%0.50	%6.75	%10.00	التقاعد
%1.50	-	%0.50	%1.00	تأمين البطالة
%0.50	-	%0.25	%0.25	التقاعد المسبق
%0.50	%0.50	-	-	السكن الاجتماعي
%35.00	%1.00	%9.00	%25.00	المجموع

Resource: Ministre du travail ; de l'emploi et de la sécurité sociale -

Présentation du système de sociale algérien 2010- P05 ; PDF.

https://www.google.fr/?gws_rd=ssl#q=la+s%C3%A9curit%C3%A9+sociale+en+algerie.pdf

و هناك فئات خاصة تريد السلطات العمومية حمايتهم بالتالي تدفع نسب خاصة وهي تتمثل في:

الجدول رقم 40: اشتراكات الفئات الخاصة:

النسب			أساس الاشتراك	فئات العمال
المؤمن	المستخدم	النسب		
%5	%24	%29	الأجر الوطني الأدنى المضمون	العمال الذين ممارسون عملهم بالمنزل

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

%5	%24	%29	مقدار الأتعاب في حدود 100.000 د.ج في السنة	الفنانون و الممثلون و المشاركون في التمثيل
%12	-	%12		
%2	%4	%6	الأجر الوطني الأدنى المضمون	الأشخاص الذين يستخدمهم الخواص
%5	%7	%12	الأجر الوطني الأدنى المضمون	البحارة و الصيادون الذين يبحرون مع الصياد صاحب العمل
-	%12	%12	ثلاث أضعاف لأجر الوطني الأدنى المضمون	الصيادون أصحاب العمل المحاصون و المبحرون
%3	-	%3	الأجر الوطني الأدنى المضمون	الحمالون الذين يشتغلون في محطات السكك الحديدية
%3	-	%3	الأجر الوطني الأدنى المضمون	حراس مواقف السيارات غير المدفوعة الأجر
-	%2.5	%2.5	الأجر الوطني الأدنى المضمون	الطلبة
-	%7	%7	الأجر الوطني الأدنى المضمون	ذوي حقوق المحبوسين الذين يقومون بعمل شاق
-	%7	%7	الأجر الوطني الأدنى المضمون	المجاهدون و أصحاب المعاشات
-	%5	%5	الأجر الوطني الأدنى المضمون	المعوقون
%2	-	%2	الأجر الوطني الأدنى المضمون	أصحاب معاشات وريوع الضمان الاجتماعي
-	%2	%2	الأجر الوطني الأدنى المضمون	المتمنهون
-	%1	%1	الأجر الوطني الأدنى المضمون	تلامذة مؤسسات التعليم التقني و مؤسسات التكوين المهني
-	%2	%2	الأجر الوطني الأدنى المضمون	المحبوسون الذين يقومون بعمل شاق
-	%1	%1	الأجر الوطني الأدنى المضمون	يتامى رعاية الشباب الذين يقومون بعمل مأمور به
-	%0.5	%0.5	الأجر الوطني الأدنى المضمون	الرياضيون المشاركون في جمعية

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

			رياضية و ليسوا من رياضي النخبة
		6% الأجر الوطني الأدنى المضمون	المستفيدون من تعويضات أو نشاط ذو منفعة عامة أو منحة جزافية للتضامن

المصدر: التكاليف والمنازعات في مجال التأمينات الاجتماعية، مديرية الدراسات الاحصائية والتنظيم، قطاع الإعلام والتوثيق، مطبعة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، قسنطينة 1997، ص ص 21-22.

تحصيل الاشتراكات:

تطبيقا للمادة 14 من قانون 14/83 المؤرخ في 1983/07/02، كل مستخدم لا بد أن يرسل خلال 30 يوم التي تلي نهاية السنة المدنية إلى الهيئة المختصة بالضمان الاجتماعي بتصريح اسمي للأجير و الأجراء مبين الأجر المحصل عليه ما بين أول و آخر يوم عن كل ثلاثي و كذلك مبلغ الاشتراكات.

هذا التصريح يشكل الوثيقة الأساسية لكل نشاط الضمان الاجتماعي فيما يخص التحصيل، ويسمح لنا بتحديد مبالغ الاشتراك المستحقة و يكون كمرجع لمتابعة مهنة المؤمن و خاصة عند الإحالة إلى التقاعد.

و هناك طريقتين لتحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي و هما:

1- التحصيل العادي:

باعتبار المستخدم هو المدين الوحيد لهيئة الضمان الاجتماعي فيما يخص الاشتراكات العمالية، فعليه أن يدفع مبالغ اشتراك المستخدمين و العمال كل ثلاثي، كما يجب على المستخدم إرسال التصريح لوكالة الضمان الاجتماعي لكل أجير في 10 أيام التي تتبع التوظيف. كما أن التقصير في عملية الانتماء في الأجل المحدد تؤدي إلى عقوبة تقدر بمبلغ 5000 دج، ولكل عامل غير منتمي يساوي مبلغ العقوبة 20% لكل شهر مؤخر بالنسبة لإدارات التعليم العالي والتقني والتكوين المهني أو أشباههم، تحدد مدة التصريح ب 20 يوما. يجب أن يدفع المستخدمون الاشتراكات في الآجال المحددة، وفي حالة العكس يحق للمؤسسة استعمال وسائل تغطية، أي قبض الاشتراكات بطريقة جبرية عن طريق المنازعات.

2- التحصيل الجبري:

يتم التحصيل الجبري للاشتراكات عن طريق:

- جدول اشتراكات للعمال و المستخدمين المستحقة للمؤسسة و الذي يصبح تنفيذيا بقرار من الوالي، و يحصل و كأنه نوع من الضريبة.
- قرار الجبر المستخرج من مدير الهيئة الدائنة يصبح تنفيذي بأمر من رئيس المحكمة المتصرف كرئيس للدرجة الأولى للضمان الاجتماعي و يبقى للمدين حق المعارضة أمام محكمة الدرجة الأولى.

في حالة إنكار المدين توجد إجراءات مختلفة تتمثل في:

- رفع دعوى من طرف هيئة الصندوق على شكل عريضة افتتاحية مرفوقة بجدول الديون، توضح فيها أسباب هذه الدعوى و مختلف المخالفات التي قام بها المستخدم المتماطل في سداد الديون أمام المحكمة مع مختلف الإنذارات المرسله إليه قصد تسديد الديون.
- عن طريق الإكراه أو الأمر بالأداء بعد أن ترفق بجدول المستحقات الكاملة بما فيها زيادات التأخير و الإنذارات المتكررة المرسله إلى المدين من أجل إخطاره بهذه الديون. بعد أن يمضى من طرف هيئة الصندوق يرسل إلى رئيس المحكمة من أجل أن يؤشر على هذه الاكراهات و الأمر بالأداء، حيث أن الإكراه طريقة و الأمر بالأداء طريقة أخرى ليصبح بعد ذلك تنفيذي. تقدم هذه الاكراهات و الأمر بالأداء بعد التأشير عليها من رئيس المحكمة إلى المحضر لأجل تنفيذها، كل الأتعاب يتحملها المدين .

بالإضافة إلى الاشتراكات يمول صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بمساهمات أخرى، وتتمثل في الضرائب. فالدولة تخصص في الميزانية المالية لكل سنة جزءا مهما للميزانية الاجتماعية، والتي تمول عن طريق الضرائب التي تقتطعها الدولة والجماعات المحلية من الأفراد و المؤسسات، كما أن الدولة تقدم مساعدات للضمان الاجتماعي خاصة في حالة عجز هذا الأخير، وهذا كله من أجل توفير نوع من الحماية للمواطنين لمحاربة الفقر وتحسين الأوضاع المعيشية للأفراد. وهو الهدف الأساسي للضمان الاجتماعي.

ويمكن اللجوء إلى مصادر تمويل أخرى في حالة اختلال التوازن المالي للصندوق، و هو ما حدث سنة 1991 حيث أصدر في قانون المالية المتعلق بنفس السنة الصادر بموجب القانون رقم 63/90 المؤرخ في 31 ديسمبر 1990 في نص المادة 150 منه إلى اقتراح مورد جديد لتمويل

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

الصناديق، يتمثل في إمكانية حصولها على قروض طويلة الأجل حيث قضت على أنه يرخص للخبزينة العمومية إصدار سندات طويلة الأجل لحساب أجهزة الضمان الاجتماعي تكون مقابلة لقيمة المنشآت الصحية والاجتماعية التابعة لها والمدمجة ضمن أملاك الدولة. وحدد المقرر المؤرخ في 12 سبتمبر 1995 شروط الإصدار، والمتمثلة في حيازة منشآت صحية أو اجتماعية مندمجة ضمن أملاك الدولة، وتكون لمدة عشر سنوات و بنسبة فائدة 5% سنويا، و يتم رد القرض عن طريق بنك الجزائر.¹

ويعتبر الهدف الأساسي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء (وكالة تلمسان) هو تحقيق الأرباح واستمراريتها، وهي بذلك تسعى للحصول على أكبر قدر ممكن من الموارد المالية مقابل صرف أقل قدر ممكن من النفقات، وهي في سبيل تحقيق ذلك تعتمد سياسة معينة وتسطر خططا حاضرة ومستقبلية من أجل الوصول إلى استراتيجية التوظيف المثلى لمواردها المالية، مما ينعكس على تقديم أفضل نوع من الخدمات للمؤمنين لديها.

والجدول التالي يوضح لنا الإيرادات التأمينية والنفقات التأمينية الخاصة بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء (وكالة تلمسان) ونسبة تطورها، وكذا الرصيد (فائض أو عجز)، إضافة إلى نسبة النفقات إلى الإيرادات التأمينية من 2005 إلى 2014.

الجدول رقم 41: الإيرادات والنفقات التأمينية لـ CNAS وكالة تلمسان 2014/2005

السنة	الإيرادات التأمينية	نسبة التطور %	النفقات التأمينية	الرصيد	نسبة التطور %	النفقات التأمينية إلى الإيرادات التأمينية
200	.6.701.823.250	/	2.965.700.37	3.736.122.877	/	%44.2

¹ - كيفاني شهيدة - التنمية الاقتصادية و الحماية الاجتماعية ، مع دراسة خاصة للحماية الصحية في الجزائر - مرجع سبق ذكره ص 117.

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

5			3			5
%48.5	11.2	3.500.068.129	3.300.778.07	1.47	6.800.846.200	200
3	9		1			6
%47.7	06.9	3.869.499.703	3.528.738.27	8.78	7.398.237.975	200
0	0		2			7
%50.5	25.3	4.336.209.412	4.424.043.73	18.4	8.760.253.142	200
0	7		0	0		8
%51.8	03.1	4.234.418.902	4.564.987.35	0.44	8.799.406.258	200
8	8		6			9
%46.8	18.2	6.123.757.578	5.398.082.42	30.9	11.521.840.00	201
5	5		2	3	0	0
%41.7	18.3	8.949.159.174	6.414.062.28	33.3	15.363.221.45	201
5	2		2	4	6	1
%39.2	14.3	11.358.096.21	7.337.407.97	21.6	18.695.504.18	201
5	9	4	5	9	9	2
%42.6	19.6	11.815.192.87	8.776.035.43	10.1	20.591.228.31	201
2	0	7	7	4	4	3
%43.6	02.9	11.666.800.01	9.033.720.82	0.53	20.700.520.83	201
4	3	2	3		3	4

المصدر: بن دهمه هوارية-الحماية الاجتماعية في الجزائر دراسة تحليلية لصندوق الضمان الاجتماعي (دراسة حالة صندوق الضمان الاجتماعي تلمسان- مذكرة ماجستير. تخصص: تسيير المالية العامة، تحت إشراف د. بودلال علي، كلية العلوم الاقتصادية، تلمسان 2014-2015، ص ص 160-163

من الجدول السابق يتضح لنا أن الإيرادات التأمينية عرفت ارتفاعا ملحوظا خلال الفترة 2005-2014، وكانت أكبر من النفقات في جميع سنوات الدراسة، وقد حقق الصندوق أعلى فائض له في سنة 2013 بأكثر من 118 مليون دينار جزائري، وكانت ادنى قيمة له سنة 2006 بما يفوق 35 مليون دينار جزائري، مما يعني أن الصندوق لا يعرف أي صعوبات مالية، ويرجع السبب في ذلك إلى الارتفاع المستمر في عدد المسجلين لديه، فكما نعلم التوازن المالي للصندوق يرتبط بشكل مباشر بقيمة الاقتطاعات أو الاشتراكات المالية للمؤمنين، وارتفاع حجم المؤمنین يرتبط بدوره بحجم التشغيل في المؤسسات، فهناك علاقة طردية بين تعداد العمال وموارد الصندوق، فأى تقليص في عدد العمل سيؤدي بصفة مباشرة إلى تقليص موارد الصندوق.

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

حيث نلاحظ أن إيرادات الصندوق من سنة 2005 إلى غاية 2009 عرفت زيادة معتبرة نوعا ما، وهذا يعود إلى زيادة مناصب الشغل الناتجة عن تطبيق البرنامج الرئاسي المتضمن إنشاء مليوني منصب شغل ما بين 2009/2005 منها مليون منصب شغل دائم.

فالزيادة في سنتي 2006-2007 كانت بنسبة 1.47% و 8.78% على التوالي وهذا يعود إلى إنشاء 1.220.000 منصب شغل منها 756.000 منصب شغل دائم أي 62% من المناصب المستحدثة، بمعدل حوالي 400.000 منصب عمل سنويا، و باعتبار ولاية تلمسان من الولايات الكبرى بالجزائر فقد حظيت بنسبة معتبرة من هذه المناصب. كما أنه تم تحقيق تراجع كبير في نسبة البطالة، حيث انتقلت من 29.31% إلى 12.31% في الفترة 2006/1999 ثم إلى 11.8% سنة 2007.

ونفقات هاتين السنتين شهدتا تطورا مقارنة بسنة 2005 بنسب 11.29% و 06.90% على التوالي وشكلتا ما نسبته 48.53% و 47.70% من حجم الإيرادات التأمينية.

في سنة 2008 سجل الصندوق مداخيل عالية مقارنة بالسنوات السابقة بنسبة زيادة قدرت بـ 18.40%، ولعل أهم أسباب هذه الزيادة هو الزيادات المعتبرة في مرتبات الموظفين في الوظيف العمومي بموجب الشبكة الجديدة للأجور التي طبقت ابتداء من أفريل، والتي كان لها أثر رجعي من جانفي 2008. كما أن الاتفاقات التي أبرمت في القطاع الاقتصادي العمومي، والتي بلغت 111 اتفاقا واتفاقية جماعية قطاعية خلال 2007/2000 أدت إلى رفع الأجور بمعدل يصل إلى 22.11%. إلى جانب الاتفاق الذي وقع بين الاتحاد العام للعمال الجزائريين وأرباب العمل الخواص، حيث تم بموجبه زيادة الأجر القاعدي بنسبة تتراوح بين 10 و 20%. ونفقات هذه السنة ارتفعت بنسبة 25.37% وشكلت نسبة 50.50% من نسبة الإيرادات التأمينية، وهذا يعود إلى ارتفاع عدد المنخرطين في الصندوق حيث بلغ عددهم 280792 مؤمن، بالإضافة إلى الارتفاع السريع لفاتورة تعويض الأدوية، بسبب ارتفاع حوادث العمل حيث تم تسجيل أكثر من 600 حادث عمل سنة 2008.

سنة 2009 عرفت ارتفاعا ضئيلا جدا في الإيرادات حيث بلغت نسبة التطور 0.44% ونفقاتها ارتفعت بنسبة أقل من السنة السابقة 3.18% وهذا يعود إلى انخفاض عدد المؤمنين إلى 279627 مؤمن، وهذا ما انعكس على نسبة النفقات التأمينية إلى الإيرادات التي بلغت 51.88% وهي

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

الأعلى طوال فترة الدراسة، ويعود الارتفاع الطفيف في حجم الإيرادات (بالرغم من انخفاض عدد المؤمنين) إلى الفوائد والغرامات الإضافية التي تدفع في حالات التأخر عن دفع الاشتراكات أو التأخر في الإبلاغ عن انتهاء خدماتهم.

ما يمكن ملاحظته أنه وابتداءً من سنة 2010 عرفت الإيرادات التأمينية تطوراً كبيراً يعود إلى ارتفاع عدد المؤمنين حيث كان عددهم في 2010 حوالي 117465 مؤمنين بمحققين بذلك مداخل تفوق 115 مليون دينار جزائري، وارتفع سنة 2011 إلى 120236 مؤمنين، رافعا نسبة الزيادة في الإيرادات إلى 33.34%، وارتفعت تبعا لذلك النفقات بنسب متقاربة خلال السنتين (2011/2010) إلى 18.25% و 18.82% وشكلت بذلك ما نسبته 46.85% و 41.7% على التوالي.

بالنسبة لسنة 2012 كان عدد المؤمنين حوالي 127268 مؤمنين بإيرادات تأمينية تفوق نسبة 21.69%، كما استفادت ولاية تلمسان خلال هذه السنة بأكثر من 30 ألف منصب شغل، منها 3650 منصب استحدث من خلال الوكالة الولائية للتشغيل، تم فيها خلق 25435 منصب شغل عن طريق مختلف الأجهزة المساعدة على إدماج الشباب في مناصب عمل دائمة، ناهيك عن 2686 منصب مالي التي تم فتحها على مستوى الإدارات العمومية واستغل منها إلى غاية 2013 نسبة 52%¹ والنفقات هذه عرفت ارتفاعاً أقل من سنة 2011 بنسبة 14.39% ووصلت نسبة النفقات التأمينية إلى الإيرادات التأمينية 39.25%.

أما سنتي 2013 و 2014 فقد بلغت نسبة الإيرادات فيهما على التوالي 10.14% و 0.53% وهذا يعود إلى ارتفاع عدد المؤمنين إلى 348952 و 352000، إضافة إلى تطبيق برنامج عصرنه منظومة الضمان الاجتماعي والذي من بينها الاستفادة من مزايا بطاقة الشفاء، حيث كانت فيه ولاية تلمسان من الولايات النموذجية الخمسة التي استخدمت هذه التقنية الأمر الذي شجع زيادة عدد المستفيدين من الضمان الاجتماعي عن طريق التصريح بالنشاط لدى الوكالة، وبالتالي زيادة إيرادات الصندوق، وصاحب ذلك ارتفاع في النفقات بنسب 19.60% و 02.93% وبلغت نسبتها من الإيرادات 42.62% و 43.64%.

¹ - <http://www.djazairss.com/eloumma/36405> (vue le :31/10/2015)

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

بما أن استبيان كل من الموظفين والمؤمنين كان في سنة 2014، فقد قمنا بتوضيح نفقات هذه السنة حسب كل خطر على حدى.

الجدول رقم 42: نفقات الشبكة حسب كل خطر لسنة 2014

الأخطار المغطاة	المبالغ المخصصة لها	نسبة التعويضات من إجمالي النفقات التأمينية
التعويضات العينية	7.204.070.161	79.75%
التعويضات اليومية	437.436.000	4.84%
الأمومة	298.621.896	3.31%
الوفاة	221.872.258	2.46%
حوادث العمل	556.022.258	6.15%
العجز	315.698.250	3.49%
الإجمالي	9.033.720.823	100%

المصدر: معلومات مقدمة من طرف CNAS وكالة تلمسان

من خلال معطيات الجدول يتضح لنا ان التعويضات العينية تشكل اكبر نسبة من النفقات التأمينية، حيث بلغت النسبة 79.75%، وهذا أمر منطقي باعتبار أنها تشمل جميع التعويضات تقدم لكل المؤمنين الذين يتعرضون للأخطار الأخرى والمتمثلة في: المرض، الأمومة، حوادث العمل والعجز.

تحتل حوادث العمل المرتبة الثانية في حجم النفقات حيث بلغت نسبتها 6.15% وتسجل سنويا وكالة تلمسان للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي قرابة 1200 حادث عمل مصرح به حسب ما أفاد المكلف بالدراسات بمصلحة الوقاية من الأخطار المهنية للوكالة.

وقد قام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (وكالة تلمسان) بتنظيم يوم تحسيس حول "تقنيات واجراءات الوقاية من حوادث العمل" وفيه أكد أنه من بين الحوادث تكون 15 إلى 20 مميتة مبرزا مهام ودور مصلحة الوقاية من أخطار العمل للصندوق من أجل التقليل من هذه الأعداد الكبيرة للحوادث وطرق التكفل الاجتماعي بالضحايا.

ولقد انتقلت الأمراض المهنية المعترف بها من طرف الصندوق من 62 نوعا مرضيا سنة 1975 إلى 84 نوعا سنة 1986 لتنتهي سنة 2006 إلى 85 بإضافة نوع جديد يتعلق بمرض الأحبال الصوتية الخاصة برجال التعليم والسلك الديني.

وللوقاية من هذه الأمراض وحوادث العمل بشكل عام أوصى المتدخلون في هذا اليوم بضرورة التحلي باليقظة داخل الورشات واتخاذ الاجراءات الأمنية والوقائية اللازمة، مثل الخوذة والحذاء الصناعي والقفازات. مشددين على جانب الوقاية للتقليل من بعض الحوادث المؤلمة التي تقع داخل المعامل بسبب التهاون ونقص الحيطه والحذر.

ولقد كثف الصندوق مؤخرا من تنظيم مثل هذه اللقاءات التحسيسية على مستوى المؤسسات والوحدات الانتاجية بالولاية وذلك في اطار برنامج يرمي إلى التقليل من حوادث العمل.¹

تمثلت نسبة التعويضات اليومية المتعلقة بالمرض في 4.84%، وهي مبالغ يومية موجهة لتعويض الدخل المفقود، عند الاضطرار إلى التوقف المؤقت عن العمل بسبب المرض. وللاستفادة من هذه التعويضات، يجب أن تكون للمريض صفة المؤمن له اجتماعيا وكذلك تبرير فترة معينة من العمل.

تساوي التعويضة اليومية ما يلي: نسبة 50% من الأجر الخاضع للاشتراكات، تقتطع منها اشتراكات الضمان الاجتماعي والضريبة على الدخل الإجمالي بالنسبة لـ 15 يوما الأولى من التوقف عن العمل. ويتم رفع هذه النسبة إلى 100% في الحالات التالية: ابتداء من اليوم السادس

عشر(16) من التوقف عن العمل، في حال الاستشفاء وفي حال المرض طويل الأمد.²

بالنسبة لنفقات العجز فقد بلغت ما نسبته 3.49% من مجموع النفقات، وتتم معاينة حقوق المؤمن في مجال التأمين عن العجز عند انقضاء الفترة التي استفادوا أثنائها من التعويضات اليومية في مجال التأمين على المرض. ولا يمكن أن يكون المبلغ السنوي لمنحة العجز أقل من نسبة 75% من المبلغ السنوي للأجر الوطني الأدنى المضمون. ويتم نقل منحة العجز الخاصة بالمؤمن المتوفى إلى ذوي حقوقه.³

التعويضات المتعلقة بالأمومة بلغت نسبة 3.31%، ويشترط للاستفادة منها عدم انقطاع المؤمنة عن العمل لأسباب أخرى غير تلك المعوضة من قبل مصالح الضمان الاجتماعي أثناء المدة الممتدة

¹http://www.oran-aps.dz/spip.php?page=imprimer&id_article=17322 (vue le :30/10/2015)

²- <http://www.cnas.dz/index.php?p=AssMald>(vue le :31/10/2015)

³- <http://www.cnas.dz/index.php?p=AssInvalidite>(vue le :31/10/2015)

ما بين أول معاينة طبية للحمل إلى غاية تاريخ الولادة. وتستفيد المؤمنة بعطلة أمومة مدتها 98 يوما أي 14 أسبوعا متتالية تسدد خلالها التعويضات اليومية بنسبة 100%¹.
التعويضات المتعلقة بالوفاة بلغت نسبتها 2.46% من إجمالي نفقات السنة، وبهذا تكون هي الأقل مقارنة بالنفقات المتعلقة بالأخطار الأخرى. ويتم احتسابها من خلال ضرب مبلغ الاجر الشهري الخاضع للاشتراكات الأكثر امتيازا الذي تقاضاه المتوفي خلال السنة التي سبقت الوفاة في اثني عشر. ولا يمكن أن يقل هذا المبلغ عن اثني عشر مرة من الأجر الوطني الأدنى المضمون.²

الفرع الثاني: الآليات الجديدة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تلمسان - بطاقة الشفاء - (محور العمليات الداخلية)

لقد ذكرنا أن محور العمليات الداخلية يركز على الجوانب الداخلية في العمل الداخلي، والتي تعود إلى ما يفعله Cnas من أجل إرضاء عملائه وكذلك تعزيز المحور المالي، وفي هذا المجال فقد استفاد قطاع الضمان الاجتماعي في السنوات الأخيرة من أنظمة عمل حديثة سهلت على المستفيدين من خدماته مهمة الدفع واسترجاع مستحقاتهم دون الوقوف لساعات طويلة في الطوابير، وتتمثل هذه الآليات في إدخال أنظمة الإعلام الآلي، وخاصة البطاقة الالكترونية التي

¹-<http://www.cnas.dz/index.php?p=AssMaternite> (vue le :31/10/2015)

²-<http://www.cnas.dz/index.php?p=AssDece>(vue le :31/10/2015)

تعتبر مشروعاً ريادياً في إفريقيا والعالم العربي وتمثل مفتاحاً يصدره الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

أولاً: نظام بطاقة الشفاء

إن نظام الشفاء، الذي يعتبر من بين أهم المحاور التي تقوم عليها عمليات الإصلاح التي أخذها القطاع على عاتقه، هو في الواقع ثمرة جهود حثيثة ومتواصلة فهو نظام عصري للتسيير، يجمع بين تقنيات الإعلام الآلي والإلكترونيك والاتصالات السلكية واللاسلكية مرتكزا على أحدث التكنولوجيات وأدقها، مشكلا بذلك همزة وصل بين هيئة الضمان الاجتماعي والمؤمن له اجتماعيا ومهني الصحة وقد تم تجسيده عبر مرحلتين هامتين :

المرحلة الأولى وتمثلت في وضع الأسس التي يركز عليها نظام الشفاء، والتي انطلقت في 2007 لتنتهي في 2012 عكف خلالها القطاع على وضع كافة الأدوات والآليات التي تكفل السير الحسن للنظام، انطلاقاً من التجهيز، مروراً بإقامة شبكة معلوماتية وصولاً إلى التطبيقات المعلوماتية.

أما المرحلة الثانية، والتي تشهد تعميم استعمال بطاقة الشفاء عبر جميع ولايات الوطن، بدءاً من الـ 03 فيفري 2013، بحيث أصبح بمقدور أي مؤمن له اجتماعياً استعمال بطاقة الشفاء لاقتناء الدواء من أي صيدلية متعاقد معها، داخل الولاية التي يقيم فيها أو خارجها، في أي ولاية من ولايات الوطن¹.

تعريف نظام الشفاء:

يعتبر مشروع نظام الشفاء الطموح الذي يعتمد على إستعمال التكنولوجيات "الدقيقة" والذي ينتج بطاقة ذات شريحة تسمى الشفاء، ويعتبر القانون رقم 01/08 المؤرخ في 15 محرم 1929 الموافق لـ 23 جانفي 2008 المكمل لنصوص القانون 11/83 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، الوعاء التشريعي الذي يقر بتطبيق استعمال بطاقة الشفاء، ويأتي هذا النظام في إطار العصرية الشاملة لقطاع الضمان الاجتماعي، إذ تعتبر الجزائر السباقة في العمل به قارياً وعربياً.

¹ - <http://www.cnas.dz/index.php?p=Indjazz> (vue le :31/10/2015)

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

فهو نظام معقد سواء من الناحية التقنية أو العملية أو الوظيفية، متعدد الأبعاد ذو انعكاسات هيكلية على سير الصندوق وبيئته.¹

الخصائص التقنية لبطاقة الشفاء:

- هي بطاقة مطابقة لمقاييس إيزو*7810 و7816؛
- قابلة للعمل البيئي عن طريق نظام تسيير الملفات؛
- تمتاز بالمرونة وقوة تأمين وحفظ البيانات؛
- تسمح باستعمال الرمز السري؛
- بقدرة استيعاب "32 كيلوبايت"؛
- بطاقة من البلاستيك المقوى.

الجدول رقم 43: أهم المراحل التي مر بها مشروع بطاقة الشفاء:

المرحلة	الفترة
نشر الإعلان عن مناقصة	14 أغسطس 2005
فتح الأظرفة	01 أكتوبر 2005
التقويم التقني و المالي	19 فبراير 2006
اختيار الممون	14 مايو 2006

¹- <http://www.cnas.dz/index.php?p=SysChifa> (vue le: 01/11/2015)

* - منظمة تعمل على وضع المعايير، وتضم هذه المنظمة ممثلين من عدة منظمات قومية للمعايير. تأسست هذه المنظمة في 23 شباط / فبراير 1947 وهي تصرح عن معايير تجارية وصناعية عالمية.

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

03 يوليو 2006	توقيع العقد
19 يوليو 2006	انطلاق الدراسات التقنية
سبتمبر 2006	انطلاق أشغال تهيئة مركز الشخصية
فبراير 2007	استلام مركز الشخصية
يناير 2007	إطلاق إجراءات التعميم
19 أبريل 2007	تدشين مركز الشخصية
مايو 2007	انطلاق إنتاج البطاقات
يونيو 2007	توزيع أولى البطاقات
03 يوليو 2007	استلام أولى الفواتير الإلكترونية
يناير 2009	التعميم إلى باقي الوكالات
01 أغسطس 2011	توسيع الاستفادة من نظام الدفع من قبل الغير للمواد الصيدلانية إلى كافة فئات المؤمن لهم اجتماعيا الحائزين على بطاقة الشفاء بإقليم الولاية
03 فبراير 2013	تعميم استعمال بطاقة الشفاء في إطار نظام الدفع من قبل الغير للمواد الصيدلانية على المستوى الوطني.

Source : <http://www.cnas.dz/index.php?p=SysChifa>

استعمالات البطاقة الإلكترونية الشفاء: تسمح ب¹:

- مراقبة مدة صلاحية البطاقة؛
- مراقبة حقوق المؤمن لهم اجتماعيا في أداءات الضمان الاجتماعي؛
- مراقبة استهلاك المنتجات الصيدلانية؛
- الإعداد الأوتوماتيكي للفاتورة الإلكترونية (ورقة العلاجات)؛

¹ - نفس المرجع السابق.

- التأكد من هوية حامل البطاقة؛
- التوقيع الإلكتروني للفاتورة؛
- إنتاج وإرسال الفواتير الإلكترونية من قبل مهني الصحة إلى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال للأجراء .

المعلومات المقررة ببطاقة الشفاء:

تنقسم المعلومات المذكورة في بطاقة الشفاء إلى:

المعلومات الإدارية: المعطيات الإدارية المدونة في بطاقة الشفاء هي، لاسيما:¹

- رقم التسجيل في الضمان الاجتماعي؛
- لقب واسم المؤمن له اجتماعيا؛
- تاريخ ميلاد المؤمن له اجتماعيا؛
- جنس المؤمن له اجتماعيا.

تتضمن بطاقة الشفاء، زيادة على ذلك، بالنسبة لكل ذي حق، اللقب والاسم وتاريخ الميلاد والترتيب والجنس.

المعلومات الطبية: وتشمل ما يلي:

المعلومات ذات الطابع الطبي لصاحب بطاقة الشفاء هي، لاسيما:²

- فصيلة دم المؤمن له اجتماعيا أو صاحب بطاقة الشفاء؛
- رمز المرض أو الامراض التي تخول الحق في نسبة تعويض 100%؛
- العلاج الخاص بكل مرض الذي يخول الحق في نسبة تعويض 100%، وعند الاقتضاء لكل مرض من الأمراض الأخرى المزمنة؛
- الأدوية المضادة الاستعمال؛
- رمز الطبيب المعالج؛
- مجموع الآداءات المقدمة التي تشمل لاسيما المعلومات المتعلقة بآخر أداء.

المعلومات ذات الطابع الطبي لذوي الحقوق المسجلين في البطاقة هي:¹ هي نفسها المعلومات المذكورة سابقا ما عدا الأدوية مضادة الاستعمال.

¹ - المادة 12 من الجريدة الرسمية/ العدد 26، المؤرخة بتاريخ: 21 افريل 2010 الموافق ل 06 جمادى الاول 1431هـ

² - المادة 13 من الجريدة الرسمية/ العدد 26، نفس المرجع السابق.

مفاتيح مهني الصحة :

تصدر في شكل مفتاح ناقل البيانات لفائدة مختلف المهنيين لاستعمال نظام الشفاء .تسمح هذه المفاتيح بـ:

- إعداد الفواتير الإلكترونية وتوقيعها؛
- تشغيل البرمجيات المهنية؛
- الدخول إلى المعلومات الموجودة ببطاقة المؤمن له اجتماعيا؛
- تشفير الرسائل واستخراج وإرسال الحصاص الخاصة بالفواتير .

المستعملين الأساسيين للبطاقة:

- الأطباء؛
- الصيادلة؛
- مخابر التحاليل الطبية؛
- مكاتب الدخول بالمستشفيات؛
- صانعي زجاج النظارات الطبية؛
- الأطباء المستشارين للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء؛
- مختلف أعوان الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (التشيط والتحيين).

أهداف نظام الشفاء

- يهدف نظام الشفاء بالدرجة الأولى إلى تحسين نوعية الأداءات المقدمة عن طريق:²
- تبسيط الإجراءات المنتهجة في عملية تعويض أداءات الضمان الاجتماعي؛
 - التعويضات المنتظمة والسريعة؛
 - كما يهدف هذا النظام إلى توطيد علاقات الزمالة فيما بين مقدمي الخدمات الصحية
- مثل: الصيادلة، الأطباء والهيكل الصحيةالخ.
- ويرمي نظام الشفاء أيضاً إلى التحكم في طرق التسيير عبر الحفاظ على التوازنات المالية عن

¹ - المادة 13 من الجريدة الرسمية/ العدد26، نفس المرجع السابق.

²http://www.cnas.dz/index.php?p=present_indexCHIFA&q=ButCHIFA (vue le :01/11/2015)

طريق:

- تحسين القوة الإنتاجية؛
 - الدقة والمراقبة ؛
 - مكافحة كل أشكال الغش و التجاوزات؛
 - إمكانية تطوير نظام الدفع من قبل الغير؛
 - عقلنة المصاريف عن طريق تحقيق اقتصاد التسيير.
- يمثل نظام الشفاء منفعة للمؤمن له اجتماعيا وممتهني الصحة:

بالنسبة للمؤمن له اجتماعيا:

تسمح بطاقة الشفاء للمؤمن له اجتماعيا بـ:

- ✓ بالحصول على حقه في تعويض أداءات الضمان الاجتماعي وكذا تلك المتعلقة بذوي الحقوق لدى كل مقدمي العلاج (الأطباء، المستشفيات، المراكز الصحية والصيدالة... الخ؛
- ✓ تبسيط إجراءات الحصول على أداءات الضمان الاجتماعي التي تحول مباشرة إلى الحسابات الجارية لهؤلاء.

بالنسبة لممتهني الصحة:

- ✓ يسمح نظام الشفاء لهؤلاء بالتسوية السريعة للفواتير مع التقليل من حجم الوثائق المتعلقة بذلك؛
- ✓ وضع جملة من الخدمات لفائدة ممتهني الصحة مثل مدونة وقائمة الأداءات المتكفل بها؛
- ✓ معلومات احصائية وغيرها فيما يتعلق بمجال الضمان الاجتماعي.

ويتكون نظام الشفاء من:

- بطاقة المؤمن له اجتماعيا؛
- مفاتيح ممتهني الصحة؛
- أجهزة ذات قدرة عالية في مجال الرقمنة؛
- برمجيات تسمح باستعمال هذا النظام.

يمكن لبطاقة المؤمن له اجتماعيا ذات المعالج الدقيق أن تكون:

- بطاقة عائلية: وتمنح إلى المؤمن له اجتماعيا يضاف إليه ذوي الحقوق، وتحتوي على

المعلومات المتعلقة بالمؤمن له اجتماعيا وذوي الحقوق.

- بطاقة ذوي الحقوق: موجهة لذوي الحقوق (حالة المؤمن له اجتماعيا الذي يعمل بولاية أخرى والأولياء المنفصلين) أو في حالة تعدد الزوجات.
- بطاقة شخصية: تمنح لذوي حقوق المؤمن له اجتماعيا، المصاب بمرض مزمن الذي يستعمل بطاقته بصفة متكررة.

المعلومات المقررة بطاقة الشفاء:

تتضمن البطاقة الالكترونية الشفاء المعلومات:¹

- معلومات خارجية (الصورة، الاسم واللقب باللغتين الوطنية والفرنسية، رقم التسجيل بالضمان الاجتماعي)
- المعلومات المدونة بالشريحة (المعلومات الإدارية، معلومات حول الحق في الأداءات، معلومات حول الأعمال الطبية التي تم تعويضها من قبل الضمان الاجتماعي ومعلومات تقنية وأخرى متعلقة بجانب الأمان، معلومات حول النهج التعاقدية، المعلومات الطبية كالحالات الاستعجالية والأمراض ذات المدى الطويل)

الحصول على بطاقة الشفاء:

يتعين على المؤمن له اجتماعيا التقرب من مركز الدفع الذي ينتسب إليه مصحوبا بـ:

- صورة شمسية على خلفية فاتحة رمادية أو زرقاء؛
- نسخة من بطاقة الهوية؛
- نسخة من بطاقة فصيلة الدم.

وتسمح بطاقة الشفاء بـ:

- التعرف على المؤمن له اجتماعيا وذوي الحقوق؛
- المصادقة على المستفيدين؛
- توقيع المؤمن له اجتماعيا؛
- تسهيل عملية الحصول على العلاج.

مفتاح المهني:

¹-http://www.cnas.dz/index.php?p=present_indexCHIFA&q=InfoCHIFA (vue le :01/11/2015)

تصدر في شكل مفتاح USB لفائدة مختلف المؤهلين لاستعمال نظام الشفاء، وتسمح ب:¹

- الولوج إلى البرمجيات؛

- الولوج إلى المعلومات التي تتضمنها البطاقة؛

- التعرف والمصادقة على الممتهن.

كما تسمح أيضا بالقيام ببعض العمليات على البطاقة وكذا إعداد الفواتير الإلكترونية وتشغيل البرمجيات المهنية، إعداد الفواتير وتوقيعها، تشفير الرسائل واستخراج وإرسال الحصص الخاصة بالفواتير .

وتستعمل البطاقة لدى كل ممتهن الصحة من أطباء، جراحي أسنان، صيادلة، الهياكل العمومية أو الخاصة للصحة وعلى مستوى هياكل الصندوق سواء أعلق الأمر بالأدوات أو الرقابة الطبية. ويمكن للممتهن أن يتعرف فيما إذا كان للمريض الحق في الأدوات ونسبة الاستفادة منها. و بعد تقديم الخدمات الصحية أو تسليم الأدوية، يقوم ممتهنوا الصحة بإعداد الفاتورة الإلكترونية التي يرسلها فيما بعد وبصفة دورية إلى الصندوق عبر وسيلة الكترونية. و يحتفظ الصيدلي بالوصفة الطبية التي تحتوي على القسيمات إلى غاية إيداعها على مستوى مركز الدفع.

مركز شخصنة البطاقة الإلكترونية للمؤمن له اجتماعيا الشفاء:

يعتمد مشروع نظام الشفاء الطموح، على استعمال التكنولوجيات الدقيقة في إنتاج بطاقات ذات شريحة إلكترونية تسمى "الشفاء"، هذا النظام الذي يأتي في إطار العصرنة الشاملة لمنظومة الضمان الاجتماعي، وتعتبر الجزائر السبابة في العمل بهذا النظام قارياً وعربياً، وهو نظام استراتيجي متعدد الأبعاد، له انعكاسات هيكلية على سير هيئات الضمان الاجتماعي.

قام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بإنجاز مركز للشخصنة، على مستوى المركز العائلي لابن عكنون، ذي الطابع الوطني والأول من نوعه قارياً وعربياً، ونظراً لأهمية المشروع، قام معالي وزير العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي بتدشينه بتاريخ 19 ابريل سنة

¹ - http://www.cnas.dz/index.php?p=present_indexCHIFA&q=CleCHIFA (vue le :01/11/2015)

2007.

يتكفل مركز الشخصية بإنتاج بطاقات "الشفاء" ومفاتيح مهنيي الصحة، حيث تم تجهيزه بأحدث المعدات الرقمية لتتم فيه عمليات التشخيص الكهربائي والبياني للبطاقات الالكترونية الشفاء ومفاتيح مهنيي الصحة وأعوان الصندوق.

مجهز بأجهزة شخصية من علامة داتا كارد ، بطاقة إنتاج 400 إلى 600 بطاقة في الساعة، إضافة إلى أجهزة مساحة (سكانير) بقدره لرقمنة 1000 إلى 1200 استمارة في الساعة لكل جهاز.

كما يتكفل النظام برقمنة الاستمارات المتعلقة بطلبات البطاقات إذ يسمح برقمنة الاستمارة لاستخراج الرمز الدليلي والتعرف على حامل البطاقة وصورته وكذا إدخال الصور المرقمنة بمحطة المعالجة. وقد أطر هذا المركز بخيرة مهندسي وتقنيي الصندوق الذين يتفانون في سيره الحسن، الذي يعد مفخرة لمنظومة الضمان الاجتماعي بالجزائر¹

توسيع الاستفادة من نظام الدفع من قبل الغير للمواد الصيدلانية على المستوى الوطني:

تعد مرحلة توسيع استعمال بطاقة الشفاء على المستوى الوطني من أهم حلقات مسار تطوير نظام الشفاء، أين أصبح بإمكان المؤمن لهم اجتماعيا وذوي حقوقهم الحائزين على بطاقة الشفاء، الاستفادة من نظام الدفع من قبل الغير للمواد الصيدلانية، اقتناء المواد الصيدلانية الموصوفة لدى أي صيدلية متعاقد معها ومن أي نقطة بأرض الوطن، وذلك مهما كانت وكالة انتسابهم، ابتداء من الـ 03 فيفري 2013. المستفيدون: يستفيد من نظام الدفع من قبل الغير للمواد الصيدلانية كل مؤمن له اجتماعيا حائز على بطاقة الشفاء، وذلك بالتوجه إلى أي صيدلية متعاقد معها عبر كل ولايات الوطن ومهما كانت وكالة الانتساب، ويبقى المؤمن له اجتماعيا تابعا إلى مركز انتسابه².

الوصفات الطبية المتكفل بها:

بالنسبة للمؤمن لهم اجتماعيا أو ذوي حقوقهم المصابين بأمراض مزمنة:

في إطار توسيع الاستفادة من نظام الدفع من قبل الغير للمواد الصيدلانية على المستوى الوطني،

¹- http://www.cnas.dz/index.php?p=present_indexCHIFA&q=CentrePerso (vue le :01/11/2015)

²- <http://www.cnas.dz/index.php?p=tierspayant> (vue le :01/11/2015)

يتم التكفل بالوصفات الطبية التالية:

- كل وصفة متضمنة علاجا خاصا موصوفا لمدة أقصاها 03 أشهر؛
- كل وصفة لا تتضمن علاجا خاصا مهما كان مبلغها وعددها؛
- كل دواء خاضع لشروط خاصة للتعويض أو شروط تطبيق التسعيرة المرجعية، أو اذا كان هذا الدواء من فئة العلاج الخاص المدون ببطاقة الشفاء، والذي سبق وأن تمت الموافقة عليه من قبل الطبيب المستشار؛
- في حال عدم ورود الدواء ضمن بطاقة الشفاء يقوم الصيدلي بتوجيه المؤمن له اجتماعيا إلى مصالح المراقبة الطبية التي يمكن ان تكون غير تلك التابعة لمركز الدفع الأقرب أو لمركز انتسابه وذلك في حال الرقابة القبلية.

بالنسبة للمؤمن لهم اجتماعيا البالغين 75 سنة فما فوق:

يتم التكفل بكل الوصفات الطبية في إطار توسيع الاستفادة من نظام الدفع من قبل الغير للمواد الصيدلانية على المستوى الوطني وذلك مهما كانت: طبيعة العلاج الموصوف والمبلغ والعدد. في حال تضمنت الوصفة دواء خاضعا للشروط الخاصة للتعويض أو معني بشروط تطبيق التسعيرة المرجعية، يقدم الصيدلي الدواء للمريض دون طلب موافقة الصندوق (عدم إجراء الرقابة الطبية القبلية)، في حين تخضع الوصفة إلى الرقابة الطبية البعدية بعد تسديد مبلغ الفاتورة إلى الصيدلي.

بالنسبة للمؤمنين لهم اجتماعيا المستفيدين من امتيازات الضمان الاجتماعي (المتقاعدين، المستفيدين من منح العجز، المستفيدين من الربوع عندما تكون نسبة العجز الجزئي الدائم تفوق أو تساوي نسبة 50%):

يتم التكفل بكل الوصفات الطبية في إطار توسيع الاستفادة من نظام الدفع من قبل الغير للمواد الصيدلانية على المستوى الوطني وذلك مهما كان مبلغها وعددها. في حال خضوع الدواء لشروط خاصة للتعويض او كان معني بشروط تطبيق التسعيرة المرجعية، يقوم الصيدلي بتوجيه المؤمن له اجتماعيا إلى مصالح الرقابة الطبية التي يمكن أن تكون غير تلك التابعة لمركز الدفع الأقرب أو لمركز انتسابه وذلك في حال الرقابة القبلية .

بالنسبة للمؤمن لهم اجتماعيا الناشطين أو التابعين لإحدى الفئات الخاصة:

في إطار توسيع الاستفادة من نظام الدفع من قبل الغير للمواد الصيدلانية على المستوى الوطني، يتم التكفل بالوصفات الطبية التالية:

➤ كل وصفة طبية يساوي مبلغها أو يقل عن 3.000 د.ج؛

➤ أولى الوصفتين الطبيتين لنفس المستفيد وخلال فترة ثلاثة أشهر.

عندما يفوق مبلغ الوصفة الـ 3000 دج، أو عندما يتعلق الامر بالوصفة الثالثة لنفس المستفيد خلال فترة ثلاثة أشهر، يجب على المؤمن له اجتماعيا ان يدفع الى الصيدلي مبلغ الوصفة، التي يقوم فيما بعد بتعويضها لدى مركز انتسابه وفق الاجراءات المعمول بها.

اجراءات العملية:

تمثل اجراءات استعمال من البطاقة فيما يلي:¹

تحيين بطاقات الشفاء:

حتى يتمكن المؤمن له اجتماعيا من أداءات الضمان الاجتماعي، يجب عليه التقرب من مركز انتسابه، مرفوقا بالوثائق الضرورية التبريرية حتى يتم تحيين وضعيته وتلك الخاصة بذوي حقوقه، في حال كانت بطاقة الشفاء غير محينة، أو عند تغيير في وضعية ذوي حقوقه.

تقديم الأدوية من قبل الصيدلي:

يتعرف النظام على المريض مقدم الوصفة، عندما يقوم الصيدلي بإدخال بطاقة الشفاء للمؤمن له اجتماعيا بقراءة البطاقة، كما يبين فيما إذا كانت هذه الوصفة قابلة للتسوية في مجال نظام الدفع من قبل الغير. حيث يقوم الصيدلي بحجز قائمة الادوية الموصوفة لمعرفة مبلغ الوصفة، وتحرير الفاتورة، ثم بعد ذلك تقديم الأدوية. بعد نزع القسيمات وإصاقها على الوصفة الطبية، يقدم الصيدلي المواد الصيدلانية إلى المؤمن له اجتماعيا. يعيد الصيدلي بطاقة الشفاء إلى المؤمن له اجتماعيا، ويطلبه بتسديد نسبة الـ 20% التي تبقى على عاتقه، وذلك في حال كان متكفلا به بنسبة 80% إذا كان المؤمن له اجتماعيا منتسبا لدى إحدى التعااضديات المتعاقد معها، فيتم إعفاؤه من نسبة الـ 20%، يجب على المؤمن له اجتماعيا أن يسدد مبلغ الأدوية غير القابلة للتعويض، وعند الاقتضاء الفرق بين سعر البيع والتسعيرة المرجعية. إذا تضمنت الوصفة الطبية دواء لا يمكن تعويضه إلا وفق بعض التوجيهات العلاجية، أو كان الدواء المعني بشروط تطبيق

¹ - <http://www.cnas.dz/index.php?p=tierspayant> (vue le :01/11/2015)

التسعيرة المرجعية، يقوم الصيدلي بدعوة المؤمن له اجتماعيا للتقرب من مصالح الرقابة الطبية، التي يمكن ان تكون غير تلك التابعة لمركز الدفع الاقرب أو لمركز انتسابه.

هام للمعرفة:

- تبقى الصيدلية تابعة إلى مركز دفع توطينها؛
- يتم الابقاء على إجراء الرقابة الطبية القبلية فقط في حال عدم امكانية تعويض الأدوية إلا وفق شروط خاصة، أو إذا كانت هذه الأدوية معنية بشروط تطبيق التسعيرة المرجعية؛
- يمكن للمؤمن له اجتماعيا تسديد مبلغ الدواء الخاضع لشروط خاصة وفق رغبته، أين يمكنه بعد ذلك طلب التعويض، شريطة موافقة الطبيب المستشار.
- يحق للمؤمن له اجتماعيا التقرب من مصالح الرقابة الطبية التي يمكن ان تكون غير تلك التابعة لمركز الدفع الأقرب أو لمركز انتسابه، وذلك في حال الرقابة القبلية.

عصرنة تسيير الصيدليات المتعاقد معها برمجية "شفاء- صيدلية":

تعميم النظام بواسطة وضع برمجية لدى الصيادلة المتعاقد معهم وتسمح هذه البرمجية بـ:

- قراءة بطاقة الشفاء؛
- تدوين قائمة الأدوية؛
- تحيين بطاقة الشفاء؛
- توقيع الفواتير الالكترونية بواسطة مفتاح المهني؛
- استخراج جداول الفواتير الالكترونية؛
- تحميل الطبقات الجديدة للبرمجية؛
- تحميل القائمة السوداء للبطاقات المنتهية.

كما وسبق أن ذكرنا، لقد تم البدء في تطبيق نظام بطاقة الشفاء كمرحلة أولية في 2007/04/17، بحيث تم تطبيقه في خمس ولايات نموذجية، هي عنابة، أم البواقي، بومرداس، المدية وتلمسان. وهذه الأخيرة هي محور دراستنا، فلغاية أواخر أوت 2010 تمكن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تلمسان معالجة أكثر من 2300.000 ملف في إطار تطبيق نظام الدفع عن الغير باستعمال البطاقة الإلكترونية.

الفصل الثالث: قياس الأداء المتوازن في الضمان الاجتماعي الجزائري حالة CNAS وكالة تلمسان

ولقد سبقت هذه العملية تحفيزات تقنية وتنظيمية منها توزيع 187841 بطاقة ذكية للمؤمنين بمختلف فئاتهم، وإبرام عقود مع 360 صيدلي و 127 طبيبا خاصا. وعملية تعميم استعمال البطاقة في التعويض قد جاءت بعد مرحلة اولية شهدت استعمال جزئي لها من طرف 73985 مؤمن من المتقاعدين والمصابين بالأمراض المزمنة وذوي الحقوق، للاستفادة من مختلف الخدمات الطبية أو الحصول على التعويضات.

ولقد قامت الوكالة بحملات اعلامية واسعة النطاق في بداية تطبيق البطاقة لتحسيس الجمهور بأهميتها والأهداف المتوخاة منها، والمتمثلة في عصرنه تسيير نشاط الضمان الاجتماعي وضمان التحكم في تسيير نفقاته وتعويضاته، وحماية حقوق المؤمن ومحاربة مظاهر الغش والتزيف وتقليل المدة الزمنية لدفع التعويضات إلى مستحقيها.¹

وفي سنة 2012 قام الصندوق بإصدار 212080 بطاقة شفاء لفائدة مؤمنين الولاية. ولقد تم إبرام عقود التعامل مع 368 صيدلية و 142 طبيبا، بينما بلغ عدد الفاتورات الإلكترونية 3.9 مليون، وبلغ عدد عيادات غسل الكلي المتعاقد معها 6 عيادات تتكفل بحاجيات 358 مريض، وبلغ عدد مؤسسات النقل الصحي 9 مؤسسات تتكفل بخدمات 153 مريض.²

وفيما يتعلق بسنة 2013 فقد بلغت نسبة التغطية إلى 49%، ولقد بلغت عدد الملفات المنجزة لإعداد بطاقة الشفاء ما يفوق 24000 بنسبة 96%، وعالجت الوكالة 255556 ملف للاستفادة من البطاقة، وأوضحت هذه الاحصائيات أن الوكالة تتعامل مع 149 طبيب منهم 134 عام و15 طبيب مختص.³

بالنسبة لسنة 2014، تم إصدار 322892 بطاقة شفاء لصالح المؤمنين، ولقد تم تسجيل 352000 عامل مؤمن اجتماعيا، وتشير المعلومات المقدمة من طرف الوكالة إلى أنه وصل عدد الصيدليات المتعاقد معها 423 صيدلية، وعدد الأطباء المتقاعدين إلى 174 طبيب، إضافة إلى 19 محص في صناعة النظارات الطبية.⁴

الهيكل المتدخل من الصندوق في العملية:

¹-<http://www.djazairss.com/eldjournhouria/4973> (Vue le:02/11/2015)

²http://www.numidianews.com/ar/article~18455.html?_featured=8697e431350a17f3a1ce4ffaae7e3c16 (Vue le:02/11/2015)

³-<http://www.djazairss.com/eldjournhouria/20763> (Vue le:02/11/2015)

⁴- معلومات مقدمة من طرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة تلمسان.

سنقوم باستعراض مختلف الهياكل المتدخلة في سير عملية استخدام بطاقة الشفاء على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية (وكالة تلمسان)¹

مركز الحساب:

- يقوم باقتناء المؤمنین الاجتماعیین الذین یجب استدعاءؤهم یومیا طبقا للمعايير المحددة من طرف المديرية العامة.
 - یشرع فی استخلاص المؤمنین المستهدفین علی أساس المعطیات.
 - یراقب صلاحية رقم التسجيل و ینشر الاستدعاءات و یرسلها إلى خلية الشفاء.
- خلية الشفاء: وفيها طورین:

طور 1:

- تسلّم الاستدعاءات المنشورة من طرف مركز الحساب؛
- تصنع الاستدعاءات داخل أظرفة؛
- تباشر فی تكوين حصص تحتوي علی الاستدعاءات وإرسالها علی مكتب التنظيم من أجل وضعها فی مصالح البريد.

طور 2:

تستقبل الملفات المرسله إليها من طرف مركز الدفع وتقوم بتسجيل الاسم واللقب للمؤمن الاجتماعي باللغة العربية كما هي مكتوبة على الوثائق التعريفية أثناء تسجيل فصيلة الدم ونسخة من بطاقة التعريف، تسجل هذه المعلومات الإعلامية بعناية كبيرة. وفي حالة عدم التطابق تجري عملية تصحيحية قبل التسجيل.

مركز الترقیم و التشخيص:

- یقوم بمراقبة المراسلات الالکترونية المرسله من طرف خلية شفاء والحصص المادية الواردة من الوكالة؛
- یقوم بضبط الحصص مع ذکر تاریخ استلام هذه الحصص علی التسجيل الإعلامي؛
- یرسل المعطیات إلى مركز الحساب والملفات المرفوضة إلى خلية بطاقة الشفاء.

مركز الدفع:

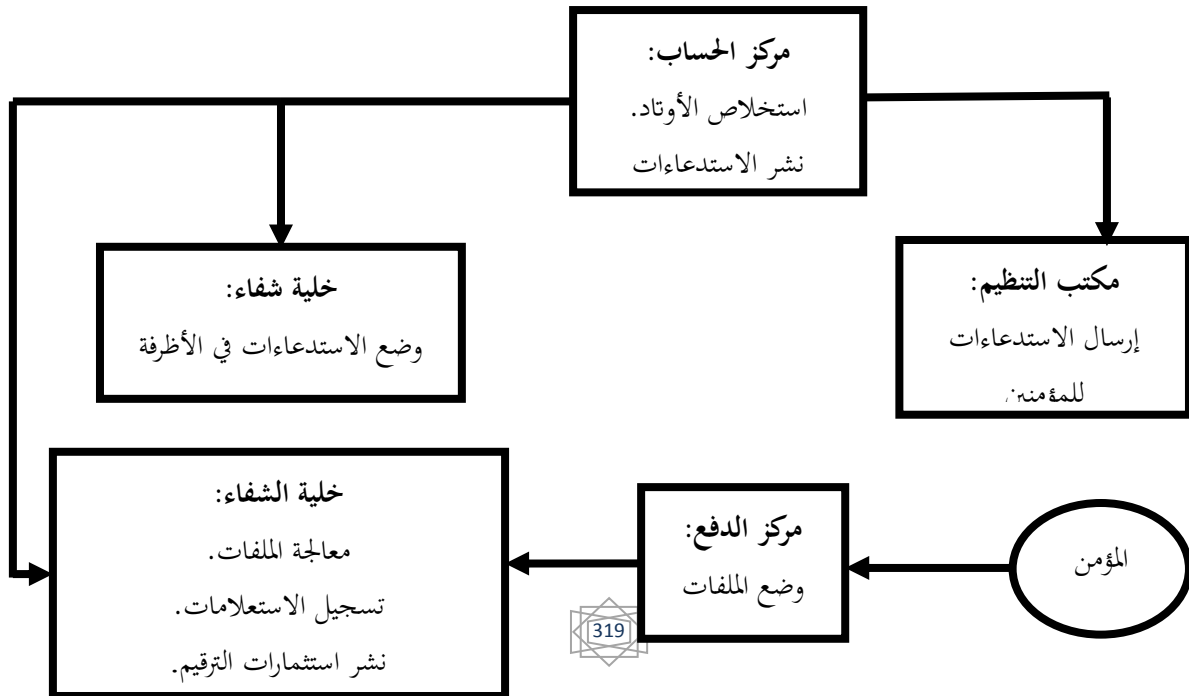
¹ - نفس المرجع السابق.

- يستقبل ملفات المؤمنين المستدعين و يقوم بمراقبتهم؛
- صورة طبق الأصل و احترام مميزات الصورة الشمسية المطلوبة؛
- وضع في أظرفة؛
- دعوى المؤمن لإتمام ملفه إذا دعى الأمر أي غير الكامل؛
- يرسل على خلفية شفاء التابعة للوكالة.

مكتب التنظيم العام:

- إحصار و ضبط و إتمام و مراقبة بطاقة شفاء جاهزة؛
- تحيين بطاقة شفاء؛
- تفعيل البطاقة؛
- وضع تاريخ بداية الحقوق و تاريخ نهايتها.

الشكل رقم 19: مراكز التدخل لبطاقة الشفاء



المصدر: معلومات مقدمة من طرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (وكالة تلمسان)

خلاصة الفصل:

ورثت الجزائر بعد الاستقلال نظام ضمان اجتماعي معقد، اوجب عليها ادخال اصلاحات ، وهو ما جاء بطريقة مرحلية . ولعل أهمها هو اصلاح 1983 الذي جاء في شكل 5 قوانين صدرت كلها بتاريخ 02/جويلية/1983، حيث نظمت عمل الضمان الاجتماعي. ولغرض تسهيل تطبيقه في أرض الواقع، تم انشاء خمس صناديق هي CNAS، CASNOS، CNR، CNAC وCACOBATPH. كل صندوق يتولى فئة وأخطار معينة. ويعتبر CNAS من أهم هذه الصناديق باعتباره يسير أداءات التأمينات لكل من المرض، الأمومة، العجز، الوفاة، حوادث العمل والأمراض المهنية وحتى المنح العائلية. وهو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، ويتمتع بالشخصية

المنعوية والاستقلالية المالية. وتعتبر وكالة تلمسان من الوكالات التي انشأت سنة 1980 وهي تسير أكثر من 352000 مؤمن. ولقد قمنا بقياس الأداء فيها باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، كما يلي:

بعد العملاء: قمنا فيه بقياس مدى رضا العملاء على الخدمة مستخدمين مقياس الفجوة، واستعنا بذلك باستبيان تم معالجته باستخدام SPSS وكانت نتيجة الدراسة أن كل من المتغيرات المتعلقة بالجوانب المادية والوجدانية، بالرغم من أنها سلبية إلا أنها أقرب نوعا ما لتوقعات المؤمنين مقارنة بالجوانب المتعلقة بجودة الخدمة وكفاءة الموظفين وسرعة استجابتهم، فإنها أقل بكثير من المتوقع.

بعد النمو والتعلم: في هذا البعد قمنا بقياس الرضا الوظيفي للعمال، وفقا لإنتاجيتهم حيث اتضح أن نسبة الرضا كانت مقبولة نوعا ما، أما فيما يتعلق بالرضا النفسي عن الوظيفة، فقد كانت النسبة مرتفعة، وبالنسبة لبيئة العمل الداخلية فقد كانت النسبة مقبولة، وأخيرا بالنسبة للأجور والترقيات فقد كانت نسبة الرضا منخفضة. وهذا ينعكس سلبيا على مستوى الأداء.

البعد المالي: وفيه قمنا باستعراض كل من إيرادات ونفقات الشبكة للفترة ما بين 2005-2014، وكذا النفقات التفصيلية لسنة 2014، واتضح أن الصندوق لا يعاني من مشاكل مالية، فقد حقق فائضا طوال فترة الدراسة مما ينعكس بالإيجاب على الخدمات ونوعيتها.

بعد العمليات الداخلية: يشمل العمليات الداخلية للصندوق والتي من شأنها أن تحسن نوعية الخدمات التي يتلقاها المؤمن، ولا يوجد أحسن من بطاقة الشفاء الإلكترونية، فقد جاءت في إطار العصرية الشاملة لقطاع الضمان الاجتماعي. ولقد انعكس تطبيقها في وكالة تلمسان على تسيير الصندوق بالإيجاب. وحافظت على حقوق المؤمنين وقلصت المدة الزمنية لدفع تعويضاتهم.



الخاتمة العامة

الخاصة العامة

هدفنا في هذه الرسالة هو دراسة قياس الأداء في مؤسسات الضمان الاجتماعي الجزائري بصفة عامة، وفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بصفة خاصة، وبالتحديد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعامل الاجراء(وكالة تلمسان) ولتحقيق هذا الهدف قمنا بعرض الإطار النظري والمفاهيمي قصد الوقوف على خلفيته النظرية وبعد النظر في الدراسات السابقة بوضوح تم صياغتها في سؤال جوهري، هو "ما مدى إمكانية قياس الأداء في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بوكالة تلمسان باستخدام بطاقة الأداء المتوازن؟"

ولهذا الغرض قمنا باستعراض مختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء باعتباره البعد الأكثر أهمية بالنسبة لمنظمات الأعمال، والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه وهو عبارة عن تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها وتنوعها، وهذا التحقيق يمكن أن يكون في اتجاه مباشر "النتائج" أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج "عمل".

ويتأثر الأداء في المؤسسات الاقتصادية بعدة عوامل، منها ما هو خاضع لتحكم المؤسسة، ويكون نتيجة لتفاعل مختلف العناصر الداخلية فيها، كالتحفيز الذي يعتبر الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف، المهارات والتكوين الذي يعتبر استثمارا في العنصر البشري، الذي من شأنه تحسين الأداء الكلي. وهناك عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة وهي خارجية تتعلق بمحيط المؤسسة، منها ما هو جيد يسمح بتحسين الأداء، ومنها ما هو خطر يؤثر سلبا عليه. وهي تشمل العوامل الاقتصادية، والتي تنقسم بدورها إلى عوامل اقتصادية عامة كالنمو الاقتصادي وعوامل قطاعية كهيككل السوق ودرجة المنافسة. وتشمل كذلك العوامل الاجتماعية والثقافية، السياسية والقانونية كذا التكنولوجية.

ويرتكز الأداء على معيار بسيط أقره المفكر الأمريكي توم بيترز وهو "ما يمكن قياسه يمكن انجازه"، وهذا ما يشير إلى أهمية قياس الأداء والذي يعني المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة، وخصوصا مدى تقدمها نحو تحقيق غاياتها الموضوعة مسبقا. ولكن على المؤسسة أن تحدد المؤشرات التي تركز عليها في عملية قياس الأداء، كالفعالية التي تعبر عن درجة مطابقة المخرجات لمتطلبات المؤسسة، الكفاءة وهي تمثل درجة خروج عمليات المؤسسة بالنتائج المطلوبة بأدنى كلفة من الموارد، الجودة وتعبر عن مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء، وأخيرا الانتاجية وهي القيمة المضافة لمختلف عوامل الانتاج. ويجب على هذه المؤشرات أن تتصف بالثبات، المصدقية والعملية.

الخاتمة العامة

وإن لم تستطع المؤسسة قياس نشاطها، لا يمكنها الرقابة عليه، وإن لم تستطع رقابته لا يمكنها إدارته. فإدارة الأداء هي مدخل إداري متكامل يرمي إلى تصميم وتخطيط الأداء المستهدف وتحديد أهدافه ونتائجه، وإعداد الفرد القائم بالعمل وتوجيهه بما يحقق التوافق بين قدراته ومهاراته في العمل ومتطلبات الأداء. وتتمثل أهم مداخل إدارة الاداء في: مدخل تمكين العاملين، والذي يعني مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم للعمل. مدخل إعادة الهندسة، والتي تعني التفكير الأساسي والإبداعي لعمليات وأنشطة المنظمة بهدف تحقيق تحسين جذري ومستمر للأداء والتخفيض في التكاليف وجودة الانتاج وخدمة العميل. إدارة الجودة الشاملة، والتي تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المؤسسة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر مع الوفاء بمتطلبات المستفيد، والبحث ما إذا كان هذا المستفيد راضيا عن الخدمات والمنتجات المقدمة له. المقارنة المرجعية، والتي تعني عملية تحسين منتظمة ومستمرة للبحث، التعلم والتكيف، تقوم بموجبها المؤسسة بمقارنة أدائها مع المؤسسات الأفضل منها في نفس الصناعة، على المستوى المحلي والدولي لمعرفة كيفية تحقيق هذه المؤسسات لمستويات عالية من الأداء، واستخدام هذه المعلومات لوضع الأهداف وتحسين وتطوير العمليات فيها من أجل تحقيق الأداء المتميز.

كل ما سبق يؤكد لنا أهمية قياس وإدارة الأداء في المؤسسات، وخصوصا المؤسسات الحكومية عليها أن تولي الاهتمام بقياس الاداء المؤسسي فيها، وهو ما يسمى بالأداء المؤسسي الحكومي، فالمؤسسات الحكومية لديها رسالة وأهداف قامت من أجلها ألا وهي خدمة متميزة وراقية للمواطنين، وعليه فمن الطبيعي قياس أداء ومخرجات هذه المؤسسات وانجازاتها، حتى تتأكد من تحقيقها لأهدافها ورسالتها، وبالتالي التقليل من فجوة عدم الثقة بين الحكومة والمواطنين (فجوة الأداء).

إلا أن الاعتماد على النتائج المالية في قياس الأداء الحكومي أصبح أمرا غير كافي لتحقيق النجاح، ولهذا أصبح ممن الضروري البحث عن وسيلة أفضل تسمح بتحقيق توازن ما بين النتائج المالية وغير المالية. وفي هذا المجال تم ادخال بطاقة الاداء المتوازن، التي تعرف على أنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة. وهذه المقاييس هي التي تشكل مكونات وأبعاد البطاقة. وتتميز هذه البطاقة بمجموعة من السمات هي:

وجود علاقة سببية بين كل مكوناتها، كما تتميز بالتعددية، والتي تعني تعدد أبعاد النظر إلى المؤسسة والصفة التوازنية والتي تعني تكامل كل من المقاييس المالية والتي تعكس نتائج عمليات

الخاتمة العامة

المؤسسة، والمقاييس غير المالية والتي توفر نظرة واضحة عن أسباب هذه النتائج، وكذلك التوازن بين المقاييس الداخلية والخارجية، وكذا صفة الدافعية، أي وضع خطة للحوافز والمكافآت، إضافة إلى صفة المحدودية للمعلومات والذي يقصد به عدم اغراق الإدارة في كم هائل من المعلومات لتحليلها، حيث يفترض أن يكون فيها من 15 إلى 20 مقياسان وهو ما يجنبها الجهد والوقت وبالتالي التكلفة. وكل تلك الصفات تبين لنا أهميتها. إلا أنه على الإدارة الحكومية أن تلتزم مع جميع الموظفين بتطبيقها وعليها وضع استراتيجية لذلك واختيار مقاييس الاداء المناسبة.

ولقد أشارت الدراسات الحديثة إلى امكانية تطبيق هذه البطاقة في القطاع الحكومي، لما تقدمه من مزايا كبيرة إضافة إلى الضرورة الملحة لذلك، وتبع من الحاجة إلى رفع مستوى الاداء في المؤسسات الحكومية.

وتعتبر إدارات الضمان الاجتماعي من بين أهم مؤسسات القطاع الحكومي التي طبقت تقنيات إدارة الأداء، فإلى جانب الجهود المركزة للتوسع في نطاق الحماية الاجتماعية وتأكيد ديمومة الضمان الاجتماعي يشكل تحسين الأداء خطوة أخرى على الطريق نحو تحقيق ضمان اجتماعي شامل للجميع. وهو كما يهدف إليه قطاع الضمان الاجتماعي الجزائري، من خلال عصرنه هيكل المنظومة وتحسين جودة خدماتها وكسب رضا المؤمنين. حيث يحظى هذا القطاع بأهمية كبيرة في الجزائر.

فلقد عرف تطورات عديدة منذ الاستقلال إلى غاية وقتنا الحالي، حيث كان امتداد للنظام الفرنسي، ولقد شهد الضمان الاجتماعي تغييرات كبيرة في إطار الجزائر المستقلة حيث أصبح لديها نظام خاص ومختلف يتميز بتعدد أنظمتها و تعقد تنظيمها، حيث كان يوجد 11 نظاما و 71 هيئة للضمان الاجتماعي و 11 جهاز للتقاعد التكميلي، مما دفع بالجزائر إلى تطبيق إصلاح لمنظومة الضمان وهذا الإصلاح جاء بطريقة مرحلية ونذكر منه: إصلاح 1970 الذي أعاد تنظيم الصناديق وأنظمة الضمان الاجتماعي، بحيث قلص عددهم ووسع صلاحياتهم ووضعها تحت وصاية وزارة واحدة وهي " وزارة الشؤون الاجتماعية "، ثم تلت هذا الإصلاح إصلاحات أخرى إلى غاية 1983 التي عرفت تنمية كبيرة للنظام وتعميمه لجميع الشعب، وأيضا تنظيمه و محاولة تكييفه وجعله قابل للتطبيق، ولقد جاءت هذه الإصلاحات في شكل خمس قوانين بتاريخ 02 جويلية 1983 وهي:

قانون 11/83 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية الذي حدد المستفيدين من النظام ومختلف الخاضعين له، بالإضافة إلى نوع التعويضات التي يستفيد منها المؤمنون (نقدية، عينية).

الخاتمة العامة

قانون 12/83 الذي نظم التقاعد، ويهدف هذه القانون إلى إنشاء نظام وحيد للتقاعد مركزا على توحيد القواعد المتعلقة بالحقوق والامتيازات وقواعد التمويل أيضا.

قانون 13/83 المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية، حيث يهدف إلى تغطية المخاطر الناتجة عن حوادث العمل والأمراض المهنية التي يتعرض لها العامل مهما كان قطاع النشاط الذي ينتمي إليه.

قانون 14/83 المحدد لالتزامات المكلفين المتمثلة في: التصريح بالنشاط، الانتساب، التصريح بالأجور ودفع الاشتراكات.

قانون 15/83 المتعلق بمنازعات الضمان الاجتماعي والمتمثلة في: المنازعات العامة، المنازعات الطبية، المنازعات التقنية و حدد مجالاتها وكيفية تسويتها.

وجاء إصلاح 1985 المتمثل في مرسوم 223/85 بتاريخ 20 أوت 1985 المتعلق بالتنظيم الإداري للتأمينات و الذي حدد وجود ثلاث صناديق هي: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ، الصندوق الوطني للتقاعد ، الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء.

إصلاح 1992 المتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي و التنظيم الإداري و المالي لها، كما انه تم إنشاء الصندوق الوطني للتأمين على البطالة سنة 1994، والصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر و البطالة الناجمة عن سوء الأحوال في قطاعات البناء و الري و الأشغال العمومية.

ويتم تغذية حسابات هذه الصناديق عن طريق اشتراكات العمال، و قد حددت النسبة في الجزائر بـ 35 % توزع بالشكل التالي:

➤ 9% على عاتق العامل الأجراء.

➤ 25% على عاتق أرباب العمل والمستخدمين.

➤ 0.5% حصة صندوق الخدمات الاجتماعية.

➤ 0.5% حصة السكن.

ومقابل ذلك يستفيد المؤمنون من مزايا تتمثل في تعويضات نقدية وعينية في حالة وقوع أحد الأخطار المنصوص عليها في القوانين السابقة الذكر، كما حددت هذه القوانين نسبة هذه التعويضات وكيفية الاستفادة منها، كما يمكنهم الاستفادة من المنح العائلية بشرط أن يكون المؤمن متزوج وله أولاد لا تزيد أعمارهم عن 17 سنة وقد تمتد المدة إلى غاية 21 سنة في حالة الدراسة الجامعية، ويحدد مبلغ هذه المنح حسب دخل المؤمن وعدد الأولاد.

الخاصة العامة

ويعتبر الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تلمسان من الوكالات التابعة للمديرية المركزية بالجزائر يقوم بتسيير أكثر من 352.000 مؤمن مما يجعلنا نصنفه من الصنف الأول. وهو يسعى إلى تحقيق الريادة وتقديم خدمات ذات جودة عالية في ظل نظام يتسم بالكفاءة والفعالية والمرونة والتميز. ولقد قمنا بتطبيق بطاقة الاداء المتوازن على مستوى الوكالة بهدف الوصول إلى قياس متوازن لمستوى الخدمة التأمينية فيه ورضا الموظفين ومدى التحسن العمليات الداخلية التي من شأنه أن يؤثر على الأداء المالي. وسنتطرق إلى ما وصلت إليه الدراسة عند استعراض النتائج.

اختبار صحة الفرضيات:

سنحاول اختبار صحة الفرضيات التي أقمنا عليها بحثنا كمايلي:

الفرضية الاولى: ومفاد هذه الفرضية أن الأداء المؤسسي يتركز على مؤشرين مهمين هما الكفاءة والفعالية، وهذه الفرضية غير صحيحة ، وذلك لأن مؤشرات قياس الاداء المؤسسي لا تقتصر فقط على الكفاءة والفعالية، فهناك مؤشرين لا يقلان أهمية عنهما، هما الجودة والتي تعتبر أهم العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح المؤسسة او فشلها، فالجودة العالية تحقق لها ميزة تنافسية وبالتالي تساهم في اكتساب رضا العملاء. وهناك الانتاجية التي تعتبر من المفاتيح الهامة لزيادة معدلات النمو والارتقاء بالقدرة التنافسية للمنتجات، فزيادة الانتاجية تؤدي إلى نقص تكلفة الوحدة الواحدة.

الفرضية الثانية: ومفادها أن تحسين الأداء هو خطوة مهمة لتحقيق ضمان اجتماعي شامل للجميع. وهذه الفرضية صحيحة، وذلك لان تحسين الأداء من شأنه أن يحقق قيمة مضافة لمؤسسات الضمان الاجتماعي ويعزز ديمومته، فتعزيز ثقافة الأداء والانجاز الصبح لدى مؤسسات الضمان الاجتماعي من شأنه أن يقلل الفجوة بين الإدارة والمؤمنين. فالأداء الجيد يساهم في تحسين جودة الخدمات، وكذلك عملية إيصالها للمؤمنين. وعليه من الضروري جعل إدارة الأداء وقياسه ضمن الاولويات الاستراتيجية الهامة لمؤسسات الضمان الاجتماعي.

الفرضية الثالثة: وهي أن تطبيق بطاقة الاداء المتوازن تؤدي إلى تحسين الأداء في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء (وكالة تلمسان). ولإثبات صحة هذه الفرضية، سنحاول التأكد من الفرضيات الفرعية:

- وفيها افترضنا اختلاف بين رضا المؤمنين عن الخدمات المقدمة لهم من طرف وكالة تلمسان وبين توقعاتهم. والدراسة الميدانية أثبتت صحة هذه الفرضية، حيث في كل جوانب الخدمة من

الخاصة العامة

ملموسية، اعتمادية، انتاجية، الأمان والتعاطف، كان فرق الفجوة سالب أي ان توقعات المؤمنين كانت أكبر مما يتلقونه. إلا أن الجوانب المادية والوجدانية كانت أقرب للتوقعات مقارنة بالجوانب المتعلقة بجودة الخدمة وكفاءة الموظفين وكذا سرعة استجابتهم.

- ومفادها هناك رضا الوظيفي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء (وكالة تلمسان) مما انعكس بالإيجاب على أدائهم. وهذه الفرضية خاطئة، ففي دراستنا تبين لنا أن نسبة الرضا في كل من جوانب الانتاجية وبيئة العمل الداخلية كانت نسبة مقبولة نوعا ما، أنا فيما يتعلق بالرضا النفسي عن الوظيفة فقد كانت النسبة مرتفعة، إلا أنه بالنسبة للأجور والحوافز فقد كانت نسبة الرضا منخفضة، وكل هذا انعكس على الاداء بالسلب.

- لقد افترضنا أن الصندوق يعاني من نقص كبير في حجم إيراداته التأمينية مقارنة بنفقاته التأمينية، وهذه الفرضية خاطئة، فقد تبين لنا من خلال ما استعرضناه من إيرادات ونفقات الشبكة في الفترة 2014/2005 أنها محققة لفائض طوال سنوات الدراسة، وهذا من شأنه ان ينعكس بالإيجاب على الخدمات ونوعيتها.

- وأخيرا افترضنا أن بطاقة الشفاء تعتبر من أهم العمليات الداخلية التي اعتمدها الصندوق لتحسين جودة خدماته. وبحسب الدراسة فإن هذه الفرضية صحيحة، فقد ساهمت البطاقة الالكترونية "الشفاء" في التسيير الحسن للصندوق وحافظت على حقوق المؤمنين وقلصت المدة الزمنية لدفع تعويضاتهم دون الوقوف لساعات طويلة في طوابير.

النتائج:

وعلى ضوء ما سبق، توصلنا إلى استخلاص النتائج التالية:

☞ تركز مقاييس الأداء المالية على النتائج فقط، دون إعطاء الأولوية والأهمية الكافية لمسببات هذه النتائج، مما يؤثر على عملية قياس الأداء بالشكل الأصح والمناسب؛

☞ إن مقاييس الأداء المالية تتجاهل بعض الجوانب الهامة وغير الملموسة في المؤسسة، مثل رضا العملاء وكفاءة عمليات التشغيل الداخلي وحتى مستوى الجودة؛

الخاتمة العامة

يعتبر الأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. فالأداء المؤسسي يشمل كل من أداء الأفراد، أداء الوحدات التنظيمية وأداء المؤسسة؛

تعتبر صعوبة التحديد الدقيق لعملاء الحكومة، وكذا صعوبة قياس مستوى أدائها ونتاجيتها من أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية؛

عملية قياس الأداء الحكومي تستلزم وجود عناصر أساسية هي: الإدارة الاستراتيجية التي تعتبر عملية مستمرة، فلا وجود لكلمة النهاية فيها، فكل التصرفات الأولية تكون محلا للتعديل حسب التغير في الظروف البيئية المحيطة، أو حتى ظهور أفكار جديدة للتحسين والتطوير؛ وهناك أيضا الشفافية والتي تعني وضوح التشريعات والعمل بطريقة منفتحة، إذن فهي تمثل حق المواطن في الحصول على المعلومات. وأخيرا عنصر المساءلة والتي تعني تمكين المواطنين من مراقبة ومحاسبة الموظفين العموميين، من خلال القنوات والأدوات الملائمة دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل؛

تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين نظم العمل وتجعل القطاع الحكومي ينظر لعملائه كجزء من نظام له مدخلات (معدات) ومخرجات (برامج) ونتائج (رضا العملاء)؛

أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي ما يلي حكومة: محفزة للغير أكثر من كونها منفذة، مملوكة للمجتمعات المحلية، تنافسية، تدار بالرسالة، موجهة بالنتائج، تدار بالعميل، إيراديه منشأة للمشروعات، متوقعة للأحداث، مركزية وموجهة بالسوق؛

تساهم المقارنة المرجعية في المؤسسات الحكومية في خفض التكاليف في عملية تقديم الخدمة إلى أدنى مستوى ممكن، وزيادة الانتاجية للأفراد والوحدات في المنظمة الحكومية وتحقيق الرضا التام لطالبي الخدمة؛

إن نجاح تطبيق المقارنة المرجعية في القطاع الحكومي يرتبط باقتناع الإدارة العليا والتزامها بالتطبيق، كما عليها ان تستخدمها كمدخل لتحسين جودة خدماتها ووصولها للأفضل، وليس كوسيلة لحل المشكلات؛

توازن بطاقة الاداء بين أربعة أبعاد، وهي البعد المالي والذي يركز على الجوانب المالية وإلى عوائد رأس المال والتدفق النقدي، بعد العملاء والذي يركز على الانشطة التي تلي حاجيات

الخاتمة العامة

العملاء كسرعة الاستجابة، بعد النمو والتعلم وهو يركز على العنصر البشري للرفع من مستواه وأخيرا لعد العمليات الداخلية وهو يشمل كل العمليات التي تتم داخل المؤسسة وتساهم في الإيفاء بتوقعات العملاء؛

تتفاعل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتتكامل مع بعضها البعض، حيث تحسن عمليات التعلم والنمو يؤدي إلى تحسن كفاءة عمليات التشغيل الداخلي، ويؤدي إلى تحسن العمليات الانتاجية وبالتالي رضا العملاء، وفي النهاية يؤدي إلى تحسين النتائج المالية او الاداء المالي؛

يستلزم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الحكومية الاستناد على معايير أداء شاملة تصف استراتيجيات المؤسسة الحكومية بدءا من المنظور الواسع والأهداف الاستراتيجية ومعايير القياس والمستهدفات بسبب تعدد فئات أصحاب المصلحة؛

ان تفهم توقعات المؤمنين يعتبر مطلبا أساسيا نحو تقديم خدمة تأمينية أفضل لهم، وتحقيق الرضا لديهم، ولهذا على مؤسسات الضمان الاجتماعي أن تتعرف على طبيعة توقعات عملائها (المؤمنين) حتى يتسنى لها تقديم خدمة أفضل تصل لمستوى هذه التوقعات، وذلك من خلال تصميم أفضل للخدمات وطرق أفضل لتقديمها؛

لقد أعطت السلطات الجزائرية أهمية كبيرة للضمان الاجتماعي وحاولت تنظيمه وتطويره وأيضا تكييفه حسب المتغيرات الاجتماعية والسياسية و حتى الصحية، باعتباره حق أساسي من حقوق الإنسانية ووسيلة لخلق التماسك الاجتماعي الذي يؤدي إلى توفير التضامن؛

يغطي الضمان الاجتماعي الجزائري الرعاية الصحية و يوفر الحماية للأسرة، كما يوفر تأمين الدخل في حالة المرض، حوادث العمل، العجز، الأمومة، التقاعد و لقد كانت الجزائر السباقة في تغطية خطر البطالة، فهي تعد الأولى عربيا و الثانية إفريقيا بعد جنوب إفريقيا.

يولي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تلمسان، أهمية كبيرة لاستخدام الاجهزة والمعدات الحديثة والمسيرة للتطورات الحاصلة في وقتنا الحالي، وكذا توفير اماكن وقاعات للانتظار، وهذا ما ولد رضا لدى المؤمنين؛

تقديم الخدمات التأمينية الفورية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تلمسان، كان دون مستوى طموح المؤمنين.

التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكننا وضع مجموعة من التوصيات، على مؤسسات القطاع الحكومي بصفة عامة ومؤسسات الضمان الاجتماعي بصفة خاصة أخذها بعين الاعتبار، وهي تشمل فيما يلي:

☞ ضرورة التحول من منطلق "ليس في الإمكان أحسن مما كان" إلى التفكير بمنطلق "يوجد دائماً أحسن مما هو أحسن"؛

☞ ضرورة إتباع المراحل الثلاث لنظام قياس الأداء (التخطيط للقياس، تطبيق القياس، توظيف مخرجات القياس) في التوجه لتبني نظام قياس الأداء، وتطوير نظم المعلومات لتوفير البيانات اللازمة لتطبيقه؛

☞ ضرورة التحول من استخدام المقاييس التقليدية الداخلية إلى تنوع المقاييس بحسب طبيعة الأداء مع استخدام المقاييس المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية؛

☞ ضرورة خلق الدافع والحافز لدى الموظفين في تنفيذ الأهداف مع التشجيع على التطور والابتكار والعمل بروح الفريق بدلا من السيطرة عليهم وتبع أعمالهم ووضع التقارير عليهم؛

☞ ضرورة الاهتمام بزيادة الثقة بين الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء (وكالة تلمسان) والمؤمنين، من خلال الاستماع إليهم وتلقي شكاوتهم، وأخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار وسرعة الاستجابة لرغباتهم وتوقعاتهم؛

☞ ضرورة وجود وحدة إدارية متخصصة في قياس الأداء بمؤسسات الضمان الاجتماعي تقوم بقياس الأداء وتحديد نقاط القوة والضعف لديها لتعزيز الاستفادة من نقاط القوة ووضع استراتيجية للتغلب على نقاط الضعف؛

☞ توفير الإطار البشري المتخصصة لوحدة قياس الأداء المتوازن، تعنى بقياس أداء مؤسسات الضمان الاجتماعي؛

☞ تبني نظام قياس الأداء المعتمد على بطاقة الأداء المتوازن، والذي يكفل ترجمة رؤية واستراتيجية وأهداف الضمان الاجتماعي إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها؛

الخاصة العامة

- ☞ قيام إدارات الضمان الاجتماعي بحصر شامل للمشاكل والتحديات التي تواجه قياس الأداء وتشكيل فريق لتحليل تلك المشاكل وكيفية التغلب عليها؛
- ☞ تنظيم ورش عمل وحلقات تدريبية للعاملين داخل مؤسسات الضمان الاجتماعي لثقافة قياس الأداء والعمل على إيجاد تشريعات تلزمها بقياس أدائها؛
- ☞ ضرورة العمل على تبسيط اجراءات أداء الخدمة التأمينية وإدخال الطرق الحديثة في تقديمها؛
- ☞ يجب القيام بالدراسات الاكتوارية بشكل منتظم و إجراء التعديلات الضرورية كل ما اقتضى الأمر و ينبغي عمل دراسات اكتوارية لأي إصلاح يراد القيام به في النظام قبل إصدار التشريعات الجديدة؛
- ☞ يجب أن يكون هناك تصور استراتيجي عام لدور نظام الضمان الاجتماعي، و هذا من شأنه أن يساعد في وضع خطط لتطوير النظام ومدته بالموارد المالية، وأن يكون هناك حوار اجتماعي يتم الاسترشاد به في عملية التقييم و كذلك حوار حول الخيارات المتاحة لمواجهة حالات عدم التوازن بالنسبة للتمويل؛
- ☞ يجب إعطاء جوهر وهدف لما يصوت عليه من قبل البرلمان فيما يتعلق بالضمان الاجتماعي، وذلك من خلال وضع مهام، برامج وأيضاً أهداف لنفقات كل فرع على حدى (الشيخوخة، العائلة، حوادث العمل... إلخ)، وهذا ما يسمح بقياس فعالية و كفاءة هيئات تسيير الضمان الاجتماعي؛
- ☞ تأهيل عمال صناديق الضمان الاجتماعي عن طريق تنظيم دورات تكوينية لاطلاعهم على أهم التعديلات في القوانين كذلك التقنيات الجديدة المستخدمة في مجال الضمان الاجتماعي، ونذكر على سبيل المثال كيفية العمل ببطاقة الشفاء، وكذا تطوير أنظمة الإعلام الآلي من أجل ربح الوقت في معالجة الملفات، وكذا تكثيف الرقابة من أجل محاربة البيروقراطية؛
- ☞ القيام ببرامج التوعية للمستفيدين من مزايا الضمان الاجتماعي وبأبعاد العملية التأمينية وذلك لتحسيسهم بأهمية هذا النظام في حياتهم الاجتماعية وتحفيزهم للقيام بالتصريح بنشاطهم وأجورهم و كذلك الانتساب إلى الضمان الاجتماعي.
- ☞ يجب على الدولة القيام بالاستثمارات من اجل خلق مناصب شغل جديدة، وبالتالي توسيع وعاء الاشتراكات (الأجور) مما يؤدي إلى زيادة الموارد.

آفاق البحث:

إن التطرق لموضوع قياس الأداء في مؤسسات الضمان الاجتماعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بالشكل السابق جعلنا نكتشف إمكانية مواصلة البحث من جوانب أخرى لا تقل أهمية، وإمكانية طرح إشكاليات مواضيع جديدة تصلح كبحوث مستقبلية كما يلي:

- 👉 دور الحماية الاجتماعية في التنمية المستدامة.
- 👉 جودة خدمات الضمان الاجتماعي من وجهة نظر متلقي الخدمة.
- 👉 دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في توسيع وشمولية الضمان الاجتماعي.
- 👉 حوكمة مؤسسات الضمان الاجتماعي.
- 👉 إدارة الأداء في مؤسسات الضمان الاجتماعي.
- 👉 تأثير الضمان الاجتماعي على مردودية العامل في المؤسسات العمومية.
- 👉 مستقبل الضمان الاجتماعي في ظل الأزمات الاقتصادية و المالية التي يشهدها العالم.

وفي الأخير لا ندعي كمالا لعملنا هذا، ولا ننفي نقصا أو قصورا في جهدنا، غير أننا نأمل أن نكون قد وفقنا إلى حد ما في دراسة هذا الموضوع، وأن تكون ثمرة عملنا هذه بداية وانطلاقة لبحوث أخرى مستقبلية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم عبد الحليم - مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية - دار النفائس، الأردن، 2008. إبراهيم علي
2. إبراهيم عبد الربه - مبادئ التأمين التجاري و الاجتماعي - دار النهضة العربية للطباعة بيروت، 1988.
3. أحمد بربر - إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي - المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت
4. أحمد بن صالح عبد الحفيظ - إعادة الهندسة، كيفية تطبيق منهج إعادة الهندسة - دار وائل، عمان، الطبعة الأولى 2003
5. أحمد فتحي أبو كريم، " الشفافية و القيادة في الإدارة "، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2009.
6. أحمد ماهر - اقتصاديات الإدارة - الدار الجامعية، الإسكندرية.
7. أحمية سليمان - آليات تسوية منازعات العمل و الضمان الاجتماعي - ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
8. براهيم عطا الله - التأمينات الاجتماعية - دار المعارف، مصر 1969.
9. بيان هاني حرب - مدخل إلى إدارة الأعمال - الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
10. جمال الدين مرسي - الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
11. جميل جريسات - موازنة الأداء بين النظرية و التطبيق - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إدارة البحوث و الدراسات، مصر، 1995
12. حسين حمدان عبد اللطيف - الضمان الاجتماعي فلسفة و تطبيق - المكتبة القانونية، الدار الجامعية الطبعة الأولى 1986 بيروت.
13. حسين عبد اللطيف حمدان - أحكام الضمان الاجتماعي - الدار الجامعية ، بيروت.
14. خالد علي سليمان بني احمد - قانون الضمان الاجتماعي في ضوء الشريعة الإسلامية - دار الحامد للنشر و التوزيع الطبعة الأولى 2008 الأردن
15. خالد يوسف الخلف، د. سعيد يسين عامر - الإنتاجية القياسية - دار المريخ، الرياض.
16. خليل محمد حسين الشماع - نظرية المنظمة - دار المسيرة، عمان 2000
17. راوية حسن - مدخل استراتيجي تخطيطي و تنمية الموارد البشرية - دار الجامعية، الاسكندرية 2001-2002.

قائمة المراجع

18. رمضان جمال كامل - موسوعة التأمينات الاجتماعية - دار الالفى لتوزيع الكتب القانونية بالمنيا، الطبعة الأولى 1999.
19. زهير ثابت - كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين - دار النهضة العربية، مصر 2001.
20. زيد منير عبوي - إدارة المؤسسات العامة و أسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها - دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان، 2009.
21. سعد صادق بحيري - إدارة توازن الأداء - الدار الجامعية 2004/2003.
22. سعيد علي الراشدي، " الإدارة بالشفافية "، دار كنوز المعرفة، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
23. صادق مهدي سعيد- التأمينات الاجتماعية- مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية، بغداد العراق.
24. صلاح الدين حسني السيسى -نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية- دار الوسام للطبع والنشر، لبنان.
25. صلاح الشنواني - التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال -مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 1995.
26. 1998
27. صمويل عبود - اقتصاد المؤسسة - ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982.
28. طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي إدريس -دراسات في الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن- دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
29. عامر سلمان عبد الملك - الضمان الاجتماعي في ضوء المعايير الدولية والتطبيقات العملية - المجلد الأول، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت لبنان 1998.
30. عايدة سيد خطاب وآخرون - التخطيط الاستراتيجي - دار الحريري للطباعة والنشر، لبنان 2006.
31. عبد الحكيم كراجه - الإدارة المالية - دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2000.
32. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهم غربية - التخطيط الإستراتيجي بقياس بطاقة الأداء المتوازن- المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر 2006
33. عبد الرزاق بن حبيب - الاقتصاد و تسيير المؤسسة - ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2000
34. عبد الرزاق فارس- الفقر وتوزيع الدخل في الوطن العربي - مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2001.
35. عبد السلام أبو قحف - اقتصاديات الأعمال - المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993
36. عجة الجيلالي - الوجيز في قانون العمل و الحماية الاجتماعية (النظرية العامة للقانون الاجتماعي في الجزائر- دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة الجزائر، 2005.
37. علي الحوت - الضمان الاجتماعي والدور الاقتصادي والاجتماعي - الدار الجماهيرية للنشر والإعلان، 1990، بنغازي.

قائمة المراجع

38. علي السلمي - إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية - مكتبة غريب 1985.
39. علي شريف - إدارة المنظمات العامة- الدار الجامعية، بيروت، 1987.
40. علي عباس - الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال - دار إثراء، الأردن، 2008.
41. فرانسيس ماهوني، كارل جي ثور، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي - ثلاثية الجودة الشاملة - دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر 1999.
42. فلاح الحسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري - إدارة البنوك (مدخل كمي وإستراتيجي)- دار وائل للنشر، عمان 2005.
43. كامل بربر- الإدارة عملية و نظام - المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، بيروت، 1996.
44. كمال حمدي أبو الخير- التنظيم التعاوني وإدارة الجودة الشاملة بين إستراتيجية التغير و إستراتيجية التصدير- مكتبة عين شمس، القاهرة 2000.
45. كنجو عبدو كنجو، إبراهيم وهي فهد - الإدارة التحليلية - دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 1997.
46. مأمون درازكة - إدارة الجودة الشاملة- دار الصفاء للنشر، عمان 2001.
47. مؤيد سعيد السالم - إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي - مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن 2009.
48. مبارك حجر- الضمان الاجتماعي - دراسة مقارنة، مكتبة الأنجلوالمصرية، القاهرة، 1965.
49. محمد الصيرفي - وظائف منظمات الأعمال - دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2003.
50. محمد حسن القاسم - التأمينات الاجتماعية، أحكام التامين الاجتماعي على العاملين - المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 1999.
51. محمد حلمي مراد - التأمينات الاجتماعية في البلاد العربية - معهد البحوث الدراسات العربية، المطبعة العالمية، القاهرة 1971- 1972.
52. محمد زويد العتيبي - الطريق على التميز - الدار العربية للطباعة و النشر، الرياض 2003.
53. محمد سيد فهمي- الرعاية الاجتماعية والأمن الاجتماعي - المكتب الجامعي الحديث، إسكندرية، مصر، 1998.
54. محمد شفيق - التشريعات والتأمينات الاجتماعية العمالية و الأسرية - المكتب الجامعي الحديث 2006
55. محمد عبد الوهاب العزاوي - إدارة الجودة الشاملة - جامعة الإسراء الخاصة، الأردن 2004/2005.
56. محمد فريد الصحن - قراءات في إدارة التسويق - الدار الجامعية، مصر 2002.

قائمة المراجع

57. مختار محمود الهانسي، د. إبراهيم عبد النبي حمودة - مبادئ التأمين الاجتماعي - مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، الطبعة الأولى 2003.
58. مسعود شهبوب - المبادئ العامة للمنازعات الإدارية، نظلاية الاختصاص - الجزء الثالث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
59. نادية العراف - الإدارة الإستراتيجية - الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، مصر، الطبعة الثانية 2003.
60. ناصر داداي عدون - إقتصاد المؤسسة - دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998.
61. نعيم إبراهيم الظاهر - أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها - عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، 2010
62. وائل محمد صبحي إدريس، د. طاهر محمد منصور الغالي - أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن - سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي - دار وائل للنشر، الأردن الطبعة الأولى 2009.
63. وائل محمد صبحي إدريس، د. طاهر محسن منصور الغالي - توجيه الأداء الاستراتيجي، الرصف والمخاذاة - سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي 3، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2009.
64. وليد ناجي الحياي، محمد عثمان المجلة - التحليل المالي - دار حنين، عمان 1996.
- الكتب باللغة الأجنبية:
1. B.derveux et A.Coulaud - **Dictionnaires de Management et de Contrôle de Gestion** -Dunod Entreprise: Borda, paris1990
 2. Bergeron ; PG - **La gestion moderne théorie et cas** -Ed; Morin Canada1983
 3. Bernard Martory - **Contrôle de Gestion Sociale** - Librairie Vuibert ; Paris1999
 4. Christian Derbaix ; Joel brée - **Comportement du consommateur** - édition Economica ; Paris2000
 5. Daniel Ray - **Mesurer et développer la satisfaction des clients**- 2éme tirage édition d'organisation ; Paris2001
 6. Ecoisid - **Dialogue autour de la performance en entreprise** - éd. Harmattan ; paris 1990
 7. France qualité public - **La satisfaction des usager /clients/citoyens du sevices public** - la documentation francaise ; Paris2004
 8. Francis Kessler - **Droit de la protection sociale** - DALLOZ ; Paris 2000

9. George R.Terry, Stéphan. G Franclin –**Les Principes du Management**– Ed : Economica, 8éd ; Paris 1985.
10. Gilles Huteau – **la securité sociale et politique** – 2 éme Édition ; ARMAND ; Paris cohin 1997
11. Hannouz Mourad et Khadir Mohamed – **Précis de Sécurité Sociale – OPU,1996.**
12. Jacques Buisson –**Finances Publiques ,Budget et Pouvoir Financier** – 13eme édition , paris 2001
13. Jean –Jacques Dupeyroux – **Sécurité Sosiale**– 2 éme édition;DALLOZ. Paris 1967
14. Jean Pierre Epiter ; Hervé Vuibert – **la protection sociale et son financement**
15. Kamel Hamdi – **Comment Diagnostiquer et Redressement une Entreprise** – Imprimerie Beka ; Alger1995
16. Kaplan Robert S ; Norton David P – **The Balanced Scorecard; Measures That Drive performance**– Harvard Business Review; January–February; 1992.
17. Larbi Lamri -**Le Système de Sécurité Sociale en Algérie une approche économique** - OPU Alger
18. L.Daligand–M.c Jaques – **la sécurité sociale**– 2émé édition MASSON Paris 1994
19. Luc Saidj – **Finances Publiques** – 4 éme Edition DALLOZ ; Paris 2003
20. Michel Porter –**l’avantage concurrentiel comment devancer ses concurrents et maintenir son avance** – Dunod ; Paris 1999
21. Monique Zollinger et Eric Lamarque – **Marketing et stratégie de la banque** –3éme édition ; Dunod ; Paris1999
22. Pascal Beau ; Roger Beau – **Lexique de la protection sociale** – DALLOZ ; Paris 1986
23. **Petit la rousse** ; éd. librairie la rousse ; Paris 1990
24. Philipe Batifoulier – **la protection sociale** – DUNOD Paris 2000.
25. Robert le DUFF & al – **Encyclopédie de la Gestion et du Management**– Editions DALLOZ; Paris; 1999

قائمة المراجع

26. Robert fey ; Jean marie Gogue – **La maitrise de la qualité – les éditions d'organisation** ; Paris 1998
27. Sanal – **La mesure de la productivité dans l'entreprise**– OPU ; Algérie1991
28. Serge Raynal -le Management par projets – **Approche stratégique du changement** – Editions d'organisation, paris 3^{ème} édition, 2003
29. Shegeru Mizuno – **La maitrise et entière de la qualité** – Economica ; Paris1990
30. Shone .R – **Applications in Intermediate micro** – economic; Oxford1981

الرسائل والأطروحات باللغة العربية:

1. ألاء فيصل هياجنة – قياس وتقييم أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن- رسالة ماجستير تخصص إدارة عامة، تحت إشراف د.محمد الطعمنة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الاردن 2009.
2. احمد تناح – **علاقة الضمان الاجتماعي بالصحة**- مذكرة نهاية تربص، تخصص : إدارة الصحة ، المدرسة الوطنية للإدارة، تحت إشراف الأستاذ: لوحيادية 2002-2003
3. إلياس عبد الرحمن- **إشكالية نظام التقاعد في الجزائر، دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد**- رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية علوم مالية، تحت إشراف: د. محمد رجراج، جامعة الجزائر 2005.
4. الشيخ الداوي – **نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لقطاع الاسمنت بالجزائر** – دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1999.
5. إباد علي الدجني – **دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية** – رسالة دكتوراه، تحت إشراف: أ.د. أحمد كنعان، أ.د. ماجد الفرا، جامعة دمشق كلية التربية قسم المناهج و طرائق التدريس، 2010-2011.
6. إيهاب فاروق مصباح العاجز – **دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظة غزة** – مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف د.يوسف عبد عطية بحر، الجامعة الإسلامية، غزة

قائمة المراجع

7. بن دهمة هوارية - الحماية الاجتماعية في الجزائر دراسة تحليلية لصندوق الضمان الاجتماعي (دراسة حالة صندوق الضمان الاجتماعي تلمسان - مذكرة ماجستير. تخصص: تسيير المالية العامة، تحت إشراف د. بودلال علي، كلية العلوم الاقتصادية، تلمسان 2014-2015
8. بوشعور راضية - نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك العمومية في الجزائر باستخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء "حالة عملية مقارنة" - تحت إشراف: أ.د. بالمقدم مصطفى، مذكرة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، جامعة تلمسان 2010/2012.
9. جمال حسن محمد أبو شرح - مدى امكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الاداء المتوازن (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة) - مذكرة ماجستير في المحاسبة التمويل، تحت إشراف: د. سالم عبد الله حلس، الجامعة الإسلامية غزة، 1433هـ/2012م.
10. حمد أحمد حمد أبو جزر - مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم أداء البنك الإسلامي الفلسطيني، دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين - رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، تحت إشراف د. ماهر موسى درغام، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، 2012
11. خشاش سميرة - أزمة تمويل نظام الضمان الاجتماعي في الجزائر حالة CNR- CNAS - مذكرة ماجستير في التسيير كلية العلوم الاقتصادية ، الجزائر
12. درار عياش - أثر نظام الضمان الاجتماعي على حركية الاقتصاد الوطني دراسة حالة CNR ;CNAS شبكة بومرداس - فرع تحليل اقتصادي الجزائر 2004/2005
13. وزارة صالحي الواسعة - المخاطر المضمونة في قانون التأمينات الاجتماعية، دراسة مقارنة بين القانون الجزائري والقانون المصري- رسالة دكتوراه دولة في القانون الخاص، كلية الحقوق، تحت إشراف: د. راشد راشد، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
14. سوما علي سليطين - الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري - مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، تحت إشراف د. علي ميا، د. بسام زاهر، جامعة تشرين، سوريا 2006.
15. عادل جواد الرفاتي - مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي - رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، تحت إشراف د. ماهر موسى درغام، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، ديسمبر 2011.
16. عبد الوهاب سويسي - الفعالية التنظيمية: تحديد المستوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة - أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير، جامعة الجزائر 2003/2004.

قائمة المراجع

17. عريوة محاد - دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف - تحت إشراف: بوقرة رابح، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف.
18. عواطف بنت أحمد حماد العصيمي - التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية - متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، تحت إشراف د. محمد بن معيض الوديناني، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ، 1428/1427
19. عتيق عائشة - جودة الخدمات الصحية في المؤسسات العمومية الاستشفائية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية سعيدة-ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه، تخصص: تسويق دولي، تحت إشراف: د. جناس مصطفى، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2012/2011.
20. فايز بن عبد العزيز الفايز - الإدارة مفاهيمها و نظرياتها - تحت إشراف الدكتور: عبد العزيز بن شهوان الشهوان، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية.
21. فارس بن علوش بن بادي السبيعي، - دور الشفافية و المسائلة في الحد من الفساد الاداري في القطاعات الحكومية - أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، تحت إشراف الاستاذ الدكتور عامر خضير الكبيسي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، الرياض، 2010.
22. قريشي محمد الجموعي - قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية دراسة نظرية و ميدانية للبنوك الجزائرية خلال الفترة 1994-2003 - أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تحت إشراف: د. قدي عبد المجيد، جامعة الجزائر، 2007/2006
23. كيفاني شهيدة - التنمية الاقتصادية و الحماية الاجتماعية ، مع دراسة خاصة للحماية الصحية في الجزائر - رسالة ماجستير علوم اقتصادية، فرع: تحليل اقتصادي، تحت إشراف: البروفيسور شريف شكيب أنور، جامعة تلمسان، 2007-2006.
24. لولو محمد الكبيسي - أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رياض الأطفال بدولة قطر - رسالة ماجستير في إدارة الجودة الشاملة، الجامعة البريطانية العربية، فيفري 2011
25. محمد بن عوض الوداعي - مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للمياه بمنطقة الرياض - رسالة ماجستير في قسم الإدارة بكلية إدارة الأعمال، تحت إشراف الدكتور: عبد الرحمن بن عمر بن سلمان البراك، جامعة المسلك سعود، الرياض 1428هـ

قائمة المراجع

26. مريم شكري محمود نديم – تقييم الاداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية- رسالة ماجستير في قسم المحاسبة والتمويل، كاية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013/2012.
27. نجيب محسن الغريال – أهمية نظم المعلومات وأثرها على سلسلة القيمة – ماجستير إدارة الأعمال نظم المعلومات الإدارية، تحت إشراف د.جمال مكي السلطان، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين 2012.
28. وراذ فؤاد- الحماية الاجتماعية و التشغيل- دراسة حالة الجزائر ماجستير علوم اقتصادية تخصص: اقتصاد تنمية. تحت إشراف الأستاذ: بونوة شعيب، جامعة تلمسان 2008/2007.
29. يوسف صبيح، سليمان شقيقات، أحمد حواوره – تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي (مدينتي نابلس وجنين)، بحث لاستكمال متطلبات التخرج من قسم التسويق، تحت إشراف د. سام الفقهاء، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم التسويق، جامعة نابلس.
- الرسائل والأطروحات باللغة الأجنبية:
1. Ahmed Mimouni – **La recession économique et l'équilibre financier de la sécurité sociale** – directeur de mémoire : Sid Ahmed Bensalah ; ENA ; Alger Janvier 1993.
 2. Badaoui Saliha– **la sécurité sociale et état en Algérie ; les logiques en place et leurs implications** – magister option : économie du travail ; institut des sciences économiques ; Alger 1994.
 3. Benali Mehdi – **Influence de la politique familiale sur la sécurité sociale , étude le cas des prestations familiales** – mémoire de post-graduation ; sous la direction de : M Ahmed Mimouni spécialité : sécurité sociale ; ENA Alger janvier 1993
 4. Boulahbib Kamel – **l'application des règles de la comptabilité publiques aux opérations des organismes de sécurité sociale** – ENA Janvier 1993.
 5. Djoher Abderrahmane –**le système de retraite et son financement en Algérie- étude de cas CNR ORAN 1995/2004** – sous la direction de: Abdelhamid Fekih; Assya Khiaat ; ORAN.

قائمة المراجع

6. Salhi Tarik – **le système des retraites au titre de la sécurité sociale en Algérie réalités et perspectives** – sous la direction de M Bouyacoub Ahmed 2004 ; Oran

مجلات ومراجع اخرى باللغة العربية:

1. أحمد يوسف كلبونة وآخرون – أثر استخدام نظم المعلومات المحاسبية الحوسبية على الاداء المالي، دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية- مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الأنسانية، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، يونيو 2011.
2. أزهار عزيز العبيدي – أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري (دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية) – كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
3. أكرم سالم – المنظمات المتعلمة، منظمات التعلم قاعدة الابتكار والخبرة
4. الأداء المؤسسي كمدخل للتطوير و التنمية في الوطن العربي، الجزء الأول
5. الإدارة الحديثة في إدارة منظمات الخدمة العامة، ندوة " الإدارة الحديثة في إدارة منظمات الخدمة العامة " المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية القاهرة 2007.
6. السعيد قاسمي – التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية – مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، سنة 2011.
7. الشيخ الداوي – تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء – مجلة الباحث عدد 2009/07 – 2010.
8. الطيب داودي – أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية – مجلة الباحث، عدد 05، سنة 2007.
9. المحامي فراس ملح – الإطار القانوني للضمان الاجتماعي في فلسطين- سلسلة مشروع " تطوير القوانين " 5 ، الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن ، رام الله ، أيلول.
10. النزاهة والشفافية والإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، جمهورية مصر العربية – الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2006.
11. بثينة راشد الكعبي، قاسم علي عمران – دور بطاقة الأداء المتوازنة في تقويم أداء المستشفيات الحكومية غير الهادفة للربح (دراسة تطبيقية في مستشفى الدكتور كمال السامرائي)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 27، 2011.
12. بحوث ومناقشات الندوة الفكرية التي نظمها مركز الدراسات الوحدة العربية بالتعاون مع المعهد السويدي بالإسكندرية " الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية "، الطبعة الأولى، بيروت، ديسمبر 2004.

قائمة المراجع

13. بن ثامر كلثوم، لعروق حنان - المعرفة الإبداعية ودورها في الرفع من أداء المنظمات المعاصرة - المنتدى العربي للتجارة الالكترونية.
14. بوحنية قوي - إعادة هندسة الأداء الجامعي: مقارنة معاصرة- مجلة الباحث، عدد5/2007.
15. بومدين يوسف - إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز - مجلة الباحث، جامعة بومرداس، العدد05، سنة 2007.
16. تحليل سلسلة القيمة لمزارع الأسماك المصرية، تقرير المشروع 48-2012، المركز الدولي للأسماك
17. رابيس وفاء - دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال- مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي:13-14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف.
18. رؤى زياد - الإدارة و أهميتها - متطلب بحث مادة مهارات إدارية، تحت إشراف: أ. فاطمة السيد.
19. زياد بركات - الفجوة بين الإدراكات والتوقعات لقياس جودة الخدمات التي تقدمها القدي المفتوحة من وجهة نظر الدارسين فيها- جامعة القدس المفتوحة، 2010
20. سمير زهير الصوص - المعايير النموذجية - سلسلة أدوات تحسين الإنتاجية، قسم السياسات والتحليل و الإحصاء، وزارة الاقتصاد الوطني 2011.
21. سمير محمد عبد الوهاب - المقارنة المرجعية كمدخل لتقييم أداء البلديات في الدول العربية- المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، خلال الفترة: 1-4 نوفمبر 2009، معهد الإدارة العامة، الرياض، مركز الدراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة.
22. سيد محمد جاد الرب - إطار مقترح لإعادة هندسة عمليات تدريب و تطوير الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على هيئة السويس - المجلد6، العدد الأول، جامعة أسيوط: مطبعة جامعة بسوهاج 1992.
23. سيد محمد جاد الرب - استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء، الأطر المنهجية و التطبيقات العلمية - مراجع إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مصر2009.
24. صفوت النحاس - تطوير أداء المنظمات الحكومية و متطلبات تغيير فلسفة الجهاز الإداري للدولة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة 2009.
25. صلاح عباس هادي - إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء تنظيمي متميز - ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر 08-09 مارس 2005.

قائمة المراجع

26. صلاح الدين عون الله - مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية - مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54، جويلية 1987
27. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم- قياس الأداء الحكومي- أعمال مؤتمرات "الأساليب الحديثة لقياس الأداء الحكومي" المنظمة العربية للتنمية، القاهرة 2008.
28. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم - قياس الأداء الحكومي- مؤتمر: قياس وتقييم الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2008.
29. عبد الرحمن أحمد محمد هيجان - منهج عملي لتطبيق إدارة الجودة الكلية - مجلة الإدارة العامة، العدد 3، مجلد 34، 1994.
30. عبد الرحيم محمد - قياس الأداء، النشأة و التطور التاريخي و الأهمية - أعمال مؤتمرات: الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر.
31. عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة: قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2000.
32. عبد اللطيف عبد اللطيف، تركمان حنان - بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء - مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين: كلية الاقتصاد، المجلد 28، العدد 1، دمشق 2006
33. عبد الملك أحمد رجب - مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية - المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، القاهرة 2006، العدد 2.
34. عبد المليك مزهودة - الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم - مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.
35. عبد الناصر حسين رياض زايد، أ.د. خالد أحمد بوبشيت - المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل - المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض 2009.
36. عطا الله وراد خليل - دراسة تحليلية لتقييم أداء الوحدات الحكومية من منظور محاسبي، حالة سوريا- ندوة الأساليب الحديثة في الإدارة العامة، دمشق 2005
37. علي أحمد ثاني بن عبود - دور جوائز الجودة و التميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي- المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2009.

قائمة المراجع

38. علي حازم يونس اليامور، بحث حول: تخفيض كلف الجودة الرديئة باستخدام منهج الحيود السداسي في مواجهة العيوب، دراسة حالة معمل الألبسة الولادية في الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
39. علي محمد ثجيل المعموري - نموذج العمليات الداخلية للمحاسبة عن سلسلة القيمة، مدخل استمرارية القيمة باستخدام إدارة تكاليف الجودة - كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم المحاسبة، جامعة الإسراء الخاصة.
40. غادة شهير الشمراي - متطلبات إصلاح وتطوير الموازنة العامة (شفافية الموازنة - إصلاح النظام المحاسبي - الإصلاح الاقتصادي - الإصلاح الإداري)، جامعة الملك سعود.
41. فارس محمود أبو معمر - قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة - مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الثالث عشر، العدد الأول، جامعة غزة، يونيو 2005
42. فلاح تايه النعيمي - اتخاذ القرار وفق النظرية الموقفية - مجلة الإدارة العامة، الرياض العدد 63.
43. مبادئ إدارة الأعمال، الوحدة الأولى: الإدارة وماهيتها، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، التخصص: إدارة مكتبية، 161 دار، المملكة العربية السعودية،
44. فيصل صالح محمد، د. عبد الرحمن محمد سالم - الأداء التنظيمي وأبعاد قياسه في الجامعات العربية مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء - ورقة عمل مقدمة في إطار ملتقى: موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية، دمشق، أيام: 25-27 يوليو 2004، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر).
45. قياس رضا العملاء من أجل بناء قدرات مؤسسية فعالة، مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، سلسلة " الأدلة الإرشادية.
46. كامل محمد الحواجرة - المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي - مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد 45، الأردن 2010.
47. ليث علي الحكيم وآخرون - دور التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة - مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 02، جامعة الكوفة 2009.
48. مبادئ إدارة الأعمال الوحدة الأولى: الإدارة وأهميتها، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، التخصص: إدارة مكتبية، 161 دار، المملكة العربية السعودية.
49. مجبل دواي إسماعيل - فعالية المقارنة المرجعية في تقويم الأداء و إمكانية تطبيقها في الوحدات الاقتصادية العراقية غير الهادفة للربح - 2007.

قائمة المراجع

50. محفوظ أحمد جودة - تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألبنيوم الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني 2008.
51. محمد بكرى عبد العليم - مبادئ إدارة الأعمال - جامعة بنها، مركز التعليم المفتوح، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2007.
52. محمد عبد الفتاح العشماوي - قياس وتقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية - ورقة عمل مقدمة في إطار ملتقى: تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، شرم الشيخ، يناير 2007، جمهورية مصر العربية.
53. محمد علي عبيد الخزيمي - دراسة حول المقارنة المرجعية - قسم الموازنة العامة، بلدية دبي الإدارة المالية، 2008-2009.
54. محمد محمود يوسف - البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن - بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، العدد 396، القاهرة 2005.
55. محمود جلال أحمد، د. طلال الكسار - استخدام مؤشرات النسب المالية في تقويم الأداء المالي والتنبؤ بالالتزامات المالية للشركات (الفشل المالي)، المؤتمر العلمي الدولي السابع لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة.
56. مستقبل الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الثالثة، بحوث المؤتمر "الإبداع و التجديد في الإدارة: الإدارة الرشيدة وتحديات الألفية الجديدة" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة 2009.
57. مقبل علي أحمد علي - دراسة لنموذج القيمة الاقتصادية المضافة كأداة مكتملة لادوات تقويم أداء الشركات الصناعية والتعديلات المقترحة لاحتسابها، دراسة تطبيقية - كلية الاقتصاد، جامعة حلب.
58. موسى رحمانى، أ. صباح ترغيني - دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري - مداخلة في إطار ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2001.
59. نادية راضي عبد الحليم - دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص)، المجلد الواحد و العشرين، العدد الثاني، ديسمبر 2005.
60. نبيل إسماعيل رسلان - قياس وتقييم الأداء الحكومي (الضرورة، المبررات، الأهداف، الأساليب) - أعمال المؤتمرات " الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي "، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة 2008.

قائمة المراجع

61. هاني عبد الرحمن العمري - منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية- جامعة الملك عبد العزيز.

62. ورقة بحث من إعداد المحامية: فاطمة المؤقت - الإطار القانوني لتنظيم عمل الهيئات الأهلية الفلسطينية ودوره في تعزيز الشفافية والمساءلة فيها.

مجالات ومراجع أخرى باللغة الأجنبية:

1. Alber.C.Hyde - The Proverbs of Total Quality Management: Reaching to the Quality Improvement in the Public Sector - Public Productivity Management Review; Vol16; 1992.
2. **Dictionnaire ENCYCLOPIDIQUE de finances publiques** ; sous la direction de LOÏC Philipe ;ECONOMICA ;Paris1991
3. Fabien Lepoivre - **Benchmarking concept et méthodologie** - NEVAOCONSEIL Stratège en entreprise.
4. Hamadouche Ahmed - **Critères de Mesure de Performance**- Université Alger ; 1992 **les cahiers de la reforme** -3 collection dirigée par Hadj Nacer Abderrahmane Roustoumi ; ENAG Editions 1989
5. James Swiss E -**Adapting Total Quality Management to Government** -Public Administration Review; Vol 52 (July/August)1992.
6. **les cahiers de la reforme** -3 collection dirigée par Hadj Nacer Abderrahmane Roustoumi ; ENAG Editions 1989.
7. Revue Française de Finances Publiques, "**Transparence et Finances Publiques**", n°40, L. G. D. J, 1992
8. Training Resources and data Exchange -**Performance based Management special Interest Group**-Volume2; 2001.

القوانين والجرائد الرسمية:

1. قانون رقم **11/83** المؤرخ في 2 جويلية 1983 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية.

2. قانون رقم **12/83** المؤرخ في 02 جويلية 1983، المتعلق بالتقاعد

قائمة المراجع

3. قانون رقم **13/83** المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بحوادث العمل و الأمراض المهنية.
4. قانون **14/83** المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بالتزامات المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي.
5. القانون **15/83** المؤرخ في 1983/7/2 المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي .
6. مرسوم رقم 34/85 المؤرخ في 09 فيفري 1985.
7. المرسوم التنفيذي رقم 07/92 المؤرخ في 4 جانفي 1992، المتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي.
8. المرسوم التنفيذي رقم **119/93** المؤرخ في 15 ماي 1993 المحدد اختصاصات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال غير الأجراء و تنظيمه و سيره.
9. المرسوم التنفيذي رقم **188/94** المؤرخ في 6 جويلية 1994 المتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة.
10. المرسوم التنفيذي رقم **01/04** المؤرخ في 3 جانفي المتمم للمرسوم التنفيذي رقم **188/94**
11. المرسوم التنفيذي رقم 187/94 المؤرخ في 06 يوليو 1994. المحدد توزيع نسبة الاشتراك في الضمان الاجتماعي
12. المرسوم التنفيذي رقم 189/94 المؤرخ في 06 جويلية 1994 المحدد لمدة التكفل بتعويض التأمين على البطالة و كفاءات الحساب.
13. المرسوم التنفيذي رقم **45/97** المؤرخ في 04 فيفري 1997 المتضمن إنشاء الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر و البطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء و الأشغال العمومية والري.
14. القرار المؤرخ في 12 ذي القعدة 1418 الموافق ل 11 مارس 1998 المتضمن التنظيم الداخلي لـ **CNAS**.
15. المرسوم التنفيذي رقم **37/99** المؤرخ في 10 فيفري 1999 المتمم للمرسوم التنفيذي رقم **188/94** المؤرخ في 06 جويلية 1994 و المتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين على البطالة.
16. القانون **08/08**، المؤرخ في 2008/02/02، والمتعلق بمنازعات الضمان الاجتماعي.
17. الجريدة الرسمية/ العدد26، المؤرخة بتاريخ: 21 افريل 2010 الموافق ل 06 جمادى الاول 1431هـ

مواقع الإنترنت:

1. Jaques Aubert et al – **les notions de compétence dans les différentes disciplines** – (<http://www.e-rh.org>)
2. <http://www.islammemo.cc/2006/10/28/4232.html>
3. <http://www.iso-tec.com/ar/Content.aspx?cid=114>

قائمة المراجع

4. <http://unpan1.un.org/intradoc/.../unpan000943.pdf>
5. <http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Strategic-Management.pdf>
6. <http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/Edara-Estratige/2009/05/14/81975.html>
7. www.elmaghrby.net/moalafty/2.pdf
8. www.nazaha.iq/search_web/others/4.pdf
9. <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/280899>
10. http://www.shaffaflibya.com/index.php?option=com_content&view=article&id=308:g-----&catid=198:2010-08-07-03-22-08&Itemid=182
11. <http://www.syracs.org/articles/manage/ART-082.pdf>
12. www.tahasoft.com/books/307.docx
13. <http://www.cnas.dz/index.php?p=AssMald>
14. <http://droit.alafdal.net/montada-f10/topic-t325.html>
15. http://www.aleqt.com/2007/08/03/article_103132.html
16. <http://www.djazairess.com/eloumma/36405>
17. http://www.oran-aps.dz/spip.php?page=imprimer&id_article=17322
18. <http://www.cnas.dz/index.php?p=AssInvalidite>
19. <http://www.cnas.dz/index.php?p=AssMaternite>
20. <http://www.cnas.dz/index.php?p=AssDece>
21. <http://www.cnas.dz/index.php?p=Indjazz>
22. <http://www.cnas.dz/index.php?p=SysChifa>
23. http://www.cnas.dz/index.php?p=present_indexCHIFA&q=ButCHIFA
24. http://www.cnas.dz/index.php?p=present_indexCHIFA&q=InfoCHIFA

قائمة المراجع

25. http://www.cnas.dz/index.php?p=present_indexCHIFA&q=CleCHIFA
26. http://www.cnas.dz/index.php?p=present_indexCHIFA&q=CentrePerso
27. <http://www.cnas.dz/index.php?p=tierspayant>
28. <http://www.djazairess.com/eldjournhouria/4973>
29. http://www.numidianews.com/ar/article~18455.html?_featured=8697e431350a17f3a1ce4ffaae7e3c16
30. <http://www.djazairess.com/eldjournhouria/20763>
31. <http://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/ar/society/main-content-08/social-security.html>
32. <http://unpan1.un.org/intradoc/.../unpan000943.pdf>

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة أبو بكر بلقايد . تلمسان .

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

"السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته"

استبيان حول قياس رضا المؤمنين عن جودة الخدمات المقدمة من قبل

CNAS . وكالة تلمسان .

أخي المؤمن أختي المؤمنة.....

في إطار تحضير بحث علمي تحت عنوان " قياس مدى رضا العملاء على جودة خدمات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تلمسان".

نتوقع مساهمتكم الجادة والقيمة ومشاركتكم الفاعلة في إثراء هذا الموضوع عن طريق إجاباتكم عن مجموعتين من الأسئلة المرفقة و بصراحة تامة، حيث تقيس المجموعة الأولى جودة الخدمة الفعلية المقدمة من طرف "La cnas". وتقيس المجموعة الثانية توقعاتك عن الخدمة في الصندوق " La cnas". علما بأن كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

لكم جزيل الشكر على تعاونكم مسبقا

عند الإجابة عن أسئلة الاستبيان، الرجاء وضع إشارة (x) في الخانة المناسبة.

المعلومات الشخصية:

المهنة:

السن:

الجنس: ذكر أنثى

الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج حالات أخرى

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسطة

ثانوي جامعي

الخدمة المتوقعة:

جيد جدا	جيد	متوسط	مقبول	غير مهم	أسئلة حول توقعاتك عن الخدمة
					ضرورة توفر معدات مساندة للعصر وتكنولوجيا حديثة
					أن يكون مظهر المبنى و التجهيزات لائق و مميز
					أن يكون مظهر الموظفين في الصندوق لائق و أنيق
					أن تتوفر مقاعد للانتظار في المكاتب المقصودة لانجاز المعاملة
					أن يتوفر الصندوق على لوحات إرشادية بهدف تسريع الخدمة
					أن ينجز الصندوق المعاملات بطريقة صحيحة من أول مرة
					أن يلتزم الموظفون بمواعيد العمل
					سهولة الاتصال بالصندوق قصد الاستشارة
					أن يتوفر عدد كاف من الموظفين لتقديم الخدمة للمؤمنين
					أن يتواجد رئيس المصلحة في مكانه
					أن تلبى طلبات المؤمنين فورا دون الانشغال بأعمال أخرى
					أن يستغرق تقديم الخدمة في الصندوق مدة قصيرة
					أن يكون تقديم الخدمة في الصندوق سهل ومبسط
					أن تقدم الخدمة للمؤمنين حسب الأولوية و دون مفاضلة
					أن يمتلك الموظفون كفاءة عالية ومعلومات كافية لتقديم الخدمة
					أن يحرص الموظفون على عدم حدوث أخطاء في تقديم الخدمة
					أن يتصف الموظفين في الصندوق بالسلوك المحترم
					أن يبادر الموظفون بتقديم المساعدة للمؤمنين
					أن يعطي الموظفون للمؤمنين المعلومات باللغة التي يفهمونها

الخدمة المقدمة حاليا:

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	أسئلة حول الخدمة المقدمة فعلا
					يتوافر لدى الصندوق معدات مساية للعصر وتكنولوجيا حديثة
					مظهر الصندوق لائق و مميز
					يتميز العاملون بحسن المظهر
					توفر مكاتب الصندوق على مقاعد للانتظار
					يتوفر الصندوق على لوحات إرشادية
					ينجز الصندوق الخدمة بطريقة صحيحة من أول مرة
					يلتزم الموظفون بمواعيد العمل
					الاتصال بالصندوق قصد الاستشارة ممكن و سهل
					هناك عدد كاف من الموظفين لتقديم الخدمة
					غالبا ما يتواجد رئيس المصلحة في مكانه
					تلي طلبات المؤمنين فورا
					مدة تقديم الخدمة في الصندوق قصيرة
					تقديم الخدمة في الصندوق سهل و مبسط
					تقدم الخدمة للمؤمنين دون مفاضلة و حسب الأولوية
					يمتلك الموظفون كفاءة عالية لتقديم الخدمة
					يحرص الموظفون على عدم حدوث أخطاء في تقديم الخدمة
					يتصف الموظفون في الصندوق بالسلوك المحترم
					يبادر الموظفون بتقديم المساعدة للمؤمنين
					يعطي الموظفون للمؤمنين المعلومات باللغة التي يفهمونها

Questionnaire sur le degré de satisfaction des assurés dans la qualité du service présenté par la CNAS de Tlemcen

Cher (e) assuré(e).....

Dans le cadre de la préparation d'une étude scientifique intitulée « degré de satisfaction des assurés dans la qualité de service présenté par la CNAS Tlemcen, nous souhaitons votre participation dans cette étude par vos réponses au questionnaire en toute franchise et se pour évaluer dans la 1ere série de questions vos appréciation sur la qualité du service présenté par la CNAS, et dans la 2eme série vos souhaits pour améliorer la qualité de ce service. Il reste entendu que l'ensemble des réponses sera utilisé exclusivement dans l'étude scientifique et dans la confidentialité absolue.

Merci pour votre participation

Renseignements personnels :

Fonction:.....

Age :.....

Sexe : M F

Situation matrimoniale: célibataire marié(e) autre cas

Niveau d'instruction: primaire moyen

secondaire universitaire

1- Services fournis

Question sur les services effectifs fournis	Absolument non conforme	non conforme	neutre	conforme	Très conforme
La caisse possède des équipements technologiques modernes					
L'aspect de la caisse est spécifique et décent					
Les fonctionnaires se distinguent par leur tenue et leur présentation					
Existence de chaises d'attente dans les bureaux					
La caisse dispose de panneaux et tableaux d'orientation la					
caisse traite les services d'une manière correcte en une seule fois					
Les fonctionnaires respectent les horaires de travail					
Le contact de la caisse doit être facile pour l'obtention des conseils					
Le nombre de fonctionnaires doit être suffisant pour accomplir le service					
Le plus souvent le chef de service est présent					
Les demandes des assurés sont satisfaites immédiatement					
Durée du service très courte					
Présentation simple et facile du service					
Le service est fourni selon les priorités et sans distinction					
Les fonctionnaires ont la compétence et une grande capacité de fournir le service					
Les fonctionnaires doivent éviter toute erreur dans la fourniture du service					
Les fonctionnaires ont une conduite correcte et respectable					
Les fonctionnaires doivent s'appliquer à porter l'aide nécessaire aux assurés					
Les fonctionnaires doivent utiliser la langue que comprennent les assurés					

2- Services souhaités

Questions sur les services souhaités	Sans importance	acceptable	moyen	Bon	Très bon
Nécessité pour la caisse d'avoir des équipements récents et modernes					
Bâtiments et équipements distinctifs et de bonne architecture					
Personnels présentables et de tenues correctes					
Présence de chaises d'attentes dans les bureaux					
Mise en place de tableaux d'orientation pour faciliter l'accès aux services					
Fourniture du service immédiatement et en une seule fois					
Respect des horaires de travail par les fonctionnaires					
Facilité de contact de la caisse pour l'obtention de conseils					
Mise en place de personnel suffisant pour prendre en charge tous les assurés					
Présence permanente du chef de service					
Priorités aux services demandés par les assurés					
Réalisation du service en un temps très court					
Le service doit être simple et facile					
Le service doit être fait sans distinction et dans l'ordre d'arrivée des assurés					
Les fonctionnaires doivent être compétents et posséder toute les capacités pour fournir un bon service					
Les fonctionnaires doivent éviter toute erreur dans la fourniture du service					
Les fonctionnaires doivent être de bonne conduite					
Les fonctionnaires doivent prendre l'initiative d'apporter toute l'aide nécessaire aux assurés					
Les fonctionnaires doivent s'adresser aux assurés en utilisant la langue que comprennent ces derniers					

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة أبو بكر بلقايد . تلمسان .

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

"السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته"

استبيان حول "قياس الرضا الوظيفي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية

للعامل الأجراء، وكالة تلمسان"

أختي الموظفة أخي الموظف.....

تسعى الباحثة في هذا الاستبيان إلى قياس الرضا الوظيفي لعمال الصندوق الوطني للتأمينات

الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تلمسان ومعرفة مدى تأثيره على أدائهم الوظيفي.

وذلك كبحث تكميلي لنيل درجة دكتوراه في تسيير المالية العامة، علما أن كافة المعلومات التي سيتم

الحصول عليها ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

لكم فائق التقدير والشكر على تعاونكم مسبقا

عند الإجابة على أسئلة الاستبيان الرجاء وضع (X) في المكان المناسب.

أولا: المعلومات الشخصية:

المهنة:.....

السن: أقل من 30 من 30 الى 50 أكثر من 50

الجنس: ذكر أنثى

الحالة والاجتماعية أعزب متزوج حالات أخرى

عدد الأبناء لا يوجد 1-4 4 فما فوق

المستوى التعليمي: ثانوي جامعي دراسات عليا

ثانيا: محاور الاستبيان:

المحور الأول:

نعم	تقريبا	لا	انتاجية العامل
			لديك القدرة على انجاز ما يوكل إليك من مهام باتقان
			يتوافق العمل الذي تقوم به مع تخصصك الأكاديمي وخبراتك
			مهامك في الصندوق واضحة بالنسبة إليك
			تحصل على دورات تدريبية لتطوير أدائك
			توفر الإدارة الأدوات ذات الجودة المناسبة لأداء العمل

المحور الثاني:

جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	الرضا النفسي عن الوظيفة
				العائد الذي تحصل عليه كافي لمتطلبات المعيشة
				يتناسب العائد الذي تتقاضاه مع الجهد المبذول
				أنت راضي على أدائك الوظيفي
				تشعر بأنك حققت طموحك الوظيفي في هذا العمل
				تشعر بالرضا عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين

المحور الثالث:

نعم	أحيانا	لا	بيئة العمل الداخلية
			ظروف العمل من حيث الإضاءة، التهوية والترقية مناسبة للعمل
			تتلقى المساعدة من زملاء العمل للوصول لمستوى الاداء المطلوب
			تعمل ضمن فريق عمل محدد
			هناك عدالة في توزيع المهام على الموظفين
			يعترف زملاؤك بالجهد الذي تبذله

المحور الرابع:

نعم	لا أعلم	لا	الأجور والحوافز والترقيات
			فرص الترقية تمنح على أسس عادلة وبدون تمييز
			هناك سياسة محددة وواضحة للحوافز والترقيات
			تشعر أنك تصبح أكثر انتاجية حيث تحصل على ترقيات وحوافز
			تشعر أنك حصلت على ما تستحقه من ترقيات في الوقت المناسب
			أنت راضي عن قواعد التعيين والترقية الحالية

إذا كانت لديك أي ملاحظات الرجاء كتابتها:

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا لمساهمتمكم الجدية والفعالة

Université Aboubakr Belkaid
Faculté des Sciences Economiques et Commerciales. et de Gestion
Tlemcen

Questionnaire portant sur "La satisfaction professionnelle chez les employés de la CNAS Agence de Tlemcen".

Chers employés:

L'auteur de ce questionnaire souhaite mesurer le degré de satisfaction professionnelles des employés de la CNAS ; Agence de Tlemcen ; et son impact sur leur rendement au sein de leur établissement ; et cela dans le but d'une recherche complémentaire en vue de l'obtention du diplôme de doctorat option : Gestion des Finances Publiques. Ce travail de recherche sera utilisé dans un but purement scientifique....

Acceptez mes salutations les plus distinguées

En répondant aux questions ; mettez (X) à la place qui convient.

Renseignements personnels :

Profession:.....

Age : Moins de 30 ans De 30 à 50 ans Plus de 50 ans

Sexe : Masculin Féminin

Situation familiale: célibataire marié(e) autre cas

Nombre d'enfants : Sans de 1 à 4 4 et plus

Niveau d'instruction: secondaire universitaire

En poste graduation

Les axes du questionnaire :

Axe1 :

La productivité du travail	Non	Presque	Oui
Etes-vous capable de réaliser les tâches qui vous sont confiées et avec précision ?			
Votre travail relève-t-il de votre spécialité et de votre formation académique ?			
Les tâches qui vous sont confiées sont-elles bien précises ?			
Est-ce que vous bénéficiez de stages de perfectionnements ?			
Est-ce que l'administration met à votre disposition les moyens adéquats pour vous aider dans votre travail ?			

Axe2 :

La satisfaction personnelle et professionnelle	Faible	Moyen	Bon	Très bon
Votre salaire est-il suffisant pour subvenir à vos besoin ?				
Le salaire que vous percevez correspond-il à l'effort que vous consentez ?				
Etes-vous satisfait de votre travail ?				
Est-ce que vous pensez que vous avez réalisez vos ambitions professionnelles dans l'exercice de ce travail ?				
Etes-vous satisfait de la relation administration-employé ?				

Axe3 :

Condition du travail	Non	Parfois	Oui
Les conditions de travail de par l'éclairage ; l'aération sont-elles favorables ?			
Est-ce que vous bénéficiez de l'assistance de vos collègues dans l'exercices de vos fonctions ?			
Est-ce que travaillez dans une équipe spécialisée ?			
Est-ce que les fonctions sont équitablement partagées ?			
Tes collègues sont-ils reconnaissant de l'effort que vous faites ?			

Axe4 :

Salaire ; Motivation et Promotion	Non	Sans réponse	Oui
Les promotions sont-elles accordées de manière juste et sans discrimination ?			
Y-a-t-il une politique claire et précise pour les motivations et les promotions ?			
Est-ce que vous avez le sentiment que si vous êtes motivés et promus ; vous serez plus productifs ?			
Est –ce que vous avez le sentiment d'être promu en temps convenable ?			
Etes-vous satisfait des règles actuelles selon lesquelles vous êtes affectés et promus ?			

Si vous avez des observations veuillez les inscrire ci-dessous :

.....

.....

.....

Nous vous remercions pour votre participation à l'élaboration de ce questionnaire

الملخص:

خلال التسعينات من القرن الماضي، كانت نقاط الضعف في أداء مؤسسات القطاع العام تؤخذ بعين الاعتبار عند مقارنتها بالأداء المهني المحترف لمؤسسات القطاع الخاص، ونتيجة لذلك أصبحت إدارة القطاع العام مرادفا متعارفا عليه لعدم الكفاءة. ولقد واجهت الإدارات العامة للضمان الاجتماعي وبدرجات متفاوتة هذا الانتقاد، الأمر الذي ساهم بالمطالبة بمخصصة إدارات الضمان الاجتماعي في بعض الدول إلى جانب عوامل أخرى، وهذا ما دفع بها إلى السعي الدؤوب لمواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة بشتى الطرق، من خلال متابعة أداؤها بنفس منهج متابعة وقياس الأداء في القطاع الخاص، سعيا لتحقيق التطوير وتقديم الخدمات في أفضل صورة وذلك لمواجهة الكثير من التحديات والتي يتمثل أهمها في: تعدد الأهداف، تزايد حاجات المجتمع وتنوعها وندرة الموارد والتحول الاقتصادي.

Résumé:

Pendant les années quatre vingt dix du siècle dernier, les faiblesses de la performance des institutions du secteur public ont été prise en compte lorsque l'on comparait la performance professionnelle des institutions professionnelles et le secteur privé, et la gestion du secteur public est devenue synonyme d'incompétence. Les administrations publiques et la sécurité sociale ont connues cette effet à différents degrés, ce qui a contribué à exiger la privatisation des administrations de sécurité sociale dans certains pays , ainsi que d'autres facteurs, Cela a inciter à rechercher, avec diligence et de manières diverses, des rythmes de développements rapides et successifs, avec une approche et un suivi du rendement dans le secteur privé , ainsi que la poursuite du développement et la fourniture des services afin de faire face à beaucoup de défis importants tels que: la multiplicité des objectifs , les besoins croissants de la communauté , la diversité et la rareté des ressources et les transformations économiques .

Abstract:

During the nineties of the last century, the weaknesses of the performance of public sector institutions have been taken into account when the professional performance was compared professional institutions and the private sector, and public sector management has become synonymous incompetence. Government and social security have known this effect to varying degrees, which contributed to require the privatization of social security funds in some countries, as well as other factors, This prompt a search diligently and manners diverse, rapid and successive developments of rhythms, with an approach and performance monitoring in the private sector, and the continued development and delivery of services to deal with many challenges such as multiple objectives the growing needs of the community, diversity and the scarcity of resources and economic transformations.