

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

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال المؤسسات



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم: 2021/.....

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر مهني
إعداد الطالبين : مكدور مراد - واضح عبد المنعم
تحت عنوان:

علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأداء
العاملين في المؤسسات الصحية
- دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -
(مقــرة)

لجنة المناقشة:

مير احمد جامعة المسيلة رئيسا
وتيارا عنتر جامعة المسيلة مشرفا و مقرا
دري عبد الرحمان جامعة المسيلة مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

اهدي هذا الجهد المتواضع
إلى والدي ووالدتي أطال الله في عمرهما
إلى زوجتي العزيزة وأبنائي
إلى اخوتي... إلى اخواتي... إلى عائلتي....

مراد

إهداء

اهدي هذا الجهد المتواضع
الى والدي ووالدتي أطال الله في عمرهما
الى اخوتي ... الى اخواتي ... الى عائلتي

عبد المنعم



شكر وعرّفان

ان الحمد والشكر لله الذي أعاننا على انجاز هذا العمل

كما نتقدم بأعمق آيات الشكر والتقدير للأستاذ " بوتيارة عنتر "

الذي كان له الفضل الكبير في انجاز هذا العمل

كما نتوجه بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد

في انجاز هذا العمل .

إلى كل هؤلاء ندعو الله العلي القدير أن يجازيهم عنا خير الجزاء .



فهرس المحتويات

الفهرس

الصفحة	العنوان
	البسمة
	إهداء
	شكر وتقدير
ا	الفهرس
ا	فهرس الأشكال
ا	فهرس الجداول
ا	فهرس الملاحق
أ . هـ	مقدمة
الفصل الأول : علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأداء العاملين	
09	تمهيد :
10	المبحث الأول : مبادئ ومفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية
10	المطلب الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية
11	المطلب الثاني : مراحل تطور إدارة الموارد البشرية وأهدافها
15	المطلب الثالث : وظائف إدارة الموارد البشرية وعوامل الاهتمام بها
18	المطلب الرابع : أنشطة إدارة الموارد البشرية
27	المبحث الثاني : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
27	المطلب الأول : مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
28	المطلب الثاني : أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
29	المطلب الثالث : تحديات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
31	المطلب الرابع : أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
35	المبحث الثالث : تقييم أداء العاملين
354	المطلب الأول : مفهوم أداء العاملين

فهرس المحتويات

35	المطلب الثاني : أهمية أداء العاملين
36	المطلب الثالث : أهداف تقييم أداء العاملين
37	المطلب الرابع : أبعاد قياس أداء العاملين والعوامل المؤثرة على الأداء
39	المطلب الخامس : مداخل تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصحية
41	الخلاصة
الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة ولاية المسيلة	
43	تمهيد :
44	المبحث الأول : لمحة عن للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة
44	المطلب الأول : تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة
49	المطلب الثاني : تقديم المديرية الفرعية للموارد البشرية
51	المبحث الثاني : مخطط تسيير الموارد البشرية كإستراتيجية لتحسين أداء العاملين
51	المطلب الأول : ماهية مخطط تسيير الموارد البشرية
52	المطلب الثاني : إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية
53	المطلب الثالث : تنفيذ وتقييم مخطط تسيير الموارد البشرية
55	المطلب الرابع : آلية استقطاب المورد البشري وتسيير مساره المهني
63	المبحث الثالث : نموذج عن مخطط تسيير الموارد البشرية لسنة 2021
63	المطلب الأول : إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة والمصادقة عليه
65	المطلب الثاني : تقييم نجاعة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية
66	خلاصة
68	الخاتمة العامة
72	قائمة المراجع

فهرس الاشكال

الصفحة	البيان	الرقم
13	مخطط الوظائف الرئيسية للموارد البشرية	01
15	مخطط الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية	02
19	مخطط خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية	03
22	مخطط تسلسل الوظائف الإدارية	04
26	مخطط خطوات التعيين	05
32	مخطط توسيع الرأسمال البشري	06
34	مخطط تكلفة الموارد البشرية و القيمة المضافة للموارد البشرية	07
47	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقره	08
57	مخطط يوضح أنماط التوظيف	09
59	مخطط يوضح أنواع الترقية	10

فهرس الجداول

الصفحة	البيان	الرقم
45	جدول يمثل نطاق التغطية الصحية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة	01
60	جدول يبين وتائر الانتقال من درجة إلى درجة أعلى ضمن أسلاك الوظيفة العمومية	02

فهرس الملاحق

البيان	الرقم
مراسلة تخص المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية	01
جدول يتعلق بمراقبة التوظيف على أساس الشهادة	02
جدول يتعلق بمراقبة التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية	03
جدول يتعلق بعمليات تحسن المستوى	04
جدول يتعلق بالتكوين الأولي أثناء فترة التبرص	05
جدول خاص بالإحالة على الخدمة الوطنية	06
محضر اجتماع يتعلق بالمصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الخاص بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة	07
مراسلة لتبليغ السيد المراقب المالي لبلدية مقرة بخصوص المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الخاص بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة	08



مقدمة

مقدمة

لقد أفرزت المغيرات والتحويلات العالمية خلال العقد الأخير ظواهر عديدة يأتي في مقدمتها ظاهرة العولمة و التطورات المتسارعة في تقنية المعلومات و الاتصالات، وانعكاس ذلك على الكثير من المفاهيم الإدارية التي كانت سائدة من قبل و على أوضاع المنظمات المعاصرة من حيث التغيير في أحجامها و أشكالها التنظيمية، و تغيير جذري في قوة العمل، والوظائف ونظم الأجور والحوافز وعلى اتجاهات وسلوك الأفراد. ويتطلب ذلك تبني أفكار ورؤى جديدة ، حيث لم تعد الأفكار و الأساليب الإدارية التقليدية قادرة على مواكبة موجة التحديث والتطوير التي تشهدها معظم دول العالم، و من هنا كان لزاما على المنظمات الاعتقاد بضرورة ممارسة ما يسمى " التفكير الاستراتيجي" في استخدام مواردها للوصول إلى أهدافها المستقبلية، و من بين هذه الموارد و التي زادت أهميتها و ضرورة الاعتماد عليها في التنافسية بين المنظمات "الموارد البشرية".

قد فرضت الظروف والتغيرات البيئية المغايرة للواقع الذي ساد في الماضي على المنظمات ضرورة سرعة التعامل والتكيف معها، وعدم الاصطدام بها. فأخذت هذه المنظمات تكيف استراتيجيات إدارتها، وممارساتها في جميع مجالات العمل فيها، سواء كانت مجالات إنتاجية أو موارد بشرية أو تسويقية أو في الفكر الإداري أو في الهياكل الوظيفية... الخ مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

" الفرد يعتبر الثروة الأهم و الأقل استغلالا " حسب تأكيد العديد من المنظمات ، فقد حاولت هذه الأخيرة البحث عن سياسات جديدة لمعالجة هذه الإشكالية، فكان أحد مجالات العمل داخلها ، والذي احتاج إلى تغيير شامل وتكيف مجال عمل إدارة الموارد البشرية ، وقد كان من غير الممكن أن يستمر دور " إدارة الأفراد" كما كانت تسمى قبل العام 1980 م إذ استبدلت الجامعات الكبرى بهذا المسمى مسمى "إدارة الموارد البشرية" ولم يقتصر التغيير على المسمى فقط بل امتد التغيير إلى المضمون والأدوار أيضا ، وأصبح لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية خاصة بها ، وتعد جزء لا يتجزأ منها، فضلاً عن تكاملها وتنسيقها معها، إذ تقوم إستراتيجية الموارد البشرية بدور هام في تحقيق أهداف المنظمة .

إن المؤسسات الصحية على وجه العموم والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية على وجه الخصوص هي واحدة من المؤسسات التي لا يمكنها أن تكون بمعزل عن مختلف التحويلات الراهنة، فأمام التطور الديمغرافي وارتفاع وعي المواطن الذي أصبح يطالب بخدمات علاجية متنوعة وذات جودة عالية . وقصد ضمان الاستجابة لمختلف التحديات والى حاجيات المواطنين الحالية والمستقبلية من خدمات العناية الصحية، فإنه يتوجب على

إدارة هذه المؤسسات الصحية اعتماد أساليب و استراتيجيات جديدة للتسيير تهدف إلى مساعدة المسيرين في إدارة المؤسسات الصحية من خلال تحسين أداء مواردها البشرية لأهميته البالغة لتحقيق أهداف الصحة العمومية بالطريقة المثلى .

اشكالية الدراسة :

ومما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية في طرح التساؤل الجوهري التالي:

فيما تكمن علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأداء العاملين في المؤسسات الصحية ؟ وما وقع ذلك في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة ولاية المسيلة ؟

إن الإشكالية العامة السابقة تدفع للتفكير في بعض التساؤلات المحورية التالية :

- ❖ ما مدى اهتمام المؤسسات الصحية بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية ؟
- ❖ ما هي الضوابط و الأسس العلمية لنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحية ؟
- ❖ هل المؤسسات الاستشفائية على وجه العموم والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة تعمل على تطبيق قواعد ممارسات الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين ؟

فرضيات الدراسة :

وللإجابة على التساؤلات السابقة يمكن طرح الفرضيات التالية :

- تعتبر إدارة الموارد البشرية هي المحرك الأساسي، وبالتالي هناك اهتمام بالغ الأهمية بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحية .
- إن نجاح أي إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة ما لا يكون إلا بتكاملها و توافقها مع الرؤيا و التخطيط العام .
- تعمل المؤسسات الصحية في الجزائر على وجه العموم والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة على تطبيق الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين ؟

أهمية البحث :

تستمد هذه الدراسة حيويتها من أهمية موضوعها و ندرته النسبية في أدبيات الإدارة ، حيث يتسم موضوع علاقة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأداء العاملين في المؤسسات الصحية بالجدية و التميز العلمي و العملي على السواء . فمن الناحية العلمية هذا البحث هو محاولة الكشف عن أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في

تحقيق الأهداف المستقبلية للمؤسسة، أما من الناحية العلمية ، فنأمل تطبيقها بشكل صحيح في المؤسسات الصحية الاستشفائية على حدود النتائج والتوجيهات المتوصل إليها .

أهداف البحث :

يمكن تلخيص الأهداف الرئيسية للدراسة في العناصر التالية:

- ❖ محاولة التعرف على الدور الجديد لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة وعلاقتها بأداء العاملين.
- ❖ تسليط الضوء على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، على اعتبار الأهمية القصوى للموارد البشرية و أنها المورد القادر للتصدي لهذه التحديات.
- ❖ التعرف على الدور الذي تلعبه إستراتيجية إدارة الموارد البشرية خصوصا في المؤسسات الصحية واكتشاف المكانة التي تحظى بها هذه الإدارة في المؤسسات الصحية الجوارية .

مبررات ودوافع اختيار الموضوع :

تم اختيار الموضوع نظرا إلى :

- توافق الموضوع مع التخصص العلمي لإدارة أعمال .
- توافق الموضوع مع ميدان عملنا .
- محاولة الربط بين المعارف النظرية والتطبيق الميداني للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة .
- تساؤلي المستمر عن كيفية تأثير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية.

منهج البحث :

من أجل الوصول إلى هدف البحث و الإجابة على الأسئلة التي طرحت ضمن الإشكالية سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري و إعطاءه الأهمية الكبرى على حساب الجانب التطبيقي، وهذا نظرا لطبيعة الموضوع أولا ، ثم الاقتناع ثانيا بأن العلوم الاجتماعية و منها الموارد البشرية تحتاج لتنظير واسع حتى يتم إسقاطها على الواقع، ثم المنهج التحليلي في دراسة الحالة.

صعوبات البحث:

لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات عديدة عند إعداد هذا البحث ، سواء تعلق بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية (الجانب التطبيقي) ، وهذه الصعوبات يمكن حصرها فيما يلي :

- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع.
- ندرة المراجع العربية و حتى الفرنسية في تناول هذا الموضوع .
- الصعوبة في الترتيب و الربط بين الأفكار و هذا نظرا لطبيعة الموضوع و المواضيع التي تتناول التفكير الاستراتيجي .
- وجود صعوبة في ترجمة المصطلحات و خاصة منها الجديدة من الانجليزية إلى العربية .
- الصعوبة في إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي للدراسة .

دراسات سابقة :

- مدوري نور الدين ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة تلمسان 2002 ، و تم التوصل إلى أن ادارة الموارد البشرية تولي اهتماما للمورد البشرية كاصل مهم يتوقف عليه نجاح المؤسسات وقدرتها على مواجهة التحديات، ودورها في تشجيع أداء العاملين .

- مانع سبرينة ، اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على اداء العاملين في الجامعات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير ، جامعة بسكرة 2015 ، و تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية وذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأداء الموارد البشرية في الجامعات.

- سملاي يحضية ، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2004 ، و تم التوصل إلى أن تحسن ورفع اداء الموارد البشرية مرهون بتطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل جيد.

تقسيمات البحث :

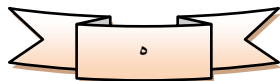
بغرض معالجة موضوع البحث والإلمام بكل جوانبه ارتأينا بأن نقسم بحثنا على فصلين الفصل النظري، يحتوي على الأدبيات النظرية والتطبيقية لموضوع البحث وفصل تطبيقي يتمثل في الدراسة الميدانية وفيما يلي سيتم عرض ما تم تطرق إليه خلال الفصلين بالتفصيل : الفصل الأول: هذا الفصل بعنوان الإطار النظري للدراسة حيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول كان حول مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية الذي قمنا بتقسيمه إلى أربع مطالب ، المبحث الثاني : تم التطرق فيه إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والذي تم تقسيمه إلى أربعة مطالب ، المبحث الثالث والأخير: عنوان الطرح النظري لأداء العاملين و الذي قمنا بتقسيمه إلى أربعة مطالب ، أما المبحث الأخير : فتم التطرق إلى ، وتم تقسيمه أيضا إلى أربعة مطالب .

الفصل الثاني: تمحور هذا الفصل حول دراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية كإستراتيجية لتحسين أداء العاملين وإسقاط هذه الدراسة على الواقع التطبيقي من خلال القيام بالدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة حول علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأداء العاملين في المؤسسات الصحية .

حدود الدراسة :

❖ **الحدود الزمنية** : امتدت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من : فيفري إلى أبريل 2021 .

الحدود المكانية : المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة ولاية المسيلة





الفصل الاول
علاقة الممارسات الاستراتيجية
لادارة الموارد البشرية
باداء العاملين

تمهيد:

برز مصطلح إدارة الموارد البشرية حديثاً في الأدبيات الإدارية بعد سلسلة من التطورات في الفكر الإداري، وازدادت أهميته في خضم ما أحدثته العولمة من زيادة درجة الارتباط المتبادل بين المجتمعات الإنسانية من خلال فتح الأسواق أمام السلع و الخدمات، والتدفق السريع لرؤوس الأموال و الأفراد، وحرية الحركة للفكر و المعرفة . و اقتضت التحولات التي تعيشها المنظمات اليوم في ظل العولمة و المعرفة والتطور التكنولوجي، إلى تزايد مستوى المنافسة على المستوى المحلي و العالمي، وإلى الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها المورد الأعلى الأهم الذي يمكن المنظمات من الاستمرارية و التنافسية، وقد أدت هذه التغيرات و التحولات إلى تغير في أهداف إدارة الموارد البشرية و مقاصدها عما كانت عليه في السابق، وأصبحت إستراتيجيتها الخاصة ضمن الإستراتيجية الكلية للمؤسسة .

وقد برزت تحديات عديدة لإدارة الموارد البشرية في ظل العولمة و المعرفة والتطور التكنولوجي ، أدت إلى تغير النظرة نحوها من اعتبارها عنصر تكلفة إلى النظرة باعتبارها رأس مال فكري يمكن تطويره و التعويل عليه كميزة تنافسية في ظل بيئة تنافسية عالمية تلعب الموارد البشرية فيها الدور الأساسي .

و نتناول في هذا الفصل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية و مفهومها و أهم التحديات التي تواجهها، كما نتناول المنظور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ، ثم تطرقنا إلي الطرح النظري لأداء العاملين .

المبحث الأول : مبادئ ومفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية الموارد الأكثر أهمية وقيمة في المنظمة و هي تلعب دورا حيويا في صنع نجاح المنظمات و لهذا لا بد من الاهتمام بهذه الموارد و العمل على إدارتها أحسن إدارة، و ذلك من خلال جذب و استقطاب الموارد البشرية النوعية و تحفيزها من خلال برامج عمل و استراتيجيات تنتهجها المنظمة وتعمل على إنجاحها .

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد تعريف موحد لإدارة الموارد البشرية وفيما يلي نقدم بعض التعريفات :

- إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة و العاملين فيها، ويفهم ذلك أن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساس في تنظيم العلاقة بين المنظمة و العاملين و ترمي إلى تحقيق أهدافها و أهدافهم¹ .
- إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد على استخدامها و الحفاظ عليها و توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة² .
- حقل إدارة الموارد البشرية نشأ و تطور ضمن مراحل تاريخية كانت بداياتها مع بدايات الفكر الإداري ممثلا بمرحلة ما قبل الإدارة التaylorية (العلمية)³ .
- يقصد بالموارد البشرية تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات و القدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال و الراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس و اقتناع ومن ذلك نتعرف إلى صفتي أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما صفة القدرة على الأداء و صفة الرغبة يف أداء الأعمال⁴ .

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنظمة، وهذا باستخدام العنصر البشري، ومن خلال تعريف المعهد البريطاني "إدارة الموارد البشرية بأنها مسؤولية كافة هؤلاء الذين يديرون، كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المختصين في هذا المجال و أنها الجزء من الإدارة المختصة

¹ عادل حرشوف صالح وآخرون ، الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، الطبعة 2 ، عالم الكتب الحديث ، عمان ، 2006 ، ص 05 .

² سعاد نائف برطولي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 3 ، دار وائل ، عمان ، 2007 ، ص 17 .

³ زاهد محمد ديري ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 1 ، دار الثقافة ، عمان ، 2011 ، ص 23 .

⁴ علي غربي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى ، الجزائر ، 2002 ، ص 19 .

بالأفراد العاملين و بعلاقتهم داخل المشروع، و هي تطبق ليس في مجال الصناعة أو التجارة فقط بل في كافة مجالات التوظيف¹.

المطلب الثاني : مراحل تطور إدارة الموارد البشرية ووظائفها

أولاً : مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

يختلف مضمون إدارة الموارد البشرية عن مضمون إدارة الأفراد طالما أن الفلسفة الإدارية التي يقوم عليها كل المفهومين قد حدث فيه تغيرات جوهرية، وأن تطور إدارة الموارد البشرية مر بعدة مراحل أهمها :

المرحلة الأولى: (المرحلة التقليدية)

وظهر فيها النموذج التقليدي في هذه المرحلة، حيث ظهر شيوع النقابات المهنية التي ركزت على الأجور في مدرسة الإدارة العلمية على يد "فريدريك تايلور" ، و الذي كان يركز على الإنتاجية، وكذلك ظهرت المدرسة البيروقراطية من قبل "ماكس فيبر" حيث وضع إجراءات تتعلق بطبيعة العمل وحدد المسؤوليات والسياسات ضمن السلم الإداري للتنظيم، بعدها ظهر نموذج العلاقات الإنسانية من خلال الدراسات و الأبحاث التي قام بها " إلتون مايو" في جامعة هارفارد في مصنع هوت ورن عام 1927 حيث قاموا بعدة تجارب لتحليل أثر البيئة و المتغيرات في إنتاجية العمال، ومن أهم نتائج تجاربهم أنه هناك أهمية كبيرة للعلاقات الإنسانية الجيدة حيث لوحظ ارتفاع في الإنتاجية المعنوية لدى الأفراد و ما يحفزهم ليس العامل الاقتصادي وحده ولكن العامل الاجتماعي أيضاً².

المرحلة الثانية: (تطور حركية و ميكانيكية صيانة الأفراد)

في بداية الثمانينات تغيرت الكثير من العوامل السياسية و التي أدت إلى ظهور تشريعات و قوانين تتعلق بالأفراد العاملين كتحديد ساعات العمل و الأجور و ألتعيني و نظام الحوافز و غيرها، كما تطور دور الدولة في عملية تحليل العمل إضافة إلى النقابات التي كان لها الأثر الأكبر في المفاوضات بين العاملين و أرباب العمل لزيادة الأجور و حل مشاكل العمال و تحسين ظروفهم³.

المرحلة الثالثة: (حاجات الأفراد في البيئة المتغيرة)

لقد توسعت وظائف إدارة الأفراد في الخمسينات حسب حاجة المنظمات، أما في الستينات و السبعينات فقد أدت الظروف الاقتصادية المتغيرة و التكنولوجية

¹ حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زاهر ، الأردن ، 2009 ، ص 03 .

² نظمي شحادة وزملاؤه ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 1 ، دار صفاء ، عمان ، 2000 ، ص 60 .

³ المرجع نفسه ، ص 60 .

المتطورة إلى تغير في حاجة المنظمات و قيم الأفراد حيث ظهر نموذج الموارد البشرية و الذي يتصف بالخصائص التالية :

- ظهور دور كبري لإدارة الأفراد في توقع المتغيرات التي تحدث، و محاولة السيطرة عليها.
- ظهور التشريعات المتعلقة بالرعاية و الخدمات الصحية و الأمن الصناعي.
- الاهتمام بالتخصصات المختلفة في إدارة الأفراد.
- التركيز على دوافع حاجات الأفراد لتطوير الإنتاج.
- التركيز على الجوانب الاجتماعية للأفراد.
- تطوير طرق الاختبار و التعيين على أسس علمية كما ظهر في اختبارات الذكاء و إتباع الطرق الإحصائية في تقييم الأداء¹.

ثانيا : وظائف إدارة الموارد البشرية

تشمل وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة الأبعاد التالية :

- تحليل الوظائف و تحديد طبيعة كل وظيفة.
- تخطيط القوى العاملة وإجراءات التوظيف و التعيين.
- اختيار المرشحين لكل وظيفة.
- إدارة الأجور و الحوافز.
- تقييم أداء العاملين وإعداد تقارير الكفاءة.
- تنمية المديرين و العاملين².

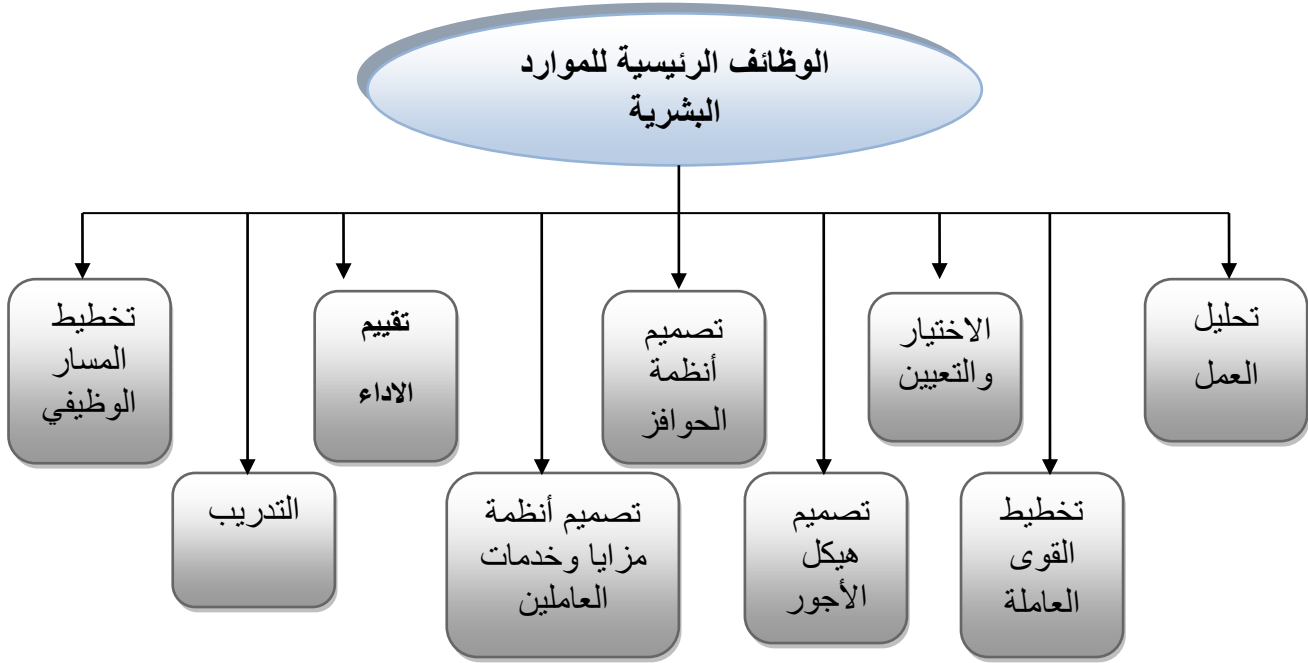
ونلخص الوظائف الرئيسية للموارد البشرية في المخطط التالي :

¹ المرجع نفسه ، ص 62 .

² فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003 ص 47 .

شكل رقم (01) :

مخطط الوظائف الرئيسية للموارد البشرية



المصدر: فريد النجار، مرجع سابق ، ص71.

01- تحليل العمل: تعين هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة وتصميم الوظيفة بشكل مناسب و تحديد مواصفات من يشغلها.

02 - تخطيط القوى العاملة: معناه تحديد احتياج المنظمة من أنواع وإعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين.

03- الاختيار و التعيين: تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل و تصنيفهم من خلال طلبات التوظيف و الاختبارات و المقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك لضمان وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

04 - تصميم هيكل الأجور: تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيم و الأهمية النسبية لكل وظيفة و تحديد أجرها، كما تهتم بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم و الأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.

05 - تصميم أنظمة الحوافز: تعين هذه الوظيفة منح مقابل عادل لأداء المتميز، كما يمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو الجماعي.

06 - تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات و التأمينات الخاصة بالمرض و العجز، كما تهتم بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية و اجتماعية و رياضية و كذلك المواصلات.

07 - تقييم الأداء: تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها وذلك من خلال أساليب معينة، وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في الأداء.

08 - التدريب: تمارس المنظمة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة و معارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.

09 - تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة وخاصة ما يتعلق بالنقل و الترقية، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد. أما أهم الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية فهي¹ :

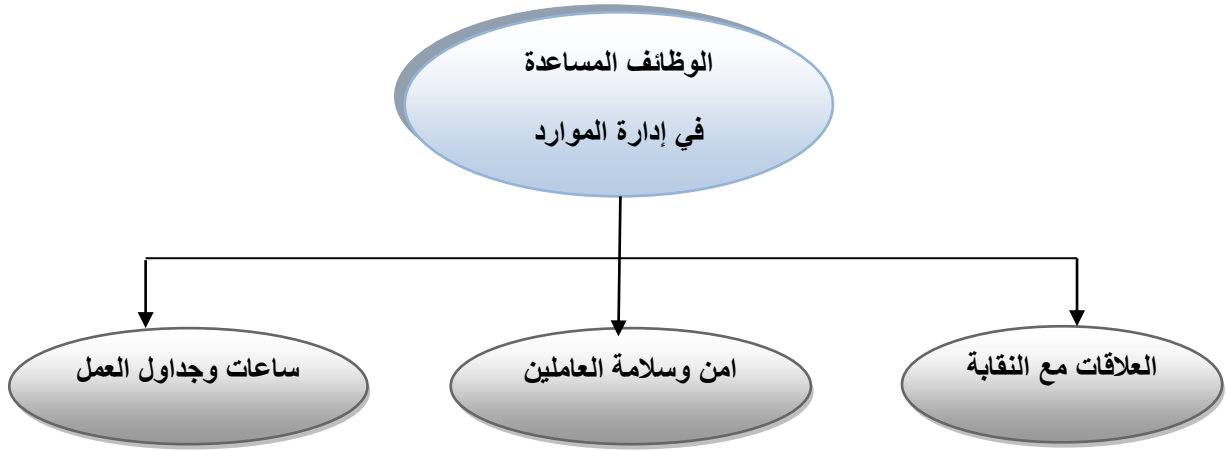
01 - العلاقات مع النقابة: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية (النقابات) والتطرق إلى موضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العمالية والفصل من الخدمة .

02 - أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على حماية وسلامة العاملين و الأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم .

03 - ساعات وجداول العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل و الراحة والإجازة وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة.

¹ فريد النجار ، مرجع سابق ، ص 49 .

الشكل رقم (02) : مخطط الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية



المصدر: فريد النجار، مرجع سابق، ص72.

المطلب الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية وعوامل الاهتمام بها

يتفق أغلب كتاب الإدارة بشكل عام والإدارات الوظيفية بشكل خاص أن المنظمة مبنية على إدارة الموارد البشرية، فعن طريقها تتمكن من إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة تحديات البيئة و ضمان الاستمرار و البقاء .

أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة و تطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم و احتياجات المنظمة و ينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف وهي ¹ :

01- الأهداف الاجتماعية: أي تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل الأفراد حسب قدراتهم مع ما يسمح بالتطور و النمو طبقاً لتشريعات و قوانين العمل و العمال و خلق جو مريح لهم و حمايتهم من الأخطار، وهي بذلك تقوم بـ :

- ضمان أن يتوفر للمنظمة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعلمية و التنافسية.

¹ علي محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 1 ، دار صفاء ، عمان ، 2003 ، ص20 .

- ضمان حقيقة أن المنظمة تقوم بتنفيذ التزاماتها و مسؤولياتها اتجاه الموظفين بصورة صحيحة و توفير ظروف عمل ملائمة لهم كلما كان ذلك ممكنا.

02- الأهداف التنظيمية: معناه أن المنظمة تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المنطقة و تقديم الإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد في المنظمة، وهي بذلك تقوم بوضع السياسات و اللوائح العادلة التي تحكم العلاقات بين العاملين و المنظمة، كما تقوم بالتنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المنظمة و ذلك لتحقيق :

- المشاركة في توضيح كافة اللوائح و التعليمات و السياسات التي تنتهجها المنظمة للعاملين.
- المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل بين العمال.
- إبداء النصح و الإرشاد لمدرء الإدارات الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم و إطلاعهم أولا بأول على كافة السياسات الحكومية التي لها تأثير على نشاطات إداراتهم.
- حث مدرء الإدارة على إتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين وممتلكاتهم.

03- الأهداف الإنسانية: أي إشباع رغبات و حاجات الأفراد كونهم عنصرا مهما في العملية الإنتاجية، و إتباع المعايير و الأساليب الأخلاقية في العمل، و العلاقات الاجتماعية مما يعطي المنظمة سمعة طيبة .

مما سبق تتضح أهداف إدارة الموارد البشرية التي تتمثل في جذب المرشحين و الاحتفاظ بالجدین منهم و دفعهم للعمل، و تعتبر هذه الأهداف خاصة بإدارة الموارد البشرية و الوصول إلى أهداف أشمل تتمثل في الإنتاجية و نوعية العمل و تحقيق الميزة التنافسية و تكييف قوة عمل للتغيرات البيئية، وهذه الأهداف ترتبط وتتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات البقاء و النمو و التنافسية و الربحية و المرونة.

ثانيا: عوامل الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية

تؤكد بيئة الأعمال المعاصرة على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة سواء باعتبارها موردا استراتيجيا أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة¹.

وتتمثل أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية في²:

01- تغير احتياجات العاملين: يتوقع العاملون في المنظمة أن تكون هذه الأخيرة أكثر استجابة لاحتياجاتهم الشخصية من خلال تبني برامج تسمح بوجود جداول مرنة للعمل، إجازات مؤقتة، و العناية بالمسنين .

02- تعقد المهام الإدارية: اتسمت المهام الإدارية خلال عقدي الثمانينات و التسعينات بالتعقيد لعدة أسباب يأتي في مقدمتها بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير و عدم الاستقرار البيئي .

03- زيادة درجة التدخل الحكومي: تطالب قوانين و تشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول الإدارة في مختلف المنظمات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف دون النظر إلى اللون أو النوع أو الدين .

04- الحاجة إلى نظم معلومات للموارد البشرية: وظهرت الحاجة إلى استخدام مختصين خبراء بالنسبة للعديد من أنشطة الموارد البشرية في عالم التكنولوجيا المتقدمة.

05- الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام المورد البشري: تكمن أهم العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالمورد البشري في ارتفاع قيمة الاستثمارات الموجهة إليه وكذلك التكاليف المصاحبة للتغلب على المشكلات المتعلقة به، وتمثل الأجور و الحوافز أبرز عناصر التكلفة في غالبية المنظمات، وقد ترتفع هذه التكلفة بارتفاع الأعباء التي تتحملها المنظمة نتيجة للتعامل مع بعض الظواهر المتعلقة بالمورد البشري مثل الغياب و التأمين و العلاج.

¹ مصطفى محمود ابوبكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2008 ، ص88 .

² جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن 21 ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006 ، ص 20 .

وفي الأخير يمكن القول أن هناك مجموعة من التطورات الأخرى التي ساهمت في زيادة الاعتراف بأهمية الموارد البشرية أبرزها مساعدة العاملين على تقبل التغيير، تنمية الميزة التنافسية للمنظمة، تبين فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتغير ثقافة المؤسسة المعاصرة.

المطلب الرابع : أنشطة إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية مهمة كونها وبصفة عامة تساهم في تعزيز فعالية المنظمة، وهذه الأهمية لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال الدور الحقيقي لإدارة الموارد البشرية وهنا تظهر أهمية أنشطتها سواء على مستوى التخطيط أو التنظيم أو التنفيذ على مستوى المنظمة .

أولاً: تخطيط الموارد البشرية

01- مفهوم تخطيط الموارد البشرية: تعتمد هذه العملية على التنبؤ باحتياجات المنظمة من العمالة في المستقبل و الاستعداد لذلك من خلال وضع الأهداف و السياسات و البرامج و الإجراءات و القواعد التي تمكن المنظمة من تحقيق التوازن الكمي و النوعي بين ما تحتاج إليه و بين ما هو معروض حالياً أو يمكن توفيره مستقبلاً، ونظراً لتغير البيئة التي تعمل فيها المنظمة بصفة مستمرة، ينبغي على عملية تخطيط الموارد البشرية أن تكون مستمرة لأنها ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي أحد الوسائل الهامة التي تساعد في توفير الموارد البشرية القادرة على إنجاز الأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية ¹ .

02- أهمية تخطيط الموارد البشرية: تنبع أهمية هذه العملية من إدراك الآثار الايجابية التي يمكن تحقيقها عند أداء هذه العملية بشكل فعال، وأيضاً من خلال تجنب نقاط الضعف والآثار السلبية التي تنتج بسبب عدم القيام بها على أكمل وجه أو عندما يتم تنفيذها بأسلوب غير ملائم ² .

03- أساليب تخطيط الموارد البشرية: تتنوع الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في احتياجات القوى العاملة، ولهذا توجد مجموعة من المعايير و العوامل التي يجب الاسترشاد بها و تكون على النحو التالي ³ :

- طبيعة المهام و الأنشطة التي توجد في المنظمة حيث تختلف هذه المهام باختلاف طبيعة المدخلات و المخرجات .

¹ زيد منير عبيوي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 1 ، كنوز المعرفة ، عمان ، 2007 ، ص 32 .

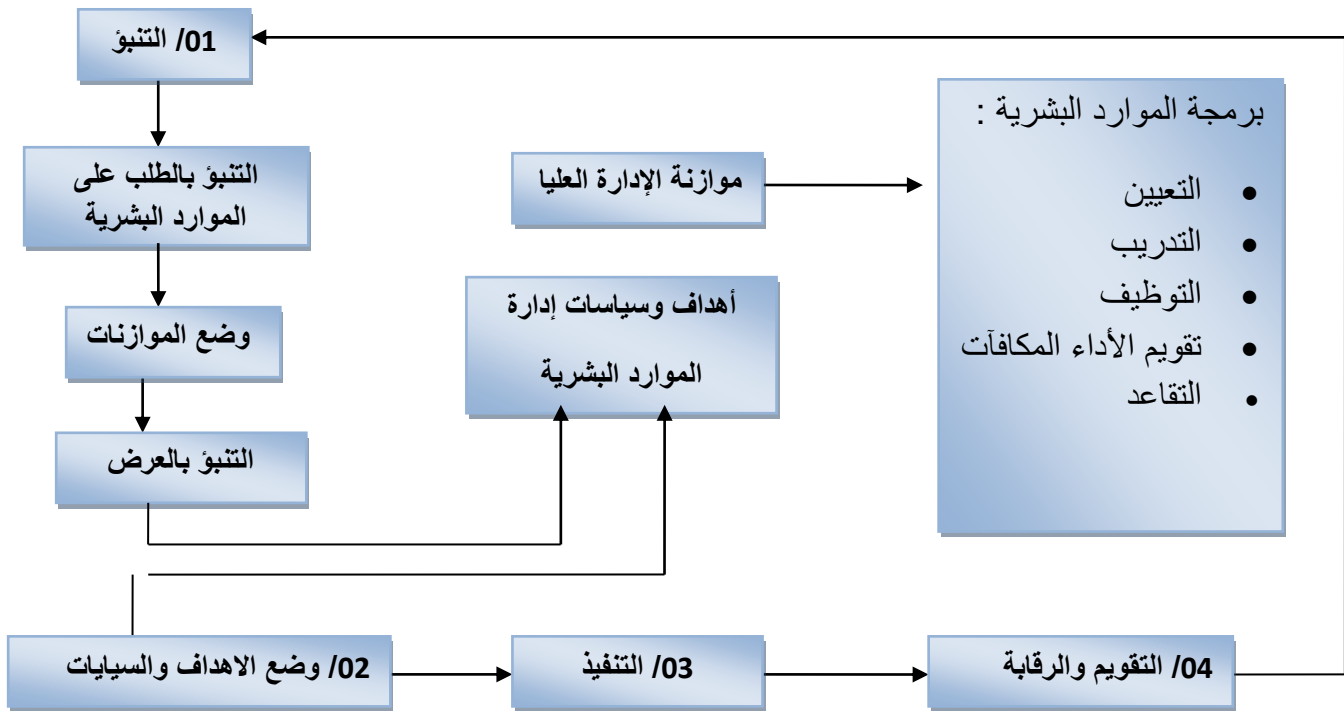
² سمير محمد عبد الوهاب واخرون ، إدارة الموارد البشرية مفاهيم واتجاهات حديثة ، مركز دراسات واستشارات الادارة العامة ، مصر ، 2006 ، ص14

³ محمد اسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2004 ، ص 27 .

- نوعية البيانات المتوفرة والمتاحة داخل الوحدة واليت تسمح بتخطيط الموارد البشرية كما ونوعا، الأمر الذي يتطلب بيانات و معلومات تفصيلية عن كل المتغيرات حيث أن التكامل بين هذه البيانات والمعلومات المطلوبة تمثل الإستراتيجية الحاكمة في عملية التخطيط .

والشكل الموالي يظهر خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية.

الشكل رقم(03) : مخطط خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية



المصدر: عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2005، ص75 .

و تتمثل أهمية هذه العملية (المخطط) فيما يلي :

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ في المنظمة وذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة، ويهيأ هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء ، النقل، الترقية و التدريب.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.
- يسبق تخطيط الموارد البشرية الكثير من وظائف إدارة الأفراد، فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين و التوظيف ، ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل و الترقية لهم.
- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

04- أهداف و مقومات تخطيط الموارد البشرية: إن التخطيط الفعال للموارد البشرية لا بد أن ينطوي على تنمية المهارات والكفاءات في الأجل الطويل كمدخل للاستخدام الأمثل للموارد البشرية في النظام وهذا يعني إستراتيجية متعلقة بالموارد البشرية في المنظمة، وبصفة عامة من تخطيط الموارد البشرية يمكن تحقيق الأهداف التالية¹ :

- التوفير المستقبلي للكفاءات المدربة و جذبها سواء من المراكز التعليمية أو من سوق العمل.
- تحليل ومتابعة العالقة بين تكلفة استخدام القوى العاملة والمزايا الناتجة عن استخدامها.
- مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها بإنتاجية أكبر وتكلفة أقل من خلال تأكيد التوازن بين العرض و الطلب من وعلى الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المنظمة.
- إن تخطيط الموارد البشرية يساعد على اختيار أفضل العناصر الفعالة للتوظيف.
- يحقق تخطيط الموارد البشرية التكامل بين الخطة الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية الموارد البشرية و مختلف الأنشطة الأخرى .

¹ زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص 35 .

ثانيا: تنظيم الموارد البشرية

01- أهمية التنظيم: لقد واكب نمو منظمات الأعمال اهتماما كبيرا من قبل علماء الإدارة و الممارسين في توضيح أهمية التنظيم باعتباره الأداء الذي يساعد في تزايد مبدأ التخصص و تقسيم العمل، وأيضا الإطار الذي يرسم شكل العلاقات و تفاعلها و توحيد الجهود الجماعية، و أخيرا اتخاذ القرارات على كافة المستويات التنظيمية بغية تحقيق الأهداف المتفق عليها¹.

و بناء على ما تقدم يمكن إبراز أهمية التنظيم في النقاط التالية² :

- إن التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة تحكم مجموعة المبادئ و القواعد و الأصول التي تؤثر مباشرة في تكوينه وديناميكيته.
- يرسم التنظيم الأدوات و يحدد العلاقات لكافة أفراد التنظيم مع تحديد واضح للسلطات و المسؤوليات.
- إن التنظيم ليس فقط هيكلا بل هو تنظيم اجتماعي يراعي المتغيرات و الظواهر و الاحتياجات، و يتفاعل معها لخدمة أهداف المنظمة و أهداف أفراد التنظيم.

02- عناصر التنظيم: إن عملية تنظيم المنظمة تعتبر صعبة و معقدة، نظرا لتعدد المكونات الأساسية التي يتشكل فيها التنظيم، و تقسم إلى³ :

أ- تصميم الهيكل التنظيمي: و يعتبر الإطار العام الذي بمقتضاه يتم رسم سلوك جميع الأفراد في المنظمة، دون اعتبار مواقعهم التنظيمية، علما أن الهيكل التنظيمي لا يشكل في حد ذاته هدفا، إنما يشكل أداة تعكس فلسفة الإدارة في تحديد الأسس التي من خلالها يتم تحديد مكوناته الرئيسية، و من جهة ثانية فإن تصميم الهيكل التنظيمي ليس أمرا سهلا ولا يتم مرة واحدة، وإنما هي عملية مستمرة و معقدة⁴.

ب- تحديد المستويات الإدارية في التنظيم: تكوين الفرد يشكل أحد الاعتبارات الأساسية في تكوين هرمية التنظيم، لان السلوك الإداري للفرد يخضع لتركيبية معقدة من الصعب تحليلها و الوقوف على مكوناتها، لهذا يتم تصميم الهيكل التنظيمي وفقا لمبدأ التخصص و تقسيم العمل لكافة أنشطة المنظمة، و من تم تسكين

¹ بربر كامل ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات ، بيروت ، 1997 ، ص 19 .

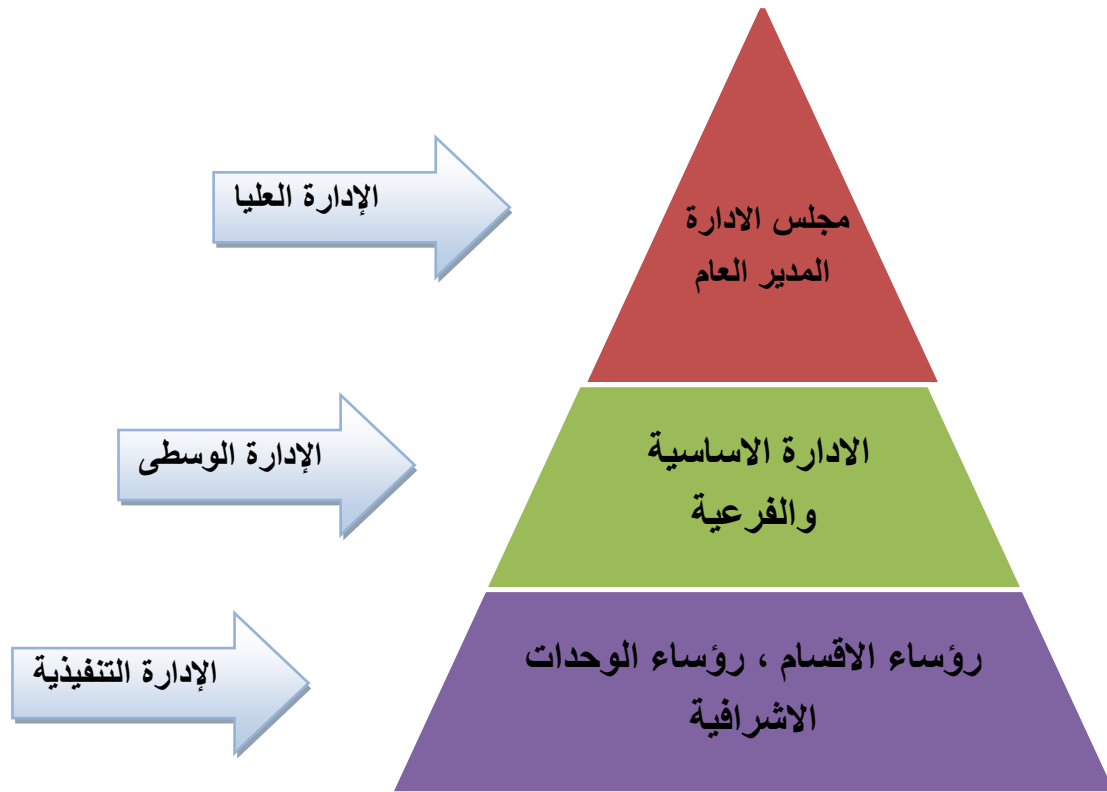
² مغتات خطاب ، تسيير الموارد البشرية ، مذكرة ماستر ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، الجزائر ، 2015 ، ص 27 .

³ بربر كامل ، مرجع سابق ، ص 23 .

⁴ صلاح الدين عبد الباقي وآخرون ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 23 .

الأفراد في هذه الوظائف استنادا إلى التوصيف الوظيفي لهدف تحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة من ثلاث مستويات هي: مستوى الإدارة العليا، مستوى الإدارة الوسطى، مستوى الإدارة التنفيذية .

الشكل رقم (04) : مخطط تسلسل الوظائف الإدارية



المصدر: بربر كامل، مرجع سابق، ص 42 .

03 - أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية :

أ- **الشكل القائم على الأقسام:** يشيع استخدام هذا الشكل في المنظمات الكبيرة التي تتعدد فيها وحدات العمل ، و في هذا النوع من المنظمات ترتبط إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية و الذي ترتبط فيه بالمستوى الأدنى لمجموعة من الأقسام هي¹ :

- **قسم التوظيف:** مهمة هذا القسم ليس اتخاذ قرار التوظيف و إنما تنسيق الجهود مع الإدارة العليا للموارد البشرية ، التي بدورها تحاول وضع المرشحين لإشغال الوظائف الشاغرة، علاوة على ذلك فإن القسم يجمع المعلومات من الأقسام الوظيفية الأخرى في المنظمة وبالتالي يحدد إجراءات التوظيف التي يعتمدها.

- **قسم التدريب و التطوير:** يركز هذا القسم على النشاطات المتعلقة بنقل المهارات للعاملين أو تطوير المهارات القائمة ، بغرض إعداد الفرد لموقع إداري بعد تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية، ويمكن تحديد مهام هذا القسم في دراسة و تحديد الاحتياجات التدريبية لكافة العاملين من عمال و مشرفين، وإعداد البرامج التدريبية داخل المنظمة، وكذلك تزويد العاملين الجدد بالمعلومات اللازمة عن المنظمة و الإدارات وكذلك تقييم سياسة التدريب الداخلي و الخارجي .

- **قسم المزايا والمكافآت:** يتمثل عمله الأساسي في تحديد أجور ومكافآت ومزايا العاملين وإدارتها مع العلم أن مستوى الدفع يجب أن يكون عادلا ومقبولا وقائما على أساس الفروق الوظيفية بين عمل و آخر، ومن أهم أعماله كذلك :

- إعداد مرتبات وأجور العاملين بطريقة عادلة بناء على تقديم الوظائف، إعداد البيانات الخاصة بالعلاوات والحوافز .
- حيث تعتبر هذه الأقسام الأهم، مع إمكانية وجود بعض الأقسام الأخرى مثل: قسم العلاقات و قسم البحوث و التخطيط الخ إذا استدعت الضرورة لذلك.

ب- **الشكل القائم على المركزية:** يعتمد اتجاه المنظمة للمركزية و اللامركزية على فلسفتها وكفاءتها و كفاءة الوظيفة الإستراتيجية فيها، وفي الشكل القائم على المركزية تكون القرارات الجوهرية وصناعة الإستراتيجيات و

¹ صلاح الدين عبد الباقي وآخرون ، مرجع سابق ، ص 66 .

السياسات محصورة في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة ، ولما كانت إدارة الموارد البشرية وخاصة تلك المتعلقة بالتخطيط والتوظيف والتدريب من القرارات الإستراتيجية ، ونظرا لمكانتها فإن سلطة اتخاذها تستند إلى الإدارة العليا للمنظمة كما تتنوع بقية القرارات الخاصة بالموارد البشرية على الإدارات الوظيفية الأخرى ، كما يشيع استخدام هذا الشكل من التنظيم في المنظمات التي تتميز بكثافة رأس المال¹.

وتشير الاتجاهات العامة اليوم و المتوقعة في المستقبل بأن إدارة الموارد البشرية تتجه إلى التوسع في وظائفها و نشاطاتها، كذلك زيادة مشاركة العاملين في صنع القرارات، وزيادة درجة المخاطرة في توظيف الموارد البشرية، فمثل هذه الاتجاهات تحتم على إدارة المنظمات النظر بعمق أكثر إلى دور إدارة الموارد البشرية فيها، وبالتالي تختار شكل التنظيم الذي يتناسب مع الدور أولا وتحقيق أهداف المنظمة والفرد والمجتمع ثانيا².

ثالثا: اختيار و تعيين الموارد البشرية

01- مفهوم و أهمية الاختيار: بعد أن تتم عملية استقطاب الأفراد العاملين في المنظمة على الوجه الأكمل تأتي عملية الاختيار و التي تعرف بأنها عملية انتقاء الأفراد الذين لديهم مؤهلات ضرورية و مناسبة لشغل وظيفة معينة في المنظمة، كما تعرف أيضا بأنها عبارة عن سياسات و إجراءات من شأنها ضمان اختيار أفراد وفق مبدأ الجدارة من خلال التنبؤ بأفضلية المتقدمين للعمل وأي منهم سيحقق النجاح إذا مت تعيينه، كما ينبغي أن تركز جهود الإدارة على عملية الاختيار وإعطائها الأهمية المناسبة للأسباب التالية :

- إن الاختيار الخاطئ للأفراد يفسر على أنه مضيعة للوقت والمال الذي أنفق في عملية الاستقطاب.
- إن اختيار الشخص الغير المناسب من شأنه إلحاق الضرر بمصالح المنظمة المتمثلة في عدم قدرة الموظف الجديد على مقابلة معايير الأداء المطلوبة مما يؤثر على الإنتاج العام للمنظمة.
- إن تطبيق سياسات تتضمن العدالة و المساواة في التعيين يحقق للمنظمة سمعة جيدة في المجتمع و يوفر لها مستويات من الكفاءات المتخصصة.
- ينبغي أخذ الحذر في التعيين على سبيل الحصول على الأكفاء منذ البداية .

02- مفهوم التعيين: عندما يتخذ قرار تشغيل شخص ما يجب أن يتصل به لمراجعة متطلبات الوظيفة، الراتب، ساعات العمل و الفترة التجريبية، وإذا قبل المتقدم بشروط التشغيل المقدمة فإن عقد التشغيل يخص

¹ خالد عبد الرحمان الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 1 ، كنوز المعرفة ، عمان ، 2007 ، ص 48 .

² المرجع نفسه ، ص 48 .

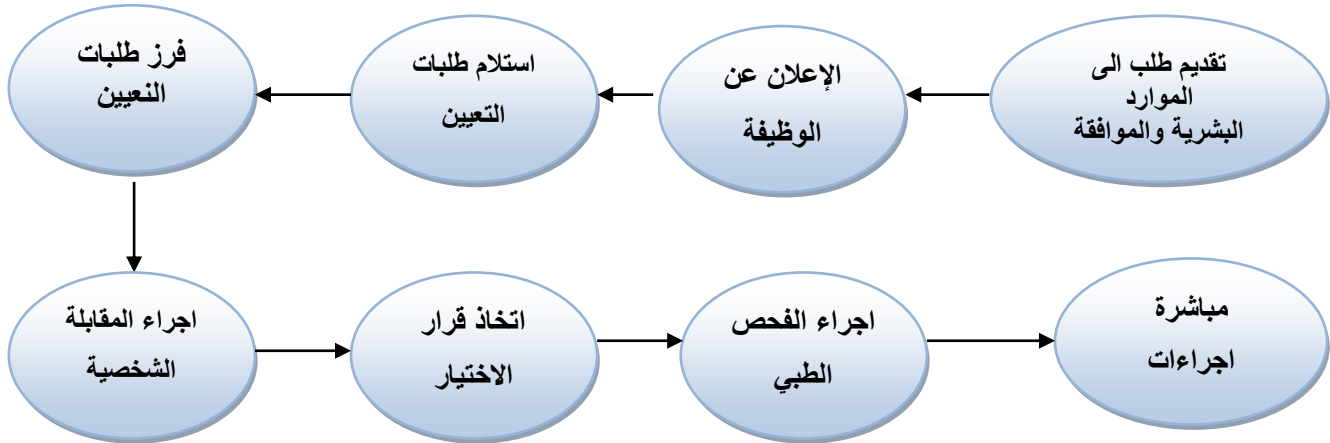
ظروف العمل و يجب أن يوقع من قبل كل من المنظمة و العامل، ويستهدف التعيين تحقيق مبدأ "وضع الشخص المناسب في المكان المناسب" .

03 - خطوات عملية الاختيار و التعيين¹ :

- تقديم طلب من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة و أخذ الموافقة عليها مباشرة، حيث تكفي إدارة الموارد البشرية بتخطيط القوى العاملة التي يكون اعتمادها قدمت من الإدارة العليا.
- الإعلان في الداخل و الخارج عن الوظيفة و يجب أن يشمل الإعلان تبيان المواصفات الرئيسية للوظيفة و المستلزمات الفردية لمن سوف يشغلها.
- استلام طلبات التعيين و تصنيفها داخل ملفات مخصصة لذلك.
- فرز طلبات التعيين و استبعاد من لا تنطبق عليهم مواصفات الوظيفة.
- إجراء المقابلة الشخصية مع المرشحين، وعادة ما يقوم بتلك المقابلة مدير الإدارة أو من يمثله، أو مدير إدارة الموارد البشرية أو من يمثله، إلا أن حجم الوظيفة عادة ما يحدد الأشخاص الذين سيقابلون المرشح.
- اتخاذ قرار الاختيار، وهو يختلف من منظمة إلى أخرى حسب السلطات الممنوحة لمدراء الإدارات الموجودة في المنظمة، إلا أن معظم هذه القرارات عادة ما يتخذها مدير الإدارة المعنية بناء على توصية مدير إدارة الموارد البشرية.
- إجراء الفحص الطبي لمعرفة مدى لياقة الموظف للعمل في الوظيفة المعنية، إذ تختلف المتطلبات الوظيفية من الناحية الصحية من وظيفة إلى أخرى، حيث أن ظروف العمل من حرارة و رطوبة مثال تؤثر على تحديد المواصفات الصحية للأفراد المطلوبين.
- مباشرة إجراء التعيين مثل تحرير عقد العمل بين الموظف الجديد و المنظمة، وتختلف هذه العقود في مدتها و نصوصها و شروطها من منظمة إلى أخرى ومن وظيفة إلى أخرى في نفس المنظمة .
ونلخص هذه الخطوات في الشكل التالي:

¹ مؤيد الحسين الفضل ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، الطبعة 1 ، مؤسسة الوراق ، عمان ، 2006 ، ص ص 186 - 205 .

الشكل رقم (05) : مخطط خطوات التعيين



المصدر: مؤيد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 206 .

يتم تقديم طلب من طرف رئيس مصلحة الموارد البشرية إلى المدير متمثل في قرار فتح توظيف واخذ الموافقة المبدئية من طرف المصالح المختصة، ثم يقوم رئيس مصلحة الموارد البشرية بالإعلان عن عملية لتوظيف داخل وخارج المنظمة، يتم استلام ملفات التوظيف المقدمة من طرف المقدمة المترشحين ودراستها من طرف اللجنة التقنية، وهنا يتم إقصاء الملفات الناقصة أو الغير المطابقة لشروط التوظيف المعلن عليها، و بعد الدراسة يتم توجيه استدعاء للمترشحين المقبولين لإجراء مقابلة شخصية معه يتم توجيه بعض الأسئلة للمترشح في حدود الاختصاص، وبعدها تأتي عملية اتخاذ القرار و اختيار المترشحين الفائزين .
وفي الأخير يتم تعين المترشحين الفائزين النهائيين بمقرر توظيف او عقد عمل .

المبحث الثاني : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

البيئة المحيطة بالمنظمة والمتمثلة بالبيئة الداخلية و الخارجية، والتي يعتمد نجاح المنظمات وسر بقائها على فهم هذه البيئة بنوعيتها، وهنا يبرز دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بكونها الأداة القادرة على فهم وتحليل رسالة المنظمة وغاياتها، أهدافها وثقافتها التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لا يزال واحدا من الأفكار القوية والمؤثرة في مجال الأعمال والإدارة خلال السنوات الخمسة والعشرون الماضية، فممكن تعريفها كما يلي¹:

- عملية منتظمة ووسيلة تهدف إلى تنمية الموارد البشرية من ناحية معارفهم، تصرفاتهم وقدرتهم الذهنية من أجل رفع كفاءتهم الإنتاجية، تحسين طرق الأداء في أعمالهم، مع الأخذ بعين الاعتبار تنمية الجوانب النفسية الاجتماعية من أجل بلوغ أهداف المنظمة التي يعملون فيها².

- إستراتيجية الموارد البشرية هي اتجاه طويل الأجل لوظيفة الموارد البشرية في المنظمة، فهي تصف أنسب الاختيارات لكي تدير المنظمة مواردها البشرية آخذة في الاعتبار النظم، العمليات، الموارد والبيئة المتاحة، فهي تمكن المنظمة من أن تبقى فعالة في إدارة أفرادها في ضوء بيئة العمل المتغيرة³.

- هي خطة طويلة الأجل، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكون وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية⁴.

بناء على التعاريف السابقة يمكن تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها: خطة معاصرة طويلة المدى، تشمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد (العنصر) البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على

¹ احمد كريم نياي ، تحول إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإستراتيجية في منظمات الاعمال الاقتصادية ، مجلة ديالي ، جامعة ديالي ، 2015 ، العدد 65 ، ص43.

² عامر و سامح عبد المطلب ، إدارة الأداء ، دار الفكر ، ناشرون وموزعون ، الأردن ، 2011 ، ص 75 .

³ أشوك شاندا و شلبا كوبرا، "إستراتيجية الموارد البشرية"، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر ، مصر، 2002 ، ص 35 .

⁴ محمد سمير أحمد ، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، 2009 ، ص 33 .

تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية.

المطلب الثاني: أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تبرز أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في كونها تتعامل مع الأفراد العاملين الذين يتمتعون بمهارات عالية ومتخصصة بالإضافة إلى أنواع مختلفة من السلوكيات والنزاعات والمواقف تمكنهم من تنفيذ هذه الاستراتيجيات لكي يكتب لها النجاح وتحقق أهدافها. فالمنظمات المتميزة و المتفوقة في عملها نابع من تمسكها بإستراتيجية فاعلة وملائمة لمواردها البشرية وإدارتها ، فالمكانة المرموقة التي تحتلها من بين جميع المنظمات التي تحيط بها تحقق ذلك عبر امتلاكها إدارة موارد بشرية ذات كفاءة عالية ¹ .

كما تبرز أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال التزامها بضرورة القيام بالعديد من الأدوار المؤثرة في حياة المنظمة ، ومن أهم هذه الأدوار نجد ما يلي :

- الرصد و التشخيص البيئي : يعتبر الرصد البيئي مطلباً أساسياً للتخطيط الإستراتيجي ، حيث تشكل معرفة المنظمة لبعض المعلومات التي تتوفر في البيئة منطلقاً للتجاوب مع التهديدات التي يحتمل أن يشكلها المنافسين وبغض النظر عن شكل الارتباط بين الموارد البشرية وعملية الإدارة الإستراتيجية، فإن التنبؤ بنوعية الأفراد الذين تحتاج إليهم المنظمة لدعم إستراتيجيتها يمثل أحد أهم المسؤوليات الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية .

- كفاءة استغلال الموارد المتاحة : فالمنظمات التي تتوفر على موارد مادية و تكنولوجية ومعلوماتية متطورة لا يمكن أن تديرها بكفاءة ما لم يكن لديها العنصر البشري المناسب الذي يستطيع - بما يتوفر لديه من مهارة - أن يحقق الاستغلال الجيد لهذه الموارد و بالتالي إنتاج القيم المضافة المستهدفة ، و أن تجاهل المنظمة للأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية قد يؤدي إلى هدر كثير من الموارد مما يعني عجز المنظمة على ضمان البقاء و النمو ² .

- المساهمة في مواجهة التحديات : تواجه المنظمات عددا من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية و الخارجية مما يزيد من حاجتها إلى المدخل الإستراتيجي في إدارة مواردها البشرية، و من بين التحديات التي تعمل إستراتيجية إدارة الموارد على مواجهتها نجد ما يلي :

¹ الغنزي واخرون ، فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ، العدد 45 ، 2007 ، ص 12.

² مؤيد سعيد سالم و عادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، الطبعة 2 ، دار وائل ، عمان ، 2002 ، ص 13 .

- التطور التكنولوجي السريع و ما صاحبه من ثورة في المعلومات .
- تعدد القوانين الحكومية المنظمة لأنشطة المنظمات المختلفة .
- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات على المستويين المحلي و العالمي.
- التغيرات الديموغرافية للقوى العاملة في سوق العمل .

كما تتمتع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية - كأحدى وظائف المنظمة - بأهمية كبيرة باعتبارها تمثل إدارة لأهم و أعلى أصول المنظمة. و هناك العديد من الدراسات التي أجريت في الدول المتقدمة تؤكد على العلاقة بين وجود إستراتيجية إدارة ناجحة للموارد البشرية و مستويات نجاح المنظمات بغض النظر عن حجم تلك المنظمات.

فقد أوضح ألفرت في تقرير تناول مئة منظمة أمريكية ناجحة في سنة 1990م بأن هذه المنظمات تتبع السياسات التالية في إدارة مواردها البشرية:

- ارتباط مدير إدارة الموارد البشرية برئيس المنظمة مباشرة.
- إعطاء أهمية قصوى لسياسات المنظمة في مجالات استقطاب الموظفين و اختيارهم و تطوير قدراتهم .
- تحويل الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا من التنظيم لتتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب .
- تبني تخطيط الموارد البشرية كجزء أساسي من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة¹ .
- و تتباين أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من بلد لآخر، و من منظمة لأخرى، حسب طبيعة عملها، و حجم نشاطها، و عدد العاملين فيها، و انتشارها الجغرافي، و مدى التدخل الحكومي في مجال الأعمال، و وجود النقابات و مدى قوتها، و فلسفة المنظمة و نظرتها للعنصر البشري، و إستراتيجية المنظمة المستقبلية².

المطلب الثالث : تحديات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

كغيرهما من الإدارات الفرعية تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات ، والتي تفرزها المنافسة بين المنظمات ، فالإدارة لم تعد تلك الوظيفة التي تقتصر فقط على القيام بمهام معينة، بل عليها التفكير في الأبعاد الإستراتيجية للموارد البشرية الخاصة بها من حيث الفرص و التهديدات و نقاط القوة و نقاط الضعف .

01 - تواجه إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل البيئة الراهنة مجموعة من التحديات من بينها¹ :

¹ سنان الموسوي ، ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، مجد لاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 ، ص 21 .

² عمر وصفي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 ، ص 49 .

- المحافظة على الكفاءات العاملة داخل المنظمة والقدرة على استقطاب الكفاءات من الخارج في ظل سوق عمل أصبح يتسم بالتنافس العالمي.
- تطوير مهارات العاملين.
- القدرة على إدارة التنوع في الموارد البشرية العاملة.
- تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية: أي على المنظمات أن تقدم شتى المنافع الاجتماعية من خلال إدارة الموارد البشرية.
- الاتجاه نحو علاقة أكثر إيجابية مع النقابات العمالية.
- تحقيق التحول من التوجه بالعمليات إلى التوجه الإستراتيجي: إن أكبر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية تكمن في مدى قدرها على تحقيق التحول من التوجه بالعمليات إلى التوجه الإستراتيجي ، فمجالات التركيز يجب أن تشمل تحقيق الجودة ، تقديم خدمات متميزة للعملاء ، تحسين الإنتاجية ، مشاركة العاملين ، تنمية فرق العمل ، خلق قوة عمل مرنة ، كما يجب أن تكون أكثر استجابة لمتطلبات السوق.
- 02 -** وفي ظل العولمة تواجه إدارة الموارد البشرية مجموعة من التحديات تتلخص فيما يلي:
 - خطة تقليص الحجم : ويقصد بها إعادة هيكلة مضمون إدارة الموارد البشرية وتقليص الحجم ، يتضمن التقليص إلغاء أعمال محددة مع التركيز على فاعلية العمل، ويرجع سبب التقليص إلى:
 - معاناة المؤسسة من فائض في العمالة بسبب سوء التخطيط للموارد البشرية .
 - التطور التكنولوجي الذي يؤدي إلى الاستغناء عن بعض الوظائف .
 - قد تلجأ المنظمة إلى إلغاء بعض الوظائف ما يؤدي إلى حدوث فائض في الموارد البشرية التي كانت تشغل تلك الوظائف.

¹ عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي "دراسة حالة : شركة مناجم الفوسفات- تبسة"، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2007، صص 76 - 78 .

المطلب الرابع : أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

لقد تم الاعتراف في السنوات الأخيرة بالأهمية الإستراتيجية التي تلعبها إدارة الموارد البشرية باعتبارها المساهم الرئيسي في نجاح المنظمات ، حتى في المنظمات التي لا تستهدف الربح مثل : الخدمات الاجتماعية والصحية الحكومية ، واستنادا لعدة بحوث ودراسات لمدارس وجامعات مختلفة التي ترى ضرورة تبني الإستراتيجية للموارد البشرية وهذا لتحقيق أهداف المؤسسة ، وهذا من خلال ثلاثة أبعاد¹ :

01 - تحسين الأداء التنظيمي :

يمكن أن ينظر للأداء التنظيمي بأنه الفعالية في تقديم المنتجات والخدمات للزبائن ، وبما أن الموارد البشرية في المنظمة تعتبر جزءا من عملية تصميم وإنتاج وتقديم هذه الخدمات ، فإن هدف من أهداف إدارة الموارد البشرية القيام بأنشطة تساهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي وهذا من خلال :

- ❖ المشاركة في التخطيط الاستراتيجي
- ❖ المساهمة في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بعملية الاندماج والاكتمال والتقليص التنظيمي *
- ❖ إعادة هندسة المؤسسة وسيرورة العمل .
- ❖ ضمان المسؤوليات المالية لنتائج الموارد البشرية.

02 - توسيع الرأسمال البشري :

الرأسمال البشري هو القيمة الكلية للموارد البشرية في المنظمة ، ويسمى كذلك بالرأسمال الفكري ، يتكون هذا الأخير من الأفراد في المنظمة والقدرات والكفاءات التي يمتلكونها وقدرتهم على استخدامها في عملهم ، واهم طريقة لتطوير الرأسمال البشري هي استخدام قدرات ومواهب كل الأفراد داخل المنظمة بالإضافة إلى الجلب الأمثل للموارد البشرية من الخارج .

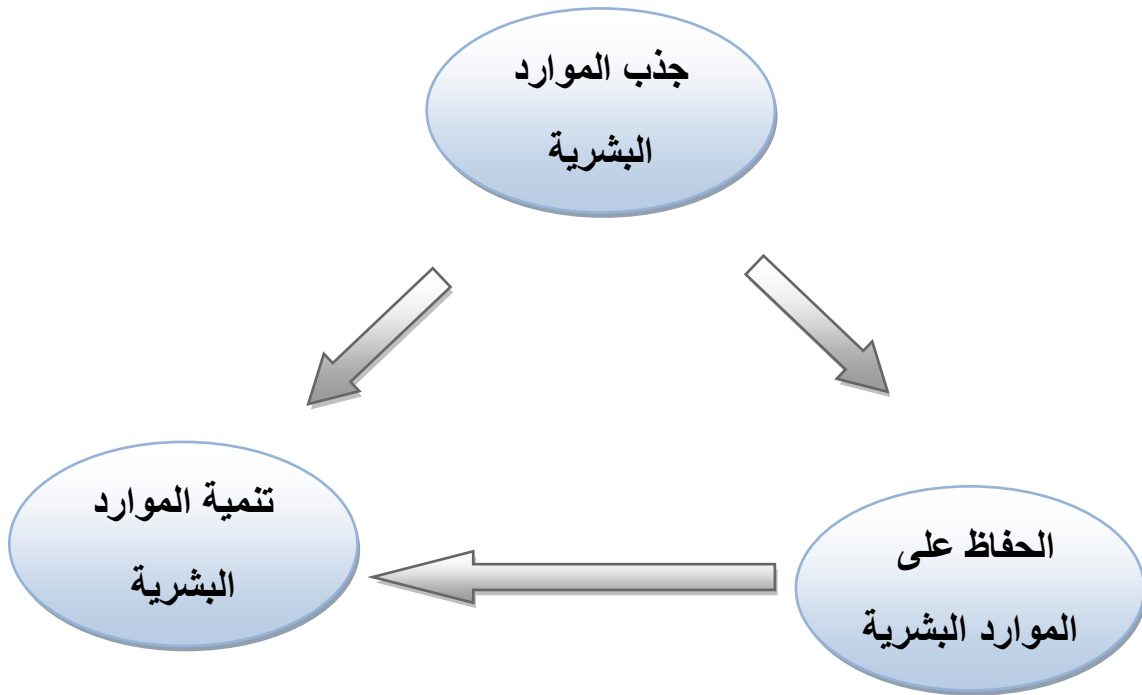
بسبب التحول الديموغرافي في القوى العاملة ، إدارة الموارد البشرية يجب أن تحرس على تعظيم و رفع قدرات جميع مواردها البشرية المختلفة ، ومن هنا لا بد من خبراء الموارد البشرية ضمان وتوفير فرص للأفراد لتطوير قدراتهم مهما كانت خلفياتهم وظروف معيشتهم ، وكخلاصة يمكن توسيع الرأسمال البشري بما يلي :

¹ Robert L.Mathis and Johan H.Jackson , **Human Resource Management**, South-Western College Pub,2000,p 15-16

* يشير إلى المجهود المحدود المبذول لتخفيض العمالة وكذلك المجهود الكبير المبذول لتحسين وتطوير نظم العمل أو إعادة تصميم التنظيم ككل ، أي أن تخفيض العمالة هو أحد مهام التقليص التنظيمي كأحد أساليب الإدارة الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة ككل .

- ❖ جذب واستقطاب الموارد البشرية .
- ❖ المحافظة على الموارد البشرية
- ❖ تنمية الموارد البشرية .

الشكل رقم (06) : توسيع الرأس مال البشري



المصدر : عادل محمد زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل ، المنظمة العربية

للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003، ص 50 .

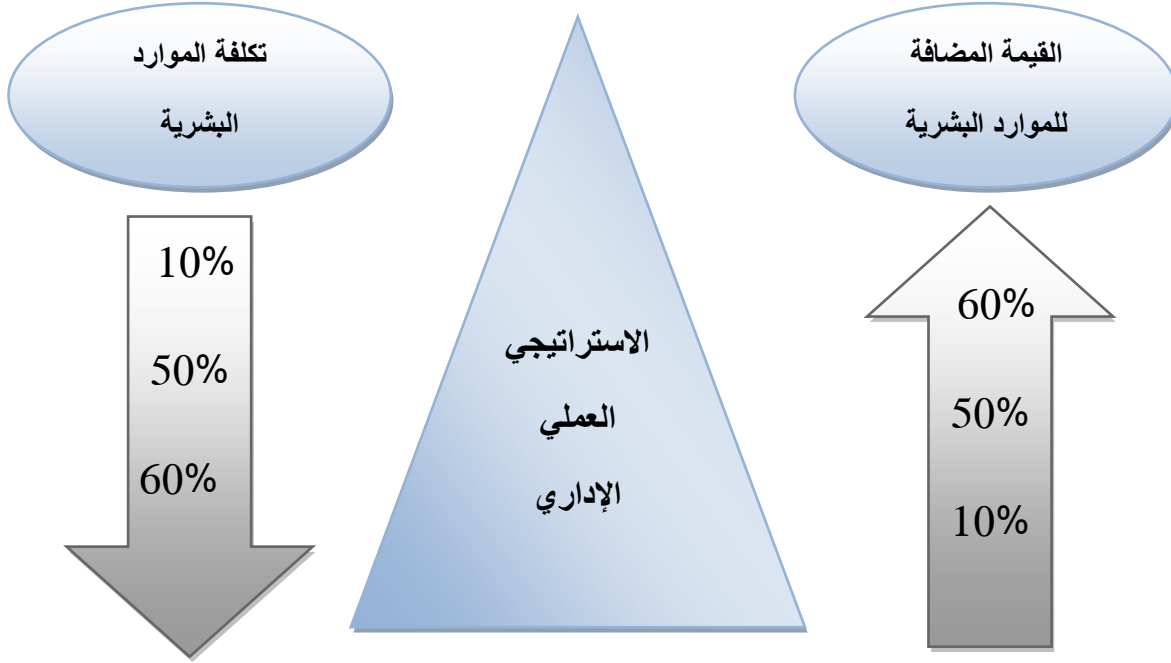
03 - التدريب على تكلفة / فعالية نظم الالتزام :

البعد الاستراتيجي الثالث لإدارة الموارد البشرية يتمثل في مباشرة أنشطة وخدمات الموارد البشرية بطريقة التكلفة / الفعالية التي تضمن التطابق والتكيف مع القوانين واللوائح المطبقة . ولقد أجريت إحدى الدراسات لدور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، فأظهرت النتائج بأن أكبر نسبة من الوقت والتكلفة يتم التركيز عليها في المستوى الإداري ، ومع ذلك فإدارة الموارد البشرية تضيف القيمة الأكبر على المستوى الاستراتيجي ، أما الأنشطة الإدارية (المستوى الإداري) تنتج أو تضيف قيمة محدودة للمنظمة . وفي هذا الإطار يجب الأخذ بعين الاعتبار جانبيين هامين هما : الالتزام القانوني والنظم الإدارية ¹ .

حسب الدراسات التي قام بها سبنسر Spencer ، فإن 60 % من تكاليف وظيفة الموارد البشرية هي محصورة في الدور التقليدي لإدارة الأفراد (administration du personnel) ، في حين لا تقدم سوى 10% من القيمة المضافة . وبصورة تطابقية ، وجد أن 60 % من القيمة المضافة يمكن تولدها من الدور الاستراتيجي الذي لا يكلف سوى 10 % من تكاليف الوظيفة .

¹ Robert L.Mathis and Johan H.Jackson , op.cit ,p 21

الشكل (07) : تكلفة الموارد البشرية / القيمة المضافة للموارد البشرية



Source : Lyle M.Spencer . **Reengineering Human Resources**

(New York. Sons 1995). p 16.

المبحث الثالث : تقييم أداء العاملين

تعمل المنظمات بصورة مستمرة من أجل الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من النمو والبقاء بقوة في البيئة المتغيرة التي تمارس نشاطها فيه، سواء كانت عبر سرعة الاستجابة للعملاء، ووصولها على الموارد الفريدة بشكل مستمر أو من خلال اعتمادها على مجموعة من العاملين لا يملكون كفاءة أداء عالي مكتسب من الخبرة أو المؤهل العلمي يفوق عن غيرها من المنظمات .

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

مصطلح الأداء يستخدم على نطاق واسع في مجال الأعمال، ورغم ذلك يبقى من الصعب إعطاء تعريف محدد وبسيط له، لأنه ينتمي إلى عائلة المصطلحات متعددة المعاني، في حين تشير إلى انه هو النتيجة النهائية للنشاط .

وعرف على انه يمثل الطريقة التي تتجز مهام الوظيفة بناء على الوصف الوظيفي، بالرغم من اختلاف الباحثين في مجال الأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم ويعتبر اختلاف جزئي وليس جوهري فهم يشتركون بثلاث عناصر تجمعهم تقريبا، والمتمثلة بالموظف أولا، والوظيفة ثانيا، والموقف وما تتصف به البيئة التنظيمية¹.

ويمكن القول بان الأداء هو : مقدرة الفرد على بذل أقصى ما يمتلكه من أداء ذهني وبدني في سبيل تحقيق أهدافه التي تعبر عن رغباته عبر تحقيق أهداف المنظمة في ضوء بعدي الكفاءة والفاعلية .

المطلب الثاني : أهمية أداء العاملين

تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء الموظفين فيها، وذلك لان هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة وعلى الأخص إدارة الموارد البشرية . وتكمن هذه الأهمية فيما يلي² :

- تقدير المعلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وذلك للمعرفة ولتحسين الأداء إلى الأفضل.

- تجديد زيادات الأجر والمكافآت والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد وذلك كنوع من المقابل لأداء .

¹ الشجيري و وسام ، العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والثقافة التنظيمية وتأثيرها في كفاءة أداء العاملين ، أطروحة دكتوراء غير منشورة ، جامعة النيلين كلية الدراسات العليا، الخرطوم ، 2016 ، ص 120 .

² توفيق محمد عبد المحسن ، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء ، دار الفكر العربي ، مصر ، 2005 ، ص 45 .

- تحديد محاسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، وربما الاستغناء عنه وإن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.
- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسند لها المنظمة إلى الفرد وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال و المهام .
- تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز .
- تحديد إمكانية أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجه إلى التطوير والتنمية وذلك من خلال جهود التدريب.
- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتها النهائي.

المطلب الثالث : أهداف تقييم أداء العاملين

أهداف تقييم الأداء يمكن تبويبها على النحو الآتي¹:

- 01- الأهداف الإستراتيجية :** تسعى عملية تقييم الأداء إلى مساعدة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بربط أهداف المنظمة بالأهداف الفردية، حيث يعزز نظام تقييم الأداء الأهداف المرتبطة بالحصول على الأهداف التنظيمية .
- 02- الأهداف الإدارية :** هي جملة القرارات التي تتخذها إدارة الموارد البشرية بالترقية والنقل وإنهاء الخدمة من جهة ، والقرارات المتعلقة بتصويب سياسات الموارد البشرية فيما يتعلق بمعايير الاختبار والتعيين .
- 03- الأهداف المعلوماتية :** يزود تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب .
- 04- الأهداف التطويرية :** تنمية العاملين وتطويرهم يعد من الأهداف الجوهرية لتقويم الأداء، لذلك المنظمات تسعى إلى الارتقاء بأداء العاملين فيها ، عبر تدريبهم ، وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها، وحسب معايير الأداء المحددة التي يمكن أن تكون كمية أو نوعية بالنسبة للجهد المبذول ونمط الأداء .
- 05- الأهداف الصيانة التنظيمية :** صيانة الموارد البشرية تتمثل في تقييم حاجات تدريب العاملين المستقبلية ، وتقدير انجازات الأداء في المستوى التنظيمي وتقدير فاعلية الموارد البشرية وسجلاتها .

¹ عامر و سامح عبد المطلب ، إدارة الأداء ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، الأردن ، 2011 ، ص 36 .

06- الأهداف التوثيقية : الغرض من جمع المعلومات عبر عملية تقييم الأداء في المنظمة ، من اجل استخدامها لأغراض وثائقية ، وان أهداف تقييم أداء العاملين لم تكن في اتجاه واحد، وإنما تعدد اتجاهاتها من هدف استراتيجي إلى تطويري ومن ثم تقييمي .

المطلب الرابع : أبعاد قياس أداء العاملين والعوامل المؤثرة على الأداء

أولاً: أبعاد قياس أداء العاملين

اتفق اغلب الباحثين على مجموعة من الأبعاد التي يمكن من خلال الوصول إلى التقييم الحقيقي لأداء العاملين في المنظمة وهي كمايلي¹:

01- المعرفة بمتطلبات العمل: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

02- نوعية العمل: تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من مهارات فنية وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون أخطاء .

03- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة هذا الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله

04- كمية العمل المنجز: وهي تمثل ما يستطيع أن ينجزه الفرد من أعمال وفق إمكانيته ومقدراته المختلفة في الظروف الاعتيادية وكذلك مقدار السرعة والدقة التي ينجز بها تلك الأعمال في أوقاتها المحددة، ويمكن من خلالها الوقوف على حاجة الفرد للتوجيه والتطوير والتحسين المستمر في أدائه .

¹ محمود موسى محمد ، الحرية الاكاديمية لدي أعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش وعلاقتها بالأداء الوظيفي لديهم ، رسالة ماجستير ، جامعة جرش كلية العلوم التربوية ، الاردن ، 2013 ، ص35.

ثانيا : العوامل المؤثرة على أداء العاملين

هناك مجموعة من العوامل تؤثر سلبا على أداء الموظفين نذكر منها مايلي¹:

01. نمط السلطة: فطبيعة نظام الحكم مثلا: إذا كان تسلطيا فهذا يجعل من المنظمات تتجه نحو المركزية والتنظيم البيروقراطي أكثر، وهنا تتجه الدولة لسن التشريعات والقوانين من أجل فرض الرقابة الشديدة على المنظمات وتقييدها قانونيا، مما يجعل الفرد مقيدا إداريا باللوائح والقوانين والروتين وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات وانعدام الإبداع وهذا يؤثر سلبا على أدائه.

02. ضغوط العمل: عندما ترتفع ضغوط العمل على الموظف ينخفض مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي يؤثر سلبا على أدائه .

03. غموض الدور: ويقصد به قلة المعلومات التي يحتاجها الفرد عند أداء دوره في المنظمة أو عدم وضوح مسؤوليات العمل ومتطلباته، وقد يؤدي عدم الإلمام الكامل بطبيعة العمل نتيجة عدم معرفة الحقيقة بواجبات ومهام وصلاحيات الوظيفة وواجبات ومهام الموظف إلى التأثير سلبا على أداء العمل .

04. الصراع التنظيمي: يؤثر الصراع التنظيمي سلبا وبشكل ملموس على مستويات الأداء، حيث من غير المحتمل أن تبرز محاولات التطور الابتكار والتغيير والقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة .

05. الحاجة إلى الأمن: إن عدم وجود الأمن وتحقيقه للعامل سيكون الخط الأحمر الذي يحد بشكل واسع من إنتاجية العامل ودوره في تحقيق الأداء المطلوب منه.

06. عدم توفر الظروف المادية للعمل: فعدم توفر الظروف المادية للعمل مثل: الإضاءة الملائمة، الأداء والمحافظة على نظافة بيئة العمل، واتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب الموظفين الأصوات والاهتزازات والضجيج من داخل المنظمة وخارجها قد يحد من أداء العامل لعمله .

07. ضعف نظام الحوافز: إن ضعف نظام الحوافز يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي مما ينجم عنه الحصول على أداء أقل من معدل الإنتاج المطلوب .

¹ مصباح ايمان و ميدون أمال ، اثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة تخرج ليسانس في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2010 ، ص 09 .

08. ضعف نظام الأجور: حيث إذا كان نظام الأجور غير عادل يؤثر سلبا على الروح المعنوية وبالتالي ينخفض أداء الموظفين .

09. ضعف الثقافة التنظيمية: إن غالب نشاطات وتصرفات الأفراد داخل المنظمة تتبع من أذهانهم أي نتيجة لثقافتهم لهذا فإن الثقافة الضعيفة للمنظمة تؤثر سلبا على أداء الموظفين.

المطلب الخامس : مداخل تحسن أداء العاملين في المؤسسات الصحية

يتم اللجوء إلى مداخل كفيلة لتحسن أداء العاملين في المؤسسات الصحية، وينتم تحسن أداء العاملين وفق احد الأساليب¹ :

01 - الإدارة بالأهداف : يركز هذا المدخل في تحسن أداء العاملين على الأهداف المطلوب تحقيقها من العامل، وعلى وصف النتائج الأساسية المطلوبة، وتبدو أهمية هذه الطريقة في أنها تتجه بأداء العاملين نحو الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها مع ربطها بأهداف المؤسسة والقيم الجوهرية لها من سلوك شخصي والالتزام بالعمل الجماعي والإبداع في العمل ...الخ. وهو أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المؤسسة لتحديد الأهداف التي ينبغي على الوحدات الإدارية التي يعملون فيها، ثم تحديد مسؤولية كل عامل على شكل نتائج متوقعة منه ومطلوب تحقيقها.

وتتمثل أهداف وأغراض أسلوب الإدارة بالأهداف فيما يلي :

- الربط بين أداء العاملين وأهداف المؤسسة .
- رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة .
- المساهمة في تحديد نظم مقبولة للأجور والحوافز .
- المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة .
- قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية .

02 - لوحة القيادة الاجتماعية : تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية من بين المداخل الكفيلة بتحسين أداء العاملين، حيث تشمل مجموعة من المعطيات على شكل مؤشرات ضرورية لقياس النتائج الخاصة بالعاملين وتحسن أداءهم وإدارتهم، ومتابعة تطور تنفيذ إستراتيجيتهم، وإمكانية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

¹ مصباح إيمان و ميدون أمال ، مرجع سابق ، ص 09 .

ومن بين الأسباب التي تؤدي بالمسيرين لاعتماد على لوحة القيادة الاجتماعية تمتعها بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن باقي الأدوات وهي كالآتي :

- تماثل المعطيات : أي أن المعلومات غير قابلة للنقاش والنزاع، مونها محددة من خلال مبادئ واقعية وموضحة بصفة متماثلة عن طريق تحديد مسبق للمصطلحات والمتغيرات المستعملة والحسابات.

- الوضوح وإمكانية القراءة والاختيار : أي إمكانية وسرعة الحصول على المعلومة الموجودة في لوحة القيادة الاجتماعية وسهولة استغلالها من طرف العاملين وبالتالي، جذب اهتمامهم لها .

- وسيلة للقيادة : يمكن استعمال لوحة القيادة الاجتماعية في عملية القيادة لأنها تسمح بالتنبؤ وتعد في الوقت المناسب ومتناسقة مع استراتيجيات المؤسسة ومكيفة مع القرارات الواجب اتخاذها .

- التقدير المسبق لما يمكن أن يحدث داخل أو خارج المؤسسة، فبفصل لوحة القيادة يمكن إعداد سيناريوهات حول تطور عدد العمال المرتقب أو تطور الكفاءات كما يمكنها أيضا دراسة سوق العمل، وسلوك الأجراء ومختلف التطورات التنظيمية.

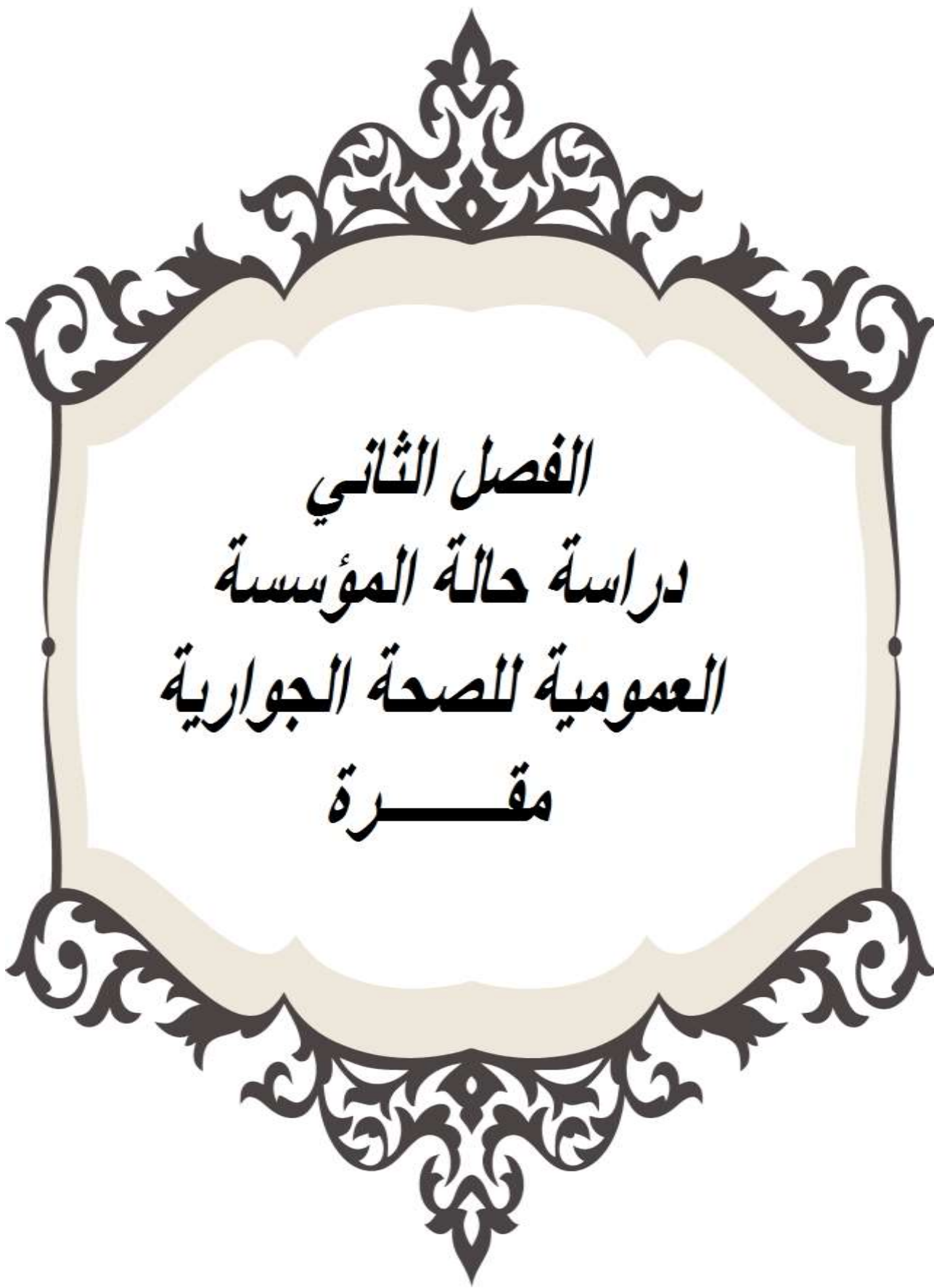
03 - التخطيط الاستراتيجي : يعتبر التخطيط الاستراتيجي من بين أهم المداخل الأساسية لتحسين أداء العاملين وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل دراسة الحالة من خلال دراسة المخطط السنوي لتسير الموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة .

الخلاصة:

إن من الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل من عامل فيها بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيط ، وتشعر بأن عمله بشكل حلقة في سلسلة متكاملة، وأي عطل أو خلل في هذه السلسلة سوف يعكس على العمل بأكمله، كما على الإدارة أن تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام و عن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقيق النفع لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء ، فالعمال تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تظهر المنظمة بخاصية المنظمة الأكثر تحفيزا .

فإدخال المفاهيم العصرية لإدارة الموارد البشرية ما هو إلا ترجمة لزيادة الطلب على الخدمة العمومية على اختلاف أشكالها والهيئة القائمة على تحقيقها، و لما كان المورد البشري هو الحلقة الأساسية لنجاح أي منظمة قائمة بذاتها، كان لازما علينا البحث دوما على آليات تطوير أدائه الوظيفي، وهو الأمر الذي لا يمكن أن يتحقق من دون تطوير آليات استقطابه والبحث من تتوفر فيهم المؤهلات العلمية والمواصفات التي تتوافق و الوظائف المراد تكليفه بها .

ونرى أن تسيير الموارد البشرية لا يركز فقط على الجانب القانوني والتطبيقي فقط بل يتعداهما إلى الجانب الشخصي الإنساني الذي يغلب عليه المزاجية و عدم الثبات على سلوك واحد، و في هذا الصدد نرى أن إدخال المفاهيم العصرية لتسيير الموارد البشرية أمر حتمي تقتضيه بالدرجة الأولى مبادئ حسن سير المرافق العمومية و هو ما نسعى إلى تجسيده على المستوى العلمي باعتبارنا مسيرين مستقبليين للمؤسسة صحية



الفصل الثاني
دراسة حالة المؤسسة
العمومية للصحة الجوارية
مقرة

تمهيد :

تعمل المؤسسات الصحية الجوارية كغيرها من المؤسسات الصحية وغير الصحية كونها من بين أهم المنظمات في أي دولة كانت، وهذا راجع لحساسيتها الخاصة ولارتباطها بشكل مباشر بالفرد وحياة الأفراد داخل المجتمع، وقد جاء هذا الفصل من الدراسة ليساهم في دراسة وتحسين وضع هذا المؤسسات حيث يسلط فيه الضوء على أحد أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصحية عموما و العمومية خصوصا فيما يخص الموارد البشرية، وسوف نقوم في هذا الفصل بتحليل ثالث مباحث :

- المبحث الأول تناولنا فيه لمحة عن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة .
- المبحث الثاني دراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية كإستراتيجية لتسيير أداء العاملين.
- المبحث الثالث قمنا بدراسة نموذج لمخطط سنوي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة لسنة 2021 .

المبحث الأول : لمحة عن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة

تعتبر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مثابة نظام مفتوح لأنها تعمل على حل مشكلات تعترض صحة الأفراد الذين يتفاعلون معها ، يتأثرون بها ويؤثرون فيها .

المطلب الأول: تقديم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة

01- تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة :

وفقا للمرسوم التنفيذي رقم : 07 - 140 مؤرخ في جمادي الأول عام 1428 الموافق 19 مايو 2007 ، يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية والمؤسسات العمومية الاستشفائية وتنظيمها .
يمكن تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة بأنها :

مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي بمجلس الإدارة .

تم إنشاء المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة بموجب المرسوم التنفيذي رقم :07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 هـ الموافق ل 19 مايو سنة 2007 . يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية وتنظيمها وسيورها، وتم الانطلاق الفعلي في تقديم مختلف الخدمات الادارية ومزاولة مختلف الأنشطة المتعلقة بها في 01 جانفي 2008 ، حيث تقع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة في الجهة الشرقية لولاية المسيلة، وهي نقطة حدود مع ثلاث ولايات هي ولاية سطيف ، ولاية باتنة ، ولاية بربوعريريج .

تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة من تسعة (09) عيادات متعددة الخدمات أنجزت بتواريخ مختلفة وكذلك ثلاثة وخمسون (53) قاعة علاج موزعة على ثمانية (08) بلديات منها أربعة عيادات بها نقاط مناوبة طبية تعمل بنظام 24 سا / 24 سا . ويتمثل دورها في تكفل بالتغطية الصحية لما يفوق 300.000 مواطن يقطنون بدائرة مقررة و دائرة أولاد دراج¹ .
والجدول التالي يوضح مجال تغطيتها الصحية :

¹ معلومات مقدمة للمترجمين من الطرف المديرية الفرعية للمصالح الصحية

الجدول (02) : يمثل نطاق التغطية الصحية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة

البلديات		العنوان	المؤسسة
بلديات دائرة أولاد دراج	بلديات دائرة مقرة		
أولاد دراج , أولاد اعدي لقباله , المعاضيد	مقرة , برهوم , بلعائبة , عين الخضراء , الدهاينة	الحي الإداري بلدية مقرة ولاية المسيلة	المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة

المصدر : معلومات مقدمة من طرف المديرية الفرعية للموارد البشرية مقرة

للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة مهام محددة ، مندمجة ومتدرجة وفقا لاحتياجات الصحية

للمواطنين وفي هذا السياق تحدد لها المهام الرسمية التالية :

- تطبيق البرامج الوطنية الصحية .

- الوقاية والعلاج القاعدي .

- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي.

- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي.

- تشخيص المرض، العلاج الجوارى.

- المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

- كما يمكن استخدام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ميدانا للتكوين شبه الطبي والتكوين في التسيير

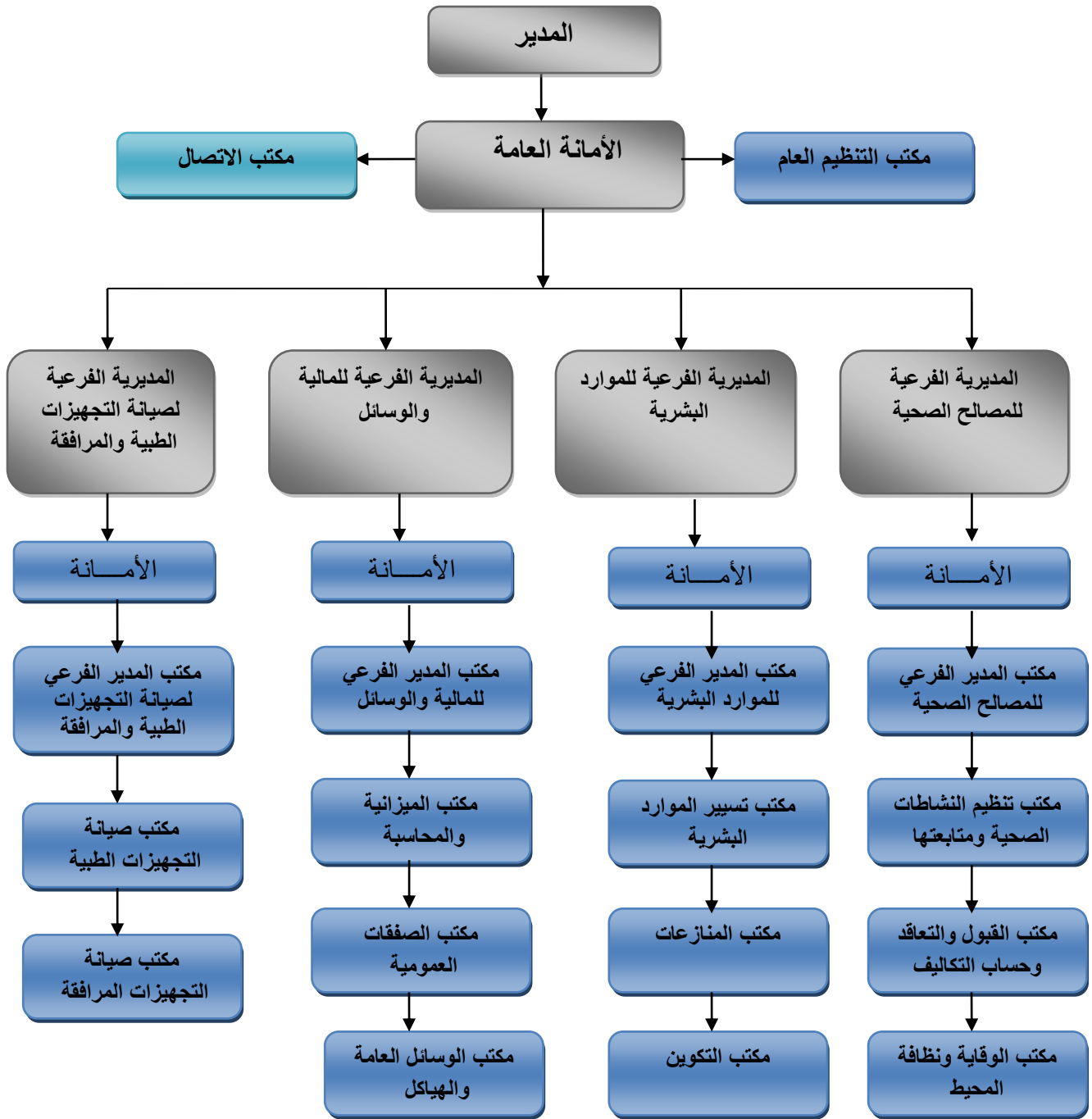
الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

02- الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة

يتوزع الإطار الهيكلي في المؤسسة العمومية الجوارية مقررة على مجموعة من المصالح الإدارية وهي التي تتولى أعمال إدارية كالاهتمام بالعاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، ومختلف شؤونهم والحسابات والصيانة وحفظ المباني وغيرها. وعادة ما يكون مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية إداري ، رجل مختص في علم الإدارة عن طريق تلقيه تكوين في الإدارة الصحية يتم إعداده عن طريق عدد من الدورات التربصية الطبية، ليطلع على طبيعة المشاكل التي يمكن أن تنشأ في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، على اعتبار الخصوصية والحساسية التي يتميز بها هذا الأخير. إلا انه وبعد الإصلاحات الهيكلية التي خضعت لها المؤسسات في الجزائر بنوعها الصناعية والخدماتية، بناء على قانون إعادة الهيكلة والاستقلالية، فقد أصبحت المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تحت إدارة مجلس الإدارة، والذي يتكون من ممثلي جميع الفئات المهنية المتواجدة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية .

حيث يعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية من أهم العوامل التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها، فهو يظهر الوظائف و يحدد المسؤوليات، و سنوضح فيما يلي الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة.

الشكل رقم (08) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة



المصدر : الإدارة العامة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة

01- المدير: يسهر المدير على اتخاذ جميع الإجراءات الضرورية لضمان السير الحسن للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية و هو المسئول الأول عن الانضباط في جميع الوحدات كما يمارس السلطة السليمة على جميع مستخدمي المؤسسة تحت سلطته، كما يسهر على تنفي مداورات مجلس الإدارة و تطبيق القوانين، يعين مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقرار من الوزير المكلف بالصحة، وتنتهي مهامه حسب الإشكال نفسها.

02- الأمانة العامة : يقوم هذا المكتب بترتيب وتنظيم الوثائق مهما تعددت أشكالها، ومتابعة البريد الوارد والصادر ، واستقبال المكالمات الهاتفية، وتحرير المحاضر ، وتنظيم و برمجة الاجتماعات .

03- المديرية الفرعية للموارد البشرية : و تضم ثلاث مكاتب هي :

• **مكتب المنازعات :** يتكفل بكافة القضايا المتعلقة بالخلافات التي تتجم بين الأفراد أو تكون الإدارة طرف فيها، و الخلافات الخارجية بين الإدارة و المواطنين و حتى الأفراد العاملين بها .

• **مكتب تسيير الموارد البشرية:** يعد أهم مكتب في المديرية حيث يقوم بعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ، كما يتابع باستمرار حركة الموظفين .

• **مكتب التكوين:** ويقوم هذا المكتب بإعداد المخطط السنوي للتكوين المستمر ، وتحسين المستوى المهني للموظفين .

04- المديرية الفرعية للمالية الوسائل : و تتكون من ثلاث مكاتب و هي:

• **مكتب الصفقات العمومية :** يقوم بعقد الصفقات مع المؤسسات العمومية و الخاصة بمختلف أنواعها من أجل تمويل المؤسسة بالمواد و العتاد الضروري.

• **مكتب الميزانية و المحاسبة :** يقوم بتطبيق الميزانية و إعطاء تقارير مالية دورية عن نفقات المؤسسات العمومية للصحة الجوارية ، و هي نفقات العمال، نفقات المواد الغذائية، العتاد الطبي، نفقات أخرى للتوظيف، نفقات التكوين، نفقات الأدوية، نفقات البنية التحتية، تغطية النفقات الاجتماعية، نفقات التدابير الوقائية.

• **مكتب الوسائل العامة و الهياكل :** تسجيل و تجرد كل العتاد الطبي و الإداري من كراسي و مكاتب و أثاث و أجهزة الكمبيوتر بالإضافة إلى مراقبة كل الفواتير و التصديق عليها و تحويلها على المصالح المعنية لتسديد مبالغها.

05- المديرية الفرعية للمصالح الصحية : تتكون من ثلاث مكاتب و هي:

• **مكتب النشاطات الصحية :** ويقوم هذا المكتب بتنظيم النشاطات الصحية , والتنسيق بين المستخدمين شبه الطبيين لمختلف المصالح الصحية, متابعة الصحة المدرسية, وإعداد برامج العمل الخاصة بالمستخدمين الشبه الطبيين , ومتابعة وتنفيذ مختلف برامج التلقيحات, و إعداد الإحصائيات الرسمية : أسبوعية, شهرية, فصلية, وسنوية .

• **مكتب القبول و التعاقد و حساب التكاليف :** ويقوم هذا المكتب بجمع المعلومات الخاصة بالتكاليف الصحية من جميع المصالح ليقوم بإعداد التقارير :شهريا , فصليا ثم سنويا

• **مكتب الوقاية و نظافة المحيط :** يساهم في ترقية المحيط و حمايته في مجالات الوقاية والنظافة و الصحة و مكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية.

06- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة : تتكون من مكتبين:

• **مكتب صيانة التجهيزات الطبية:** ويقوم بـ : التكفل بصيانة الأجهزة الطبية ومتابعتها بصفة دورية .

• **مكتب صيانة التجهيزات المرافقة :** ويقوم بالتكفل بصيانة الأجهزة المختلفة للمؤسسة مثل أجهزة الإعلام الآلي وغيره.

المطلب الثاني: تقديم المديرية الفرعية للموارد البشرية

تعتبر هذه المديرية إحدى أهم الركائز التي تشرف على تسيير الجانب البشري داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ، كما تعتبر هذه الإدارة واحدة من الإدارات المساندة للإدارات الأخرى في المؤسسة، توجد للمديرية الفرعية للموارد البشرية كما ذكرنا سابقا عدة مكاتب ملحقة بها وهي كالآتي¹ :

01- مكتب تسيير الموارد البشرية: هو مكتب مكلف بمتابعة المسار المهني للموظف من بداية توظيفه

إلى غاية انتهاء علاقته بالإدارة ومن مهامه مايلي :

- إعداد مختلف المقررات والمحاضر لكل أسلاك و رتب الموظفين .

- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

¹ معلومات مقدمة الى المترجمين من طرف المديرية الفرعية للموارد البشرية

- تنسيق ومراقبة كل الأعمال الخاصة بالأجور .

- تحضير ودراسة ملف لجان المتساوية الأعضاء والمجالس التأديبية .

- تسيير تحركات العامل كالانتداب ، الإحالة على الاستيداع، النقل، الاستقالة .

- متابعة عملية التوظيف والإشراف عليها .

02- مكتب المنازعات: يتكفل بالقضايا المتنازع فيها سواء المستخدمين مع المؤسسة كالاختلاس و

الشكاوى بين المؤسسة وأشخاص من خارج المؤسسة مثل شكوى مقدمة من طرف مريض مع تقديم حصيلة كل ثلاث أشهر عن الاعتداءات التي طالت المؤسسة .

03- مكتب التكوين : يقوم بتكوين الموظفين في المجالات ذات العلاقة بنشاطاتهم الوظيفية و تطوير

مستواهم وكذا اكتساب الكفاءات واستغلالها للتأقلم مع التطورات الراهنة سواء داخل الوطن أو خارجه، مثل التبرصات التي يجريها الشبه الطبيون، الأطباء العامون ... وتكوين المعارف سواء بين المؤسسات أو بين الأشخاص .

و من أهم النشاطات التي تقوم بها المديرية الفرعية للموارد البشرية :

إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: و الذي أحدث بالموجب المرسوم التنفيذي رقم 95/126 المؤرخ في 29 أفريل 1995 تعتبر وسيلة جديدة لتنظيم تسيير الموارد البشرية وأداة تحليلية لنظام التسيير والسياسة المنتهجة في توفير الموارد البشرية، ويرتكز أساسا على التسيير التوقعي، وهو بمثابة برنامج عمل يعده المسير وفق الميزانية الممنوحة سنويا، ليجعل منه القاعدة المرجعية، قصد تجسيد الأهداف المسطرة و التي تتمثل في الاستغلال العقلاني و الأنجع للموارد البشرية و المالية و تحسين مردود القطاع بتطوير المنظومة التكوينية .

فبمجرد الحصول على الاعتمادات و المناصب المالية للسنة المعنية، يشرع المسير في إعداد و انجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية حسب الجداول المشكلة له على أن يقدمه إلى المصالح الوظيفية قبل تاريخ 15 مارس قصد المصادقة عليه، كما هو منصوص عليه في تعليمية الوزارية المشتركة رقم: 1278 المؤرخة في 30 ديسمبر المتعلقة بانجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

المبحث الثاني: دراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية كإستراتيجية لتسيير أداء العاملين

يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها المسير في تسييره للموارد البشرية في المنظمات والإدارات العمومية الجزائرية، وهو ما يسمح بالتسيير العقلاني والرشيد الذي يؤدي بالضرورة إلى تقديم الخدمة العمومية في صورة راقية و فعالة، وإن الخدمة المميزة التي يسعى لتحقيقها المسير لا يمكن أن تتحقق من دون الإحاطة التامة بمختلف أدوات التسيير الإداري الحديث، والذي يعد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من بين الأدوات الأساسية التي تعني بالإدارة العنصر الأكثر أهمية وهو المورد البشري¹.

المطلب الأول: ماهية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من أهم التغيرات التي شهدتها سياسات تسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية حيث يهدف إلى وضع خطة تنبؤية لتسيير الموارد البشرية، ويعرف بأنه: وثيقة تسجل فيها كل العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف، التكوين، الترقية ، الإحالة على الاستيداع والتقاعد خلال السنة المعنية².

و إن الأساس القانوني للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية كرسه الإعفاءات من إجراءات الرقابة المسبقة التي كانت تطبقها المديرية العامة للوظيفة العمومية ، حيث أن دور الرقابة المنوط لهذه المصالح كان إلى غاية 1995 بتاريخ بداية العمل بالرسوم التنفيذي رقم : 126/95 يتجسد في إجراء رقابة سابقة ، تتمثل في وضع التأشير القانوني على القرارات الخاصة بتسيير المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين، وهو إجراء غلبت عليه مظاهر الشكلية و البيروقراطية بعد مراجعة جذرية لنظام الرقابة المسبقة واستبداله بنظام الرقابة اللاحقة، باعتباره إجراء أكثر ملائمة لمقتضيات الإدارة العصرية، حيث نص المرسوم 126/95 على ضرورة الإعفاء من الرقابة المسبقة، على أن تتخذ هذه العملية من قبل السلطة المكلفة بها صلاحية التعيين وفق شروط التي ستحدد عن طريق التنظيم .

¹ عبد العزيز السيد الجوهري ، الوظيفة العامة (دراسة مقارنة) مع التركيز على التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1983 ، ص 27 .

² دمان ذبيح عاشور ، شرح القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، دار الهدى ، الجزائر ، 2010 ، ص 18 .

المطلب الثاني: إعداد المخطط السنوي لإدارة الموارد البشرية

في إطار تسيري مسار الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين في الدولة فإن كل منظمة أو إدارة عمومية مطالبة بإعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية خلال كل سنة مالية جديدة ، ويتم إعداد هذا المخطط بمجرد اعتماد البيانات المالية للسنة المعنية وفقا لجدول نموذجية معتمدة لهذا الغرض من طرف المديرية العامة للوظيفة العمومية في أجل أقصاه شهر واحد ابتداء من تاريخ إبلاغ البيانات المالية للمنظمة أو الإدارة المعنية العمومية، ودون تجاوز تاريخ 03/15 من كل سنة المحدد كآخر أجل لانتهاء المهلة المخصصة للمصادقة على المخططات السنوية للتسيير¹ .

و يحتوي هذا المخطط على 13 جدول مقسم على ثلاثة أجزاء :

الجزء 01 : يتضمن الجداول الحاملة للأرقام من 01 إلى 03 والمتعلقة بوضعية تعداد المستخدمين .

الجزء 02 : يتضمن الجداول الحاملة للأرقام من 04 إلى 07 والمتعلقة بالعمليات التوقعية لتسيير الموارد البشرية .

الجزء 03 : يتضمن الجداول الحاملة للأرقام من 08 إلى 13 والمتعلقة بتقييم درجة انجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية² .

كما ينبغي إرفاق المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية ببطاقة تقديمي تتضمن البيانات التالية :

- تاريخ إيداع مخطط تسيير الموارد البشرية والمصادقة عليه.
- مجموع التعدادات الحقيقية للمستخدمين.
- عدد الأعوان المرسمين و المتقاعدين و المؤقتين و المستخلفين.
- عدد المناصب المالية الشاغرة موزعة حسب الرتب.
- عدد الأعوان المؤهلين للإحالة على التقاعد بعنوان السنة المعتمدة.
- تاريخ الإيداع و التعديل.
- أسباب التعديل .

¹ الهاشمي خرفي ، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض الأجنبية ، دار هومة ، الجزائر ، 2010 ، ص 18 .

² عبد العزيز السيد الجوهري ، مرجع سابق، ص 32 .

ملاحظة: عند حصول معطيات جديدة (خلق مناصب جديدة أو حذف مناصب مالية) يمكن إجراء تعديل لمخطط تسيري الموارد البشرية خلال نفس السنة المالية وفق نفس شروط الإعداد و المصادقة ، لكن يجدر التنبيه أنه لا يمكن أن يتم بعد نهاية الثلاثي الثالث من السنة المالية.

المطلب الثالث: تنفيذ وتقييم نجاعة مخطط تسيير الموارد البشرية

أولاً - تنفيذ مخطط تسيير الموارد البشرية: بعد أن تتم المصادقة على مخطط تسيير الموارد البشرية يتنقل مسير الموارد البشرية إلى المرحلة العملية و الأهم من مراحل المخطط هو تجسيده في الميدان، حيث تتم العمليات التوقعية المدرجة في المخطط إلى قرارات تختلف طبيعتها باختلاف الوضعيات المسجلة و المراد إنجازها خلال السنة المالية (قرارات توظيف و تعيين، ترقية في الدرجة و الرتب، التقاعد، إنهاء مهام وتدبير تأديبية).

أول شيء نقوم به مصلحة المستخدمين هو النظر إلى البيان التوقعي للإحالة على التقاعد وذلك من أجل دراسة المناصب التي ستكون شاغرة وإمكانية شغل هذه المناصب ومدى خصوصية المنصب من أجل توظيف شخص مناسب تزامنا مع التقاعد وإن اقتضى الأمر الاحتفاظ بالأشخاص المحالين على التقاعد لضرورة الحفاظ على مبدأ ديمومة المرفق العمومي¹.

وإذا ورد في مخطط تسيير الموارد البشرية برنامجا للتكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات تقوم مصلحة المستخدمين بتجنيد كافة الوسائل الضرورية للقيام بذلك في أحسن ظروف، و أثناء عملية تنفيذ المخطط ينبغي أن يحرص مسير الموارد البشرية على احترام مختلف الشروط التنظيمية و القانونية المتعلقة بالعمليات المدرجة في المخطط ، كما نصت على ذلك التعليمية رقم : 240 الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية المؤرخة في : 1995/05/29 المتعلقة بكيفية تطبيق المرسوم التنفيذي رقم : 126/95 السابق ذكره، ومن بينها²:

- احترام قوانين التوظيف التي تضمن مبدأ التساوي في الالتحاق بالوظيفة العمومية.
- احترام شروط و كفايات التنظيم وسريان الامتحانات والمسابقات المهنية.
- احترام شروط المستويات، الشهادات، السن والوضعية اتجاه الخدمة الوطنية مع مقتضيات المنصب المطلوب شغله.

¹ عبد العزيز السيد الجوهري ، مرجع سابق، ص 36 .

² دمان ذبيح عاشور ، مرجع سابق ، ص 28 .

- احترام شروط وإجراءات العزل وإنهاء المهام .

و فيما يخص التوظيف في المناصب العمومية يجدر التذكير بأن مجموعة الطرق التنظيمية للتوظيف الخاصة بكل سلك أو رتبة لا يمكن فصلها، وينبغي أن تستعمل بالضرورة بصفة دورية إلى جانب هذه الأعمال يقوم مسير الموارد البشرية بالتكفل بتسيير الحياة المهنية للموظفين ، وبعد تجسيد جميع العمليات تعد المصلحة الجزء الأخير من المخطط والمتمثل في الجدول من 08 إلى 13 واليت تبين فيها تنفيذ وتحقيق ما ورد في الجزء الثاني من المخطط في الميدان من خلال نتائج مجمل الأعمال .

وبعد تنفيذ جميع العمليات المبرمجة في مخطط تسيير الموارد البشرية، تقوم مصلحة المستخدمين بتعداد جميع العمليات التي جرت خلال سنة كاملة حسب ما جاء في المخطط لينتهي بإعداد حصيلة الشغل ، تلك الوثيقة التي تعكس تنفيذ المخطط السنوي تتضمن حصيلة الشغل خمس جداول التالية :

الجدول 1 : يحتوي وضعية التعدادات والمناصب المالية بالنسبة لمستخدمي التأطير، التحكم و التنفيذ.

الجدول 2 : الحالات الخاصة بالانتداب و الخدمة الوطنية و عطلة طويلة المدى.

الجدول 3 : يمثل حالات إنهاء المهام.

الجدول 4 : يمثل تعداد الموظفين الأجانب.

الجدول 5 : يمثل تعداد المتقاعدين الذين يزاولون نشاطهم .

هذه الجداول الخمس حسب حالتها تبين التعداد الكلي، التصنيف حسب السن و الجنس، ومجموع النساء من المجموع العام، كما نجد في مقدمة الحصيلة جدول تلخيصي لهذه العمليات.

ثانيا - تقييم نجاعة مخطط تسيير الموارد البشرية: في إطار الانتقال من نظام الرقابة السابقة إلى نظام

التسيير التوعوي للموارد البشرية، أعطى المشرع سلطة واسعة للإدارات و المنظمات العمومية في إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية خلال كل سنة و يعتبر المخطط في هذا المجال مرجع لكل الإجراءات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين من توظيف ، ترقية ، تكوين ... الخ ¹.

وطبيعة المخطط كونه مجموعة من الجداول المنظمة والتي تشمل مختلف الإجراءات التي سوف تمس

الموارد البشرية خلال السنة أبرز عدة مزايا من بينها:

- يسهل معرفة وبسرعة وضعية المستخدمين.

¹ عبد العزيز السيد الجوهري ، مرجع سابق، ص 37 .

- يسهل عملية مراقبة مصالح مديرية الوظيفة العمومي على مدى احترام الإدارة لمختلف النصوص القانونية والتنظيمية المعمول بها في هذا المجال.
- يؤدي إلى ربح الوقت في عملية التسيير و تجنب التسيير البيروقراطي للموارد البشرية و هذا خالفا كما كان عليه الوضع من قبل.
- يساهم في إضفاء نوع من الشفافية على تسيير الموارد البشرية، حيث يستطيع الموظف الاطلاع على وضعيته كموظف .

ثالثا - النقائص الملاحظة في تنفيذ مخطط تسيير الموارد البشرية: رغم المزايا التي يحققها هذا

- المخطط إلا أن هذا الإجراء لم يخلو من عدة نقائص ساهمت في الحد من فعاليته وأهميته نجد منها ¹ :
- باعتباره مخطط سنوي فهو لا يسمح بالتنبؤ بالأخطار التي يمكن أن تمس تسيير الموارد البشرية على المدى المتوسط والبعيد.
 - رغم أن المخطط يعتبر المرجع الأساسي في تسيير الموارد البشرية إلا أن المشرع لم يخصص في باب من أبواب المخطط جدول يتعلق بالتحضير ، الذي يعتبر عنصر أساسي في زيادة عطاء الموظف وارتباطه بوظيفته.
 - التقيد التام بالمناصب المالية المدرجة في الميزانية السنوية يعد اتجاها عكسيا لمبادئ تسيير الموارد البشرية الموجهة في الأساس لتقديم خدمة نوعية لاسيما ، و نحن نسعى من أجل عصرنة الخدمة العمومية في المؤسسات الصحية.
 - قيامه على معطيات عديدة بحثه ، واهتمامه بالشرعية ومطابقة القوانين.

المطلب الرابع: آلية استقطاب المورد البشري و تسيير مساره المهني

إن الوظيفة العمومية بمفهومها العصري تكمن في مدى إحاطة الموظف بالدور المكلف به داخل المنظومة الإدارية، ومن أجل ذلك كان لزاما أن يتم وضع شروط مسبقة ولاحقة من أجل الالتحاق بالوظيفة العمومية، ولعل نجاح هذه الأخيرة يرتبط ارتباطا وثيقا بانتقاء الأفضل لتقديمها في أحسن صورة ممكنة، وقد أقر المشرع الجزائري عدة طرق من أجل الالتحاق بالوظيفة العمومية منها الداخلية و الخارجية، الأمر الذي يسمح بخلق مزيج من الخبرات الداخلية و الجديدة .

¹ عبد العزيز السيد الجوهري ، مرجع سابق، ص 39 .

أولاً: التوظيف

المقصود بعملية التوظيف مجموع العمليات أو الإجراءات التي تتخذها المنظمة لانتقاء الموارد البشرية اللازمة ، و التي تتوفر فيها شروط الكفاءة و القدرة على تولي المناصب الشاغرة المعلن عنها، واختيار أنسبها ليتم قبولها و تعيينها في المنصب الشاغر، أي هي تلك العمليات التي تضمن للمنظمة أن تحصل في الوقت المناسب على العدد المطلوب من المستخدمين¹.

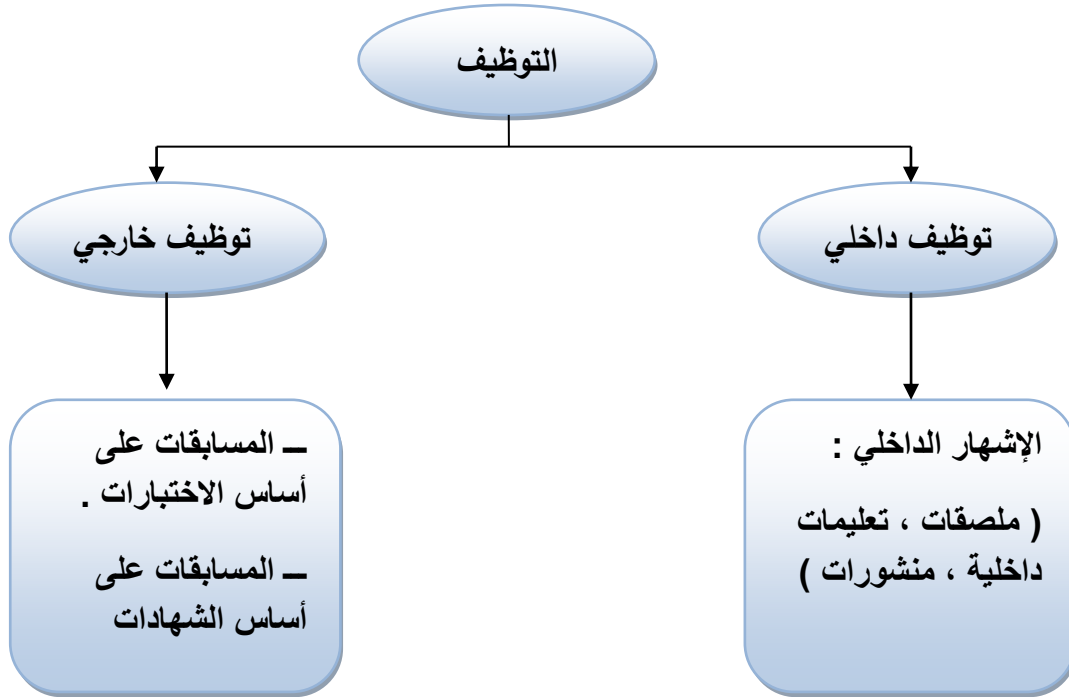
شروط التوظيف: من أجل تحقيق هدف ترشيد قرارات المسؤولين الإداريين، فإننا نجد أن مخطط تسيري الموارد البشرية يفرض احترام جملة من الشروط التنظيمية و القانونية الخاصة بالالتحاق بالوظائف العمومية والتي تتمثل في :

- جنسية جزائرية .
- التمتع بالحقوق المدنية حيث لا يقبل توظيف شخص صدر بشأنه حكم قضائي يمنعه من ممارسة حقوقه المدنية .
- الوضعية القانونية اتجاه الخدمة الوطنية.
- السن القانونية و القدرة البدنية و الذهنية، والمؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المطلوبة.
- إجراء فحص طبي عند الاقتضاء، وكذلك إجراء بعض التحقيقات الخاصة في بعض أسلاك الموظفين.

¹ سعيد مقدم ، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص 16 .

أنماط التوظيف :

الشكل رقم (09) : مخطط يوضح أنماط التوظيف



المصدر : سعيد مقدم، مرجع سابق، ص 20

01- التوظيف الداخلي: يعتبر العاملون بالمنظمة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، وهذا يعين أنه إذا خلت وظيفة معينة في المنظمة فإنه يجب الإعلان عنها داخل المنظمة حتى يمكن لمن تتوفر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم بطلبه .

يعتمد هذا النوع من التوظيف على الإشهار الداخلي و الذي يكون على أساس الإعلام عن الوظائف الشاغرة بواسطة الملصقات التعليمية الداخلية ونشرات المنظمة ويعتمد أيضا على الاستغلال المباشر للمعلومات المتوفرة عن العمال خاصة عن كفاءتهم و خبرتهم عن متطلبات المنصب، حيث تقوم المنظمة بدراسة تهدف إلى النظر في التطابق منصب شاغر مع مؤهلات المستخدمين.

02- التوظيف الخارجي: قد يؤخذ على المصادر الداخلية للتوظيف عدم كفايتها لشغل المراكز الشاغرة بعناصر ذات مستوى عال من الكفاءة و الخبرة و المهارة، ومن ثم يجب إكمالها بمصادر التوظيف الخارجية ،

حيث نص المشرع الجزائري في المادة 80 من الامر 06-03 على مختلف طرق و كفيات الالتحاق بالوظائف العمومية باستعمال أسلوب المسابقات و التي حددت على النحو التالي :

- ❖ مسابقات على أساس الاختبارات.
- ❖ مسابقات على أساس الشهادات.
- ❖ الفحوص المهنية ، هذا و بالإضافة إلى الاعتماد على التوظيف المباشر كأسلوب للتوظيف الخارجي بالنسبة للمرشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الاساسية¹.

ثانيا : الترقية

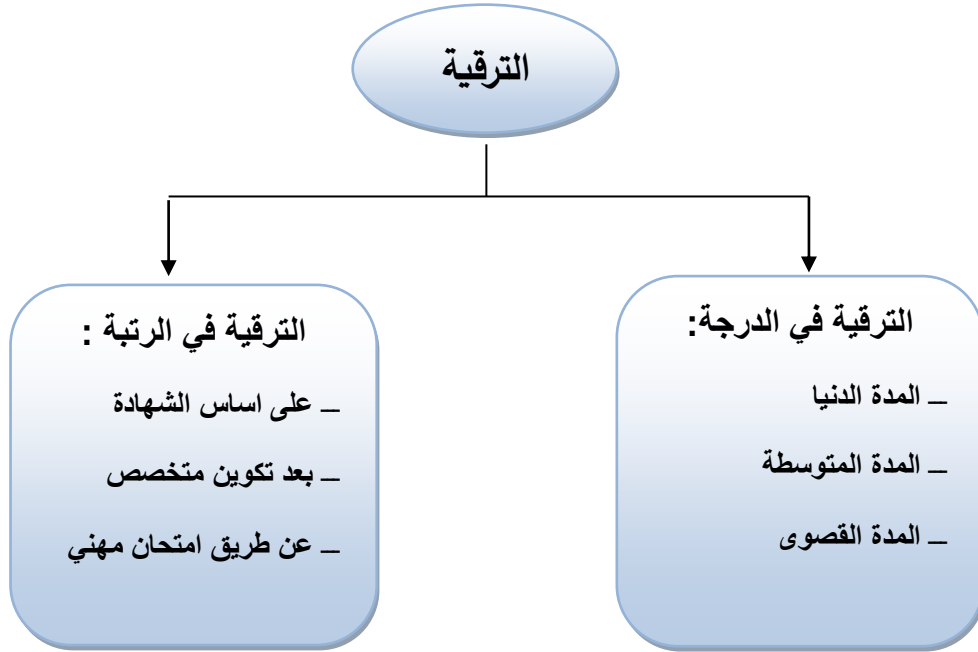
تعتبر الترقية من أهم الوسائل المساهمة في تطوير الأداء و تحفيز الموظف على بذل مجهود أكثر من أداء المهام و المسؤوليات المكلف بها، فالترقية تعد مثابة الطريق الموصل للمستقبل الوظيفي المنتظر .

الترقية: هي عبارة عن نتيجة تقييم مستمر و دوري يخضع له الموظف أثناء مساره المهني يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة، وتكون إما ترقية من درجة إلى درجة أعلى مباشرة أو ترقية في الرتبة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة، كذلك تعرف الترقية بمعناها التنظيمي السليم نقل الموظفين من وظيفة معينة إلى وظيفة ذات مستوى أعلى، وتكون بالمعنى الصحيح التنقل من وظيفة إلى وظيفة معينة ذات مستوى أعلى في السلم الإداري وتعتبر حق من حقوق الموظف الذي يخضع لشروط معينة و أهم ما يميزها أنها نظام شرع للموظفين العموميين لتحقيق أغراض عديدة، فهي تحفزهم على الجدية في العمل لحصول الإدارة على موظفين ذوي كفاءة².

¹ سعيد مقدم ، مرجع سابق، ص 19 .

² المرجع نفسه ، ص 22 .

الشكل رقم(10) : مخطط يوضح أنواع الترقية



المصدر: سعيد مقدم، مرجع سابق، ص22.

أنواع الترقية :

01- الترقية في الدرجة: لقد نصت جميع النصوص القانونية المنظمة للترقية العمومية على الترقية في الدرجة ومنها الأمر رقم 06-03 الذي نص في المادة 106 منه على هذا النوع من الترقية، حيث جاء فيها: "تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة، وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر و الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم"، ويتم هذا النوع من الترقية بصفة مستمرة حسب ثلاث وتائر: المدة الدنيا، المدة المتوسطة، والمدة القصوى حيث تتوزع هذه الوتائر على 12 درجة¹.

¹ موسى بوهدان ، قانون الوظيفة العمومي ، الطبعة 1 ، دار الأمة ، الجزائر ، 2011 ، ص 36 .

الجدول رقم(02) : جدول يبين وتائر الانتقال من درجة إلى درجة أعلى ضمن سلك الوظيفة العمومية

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى	18 شهر	36 شهر	42 شهر
مجموع الدرجات 12	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر: موسى بوهدان ، مرجع سابق، ص36 .

02- الترقية في الرتبة: يقصد بالترقية في الرتبة في ظل القوانين المنظمة للوظيفة العمومية انتقال الموظف من وظيفة معينة بمستوى معين ونظام قانوني معين إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى بمعنى تقدمه في السلم الوظيفي و يكون ذلك برتبة معنية وتتمثل هذه الأخيرة بارتباطها بواجبات و مسؤوليات أكبر وكذلك حقوق و تعويضات مالية تتناسب مع حجم المسؤوليات .

و لقد حاول المشرع الجزائري تنظيم و تأطير الترقية في الرتبة حيث تضمنتها جميع النصوص القانونية التي تنظم الوظيفة العمومية ومنها الأمر: 06-03 الذي نص عن هذا النوع من الترقية في مادته : 107 التي نصت: " تتمثل الترقية في الرتبة في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات التالية:

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على شهادات و مؤهلات مطلوبة
- بعد تكوين متخصص .
- عن طريق امتحان مهني .
- على سبيل الاختيار .

ثالثا : التكوين و نهاية الخدمة

01- التكوين : كرس القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية التدابير التي من شأنها تشجيع وتحسين الكفاءات و المؤهلات طبقا ملا تتطلبه الإدارة في الوقت الحاضر، حيث يعتبر التكوين حقا معترفا به للموظف خلال مساره المهني، فقد ذكر في المادة :38 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الأمر : 01-03 : " للموظف حق في التكوين و تحسين المستوى في الرتبة خلال حياته المهنية " ، كما جاء في المادة 104 من نفس الأمر " يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين و تحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة " .

أنواع التكوين : وفقا للمرسوم التنفيذي 96-92 في مادته الثانية فإننا نجد 3 أنواع من التكوين :

أ- تكوين متخصص: يدعى بالمخصص لكونه الفرد يتخصص في مهنة معينة، ويوجه هذا التكوين للموظفين في حالة شغل منصب عمل للمرة الأولى للالتحاق بسلك عال أو برتبة عالية بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية الخدمة و التحضير للمسابقات والامتحانات المهنية.

ب- تحسين المستوى: يهدف هذا النوع من التكوين إلى تطوير معلومات الموظفين في المنظمة لتحسين وضعهم الوظيفي وتحسين مستوى الأداء لديهم وكفاءتهم الإنتاجية ولا يمكن تحقيقه إلا بتحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثراءها وتعميقها وضبطها، يخص هذا النوع جميع الموظفين على اختلاف الأسلاك والرتب حسب ما نصت عليه المادة : 38 من الأمر 03/06.

ج- تجديد المعلومات : وذلك من أجل التكيف مع وظيفة جديدة وذلك نظرا لتطور الوسائل والتقنيات وما للتغيرات الهامة في تنظيم المنظمة وعملها أو مهامها غير أنه لا بد أن تكون الغاية من برمجة دورات التكوين من أجل تحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم لضمان السير الحسن للإدارة العمومية .

أهداف التكوين : تتمثل أهداف التكوين فيما يلي:

- تحسين فعالية الأداء .
- مسايرة متطلبات التسيير الحديث .
- تحسين معلومات و تحصيل معارف جديدة إضافة إلى اكتساب المهارات.

- تغيير سلوك الموظفين وذلك بالرفع من نسبة الخدمات المقدمة، زيادة النوعية، نقص الشكاوي، ارتفاع الروح المعنوية وانخفاض الحوادث .

02- نهاية الخدمة : يعتبر الإحالة على التقاعد نهاية طبيعية للحياة المهنية، فهي تمثل حدثا هاما في نفس الوقت بالنسبة للموظف والإدارة .

بالنسبة للموظف : لأنه تفتح له حق الاستفادة من معاش يقدر مبلغه بناء على تقييم العناصر التي تتدرج في تكوينه وهي أساسا عدد السنين التي تم خلالها دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي .

بالنسبة للإدارة: لان معرفتها لتاريخ مغادرة أعوانها لوظائفهم بصفة نهائية يمكنها من تصور سياسة للاستخلاف والتحكم في المخططات التي قد ترسمها في هذا الإطار .

حالات نهاية الخدمة :

أ- نهاية خدمة مباشرة (إجبارية) : هو التقاعد الذي يتم من خلاله إحالة الموظف إجباريا ويتم وضعه في مخطط تسيير الموارد البشرية وهذا بمقتضى المادة 06 من القانون رقم 83-12 المؤرخ في 02 يوليو 1983 وحتى يستفيد الموظف من التقاعد الإجباري يجب أن يستوفي شرطين أساسيين هما: الأول المتعلق بالسن القانوني والمتمثل في بلوغ الموظف 60 سنة بالنسبة للرجال و 55 سنة بالنسبة للمرأة بطلب منها، أما الشرط الثاني فيتعلق بمدة الخدمة الفعلية و تتمثل في ضرورة إثبات 15 سنة عمل فعلية . كما تجدر الإشارة أن المرأة العاملة يمكنها الاستفادة من تخفيض السن بقدرة سنة واحدة عن كل طفل ربهته على الأقل 9 سنوات وذلك في حدود ثلاثة أطفال .

ب- نهاية خدمة نسبية: و يمنح بناء على طلب الموظف، ولا يوضع في مخطط تسيير الموارد البشرية، وهذا طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 98-117 المؤرخ في 3 أكتوبر 1998 المتضمن التقاعد المسبق لموظفي و الإدارات العمومية ويحصل الموظف على هذا النوع من التقاعد إذا استوفى الشروط التالية : بالنسبة للرجال بلوغ 50 سنة من العمر وإثبات 20 سنة من العمل الفعلي مع دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي أما بالنسبة للنساء بلوغ 45 سنة وإثبات 15 سنة من العمل الفعلي، مع دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي .

ملاحظة : تم إلغاء هذا النوع من التقاعد بموجب القانون رقم : 16-15 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016 .

ج- **التقاعد دون شرط السن** : كل من استوفى 32 سنة من الخدمة الفعلية له الحق في طلب التقاعد حتى ولو مل يبلغ السن القانوني للتقاعد (60 سنة) وهذا ما نصت عليه المادة 02 من الأمر رقم 97-13 المؤرخ في: 21 ماي 1997 الذي يتم بالمادة 06 مكرر الفقرة 1 القانون رقم 83-12 المؤرخ في 2 يوليو 1983 المتعلق بالتقاعد .

ملاحظة : تم إلغاء هذا النوع من التقاعد بموجب القانون رقم : 16-15 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016 .

الآثار المترتبة عن نهاية الخدمة:

يستفيد الموظف المحال على نهاية الخدمة من معاشها مدفوع من قبل تسيير الموارد البشرية الصندوق الوطني للتقاعد ، ويتم تقييم هذا المعاش وتحديد مبلغه بناء على معيارين أساسيين :

- المبلغ المترتب الذي يكون الموظف قد اقتضاه في أحسن خمس سنوات في المسار المهني (متوسط الأجر 60 شهرا) .

- عدد السنوات المستوفية لشروط الإحالة على التقاعد .

المبحث الثالث: نموذج عن مخطط تسيير الموارد البشرية لسنة 2021

كما سبق وأن ذكرنا في الجانب النظري أن المسير يعتمد على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في تسييره لهذه الأخيرة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية .

المطلب الأول: إعداد المخطط السنوي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة والمصادقة عليه .

تقوم المديرية العامة للتوظيف العمومية و الإصلاح الإداري بإرسال مراسلة إلى مفتشيات الوظيفة العمومية لجميع الولايات من اجل الشروع في عملية المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات التي تحت وصايتها¹ (انظر الملحق رقم : 01) .

و يتعين على السيد المدير الفرعي للموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، ان يقوم بإعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية موضحا فيه عمليات التسيير المقرر انجازها خلال السنة المالية لاسيما فيما يخص :

¹ معلومات مقدمة للمتريصين من طرف المديرية الفرعية للموارد البشرية .

- التوظيف (انظر الملحق رقم : 02) .

- الترقيات (انظر الملحق رقم : 03) .

- التكوين وتحسين المستوى ، وإعادة التربص (انظر الملحق رقم : 04 و 05) .

- الإحالة على الخدمة الوطنية والعطل المرضية طويلة المدى والاستيداع (انظر الملحق رقم : 06) .

ينبغي على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ان يكون معد وفق نماذج وجداول معدة لهذا الغرض

وان يأخذ بعين الاعتبار المناصب المالية للمؤسسة وكذا الأحكام التنظيمية والقانونية السارية المفعول .

تتم المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية المعد وفق الأشكال والشروط المطلوبة حسب الحالة

بالاتفاق المشترك بين مفتشية الوظيفة العمومية لولاية المسيلة والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة فور

تحديد المناصب المالية على مستوى المؤسسة .

بعد المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يحرر محضر من طرف مصالح الوظيفة

العمومية لولاية المسيلة يتضمن نتائج الاجتماع مع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة، لاسيما قرار

المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية او عند الاقتضاء الملاحظات والتحفظات المعرب عنها

في هذا الموضوع، يجب في هذه الحالة على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ان تقوم بتصحيح مخططها

أخذة بعين الاعتبار الملاحظات والتحفظات المعرب عنها (انظر الملحق رقم : 07) .

وبعد تعديل المخطط وتصحيح الأخطاء، يعاد فحصه من جديد قصد المصادقة عليه وذلك وفق نفس

الأشكال والشروط المنصوص عليها أعلاه.

يبلغ وترسل نسخة من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية المصادق عليه نهائيا من طرف مصالح

الوظيفة العمومية لولاية المسيلة إلى السيد المراقب المالي لبلدية مقررة، يساعد ويسهل المخطط السنوي لتسيير

الموارد البشرية المراقب المالي في عملية تسيير أنشطة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية (انظر الملحق

رقم : 08) .

المطلب الثاني: تقييم نجاعة المخطط السنوي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة .

يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية مرجعا لكل الإجراءات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين من توظيف ترقية تكوين حتى مرحلة إنهاء الخدمة .

وحسب المعلومات المقدمة من طرف السيد المدير الفرعي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة فإنه ساهم و سهل كثيرا في معرفة وضعية الموظفين وذلك ربحا لعامل الوقت الذي يعتبر الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة العمومية، كما أنه ساهم في إضفاء نوع من الشفافية على تسيير الموارد البشرية حيث يستطيع الموظف الاطلاع على وضعيته كموظف في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ، و كذلك ساهم في تجنب التسيير البيروقراطي للموارد البشرية ، كما لا يخلو هذا المخطط من العيوب و التي سبق ذكرها في الجانب النظري .

الخلاصة :

اشتمل هذا الفصل على دراسة حالة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقته بأداء الموظفين في المؤسسات الصحية وبالتحديد في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ، و لقد استنتجنا من خلال هذه الدراسة أن هذه الأخيرة مهتمة بالموارد البشري لما له من أهمية كبيرة و ذلك عن طريق استخدام طريقة تسيير المسار الوظيفي الذي ساهم كثيرا في تسهيل معرفة وضعية الموظف سواء من ناحيته أو من ناحية المؤسسة.



الخاتمة

خاتمة

حاولنا في هذه المذكرة التطرق إلى علاقة ممارسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأداء العاملين في المؤسسات الصحية، وقد ركزنا جهودنا على محاولة معرفة ما مدى ممارسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحية ، و ذلك من خلال دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة المتمثلة في التبرص خلال السنة الجامعية 2021/2020.

نتائج الدراسة واختبار الفرضيات :

من بين النتائج التي تم استخلاصها من هذه الدراسة ما يلي :

- تساهم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل فعال في تحسين أداء الموارد البشرية و ذلك من خلال تأثير وظائفها المختلفة على أداء الفرد.
- ينطوي دور إدارة الموارد البشرية في مساعدة بلوغ أهداف المنظمة سواء كانت منظمة عمومية أو خاصة و ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
- من بين أهم الأسباب التي أدت إلى فشل العديد من المنظمات إهمال العنصر البشري و لن يتحقق نجاحها إلا بالاهتمام به، و الذي يحتل المرتبة الأولى من بين موارد المنظمة الناجحة .
- كما تبين لنا أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة هامة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة ، و هو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى فهي محرك المنظمة و هي التي تنسق بين باقي الوظائف ولا يمكن الاستغناء عنها.
- و أن نجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحية لا يكون إلا بتكاملها توافقها مع التخطيط العام ، و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

التوصيات و الاقتراحات :

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم التوصيات التالية :

— يجب على المؤسسات أن تعطي الأولوية لاستثمار في القدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة تضمن انجاز مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية بالكفاءة المطلوبة، وتحقيق التعامل مع الموارد والكفاءات البشرية كشركاء في المؤسسة بدل وضعهم كأجراء .

— ضرورة مسايرة المؤسسات الصحية لمتطلبات التغيير التي تفرضها البيئة الحالية او المستقبلية، وبما ان الأفراد داخل التنظيم هم الأكثر تأثراً بعملية التغيير فان ذلك سيعني بالضرورة حتمية مشاركة إدارة الموارد البشرية في التخطيط وتنفيذ أنشطة التغيير، إلى جانب مسؤولياتها الإستراتيجية في تفعيل وتدعيم كل الجهود الرامية إلى تجاوز كل العوائق والمشاكل التي تعترض المؤسسات الصحية خلال انجازها لإستراتيجيتها .

الاقتراحات المسجلة هي كالتالي :

بالنسبة للتوظيف :

— أن تنصب عملية التوظيف على أساس الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة .

— أن تهدف إلى توظيف من تتوفر فيهم المعايير اللازمة لشغل المنصب ، و نخص بالذكر التخصص العلمي لشغل المنصب ، حيث نلاحظ ترشح العديد من التخصصات لشغل منصب لا يتوافق مع خصائص الوظيفة المراد شغلها .

بالنسبة للمعايير المعتمدة في تقييم أداء الموظفين :

إن الحقوق المكفولة للموظف العام بموجب النصوص القانونية تبقى مجردة من معانيها إذا مل تطبيق وفقاً لمبدأ "القانون فوق الجميع" إذ أن الملاحظ في تقييم الموظفين أنه مرضي للبعض فقط ، في ظل المعايير المعتمدة في التنقيط و التي نرى ضرورة حتمية في النظر فيها من جديد من أجل ضمان أكبر قدر من المساواة بين الموظفين وعليه نقترح :

— تحديد أهداف واضحة للمؤسسة و لكل وحدة تنظيمية.

— اهتمام الإدارة العليا بالنظام المختار و تأييده و الاقتناع بفائدته و المساهمة في التخطيط و التنفيذ و شعور العاملين بهذا الاهتمام .

- ثقة و تعاون و طمأنينة العاملين للنظام و شعورهم بعدالته و إشراك ممثلين عنهم في وضع الأهداف و مراجعة النتائج.
- ضرورة وجود تناسب بين معايير الأداء و الأهداف المحددة لها سلفا ، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف و المعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداء مناسباً و بالتالي ناجحاً.
- تحديد أهداف واضحة و محددة لعملية التقييم يتم على ضوءها اختيار الطريقة و الأسلوب المناسبين للعملية.
- وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات دقيقة و صحيحة عن واجبات و مسؤوليات شاغل الوظيفة، و ذلك لضمان معرفة الرؤساء بمهام رؤوسهم و تقييم أدائهم على ضوءها.
- وجود معايير أداء واضحة و منطقية لجميع الوظائف، كما يجب وضع سياسة موحدة للتقييم ، بحيث يستخدم المشرفين نفس المعايير في تقييم أداء الموظفين و يكون الموظفين على علم بهذه المعايير و أهميتها و ذلك تحقيقاً لمبدأ العدالة و المساواة في التقييم .

آفاق الدراسة :

- من خلال دراستنا هذه يمكن اقتراح دراسات ومواضيع من شأنها ان تكون مكملة للدراسة والمتمثلة في:
- أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين .
- دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين .



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أ - كتب باللغة العربية :

- 01 - احمد كريم ذياب ، تحول إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال الاقتصادية ، مجلة ديالى ، جامعة ديالى ، العدد 65 ، 2015 .
- 02 - أشوك شاندا و شلبا كوبرا، "إستراتيجية الموارد البشرية" ، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر ، مصر ، 2002 .
- 03 - الغنزي واخرون ، فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ، العدد 45 ، 2007 .
- 04 - الهاشمي خرفي ، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض الأجنبية ، دار هومة ، الجزائر ، 2010 .
- 05 - بربر كامل ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات ، بيروت ، 1997 .
- 06 - جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن 21 ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 .
- 07 - حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زاهر ، الأردن ، 2009 .
- 08 - خالد عبد الرحمان الهيبي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 1 ، كنوز المعرفة ، عمان ، 2007 .
- 09 - دمان ذبيح عاشور ، شرح القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، دار الهدى ، الجزائر ، 2010 .
- 10 - زاهد محمد ديري ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة ، عمان ، 2011 .
- 11 - زيد منير عبوي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 1 ، كنوز المعرفة ، عمان ، 2007 .
- 12 - سعاد نائف برطولي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 3 ، دار وائل ، عمان ، 2007 .
- 13 - سعيد مقدم ، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 .
- 14 - سمير محمد عبد الوهاب وآخرون ، إدارة الموارد البشرية مفاهيم واتجاهات حديثة ، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ، مصر ، 2006 .

- 15 - سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، مجد لاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 .
- 16 - صلاح الدين عبد الباقي وآخرون ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 2006 .
- 17 - عادل حرشوف صالح وآخرون ، الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، الطبعة 2 ، دار وائل ، عمان ، 2006 .
- 18 - عامر و سامح عبد المطلب ، إدارة الأداء ، دار الفكر ، ناشرون وموزعون ، الأردن ، 2011 .
- 19 - عبد العزيز و السيد الجوهري ، الوظيفة العامة (دراسة مقارنة) مع التركيز على التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1983 .
- 20 - علي غربي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى ، الجزائر ، 2002 .
- 21 - علي محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم معلومات ، الطبعة 1 ، دار صفاء ، عمان ، 2003 .
- 22 - عمر وصفي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 .
- 23 - فريد النجار ، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2003 .
- 24 - محمد اسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2004 .
- 25 - محمد سمير أحمد ، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، 2009 .
- 26 - مصطفى محمود ابوبكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2008 .
- 27 - موسى بوهدان ، قانون الوظيف العمومي ، الطبعة 1 ، دار الامة ، الجزائر ، 2011 .
- 28 - مؤيد الحسين الفضل ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، الطبعة 1 ، مؤسسة الوراق ، عمان ، 2006 .
- 29 - مؤيد سعيد سالم و عادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث ، 2002 .
- 30 - نظمي شحادة وزملاؤه ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة 1، دار صفاء ، عمان ، 2000 .

ب- الرسائل و الأطروحات :

01 - عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي"دراسة حالة : شركة مناجم الفوسفات- تبسة"، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة ، الجزائر،2007.

02 - مصباح ايمان و ميدون أمال ، اثر الحوافز على رفع أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة تخرج ليسانس في علوم التسيير ، جامعة ورقلة ، 2010 .

03 - مغتات خطاب ، تسيير الموارد البشرية ، مذكرة ماستر ، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم ، الجزائر، 2015 .

ج - المراجع باللغة الاجنبية :

01- Robert L.Mathis and Johan H.Jackson , **Human Resource Management** , South-Western College Pub,2000.



الملاحق

الملحق رقم : 01

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الوزير الأول

الشرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري

الجزائري | 2 جانف 2021

رقم: 21/1142/16

السيدات والسادة المسؤولين المكلفون بتسيير الموارد البشرية

في المؤسسات والإدارات العمومية

السيدات والسادة رؤساء ممتشيات الوظيفة العمومية

- الموضوع: ف/ ي المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية بعنوان سنة 2021.
- المرجع: - التعليم رقم 240 م ع / م ع و ع / مؤرخة في 27 ماي 1995، المتعلقة بكيفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 95- 126 المؤرخ في 29 افريل 1995، المعدل والمتمم للمرسوم رقم 66- 145 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتعلق بإعداد ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي والفردي الخاصة بوضعية الموظفين.
- التعليم رقم 1278/ ك خ / م ع و ع / مؤرخة في 30 ديسمبر 1995، المتعلقة بإعداد المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمصادقة عليها بعنوان السنة المالية الجديدة.
- التعليم رقم 192 / م ع و ع / 01 مؤرخة في 13 جانفي 2001، المتعلقة بكيفيات المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات والإدارات العمومية.
- التعليم رقم 348 المؤرخة في 25 ديسمبر 2014 للسيد الوزير الأول المتعلقة بتدابير تعزيز التوازنات الداخلية والخارجية للبلاد.
- التعليم الوزاري المشتركة رقم 01 المؤرخة في 23 ديسمبر 2015، التي تحدد كيفيات تجسيد التدابير العملية الرامية إلى تعزيز التوازنات الداخلية للبلاد.

الملحق رقم : 02

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

ولاية المسيلة
مديرية الصحة والسكان
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة

جدول رقم : 10

مراقبة التوظيف على أساس الشهادة

الحد الأدنى لمعال القبول	القبول النهائي				لجنة الانتقاء			فتح على أساس الشهادة		المسلك أو الرتبة
	عدد الناجحين	تاريخ محضر النجاح	تاريخ إعلان القبول	عدد المتقدمين	عدد المرشحين	تاريخ الجلسة	التاريخ	طريقة النشر	مرجع قرار التفتح	

المدير

الملحق رقم : 03

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات

ولاية المسيلة
مديرية الصحة و السكان
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة

جدول رقم : 11

استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية
و الكفاءة المهنية (التسجيل في قائمة التأهيل) بعنوان سنة 2020

ملاحظة	عدد المرشحين المقبولين	جلسة لجنة المستخدمين	عدد المرشحين المسجلين	مرجع قائمة التأهيل	اشهار المناصب	المناصب المحجوزة	المناصب المفتوحة	الرتبة

المدير

الملحق رقم : 04

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة

المرجع : /

عمليات تصنيف من المستوى وحي

الجدول رقم 06

ملاحظات	تتويج الدورة	مؤسسات التكوين	نهاية الدورة	بداية الدورة	مدة الدورة	عدد المترشحين	موضوع تصنيف المستوى	الرتبة المعفية

المدير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة

المرجع : مقرر فتح دورة تكوين رقم : 466 المؤرخة في: 2019/11/17

التكوين الأولي أثناء فترة التبرص

الجدول رقم 02

ملاحظات	مؤسسات التكوين	نهاية الدورة	بداية الدورة	مدة الدورة	عدد المتربين	الرتبة المعينة
	جامعة التكوين المتواصل	2020/02/23	2019/11/23	03 اشهر	05	عون ادارة رئيسي
	جامعة التكوين المتواصل	2020/02/23	2019/11/23	03 اشهر	01	عون مكتب

المدير

الملحق رقم : 06

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
ولاية المسيلة
مديرية الصحة و السكان
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة
جدول خاص بالإحالة على الخدمة الوطنية الى غاية 2020/12/31

طبيعة الإحالة على الخدمة الوطنية	مدة الإحالة على الخدمة الوطنية	مدة الإحتداب	تاريخ الإحالة على الخدمة الوطنية	منصب العمل	الرتبة	تاريخ الميلاد	الاسم و اللقب	الرقم
								01

لاشيء
بي 6

المدير
ر

الملحق رقم : 07

18
2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الوزير الأول

المرربة العامة للتوظيف العمومية و الإصلاح اللواري

مفتشية التوظيف العمومية لولاية المسيلة

محضر إجتماع يتعلق بالمصادقة على المخطط السنوي
لتسيير الموارد البشرية الخاص بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة
بعنوان السنة المالية 2020

تم عقد بمقر مفتشية التوظيف العمومية لولاية المسيلة،
إجتماعاً مخصصاً لدراسة و المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الخاص بالمؤسسة
العمومية للصحة الجوارية مقررة بعنوان السنة المالية 2020

الحاضرون:

السيد: عفيصة عبد الرزاق
السيد: عمرو نور الدين
رئيس مفتشية التوظيف العمومية
مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة

لقد تم التوصل من خلال دراسة الجداول المشكلة للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية
المقدم بعنوان السنة المالية 2020 و المرهق بالوثائق التالية :
دقتر التعدادات المالية .
قرار الإطار المتعلق بالإمتحانات و المسابقات .
القائمة الإسمية إلى غاية 2019/12/31 .

التحفظات العامة:

- لاشيء

التحفظات الخاصة:

- لاشيء

198
20 ديسمبر 2019

رقم 01: المتعلق بهيكله التعدادات إلى غاية 2019/12/31.

- لاشيء

جدول رقم 02: المتعلق بالهيئات الإستشارية الداخلية .

- لاشيء

جدول رقم 02 مكرر: المتعلق بوضعية الحالات التأديبية.

- لاشيء

جدول رقم 02 مكرر 03: المتعلق بوضعية القضايا المتنازع فيها .

- لاشيء

جدول رقم 03: المتعلق بالقرارات الإطار الخاص بتنظيم الإمتحانات والمسابقات.

- لاشيء

جدول رقم 04: المتعلق برزنامة العمليات التوقعية لتسيير الموارد البشرية .

- لاشيء

جدول رقم 04 مكرر: المتعلق بتوظيف الاعوان المتعاقدين في اطار المادة 19 .

- لاشيء

جدول رقم 04 مكرر 01: المتعلق بتوظيف الاعوان المتعاقدين في اطار المادة 21 .

- لاشيء

جدول رقم 05: المتعلق بالمخطط التوقعي للتوظيف بعنوان سنة 2020 .

- لاشيء

جدول رقم 06: المتعلق بالإحالة على التقاعد

- لاشيء

جدول رقم 06 مكرر 01: المستخدمين المتعاقدين الذين استدعوا للممارسة مهامهم من جديد

- لاشيء

جدول رقم 06 مكرر 02: المستخدمين المتوفرة فيهم شروط الإحالة على التقاعد و المحتفظ بهم في وضعية نشاط

- لاشيء

جدول رقم 07: المتعلق بتنظيم التكوين ، و تحسين المستوى و تجديد المعلومات

- لاشيء

المصادقة النهائية على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بعنوان 2020 والذي يدخل حيز التنفيذ

ابتداءا من تاريخ امضائه من الاطراف المعنية .

بناء على ما سبق ذكره تم غلق هذا المحضر .

رئيس مفتشية الوظيفة العمومية

مدير المؤسسة العمومية للصحة

الجوارية مقرة

مفتشية الوظيفة العمومية
مفتشية الوظيفة العمومية
مفتشية الوظيفة العمومية

مدير المؤسسة
العمومية للصحة الجوارية مقرة
مفتشية الوظيفة العمومية

الملحق رقم : 08

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الوزير الأول

المرورية العامة للتوظيف العمومية والأصلاح اللاداري

مفتشية التوظيف العمومية لولاية المسيلة

الرقم: 739/م م ح و ع / 201 م م ح و ع

المسيلة في:

السيد/ مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة

للتبليغ السيد/ المراقب المالي

الموضوع: المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2020
المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 95/126 المؤرخ في 29/04/1995 المعدل والمتمم للمرسوم
التنفيذي رقم 66/145 المؤرخ في 02/06/1966 المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات
الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم الموظفين ونشرها.
- التعليم رقم 240 المؤرخة في 27/05/1995 .

- إرسالكم رقم بتاريخ

المرفقات: . محضر اجتماع

- نسخة من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية لسنة 2020
يشرفني أن أرسل إليكم رفقة هذه المراسلة المخطط السنوي لتسيير
الموارد البشرية الخاص بمصالحكم بعد المصادقة عليه و الإمضاء طبقاً
للاجراءات المحددة في المرسوم التنفيذي رقم 95/126 المؤرخ في 29 أفريل
1995 المشار إليه في المرجع أعلاه.

تقبلوا، فائق التقدير والإحترام

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأداء العاملين في المؤسسات الصحية ، فضلا عن التعرف على طبيعة المشكلة والمتمثلة بالسؤال التالي : فيما تكمن أهمية علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأداء العاملين في المؤسسات الصحية، وكذلك معرفة مدى تطبيق قواعد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة، وهذا من خلال دراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقررة .

Abstract

This study aims to identify the Relationship of the strategic practices of human resources management to the performance of workers in health institutions, as well as to identify the nature of the problem represented in the following question: What is the importance of the relationship of strategic practices of human resources management to the performance of Magra in health institutions, As well as to know the extent to which the rules of strategic practices are applied The management of human resources in the public institution of neighborhood health is established, and this is through studying the annual plan for the management of human resources for the public institution of Magra health is established.



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): مكدور مراد المولود(ة) بتاريخ: 1988/01/25 بـ بركة ولاية باتنة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 203013594 الصادرة بتاريخ: 2018/06/05 عن: بلدية مقرة

المسجل بالسنة الثانية ماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص: ادارة اعمال المؤسسات

خلال السنة الجامعية: 2021/2020

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأداء العاملين في

المؤسسات الصحية - دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة لجوارية مقرة -

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/15

التوقيع و البصمة



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): واضح عبد المنعم المولود(ة) بتاريخ: 1995/01/22 بمقرة ولاية المسيلة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 00303633 الصادرة بتاريخ: 2020/12/01 عن: بلدية مقرة

المسجل بالسنة الثانية ماستر مرمي شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال المؤسسات

خلال السنة الجامعية: 2021/2020

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأداء العاملين في

المؤسسات الصحية - دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة لبعجوارية مقرة -

أصرح بشرقي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/15

التوقيع و البصمة