



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الخطوة الأولى الاستشفائية

الشعبة: علوم التسيير

## أهمية محيط العمل الداخلي في الرفع من أداء الأفراد

- دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ماسرة -

تحت إشراف الأستاذ:

بن شني يوسف

مقدمة من طرف الطالب:

-بحار محمد-

اللجنة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	ابراهيم عمر	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مشرفا ومقررا	بشني يوسف	أستاذ مساعد	جامعة مستغانم
مناقشا	بوزيان العجال	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2021-2022

# تشكرات

الحمد لله الذي وفقني إلى انجاز هذه المذكرة العلمية الهادفة إلى معالجة إحدى مشاكل المنظومة الصحية

في بلادنا والمتمثلة في تنظيم وتسيير الموارد البشرية

كما لا يسعني أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف السيد بن شني يوسف الذي لم

يتوان لحظة بتوجيهاته القيمة ولثى من سخر لنا الإمكانيات من أجل إنجاح التبرص وكذا كل إطارات

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرة وكذا صديقي وزميلي بلخير عبد النور، وموظفيها بكل أسلاكهم

وكذا كل زملائي في قطاع الصحة وكذا زملائي في الدفعة.

# اهداء

الحمد لله تعالى على كرمه وتوفيقه لي في إعداد هذه المذكرة .

أهدي ثمرة هذا العمل

إلى أبي رحمة الله عليه اللهم أجعل قبره روضة من رياض الجنة

إلى الوالدة الكريمة التي أتمنى لها موفور السعادة وطول العمر .

إلى عائلتي الصغيرة زوجتي وإبني إجميع الإخوة والأخوات و أبناءهم إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

في إتمام انجاز هذه المذكرة.

# ...الفهرس...

إهداء .....	
شكر وتقدير .....	
فهرس المحتويات .....	
فهرس الجداول .. ..	
1 ..... مقدمة	
الفصل الأول: ماهية المؤسسة و محيط العمل الداخلي	
4 ..... تمهيد	
..... المبحث الأول: ماهية المؤسسة .....	
5 .....	
5 ..... المطلب الأول: تعريف المؤسسة و خصائصها .....	
7 ..... المطلب الثاني: العملية التسييرية للمؤسسة .....	
8 ..... المبحث الثاني: مفهوم محيط العمل الداخلي .....	
8 ..... المطلب الأول: تعريف محيط العمل الداخلي .....	
9 ..... المطلب الثاني: مكونات محيط العمل الداخلي .....	
10 ..... المطلب الثالث: عناصر محيط العمل الداخلي .....	
14 ..... خلاصة .....	
الفصل الثاني: أساسيات تقييم الأداء	
15 ..... تمهيد .....	
16 ..... المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء .....	
16 ..... المطلب الأول: تعريف الأداء .....	
17 ..... المطلب الثاني: أنواع الأداء .....	
20 ..... المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء .....	
22 ..... المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء .....	
22 ..... المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء .....	
23 ..... المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء .....	
24 ..... المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء .....	

25	المبحث الثالث : ماهية قياس الأداء .....
25	المطلب الأول: مفهوم قياس الأداء .....
26	المطلب الثاني : أهداف قياس الأداء .....
27	المطلب الثالث: أهمية قياس الأداء .....
28	خلاصة .....
<b>الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ماسرة</b>	
29	المبحث الأول : تقديم المؤسسة .....
29	المطلب الأول : تعريف بالمؤسسة وتنظيمها الداخلي .....
35	المطلب الثاني : التنظيم والتسيير .....
57	المطلب الثالث : تقييم سياسات المؤسسة ( الأجور ، التحفيز ، التكوين و التدريب ، التوظيف .....
59	خاتمة .....
61	المراجع و الملاحق .....

## ...قائمة الجداول...

الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجدول
40	تعداد المستخدمين	01
41	الهيكل الصحية للعلاجات القاعدية	02
41	المصالح الطبية للمؤسسة	03
41	أجور المستخدمين خلال سنوات (2017الى2020)	04
43	الموظفين المستفيدين من التكوين	05
43	أنماط التوظيف	06
45	عدد المستخدمين الذين تم توظيفهم ضمن أنماط التوظيف الداخلي	07
48	عدد المستخدمين الذين تم توظيفهم ضمن أنماط التوظيف الخارجي	08
50	عدد المستخدمين الذين تم توظيفهم خلال سنوات (2017 الى 2020)	09
51	عدد المستخدمين خلال سنوات (2017 الى 2020)	10

# المقدمة العامة

تسعى المنظمات والمؤسسات جاهدة اليوم إلى تحقيق أهدافها التي أسست من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها ، لذلك تجدها تسعى إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء ، من خلال إتباع سياسات وإجراءات مختلفة، الإمكانيات و الموارد المادية و البشرية و المعلومات الضرورية ، ولا شك أن محيط العمل الملائم المثالي يعتبر من مقومات أساس لنجاح أي مؤسسة في القرن الواحد والعشرين ، فصناعة محيط عمل جيد يعودب فوائد جمة على المؤسسة ،

و يعتبر محيط العمل الداخلي من أهم عوامل في أي مؤسسة ، لما له من تأثير كبير على الأداء ، و عليه على وظائف الإدارة المختلفة من تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة و اتخاذ قرار ، و لتجسيد الاهتمام بمحيط العمل الداخلي أصبحت مصلحة الموارد البشرية تقوم بإعداد برامج و مخططات للوصول إلى مستوى حسن لأداء الأفراد ليساعد المؤسسة في تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية و توجيهها في قنوات محددة بغرض تحفيزها و تحقيق طموحاتها الوظيفية و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة ، لكن الأداء يتأثر بفعل عديد العوامل من بينها محيط العمل الداخلي .

و من خلال ما سبق نطرح الإشكالية الآتية

## الإشكالية

ما مدى أهمية محيط العمل الداخلي في الرفع من أداء الأفراد في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ماسرة ؟  
و تتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة التالية  
ما المقصود بمحيط العمل الداخلي ؟

ما مفهوم أداء الأفراد داخل المؤسسة ، و ما هي العوامل المتحكمة فيه ؟

## فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية و ضعنا الفرضيات التالية :

### ❖ الفرضية الرئيسية :

يتميز محيط العمل الداخلي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ماسرة بعدم الملائمة

لا تقوم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ماسرة بتهيئة محيط عملها الداخلي بصفة دورية

### ❖ الفرضية الفرعية :

وجود تأثير أبعاد محيط العمل الداخلي بصفة منفردة على أداء الأفراد

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين محيط العمل الداخلي و مستوى أداء الأفراد .

## مبررات اختيار الموضوع

الرغبة الشخصية في معالجة هذا الموضوع  
تزويد المؤسسة بعينة من الدراسة قصد إعلام إدارة المؤسسة بمدى تأثير محيط العمل الداخلي و  
مستوى أداء الأفراد .

### أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة من خلال النقاط الآتية  
إبراز الدور الذي يلعبه محيط العمل في دفع العمال على تقديم الأداء الجيد .  
التعرف على مختلف المبادرات التي تقوم بها إدارة المؤسسة من اجل تحسين ظروف العمل .  
التوصل إلى نتائج حول أهمية ظروف العمل و دورها في تحسين أداء المؤسسة العمومية للصحة  
الجوارية ماسرة ، و من ثم تقديم لمصلحة الموارد البشرية بمجموعة من الاقتراحات

### حدود الدراسة

تظهر أهمية الدراسة من خلال النقاط الآتية  
الحدود المكانية : أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ماسرة من خلال تحليل النتائج  
الحدود الزمنية : تمت الدراسة الميدانية منذ تاريخ 15 مارس 2022 الى غاية 05 افريل 2022  
الحدود الموضوعية : تتمثل في إشكالية البحث المتعلقة بدراسة أهمية محيط العمل الداخلي في الرفع من أداء  
الأفراد بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ماسرة من خلال التأكد بوجود علاقة بين محيط العمل الداخلي  
(المتغير الأول) و أداء الأفراد (المتغير الثاني) .

### نموذج الدراسة :

نظرا لطبيعة الدراسة و عملنا بذات المؤسسة ، و تحقيقا لأهداف هذه الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي  
التحليلي في جزءه النظري، وكذلك منهج دراسة حالة في الجزء التطبيقي.

### مرجعية الدراسة :

من اجل الوصول الى موضوع يرقى الى المستوى المطلوب تم الاعتماد خلال دراستنا على مصادر عديدة من  
المصادر العلمية العربية و الكتب و المتمثلة في المقالات و المداخلات و كذا المجالات العلمية ، و أطروحات ماجستير  
، وكذلك من خبرتنا في العمل بصفقتنا نعمل بمصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ماسرة  
صعوبات الدراسة :

قلة الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع البحث .  
التداخل في المفاهيم المتعلقة بمحيط العمل .

### تقسيمات البحث:

قمنبتقسيم البحث على النحو التالي:

مقدمة عامة تناولنا فيها إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الدراسة، أهمية\_

الدراسة و المنهج المستخدم في الدراسة، والصعوبات التي وجدها .

خصصنا الفصل الأول لدراسة الإطار المفاهيمي حول ماهية المؤسسة ومحيط عملها الداخلي من خلال التطرق إلى التعريف بالمؤسسة العمومية و خصائصها و كفاءات تسييرها وكذا التعريف بمحيط العمل الداخلي و مكوناته و عناصره .

أطلقنا الفصل الثاني لدراسة مفاهيم حول الأداء من تعريفات وأنواع وعوامل مؤثرة فيه ، وكذا أسس تقييم الأداء في المؤسسة ، من خلال تعريفه وأهدافه وأهميته .

وفيمليخص الفصل الثالث فخصصناه للدراسة التطبيقية حيث تناولنا فيه واقع سياسات الأجور والمنح وكذا التحفيزات والتكوين والتدريب ومتابعة المسار المهني للمستخدمي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية خلال سنوات 2017-2018-2019-2020 .

أما الخاتمة فقد عرضنا من خلالها أهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في هذه الدراسة .

# ماهية المؤسسة و محيط العمل الداخلي

تمهيد

تشكل المؤسسة العمومية بالإضافة إلى المصالح الحكومية مثل الوزارات والشركات الحكومية هيكل القطاع العام، ويقصد بالقطاع العام ملكية الدولة من حيث النطاق المادي، تشمل قطاع الأعمال العام من شركات ومؤسسات تعمل بالنشاط الاقتصادي الهادف إلى الربح، وكذلك الثروة الطبيعية المملوكة للدولة مثل (النفط، والمعادن..الخ)، وأيضا المرافق العامة والخدمات سواء في مجال البنية الأساسية الإنتاجية من طرق وموانئ ومواصلات، أو البنية الأساسية الاجتماعية مثل المدارس والمستشفيات، وقد تصبح أقسام منها إذا هدفت إلى الربح جزء من قطاع الأعمال العام .

وكما سبق ذكر أن المؤسسات العمومية هي احد أجزاء هيكل القطاع العام، ولتسليط الضوء على المؤسسة العمومية سوف نتطرق إلى مختلف التعاريف المقدمة لها، وخصائصها ، وكيفية تسييرها ، و نتطرق الى محيطه عملها الداخلي .

## المبحث الأول : ماهية المؤسسة العمومية

لقد عرفت المؤسسة العمومية مفهوما تقليديا كان سائدا إلى زمن غير قصير، لكن تزايد تدخل الدولة في مجالات النشاط الاقتصادي، وظهور مبادئ الاقتصاد الموجه واتساع رقعة القطاع العام نتيجة ظهور المشروعات العامة وليدة التأمين أو الإنشاء المبتدأ من قبل الدولة، والتي أخذت شكل المؤسسة العمومية جعل ذلك المفهوم لا يتلاءم والدور الذي تقوم به الدولة، فولد ذلك أزمة في مفهوم المؤسسة العمومية.

إن المؤسسة العمومية اعتمدت كأسلوب لإدارة المرافق العامة في النظام الجزائري، وذلك خلال الفترات المختلفة التي مرت بها الجزائر من تطبيق للنظام الاشتراكي في بداية الاستقلال، إلى الاتجاه نحو اقتصاد السوق نهاية الثمانينيات كل ذلك أثر على مفهوم المؤسسة العمومية في الجزائر

## المطلب الأول : تعريف المؤسسة العمومية و خصائصها

يشوب فكرة المؤسسة العمومية غموض شديد من حيث تعريفها وتحديدتها تحديدا جامعا مانعا، وذلك

لغياب تعريف تشريعي أو قضائي لها، إضافة إلى شدة اختلاف الفقهاء وعدم اتفاقهم حول معنى المؤسسة العمومية، نتيجة لسرعة وعمق التطور الذي أصاب المفهوم التقليدي للمؤسسة العمومية كمقابل لتطور وظائف الدولة، من دولة حارسة إلى دولة تدخلية، وكذلك كثرة التسميات والتطبيقات للمؤسسة العمومية باختلاف النظم السياسية والاجتماعية والاقتصادية، لذلك سنتناول هذا المطلب من خلال التعاريف التالية:

يقصد بالمؤسسة لغة جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية علمية أو خيرية أو اقتصادية . يقال مؤسسة علمية، مؤسسة صناعية .

أما كلمة عمومية فهي من فعل عم، عموماً، يقال: عم المطر الأرض، أي شملها، وعم القوم بالعطية أي شملهم

ويعرفها الأستاذ سليمان الطماوي بقوله: المؤسسة العامة وفقا للتعريف الكلاسيكي عبارة عن مرفق عام يدار عن طريق منظمة عامة ويتمتع بالشخصية المعنوية .

ويعرفها جورج فلاكوس: المؤسسة العمومية شخص معنوي من أشخاص القانون العام غير ذلك الشخص

الإقليمي .

من بين التعاريف المقدمة للمؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري نجد :تعرف على أنها مؤسسة عمومية مملوكة للدولة تدار بالأسلوب اللامركزي ، كما يمكن تعريفها على أنها مرفق عام يدار عن طريق مؤسسة عمومية تتمتع

بالشخصية المعنوية مع خضوعها للرقابة الإدارية الوصائية ، وتختص في أعمال معينة طبقا لقاعدة التخصص الوظيفي.

و تعرف أيضا على أنها مؤسسة إدارية عمومية، تتمتع بالشخصية القانونية المعنوية، وكذلك بالاستقلال المالي والإداري، وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية، وهي تدار بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني .

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج الخصائص التالية

- الخضوع للسلطة الرئاسية، ولكي تأخذ المؤسسة الصفة العمومية يجب أن تكون تحت رقابة السلطة العامة، وهذا يتضمن الحق في تصميم قمة الإدارة وتشكيل القرارات الهامة لسياستها .

- تسيير بالأسلوب الإداري اللامركزي عن طريق المجالس واللجان

- يتم تمويلها عن طريق ميزانية معينة أو مقتطعة وليس من خلال تبادل تجاري .

- انتظام سيرها وعدم توقفه لأهمية الخدمات المقدمة .

- تعمل المؤسسات العمومية على تحقيق أهداف الدولة والتي تعني الغايات والأهداف أو مجموعة الأمور

المستقبلية التي تسعى الدولة إلى تحقيقها سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل .

-كبر حجمها نظرا للدور المهم الذي تقوم به والعدد الكبير من المستفيدين من خدماتها، تعمل في ظروف احتكارية، ولا تحظى خدماتها بمنافسة حقيقية من جانب المؤسسات الأخرى لانخفاض ربحية النشاط، مما يجعل المؤسسات العمومية على الأقل في المدى القصير والمتوسط لا تعرف التحدي الاقتصادي(البقاء للأفضل) الذي يميز المؤسسات الخاصة .

- محيطها معقد يتصف بحواجز دخول كبيرة ومتعدد المتغيرات .

- غالبا لا تهدف إلى الربح فهدفها هو النفع العام وتقوم بتقديم خدماتها بمساهمة هامشية في التكلفة من طرف المستفيد .

كذلك من بين خصائصها نجد أسلوب التسيير الذي يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى يسعى هذا الأسلوب

بالإدارة العمومية، ظهرت هذه الأخيرة بظهور الدولة وقيامها بالمهام المسند بها حيث عرفها البعض على أنها

مجموعة من الأنماط المتشابكة المتعلقة بصنع القرارات والتي تقوم بها المؤسسات العمومية تنفيذًا للسياسة

العامة التي تستهدفها الدولة، وقد طرأت عليها بعض التغييرات انبثقت منها ثلاث ظواهر أساسية :

- التوجه إلى اللامركزية وإعادة توزيع السلطات .

-النقص في ميزانية الدولة ونتائجه على الخدمة العامة .

- انفتاح الأسواق، العولمة والإلغاء المتزايد لاحتكار الدولة في المجال الاقتصادي والاجتماعي .وكل هذه التغييرات أدت

إلى انتقال الإدارة العمومية إلى ما يسمى بالتسيير العمومي

## المطلب الثاني : العملية التسييرية في المؤسسة العمومية

إن كل من المؤسسات العمومية والخاصة تخطط لنشاطها وتنظمه وتوجه أفرادها لأدائه وتراقب كل ذلك، إلا أنها تختلف في بعض التفاصيل التي فرضتها طبيعة المؤسسات العمومية .

## أولا - التخطيط:

هو عملية يتم فيها وضع مخطط لإنجاز مجموعة من الأهداف المحددة، ويتطلب ترجمة مهمة المؤسسة إلى أهداف يمكن قياسها كما يتطلب تحديد الخيارات حول أفضل الطرق لتحقيق تلك الأهداف ، ويتخذ التخطيط عدة أشكال وذلك حسب الزاوية التي ينظر إليه من خلالها، فهناك تخطيط مركزي، اللامركزي، التخطيط على مستوى الدولة والتخطيط على مستوى المؤسسة .

## ثانيا - التنظيم

يقصد بالتنظيم العملية التي تهدف إلى تحديد الأعمال المراد انجازها تحديدا واضحا تم تجميعها في مجموعة مرتبة ومنسقة، تحديد المسؤوليات والسلطات وإنشاء العلاقات ووضع الأسس التعاون بين الأفراد، حتى يتمكنوا من أداء عمل مشترك للوصول إلى الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية .

## ثالثا - التوجيه

تتعلق وظيفة التوجيه بعملية إرشاد المرؤوسين وإثارة دوافعهم وتحفيزهم لأداء أعمالهم عن طريق الاتصال بهم وقيادتهم والحصول على رضاهم، فالتوجيه لا يتضمن مجرد تلك الخصائص الجيدة في العلاقات المتبادلة بين الأفراد ورئيسهم، ولكنه يشمل جميع تصرفات المسير (لتخطيط، تنظيم، ورقابة) وبالتالي فهو أوسع نطاقا من العلاقات المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسه .

## رابعا- الرقابة

هي عملية إدارية تهتم بتقويم انجازات المؤسسة باستعمال معايير محدد سالفا واتخاذ إجراءات تصحيحية بناء على نتيجة التقويم

ويمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من الرقابة التي تخضع لها المؤسسة العمومية

الرقابة الذاتية وتنقسم بدورها إلى داخلية وخارجية، حيث أن الرقابة الداخلية هي التي تقوم بها المؤسسة العمومية على نشاطها ، ورقابة الخارجية فتمارسها السلطة الوصية أو أجهزة رقابية متخصصة على مستوى الدولة فلكونها تخضع للسلطة العامة وقوانينها تتحدد كافة الجوانب المحددة لنطاق عملياتها وطريقة تشغيلها ومصادر مواردها واستخداماتها .

الرقابة الغير ذاتية تخضع إليها المؤسسات العمومية من منطلق حق الشعب والرأي العام في التأكد من استخدام موارده باعتباره مساهم في المؤسسات العمومية بواسطة دفعه للضرائب في الاتجاه الصحيح بما يضمن أداء وتقديم خدمات جيدة .

## المبحث الثاني : مفهوم محيط العمل الداخلي للمؤسسة

يعتبر محيط العمل الداخلي من الموضوعات التي لاقى اهتماما كبيرا وواضحا من خلال الأطروحات التي حفلت بها الأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الإدارة، حيث ركزت على مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على سلوكيات العاملين خاصة، ويمكن أن يكون التأثير إيجابيا كذا يمكن أن يكون سلبيا وفقا لطبيعة البيئة الداخلية وخصائصها ومن هذا المنطلق يتناول الباحث في هذا المبحث مفهوم محيط العمل الداخلي ، عناصرها وتحليلها.

## المطلب الأول : تعريف محيط العمل الداخلي

تركز المؤسسات في سعيها لتحقيق أهدافها على دراسة محيط العمل الداخلي ، بهدف فعالية العاملين بها ، و ضمان ولائهم و التصاقهم بها، خاصة مع تميز المنظمات الحديثة بتعدد أهدافها و أغراضها، نظرا لإمكانية التوسع في الطاقات البشرية و المادية المتاحة لديها لتحقيق أغراض متعددة و أنشطة متنوعة، كل هذا يحتم على المنظمة الحديثة العمل على استقطاب خيرة الكفاءات للعمل فيها، مع ضرورة المحافظة عليهم.

وقد حظي مفهوم محيط العمل الداخلي أو ما يعرف ببيئة العمل الداخلية اهتمام بالغ من قبل المعنيين بالفكر التنظيمي المعاصر والتي سنعرفها فيما يلي:

بيئة العمل الداخلية هي "مجموعة من الخصائص التي تربط أو تميز أساسا بيئة العمل الداخلية في المؤسسة، بحيث يمكن في ضوئها التمييز بين مؤسسة وغيرها من المؤسسات الأخرى، ويشير إلى أن الخصائص تتسم بدورها بدرجة من الاستقرار أو الاستمرار النسبي، بحيث يعبر جانب منها عن قيم المؤسسة أو جزئ من ثقافتها، وبحيث تصبح البيئة الداخلية تعبر عن خصائص المؤسسة كما يتم إدراكها من جانب العاملين فيها، وهذا يعني أن تفسير مدلول هذه الخصائص وتأثيرها على السلوك سوف يختلف باختلاف الأفراد وفي ضوء العوامل أو المتغيرات المحددة لإدراك كل منهم وهذه الخصائص تؤثر على السلوك الوظيفي للأفراد وعلى اتجاهاتهم ودوافعهم<sup>1</sup>."

كما تعرف هذه البيئة بأنها "تمثل المؤسسة نفسها وتضم رسالة المؤسسة وأهدافها وثقافتها، والعاملين فيها والموارد والسياسات والتقنيات والإجراءات ، وعمليات الإنتاج والمنتجات والخدمات"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الشريبي عبد الفتاح، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11 ، عمان، 1997 م، ص 55.

<sup>2</sup> بن رحمون سهام، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم-علم الاجتماع-تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014 م، ص 40.

بيئة العمل الداخلية هي " ظروف المادية للعمل والتي تحيط بالإنسان كالتهووية والإنارة ووسائل الأمن و السلامة والظروف المكتبية، وأيضا ماهية وطبيعة الوظيفة التي يشغلها الشخص ومدى تسببها في إحداث ضغوط العمل الوظيفية، خاصة أن هناك بعض الوظائف بطبيعتها تؤدي إلى حدوث ضغوط العمل كتلك التي تتطلب مقابلة الجمهور، أو تلك التي تسمح بالترقية والتقدم والنمو المهني وتلك الوظائف التي تشتمل على مسؤولية إدارة الأفراد، أو التي ترتبط بمواعيد محددة لتناول العمل".<sup>1</sup>

وعليه نستخلص مفهوم لمحيط العمل الداخلي بمفهوم آخر هو المناخ الإداري حيث يعتبر هذا الأخير أحد المحددات للبيئة الداخلية بينما تعتبر البيئة الداخلية أحد المحددات الأساسية للسلوك، أي أن المناخ الإداري يتعلق أكثر ما يتعلق بالقرارات الإدارية العليا وما يتخذه قادة المنظمة من إجراءات إدارية تؤثر على الكيان الكلي للتنظيم بينما تعتبر البيئة الداخلية أعم وأشمل من مصطلح المناخ الإداري باعتبارها جزءا أو بعدا من أبعاد السلوك التنظيمي وذلك لتأثيرها على الأفراد العاملين .

### المطلب الثاني : مكونات محيط العمل الداخلي

أولاً - العمال: هم جميع الأفراد الذين يمارسون عملا تقنيا وإداريا أو غيره داخل المؤسسة، ويمثل العمال القوة البشرية للمؤسسة التي تتحكم في أجواء وظروف العمل، وترتبط هذه القوة بعوامل أساسية مثل: الرضا عن العمل، الانتماء والاندفاع في الأداء، الإخلاص في العمل، وهذه العوامل ترسم النمط أو النموذج الأساسي للمحيط الداخلي للمؤسسة.

ثانيا - نمط القيادة: تمثل القيادة في المؤسسة العناصر الإدارية القيادية العليا كمجلس الإدارة، مدير المؤسسة حيث أن الأسلوب القيادي الذي تتبعه القيادة العليا يعتبر بمثابة المحدد الأساسي لقواعد وأساليب وأنماط العمل داخل المؤسسة .

رابعا - أخلاقيات المؤسسة: وتعبّر عن القيم والأفعال المشتركة بين أفراد المؤسسة، وتمثل القواعد السلوكية الأساسية المعتمدة والمتفق عليها، وتؤثر بشكل فعال على محددات السلوك والأداء والتصرف في المؤسسة.

خامسا - العناصر المادية: تمثل مختلف ممتلكات المؤسسة المادية .

<sup>1</sup> عبد الله فهد العززي، بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز النزاهة في الأجهزة الأمنية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2016 م، ص 06 .

## المطلب الثالث : عناصر محيط العمل الداخلي

هناك العديد من العوامل الأساسية التي ساهمت في تعزيز دراسة بيئة العمل داخل المؤسسة، و تتمثل أهم هذه العوامل في التطورات في الحركة العلمية و نشوء المنظمات المعقدة والمتشعبة و زيادة الاهتمام بالعنصر البشري ، حيث يمكن القول أن مفهوم محيط العمل الداخلي للمؤسسة او بيئة العمل الداخلية يشابه مفهوم البيئة المحيطة بالفرد، و يلاحظ أن البيئة الداخلية للعمل تعبر عن وصف عام للعديد من العناصر التي تتكون منها، و ذلك على الرغم من صعوبة تحديد البعض منها بشكل قاطع و دقيق، فالبيئة الداخلية مثل الهواء يحيط بنا من جميع الاتجاهات، كما تؤثر في كل شيء داخل المؤسسة ، حيث أن عناصر هذا الفضاء تحكمها علاقة اعتمادية تبادلية و التي تؤثر في الوقت نفسه على أداء الفرد و درجة رضاه و مستوى مشاركته في العمل المقدم ، و بالعكس تؤثر نتائج هذه التفاعلات المتبادلة بدورها في البيئة الداخلية للمنظمة للمؤسسة .

و قد تنوعت الاجتهادات الخاصة بتحديد الأبعاد الأساسية للبيئة الداخلية للعمل، الأمر الذي انعكس أيضا على المتغيرات أو العناصر أو العوامل الأساسية المكونة لمحيط العمل الداخلي، و هذا ما يلاحظ عند استعراض محاولات بعض الكتاب و الباحثين تحديد هذه العناصر، حيث أن أغلبها ينحصر في تقديم تفصيلات لعنصر معين أو لمجموعة من العوامل الأساسية التي تمثل البيئة الداخلية للعمل، و على الرغم من وجود اختلافات بين الباحثين ، فإننا سنتطرق للمكونات الأكثر تناولا من طرف الباحثين و الكتاب و المتمثلة في : النصوص التنظيمية التي تحكم العلاقة بين المؤسسة و العمال

نمط القيادة والإشراف

الاتصال

جماعات العمل

الحوافز و الأجور

طبيعة العمل و ظروف العمل المادية

## أولا- النصوص التنظيمية التي تحكم العلاقة بين المؤسسة و العمال

تعتبر السلطة التي لها صلاحية التعيين و المتمثلة في مدير المؤسسة ، المخولة قانونا بتطبيق النصوص التنظيمية ، وفق معايير مضبوطة ضمن الأخلاقيات المهنية ، و قد تواجه في بعض الأحيان ردود فعل سلبية من طرف العمال اتجاه مدير المؤسسة ، تؤدي إلى عرقلة عمل المؤسسة و نفور العمال منها .

## ثانيا - القيادة والإشراف

إن موضوع القيادة شائك و قديم ، قدم اهتمام الإنسان بها ، و قد تناولها المؤرخون والكتاب والفلاسفة منذ التاريخ القديم، واستمرت الأبحاث والدراسات في هذا المجال حتى يومنا هذا ، و تعد عملية القيادة من أكثر العمليات الشائكة لما لها من تأثير مباشر على سلوكيات الأفراد النفسية و أدائهم ، و لهذا على مدير المؤسسة دراسة جميع قراراته قبل إصدارها لما لها من قوة فعلية ايجابية كانت أم سلبية .

و من هذا التعريف يمكن الوقوف على الأثر الذي تحدثه القيادة في تحقيق أهداف المؤسسة حيث أنها تعد عنصرا مهما من عناصر محيط العمل الداخلي .

و لقد اهتم الكثير من الكتاب و الباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة، و بالتحديد مصادر القوة و أدوات التأثير التي يمكن أن يستخدمها القائد في التأثير على الأفراد لتعديل سلوكهم و أفعالهم و هي :

1 - قوة المكافأة : و تعتبر مصدرا ايجابيا للأفراد من خلال حصولهم على عائدات مادية أو معنوية ، لامتنالهم لأوامر و رغبات المدير .

2 - قوة الإكراه : و تستند إلى الخوف ، حيث انه في حالة عدم قيام الأفراد بمهامهم ، يقوم المدير بتسليط عليهم عقوبات

3- القوة المشروعة : هذا النوع من القوة يستمد من المنصب أو الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي للمؤسسة.

4- قوة الخبرة : و تستند إلى المعرفة، المهارة والقدرة ( الفنية، الإدارية والسلوكية ) التي يملكها الشخص، و توفر هذه المهارات في المدير سيزيد من احترام الأفراد و امتثالهم له .

ح - امتلاك مصادر المعلومات : لتحسين نوعية الحياة العملية للأفراد ، لابد من امتلاك المعلومات ، حيث أن مصدر المعلومات يؤدي إلى سيرورة و نجاح المؤسسة .

ثالثا - الاتصال الداخلي : يعرف الاتصال الداخلي بأنه "إنتاج و توفير و تجميع البيانات و المعلومات الضرورية لانجاز الأعمال داخل التنظيم و نقلها و تبادلها أو إذاعتها في كل المستويات ، و ذلك بهدف إحاطة الآخرين بأمور و أخبار و معلومات جديدة أو التأثير في سلوكهم أو التغيير أو التعديل من هذا السلوك أو توجيهه و جهة معينة " <sup>1</sup> فالالاتصال الداخلي يتفرع إلى نوعين من أبرزهما : الاتصال الرسمي الذي يعرف بأنه "هو عبارة عن مجموعة من عمليات الاتصال المهيكلة التي تتم في إطار بناء تنظيمي محكم يحدد خطوط الاتصال داخل المؤسسة بحيث تكون هذه الاتصالات نظاما يسير وفق أساليب و إجراءات و قواعد رسمية ، بهدف نقل قرارات و توجيهات من

<sup>1</sup> مصطفى حجاز: الاتصال الفعال في العلاقة الانسانية و الإدارة ، المؤسسة الجامعية للنشر ، بيروت 2000 ، ص 19

المستويات العليا إلى المستويات الوسطى والدنيا ، فضلا عن إيصال الشكاوى والاقتراحات من المستويات التنفيذية إلى هرم السلطة الإدارية ومتخذي القرار"<sup>1</sup>.

وتنقسم اتجاه الاتصال الداخلي في المؤسسة إلى :

**1- الاتصال النازل :** هو أكثر أنواع الاتصال شيوعا والشكل الغالب في معظم المؤسسات وتوجه فيه الرسالة الاتصالية من اعلي الهرم الإداري إلى المستويات التنظيمية الأقل تبعا للتسلسل الإداري للسلطة<sup>2</sup> ، ويمكن حصره في 5 أشكال أساسية هي :

- تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة وذلك لتنفيذ الخطط والاستراتيجيات وتحقيق الأهداف .
- معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من الفهم للمهام وعلاقتها بالمهام الأخرى في التنظيم .
- معلومات حول الإجراءات والممارسات التنظيمية .
- معلومات ترجع للمرؤوس فيما يتعلق بمستوى تحقيق الأداء المتحقق<sup>3</sup> .
- و من وظائفه: - تقديم النصح والإرشاد للمسؤولين .
- تحديد أهداف وبرامج المرؤوسين .
- و من معوقاته :- كثرة عدد المستويات والبعد الجغرافي .
- الفروق في الدافعية (الرئيس) ، والمستقبل (المرؤوس) .

**2-الاتصال الصاعد :** يرى ليفزي أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن ، الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا<sup>4</sup> .

و عموما يمكن للمعلومات التي يتم نقلها عن طريق الاتصال الصاعد ان تكون :

- معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله
- معلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية
- معلومات عن الآخرين ومشاكلهم<sup>5</sup> .

وتستخدم عدة أساليب في تطبيق الاتصال الصاعد من أبرزها :

سياسة الباب المفتوح : حيث يسمح بعض المديرين إلى السماح للمرؤوسين بالاتصال المباشر بهم .

أساليب المشاركة : مثل اللجان أو ممثلي العمال من خلال الاقتراحات والاجتماعات

<sup>1</sup> حسين حريم : السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات ، درا النشر زهران للنشر والتوزيع ، القاهرة د س ن ص 329

<sup>2</sup> احمد سيد مصطفى : إدارة السلوك التنظيمي ونظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل . المركز الجامعي ، القاهرة . د س ن ، ص 350

<sup>3</sup> بشير علاق : الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة . داراليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ص 102-103 .

<sup>4</sup> ابراهيم ابو عرقوب : الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان 2011 ، ص 137

<sup>5</sup> حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ص 344

مكتب الشكوى : حيث ينشأ مكتب محايد يعمل على تلقي الشكاوي و دراستها و تحويلها إلى الجهة القادرة على إيجاد الحل .

و عموما يمكن القول أن هناك جملة من العقبات التي تحول دون نجاح وفعالية هذا الاتصال

بعد المسافة بين الإدارات و المستويات الدنيا

تحريف المعلومات و التقارير و الشكاوي او تشويهها اثناء نقلها الى الاعلى

اتجاهات و قيم الرئيس او المشرف انطلاقا من طبيعة القيم التي يحملها سواء كانت ايجابية تشجع

المرؤوسين على الاتصال بالمستويات الدارية العليا و العكس من خلال استخدام الصلاحيات و النفوذ .

ج- الاتصال الأفقي : ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل و تبادل المعلومات ، و الآراء و وجهة

النظر بين العاملين في الإدارة و الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي ، و غالبا ما تشجع

الإدارة هذا النوع من الاتصال لقناعتها بإسهامه الكبير في تنسيق الأعمال و حل المشكلات و تعزيز الفهم المشترك

للمهام و الواجبات المطلوب تنفيذها و الحد من الصراعات و غيرها من مشاكل العمل و إفرزاته ، و مما لا شك فيه

أن الاتصال الأفقي يلعب دورا حاسما في تثمين علاقات التعاون و المؤازرة بين العاملين و إدارات و أقسام المؤسسة

1

و ينظر لوتانس إلى الاتصالات الأفقية على أنها تفاعلات تبادلية لما لها من علاقة بالأفراد و سلوكهم و يحصر

أهدافه فيما يلي :

تنسيق الواجبات من خلال توحيد الجهود و الأفكار لتحقيق الأهداف المنشودة

حل المشكلات و النزاعات و ذلك من خلال مناقشة جميع المشاكل و اقتراح حلول لحلها على مستوى الإدارة

العليا

مشاركة المعلومات بين المستويات الإدارية التي تعمل على أداء مهام مشتركة

تعزيز المبادرات و العمل الابتكاري ، فالعمل الجماعي يبرز أفكارا مبدعة و يتيح الفرصة لاقتراح مبادرات و

إجراء تحسينات على العمل و بيئته .

<sup>1</sup> بشير علاق ، مرجع سبق ذكره ص 105

## خلاصة :

يعد محيط العمل مسألة لها أهمية لتوفير الصحة والسلامة للعنصر البشري في مكان العمل لأي مؤسسة عمومية أو خاصة خدماتية أو إنتاجية، ونظرا لهذه القيمة تطرقنا من خلال هذا الفصل لتعريف المؤسسة وتطورها التاريخي: وكذا تعريف محيط عملها الداخلي، وكيفية تسييره، عناصره ومكوناته، حيث تم التوصل إلى أن محيط العمل له دور كبير في التأثير على أداء المؤسسة وبالتالي أداء المورد البشري، وتطرقنا إلى مكوناته التي تعتبر القواعد الأساسية و نواة المؤسسة من عمال وقيادة .

وتشمل العديد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها مثل النظم واللوائح، القيادة والإشراف القوانين...الخ، كما أنه إذا كانت هذه العناصر إيجابية ستؤثر بشكل قوي على أداء الموارد البشرية، كما أن دراسة وتقييم هذه الأخيرة يساعد على إيضاح قدرات الموارد البشرية وإمكانيات المؤسسة، وتحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة.

# أساسيات تقييم الأداء

## تمهيد

إن موضوع الأداء موضوع قديم في مجال تسيير المنظمة ، علما ان التطورات التي عرفها مصطلح تسيير والبحوث التي حظيت بها ممارسه بمختلف وظائفه، لم تكن لتصل إلى ما وصلت إليه اليوم لولا ذلك الارتباط الوثيق بين التسيير كنظام فرعي من المؤسسة والنتائج التي تعبر عن مدى تمكن المؤسسة من أداء دورها اتجاه مختلف الأطراف التي هي مسؤولة أمامها، وذات المصلحة المشتركة فيها خاصة أكثر ضغطا وتأثيرا فيها .

كما أن الأداء الجيد مسعى المؤسسات عموما والمؤسسات الصحية على وجه الخصوص، يعكس أهدافها ووسائلها ويرتبط ويعبر عنه بجودة مخرجاتها، فهو يمثل ترجمة لما يملكه المورد البشري من مؤهلات و خبرات ، فتوافر البيئة الملائمة في المؤسسة الصحية يعكس إمكانية تقليص فجوة الأداء البشري المعبر عنها بالفرق بين الأداء المقدر والمحقق .

سنتطرق في هذا الفصل إلى محيط العمل وأداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ماسرة ، حيث سنتناول في المبحث الأول مدخل عام لإدارة الموارد البشرية، وفي المبحث الثاني ماهية الصحة الجوارية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ماسرة ، وفي المبحث الأخير أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصحية .

## المبحث الأول : مفاهيم حول الأداء

إن مصطلح الأداء من المصطلحات التي حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين في مجال إدارة الأعمال، ورغم ذلك يشوب تعريفه الالتباس والغموض لاختلاف اتجاهات المفكرين، لذا فمن خلال هذا المطلب سوف يتم توضيح هذا المصطلح من خلال التطرق إلى عدد من التعاريف التي قدمها الباحثون، ثم م إلى المفاهيم الأخرى التي تقترب في معناها من مصطلح الأداء وكذا مختلف خصائصه .

## المطلب الأول : تعريف الأداء

يعتبر الأداء احد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي إلى تحسينه إلا انه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح ، ولقد تعددت عدة مفاهيم حول مصطلح الأداء نذكر منها :

فالأدالفة في اللفظ اللاتيني Performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما ، و المشتقة من اللفظة الانجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه <sup>1</sup>.

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد .<sup>2</sup>

الأداء هو "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد .<sup>3</sup>

ويتضح مما سبق ، تعدد تعريف الأداء ذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أم ميدانية ، وباختلاف مدارس وخلفيات الباحثين وتوجههم، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم، ويعتبر اختلافهم جزئي وليس جوهري ، فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريبا في تعريف الأداء وهي كما يلي :

- الموظف : وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع .

<sup>1</sup> عبد المللك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية ( العدد رقم 1 ، نوفمبر 2001 ص 83  
<sup>2</sup> رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ص 25  
<sup>3</sup> رواية محمد حسن المرج سبق ذكره ص 2020

- الوظيفة : وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسئوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز .

- الموقف : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي .

وبالتالي فإن الأداء الحقيقي ينظر إليه على انه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحده دون أخرى وألا يتم تجاهلها تماما ، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعاً والتركيز على جميع العناصر معاً في آن واحد .

ويجب أن نشير إلى أن الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج ولهذا ينظر إلى الأداء على انه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة ، وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم فمثلا يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسة عامة أن تخطط وتنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أية نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح ، فهي لا تستطيع ضمان حسن الأداء ، ولأغراض هذه الدراسة سيتم النظر للأداء على أنه الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين .

### المطلب الثاني : أنواع الأداء

نظراً لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى آخر حسب معايير معينة وحسب دراسة كل باحث ، ولذا يمكن أن نتطرق بإيجاز إلى بعض المعايير التي أولاهها الباحثون كل الاهتمام في تحديد أنواع الأداء نذكر منها:

أولاً- حسب معايير المصدر ينقسم أداء المنظمة ( المؤسسة ) بشكل عام إلى ما يلي:

1- الأداء الداخلي : ويتحدد هذا الأداء من ثلاثة أجزاء وهي :

أ- الأداء البشري : وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض إلى حصر أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط ، وعرفوه انطلاقاً من أن الأداء البشري يقصد به " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله " <sup>1</sup> ، فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التمييز في الأداء لن يستند لمجرد امتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية .

ب- الأداء التقني : و ينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية .

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 1983، ص 50 .

ج- الأداء المالي : ويتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الإعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية، لذلك فإن الأداء المالي للمؤسسات العمومية يتمثل في ضمان السير الحسن، والاستغلال السليم والعقلاني للإعتمادات الممنوحة، ولتحقيق ذلك وضع المشرع العديد من القواعد القانونية والتنظيمية لضمان احترام الميزانية من جهة والبحث عن مواضع الخلل التي تؤدي إلى المساس بالأموال العامة والأخطاء المرتكبة في الميزانية من طرف الأعوان المكلفين من جهة أخرى.<sup>1</sup>

2- الأداء الخارجي : وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها<sup>2</sup>، هذه التغيرات أو التطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتي في مسار المؤسسة، لذلك يتعين على المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن إدراك أثرها على الأداء، فنجاح المؤسسات أو فشلها يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تنشط بها.

ثانيا - حسب معايير الشمولية: ينقسم تبعا لهذا المعيار إلى نوعين:

1- الأداء الكلي : ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة .

2- الأداء الجزئي : يتكون على مستوى نظام فرعي من المنطقة والذي غالبا ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي.

ثالثا - حسب المعيار الوظيفي:

يمكن تقييم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والتي يمكن حصرها في: الوظيفة الإنتاجية، والوظيفة الخاصة بالإفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ووظيفة العلاقات العامة.

1 - أداء وظيفة الأفراد : تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فتحسن مردوديتها بتحسين قدرة و كفاءة الموارد البشرية، ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين ومسيرين، و مهندسين وغيرهم، ويقاس أداء الأفراد عادة باستخدام معايير عديدة منها :

كمية الإنتاج والجودة ، الخدمات المقدمة للعملاء ، معالجة شكاوي ، العملاء المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور ، المواظبة على العمل ويستخدم عادة معدل التغيب كمؤشر للتعبير عنه .

<sup>1</sup> صرار عبد الوحيد " الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي " المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة 9/8 من مارس 2005، الجزائر، ص ص / 136- 141 .

<sup>2</sup> شافي نوال ، " تحفيز العمال ودره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2005/2044 ، الجزائر ، ص 52 .

2- أداء الوظيفة المالية : يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة ويتجسد أداءها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية مثل :التزوير والاختلاس ... وحسن استخدام الأموال العامة وترشيد استعمالها، احترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية<sup>1</sup>.

3- أداء وظائف الإنتاج : يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة. ، فحجم ونوعية الإنتاج السلعي أو الخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسة العمومية وقد وجدت هذه المؤسسات لتقديم خدمات محددة وإشباع حاجات مجتمعية عامة أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة، فتوفر الخدمات بالمستوى الكافي وبالجودة المطلوبة هي انعكاس لمدى نجاح المؤسسات العمومية وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها<sup>2</sup>.

4- أداء وظيفة التسويق : ويتمثل بشكل عام في تعريف المتعامل بالخدمة وتسهيل لقاء المنتج به بهدف إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها<sup>3</sup> ، ونجد اليوم أن المنظمات الخدماتية سواء كانت تهدف إلى الربح أو لا تعطياها تماما كبيرا لوظيفة التسويق ، فقد بدأ العديد منها مثل المستشفيات العامة أو المنظمات التعليمية تؤمن بأهمية التسويق لتحقيق الإقبال على خدماتها وتحقيق الاقتناع والرضا عن هذه الخدمات .

رابعا - حسب المعايير الطبيعية: وتقسم حسب أهداف المنظمة، لأن أهداف المنظمة ( المؤسسة ) تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه ونحصره فيما يلي:

1- الأداء الاجتماعي : ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها اتجاهه وأداء مسؤوليتها ، ويرى البعض أن الفعالية داخل المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية فالأداء للمنظمة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها.

2- الأداء الاقتصادي : إن الدور التنموي للمؤسسات العمومية يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات ،حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات العمومية . ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة تسهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع وتعزيز الحاجات

<sup>1</sup> صرار عبد الوحيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 136 .

<sup>2</sup> نايل عبد الحافظ العواملة إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن ) ، دار زهران للنشر والتوزيع،الأردن، 1993 ، ص 83-84 .

<sup>3</sup> سعيد محمد المصري ، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية ، الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر، 2002 ، ص 167 .

المجتمعية و الأهداف المرتبطة بها ، وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى .

### المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء

لقد تعددت أساليب تصنيف العوامل المؤثرة في الأداء ، فقد قسمها الدكتور عبد العزيز هيكل إلى ثلاث مجموعات وهي :مجموعة العوامل العامة،مجموعة العوامل التقنية والتنظيمية،ومجموعة العوامل الإنسانية. أما الدكتور علي السلي فصنفها إلى مجموعتين هما : مجموعة العوامل التكنولوجي،ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة في التعلم ،والمعرفة ،والخبرة ،والتدريب ،والتكوين النفسي والقدرة الشخصية. وفي ما يلي نعرض هذه العوامل بالتفصيل المختصر المفيد لعملائنا.

**أولاً: العوامل الداخلية :** وهي عوامل تنظيمية تهدف بالدرجة الأولى إلى تجميع موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم ، وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهما،ومن بين العناصر التي تدخل في العوامل التنظيمية ما يلي:

#### 1 - الهيكل

الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يعتبر عامل أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد مما يساعد في بلوغ أهداف المؤسسة .

#### 2 - التنظيمات :

وتعبر عن النمط العام والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكيل الأساس والمنطق لكثير من السلوك والأعراف الرسمية وغير الرسمية و تمثل المحرك الأساسي للطاقت والقدرات،

#### 3- الموارد البشرية :

إن المورد البشري هو العنصر الفعال لأي مؤسسة في نموها وتطورها،لأنه رأس الرأسمال الأكثر قيمة بالنسبة لكل منظمة ، و يتميز بالقدرة على التفكير والإبداع والتطور بالرغم من التطور التكنولوجي الهائل الذي يحاول تقليص دوره.

ثانيا : عوامل لها صلة بالعنصر البشري:

**1- التحفيز :** يعد التحفيز الأداة التي يحدث بها التغيير، وتطوير العمل، وتصحيح مساره، وذلك بإدخال عناصر وطرق جديدة وفعالة على العمل وآليته؛ لزيادة الحيويّة فيه ، ويمكن أن يُحقّق التحفيز التوازنَ الحيويّ داخل المؤسسة أو مجال العمل ، ممّا يُؤدّي إلى انسجام عناصر نظام العمل، والتحرك بحيويّة فيه. بالتحفيز تكون ردة

فعل الموظفين -التي تؤثر بعد ذلك في فعالية التنفيذ والمتابعة القوية ، سواءً كان ذلك في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية .

## 2 - التكوين :

يعتبر التكوين في عصرنا الحالي موضعا أساسيا من موضوعات الإدارة نظرا لما له من ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية ، وأصبح يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم باعتباره احد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ وسد العجز والقصور في الكفاية الإدارية لتحمل التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول .

## 3- القيادة :

إن أهمية القيادة تكمن في أثرها الفعال على أداء العمال في المنظمات و المؤسسات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمية ، ويشكل مصدر سلطة وتأثير على السلوك وفعالية أداء العمال ، فالقيادة هي مفتاح لتحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى أداء إداري أفضل وذو فعالية عالية ، فالأداء الإداري نشاط يمكن الفرد من انجاز مهمته بنجاح .

## 4 – الإدارة :

توصلت أحر الدراسة إلى أن الهيكل التنظيمي الموجود في المؤسسة يجب عليه أن يعتمد على المرونة ويسهم في الرفع من فعالية أداء العاملين ، وهذا من خلال التنظيم الجيد له والتحديد الواضح والدقيق للسلطة والمسؤولية .

## ثالثا : العوامل الخارجية

1 - الوضع الاقتصادي : ونتحدث هنا عن الوضع الاقتصادي ومدى استقراره سواء على المستوى الوطني أو العالمي، فيصعب على كثير من المنشآت الوصول إلى ذروة أدائها وقوتها في حال وجود تغيرات في الاقتصاد سواء المحلي أو الدولي بشكل غير ايجابي ، فوجود الأزمات الاقتصادية ينعكس بشكل عام على أداء الأسواق ويتسبب بطرق مختلفة بانخفاض الإنتاجية مما يجبر الكثير من المنشآت التعامل مع هذا الانخفاض والتذبذب في الأسواق إلى توفير التكاليف بشكل كبير وبعده طرق وربما يكون التوجه إلى تخفيض عدد العاملين من اجل الصمود والبقاء قدر الإمكان هو الحل المتوفر لهم.

2 – المنافسين : يعتبر زيادة عدد المنافسين للمنشأة إحدى التهديدات الخارجية والتي لا يمكن التقليل منها بأي حال من الأحوال. حيث أنها تدفع الكثير من المنشآت إلى زيادة الإنفاق من اجل الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء لديها

ومنع تسربهم للمنافسين. وهنا يجدر الذكر أن الممارسات عالية الأداء والتي تكلمنا عنها سابقا مثل المكافآت المرنة والعلاقة الجيدة بين المديرين والموظفين تساعد على تقليل أو تفادي هذا النوع من التهديدات.

### 3- التكنولوجيا :

إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي ذلك المدخل الإداري الذي يقوم على توفير وتداول المعلومات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم داخل التنظيم ، وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار وبالتالي تنمية درجة الإحساس بالمسؤولية نحو المنظمة<sup>1</sup> ، بالإضافة إلى تمكين المستخدمين من الاتصال ببعضهم البعض والتنسيق معا، من خلال غرف الحوار والدرشة ولوحات النقاش ومؤتمرات الفيديو .

### 4- الزبائن :

باعتبار المؤسسات العمومية مسؤولة على تقديم خدمات يطلبها المواطنين كالأمن والتعليم والصحة وغيرها فهي خدمات تشبع حاجة جماعية لا يستطيع القطاع الخاص إشباعها ، لذا فإن المواطن هو الرقيب على أداء هذه المؤسسات لأنه يستطيع استخدام وسائل الإعلام والمحاكم لتصحيح أي انحراف في أدائها وبهذه الطريقة يكون تأثير المواطنين على أداء المؤسسات العمومية مشابها لتأثير السوق (مدى إقبال الزبائن) بالنسبة لأداء القطاع الخاص .

### المبحث الثاني : ماهية تقييم الأداء

إن تعدد المصطلحات التي استعملت للدلالة على هذه العملية ، وذلك بكونها نظام تقييم الكفاءات أو نظام تقارير الكفاءات ، أو نظام أداء العاملين ، قد انعكس في تباين عدة مفاهيم لهذه العملية ، فهناك من يعدها بأنها عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين لتحقيق هدف معين خططته المنظمة سابقا ، ويصفها آخرون على أنها نظام رسعي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع .

### المطلب الأول : تعريف تقييم الأداء

لقد حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول إلى تعريف شامل و متكامل لعملية تقييم أداء الأفراد ولهذا تعددت التعاريف و اختلفت في محتواها و هدفها و من بين هذه التعاريف نذكر:

<sup>1</sup> طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، ب ط ، الأزارطة ، 2008 ، ص 164

**تعريف: 1** تقييم أداء الأفراد " عملية بموجها يتم تقدير العاملين بشكل منصف و عادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون و بالاستناد إلى عناصر و معدلات يتم بموجها مقارنة أداتهم لتحديد مستوى كفاءتهم".<sup>1</sup>

**تعريف: 2** يعرف بأنه " النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لإهمالهم".<sup>2</sup>

**تعريف: 3** و يعرف ذلك بأنه " عملية ترتيب العمل إما تصاعديا أو تنازليا حسب مقدرتهم و خبرتهم و عاداتهم الشخصية".<sup>3</sup>

**تعريف: 4** تقييم الأداء هو قياس موضوعية حجم و مستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما و نوعا على شكل علاقة نسبية للوضعين القائم و المطلوب و اعتمادا على هذا المفهوم فإنه يتعين التفرقة بين نوعين من الأعمال: الأعمال التي يمكن تقييمها من حيث الكم ، و هي تتميز بكونها شيئا ماديا ملموسا يمكن حصر و حداته ، و التأكد من مطابقة هذه الوحدات للمواصفات المحددة.

الأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني مثل: أعمال التخطيط ، و البحوث و التنظيم و الإشراف و الرقابة ، و في هذه الأعمال يصغي في كثير من الأحيان و ضع معايير واضحة و دقيق لقياسها دون الاعتماد إلى حد كبير على التقدير الشخصي للقائم بتقييم.

### المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء

إن القيام بعملية التقييم يهدف إلى:

اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال و بما يتناسب و مؤهلاتهم و توزيع العمل عليهم بما يتناسب و قدراتهم و مهارتهم لتحقيق لمبدأ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب .

مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين و مراقبة أداءهم بشكل دقيق بما يسهل عليهم تقديم النصح و التوجيه لهم عند حاجاتهم لذلك .

تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد و ترشيدهم بما فيه الخدمة لمصالحهم و مصالح المنظمة.

اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لمناصب قيادية في المنظمة

يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم

و توجهاتهم .

يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداءه لتقويم ضعف العاملين و اقتراح إجراءات لتحسين أداءهم .

رفع الروح المعنوية و تحسين علاقات العمل و يتم ذلك من خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم و نشوء

علاقة قائمة على أساس تفهم بين الإدارة و العاملين مما يؤدي إلى تقوية و رفع الروح المعنوية لديهم داخل المنشأة .

<sup>1</sup> كامل المغربي أساسيات الإدارة ، دار الفكر للطباعة و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 1995 ص3 .

<sup>2</sup> كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية ببيروت ، 2000 ، ص2 .

<sup>3</sup> عادل حسن ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ن الإسكندرية ، مصر ، 1998 ، ص18 .

يعتبر وسيلة للتطوير الأداء الذاتي حيث هو أداة صالحة و فعالة يستطيع بواسطتها كل فرد في المنظمة معرفة حقيقة أداءه و مدى كفاءته في مجال عمله و معرفة نواحي الضعف و الثغرات الموجودة في أدائه .  
 تحديد الوظيفة المناسبة و المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها العامل أو الاستغناء عن العامل و هذا في حالة ما لم يكن في المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية .  
 وسيلة لضمان عدالة المعاملة حيث أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة ، ترقية ، زيادات في الأجر..... الخ. و ذلك على أساس كفاءة و جهده في العمل، و تضمن أن كل العاملين يلقون معاملة واحدة دون تحيز أو تمييز الفرد على الآخرين.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : أهمية تقييم الأداء

تستهدف العملية إلى ثلاث غايات و هي على مستوى المنظمة ، المدير و الفرد العامل التنفيذي

#### أولاً : على مستوى المنظمة

الحصول على المعلومات اللازمة لسياسات الإدارة كاختيار الأكفاء للترقية و منحهم مكافآت أو معرفة الأسوأ من أجل القيام بحملات تدريبية من أجل رفع مستوى الأداء .  
 يساعد الإدارة على تعرف بشكل دقيق على ذو الأداء المنخفض و كذا ذو الأداء الجيد حتى تتمكن من تحسين مستوى أداء الضعفاء و استفاد من أداء الجيدين،  
 تنمية المنافسة بين الأفراد ليحققوا نتائج أفضل باستمرار.

#### ثانياً : على مستوى المديرين

دفع المديرين و المشرفين إلى تنمية مهاراتهم و إمكانياتهم الفكرية و تعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم و موضوعي لأداء تابعيهم .  
 التقييم الجيد و الدقيق لأداء يسهل مهمة الرؤساء في رسم سياسات التدريب و التنمية تخطيط القوي العاملة الحوافز .

يعد وسيلة لضمان عدالة الأحكام على كفاءة و فعالية الأفراد .

كذلك تكمن أهمية تقييم الأداء في رفع مستوى العلاقة بين الرئيس ( المشرف ) و مرؤوسيه أي ينتج عنه التفاهم و التعاون بينهما .

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي " إدارة الموارد البشرية " جامعة حلب سوريا ، 1991 ، ص 170

## ثالثا : على مستوى العاملين

تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك بزيادة شعوره بالعدالة و بان جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة .

دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليقرب فوزه وتقدير رؤسائه معنويا ومادية .

## المبحث الثالث : ماهية قياس الأداء

يتوقف نجاح أي مؤسسة على أداء موظفيها كون عملية قياس الأداء من عناصر العملية الإدارية ، وذلك لأهمية تزويد الإدارة ببيانات ومعلومات في غاية الأهمية لمتخذي القرار والتخطيط والرقابة ، لذلك تتضمن عملية قياس الأداء مجالين ، المجال الأول يتعلق بمدى قياس الأداء للأفراد وقيامهم بواجباتهم ونشاطاتهم المطلوبة منهم القيام بها ، والمجال الثاني يتناول مدى استعداد ورغبة الفرد بما يحمله من مؤهلات وقدرات ومهارات في الترقية والانتقال إلى وظيفة ذات مهام وواجبات أكثر مما كان يقوم به ، لذلك يمكن تحديد قياس الأداء بأنه عملية قياس الانجاز الوظيفي لموظف ما وقدرته على تحقيق الترقية في مجاله الوظيفي .<sup>1</sup>

## المطلب الأول : مفهوم قياس الأداء

يمثل قياس أداء العملية التي يتم بمقتضاها جمع وتجهيز المعلومات المتعلقة بنتائج الأداء الفعلي في مدة زمنية معينة ، ليتم بعدها مقارنة ما هو محقق فعلا بمعايير الأداء الموضوعية ، فعلى أساس المعايير المحددة يتم تصميم واختيار المقاييس التي يمكن استخدامها في الأداء الفعلي ، وطالما تبنى المقاييس على أساس معايير الأداء لذا يمكن تصنيف المقاييس إلى نوعين أساسيين هما : المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية .

المقاييس الموضوعية : هي المقاييس التي الحصول على أساسها على بيانات الأداء الفعلي بصورة دقيقة ومحددة ، ومن هذه المقاييس : كمية ناتج الأداء ، جودة ناتج الأداء معا .

أما المقاييس الذاتية : فهي مقاييس تستخدم من خلال تقديرات وأحكام الآخرين على أداء الفرد ، أو قد تستخدم أيضا من خلال بعض النتائج العامة المحققة على مستوى المنظمة أو على مستوى وحداتها التنظيمية ، ويمكن تصنيف المقاييس الذاتية إلى ثلاثة أنواع: المقاييس التدريجية ، مقاييس المقارنة ، مقاييس الوقائع الحرجة.

إن الأداء الوظيفي الجيد هو الهدف الرئيسي للمنظمات ، حيث تهتم بمتابعته ومراقبته ، وقياسه بصورة أكثر من الاهتمام بهدف آخر ، حيث يتوقف نجاح أي منظمة على أداء موظفيها ، لذلك يمكن قياس الأداء الوظيفي بأنه عملية قياس الانجاز الوظيفي لموظف ما ، ومدى قدرته على تحقيق الترقية في مجاله الوظيفي ، وتهدف

<sup>1</sup> اللوزي 1997 ص 147

عملية قياس الأداء الوظيفي للعاملين وكذلك العمل من حيث الواجبات والنشاطات المطلوبة منهم أن يقوموا بانجازها ، فهي عملية تتضمن الكشف عن العناصر الرئيسية للشخص المراد تقييمه ، من حيث الواجبات المطلوبة و من حيث التعرف على عناصر القوة والضعف في أدائه .

### المطلب الثاني : أهداف قياس الأداء

يمكن أن تستخدم معلومات الأداء التي تجمع في محيط العمل الداخلي لأغراض إدارية ، أو لأغراض التوجيه والإرشاد ، أو لأغراض البحث العلمي ، ولا يخفى على احد أهمية وأهداف تقارير قياس الأداء وتقييمه في المنظمات و من هذه الأهداف ما يلي :

أولاً - توفير المعلومات : توفر تقارير تقييم الأداء الوظيفي معلومات كثيرة عن أداء الموظفين في الأعمال التي يقومون بها ، و يمكن الاستفادة من هذه المعلومات في عمليات التخطيط والمراقبة واتخاذ القرارات ، كما تساعد هذه المعلومات على معرفة الأشخاص الذين باستطاعتهم تحمل المسؤولية والقيام بالأعمال كل حسب قدراته وكفاءته .

### ثانيا- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب :

إن العناصر الأساسية في التقييم تحتوي على فقرات متعددة تحلل وتوضح مدى سلوك الشخص وكفاءته في الأعمال التي يقوم بها ، و من تحليل هذا التقييم وتكراره يتضح مدى قدرته على أعمال معينة ، و من ثم يمكن توجيهه إلى الأعمال التي يستطيع القيام بها ، ولا شك أن الشخص الذي يشعر انه في المكان المناسب لقدراته وتطلعاته التوازن سوف يشعر بالرضا الذي يرفع من روحه المعنوية وبالتالي يؤدي إلى كفاءته في العمل كما أن إيجاد التوازن في مسؤوليات الوظائف وقدرات العاملين على القيام بهذه المهام يرفع من الروح المعنوية من جهة ويزيد من قدراتهم الإنتاجية من جهة أخرى ، مما يضيء على المنظمة الاستقرار الوظيفي .

### ثالثا - تحقيق التنمية :

لا شك في أن للمنظمات دور مهم في تحقيق التنمية الوطنية ، وذلك من خلال ما تساهم فيه من حفظ في الأمن الاقتصادي ، وهنا تبرز أهمية تقييم الأداء الوظيفي ، حيث بواسطته يتم اختيار الرجال الأكفاء للقيام بالأعمال ، حيث لا تنمية بدون امن اقتصادي .

### رابعا - التوجيه للصواب :

يبين تقييم الأداء موطن القوة والضعف لدى الموظف ، وبهذا يحثه على تحسين أدائه في حالة الضعف ، ويحافظ على العمل الجاد في حالة القوة ، وترجع أهمية تقارير الأداء الوظيفي إلى المعلومات المتوفرة التي يقدمها الرؤساء عن أداء العمل مما يساعد الموظف على معالجة أسباب الضعف وزيادة جوانب القوة و من حق الموظف

الاطلاع على تقرير الأداء الخاص به ومناقشة الرئيس في جوانب القوة والضعف ، حتى يمكن توجيهه إلى الكيفية التي يتم بها تقويم مستوى أدائه مع معرفة المصوغات التي حكم بها الرئيس على سلوكه وعلاقته الوظيفية .  
خامسا – الأغراض الإدارية :

تفيد عمليات قياس الأداء في قرارات الترقية والنقل وتجديد عقود العمل أو إنهائها ، وكذلك قرارات صرف المنح والحوافز وإلحاق العاملين ببرامج التكوين والتدريب ووضع معايير إجراءات الترقية .

### المطلب الثالث : أهمية قياس الأداء

على المنظمات أن تقيس نتائج أداء أعمالها أو أدائها حتى لو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة ، حيث أن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن ، إلى أنه تستطيع قياس ما يحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام ، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئا عنه ، ولكن حيث تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية وأن ما يمكن قياسه يمكن عمله ، ويمكن تلخيص أهمية قياس الأداء بصورة مجملّة في النقاط التالي :

- زيادة الكفاءة والفعالية للمنظمة .
- تقديم المخرجات في أفضل صورة .
- المساهمة في ربط إدارة الأداء بالأهداف والاستراتيجيات للمنظمة .
- تحقيق التميز ورضا المتعاملين .
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- تحقيق ضمان التحسين المستمر للمنظمة .
- التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس العواطف أو الآراء الشخصية .
- تحديد المشكلات التي تواجه المنظمة وفهم العمليات التي تقوم بها ، فهو يؤكد ما تعرفه المنظمة .
- توفير المعلومات التي تساعد في الرقابة على العمليات التي تقوم بها المنظمة .

## خلاصة :

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بالأساليب العلمية التي تركز على اعتبار الأداء منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة بالاستناد إلى عناصر بيئتها الداخلية والخارجية كأداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة وأداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لها ، ولقد نشأت الحاجة في الوقت الحاضر إلى استخدام وسائل القياس والتي تسمى عادة بمؤشرات الأداء في جميع جوانب الحياة وأنشطتها سواء كانت سلعية أو خدمية أو تنموية ، وصارت تغطي الحاجات الاعتيادية لفعاليات الإنسان اليومية ، وكان من دواعيها تحقيق رضا المستفيد من الخدمة، وتجاوز توقعاته، والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة ، والمساعدة في إعداد ومراجعة الموازنات المعتمدة ، إضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات ، علاوة على تحديد مشكلات قياس الأداء في جميع الإدارات والوحدات التي تقوم بمسؤولية أداء الخدمات أو تقديم السلع المباشرة وغير المباشرة ، ومن ثم متابعة ومراقبة العمليات التي تتم في جميع الأنشطة لدى مختلف الأجهزة والجهات ، وصولاً لتحديد الانحرافات أثناء التنفيذ بهدف تلافيها ومعالجتها وإصلاحه .

# دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ماسرة

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة

نتناول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ماسرة ونشأتها وكذا مهامها بالإضافة إلى تنظيمها الداخلي بالإضافة إلى تنظيمها الداخلي من مديريات فرعية ومكاتب .

## المطلب الأول التعريف بالمؤسسة وتنظيمها الداخلي

### أولا - تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ماسرة

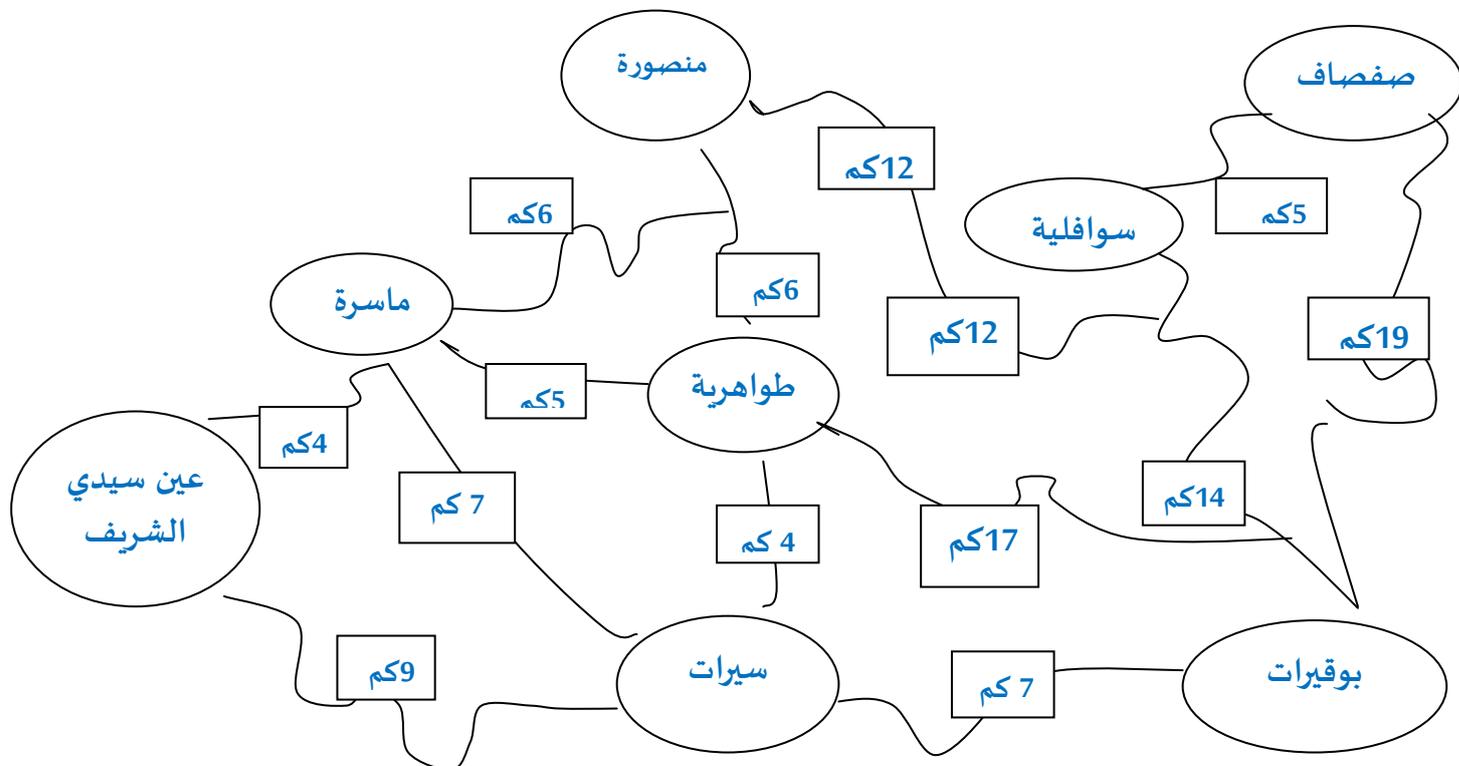
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ماسرة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، وتتكون من مجموع من العيادات المتعددة الخدمات ، وقاعات العلاج<sup>1</sup> تغطي مجموعة من السكان وقد أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 140-07 المؤرخ في : 2007/05/19 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها ، وتترع على مساحة تقدر بـ 516.71 كلم مربع ويبلغ عدد سكانها 185835 نسمة، يحدها من بلدية وادي الخير ومن الغرب دائرة النويصي و ومن الشمال ولاية مستغانم ومن الجنوب ولاية غليزان .

### ثانيا-مهام المؤسسة :

- الوقاية والعلاج القاعدي .
- تشخيص المرض .
- العلاج الجوارى .
- الفحص الطبي العام والطبي المتخصص القاعدي،
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي .
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة
- المساهمة في حماية وترقية البيئة.
- المساهمة في تكوين ورسكلة مستخدمي مصالحي الصحة .

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية - مرسوم التنفيذي رقم : 140-07 المؤرخ في : 2007/05/19 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها الجريدة الرسمية، عدد33، بتاريخ20/05/2007، صفحة11 .

ثالثا - الخريطة الصحية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ماسرة



دائرة ماسرة  
نسمة 79899

دائرة بوقيرات  
نسمة 105936

المصدر: المديرية الفرعية المصالح الصحية

## رابعاً - التنظيم الداخلي للمؤسسة

يشمل التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ماسرة حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في : 20/12/2009 الذي يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية والموضوعة تحت سلطة المدير والذي يتكون من المديريات الفرعية والمكاتب والمحددة كما يلي<sup>1</sup> :

- 1- المديرية الفرعية للموارد البشرية
- 2- المديرية الفرعية للمصالح الصحية
- 3- المديرية الفرعية للمالية والوسائل
- 4- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

## 1- المديرية الفرعية للموارد البشرية

تضم المديرية الفرعية للموارد البشرية مكتبي :مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات، مكتب التكوين أ-مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات: يتكفل هذا المكتب بتسيير الحياة المهنية للموظفين:التعيين، الترقية، العزل، الإحالة على التقاعد و هذا من خلال : السهر على تطبيق النصوص القانونية و التنظيمية المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين .

- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و الذي يضم مختلف دورات تكوينية لفائدة الموظفين .
- عقد اجتماعات لجان متساوية الأعضاء لترسيم ملفات كاملة لكل مستخدم في المؤسسة.
- استلام ملفات المترشحين لدى المؤسسة و تسطير برامج التبرصات و متابعتها.
- أما فيما يتعلق بالمنازعات فالمكتب يتولى تسيير مختلف القضايا و التي تكون المؤسسة طرفاً فيها مدعي أو مدعي عليها كونها شخص معنوي ممثلة من طرف المدير كشخص و ذلك بتعيين محامي يتولى المساعدة القضائية و محضر قضائي يتولى التبليغ .

ب-مكتب التكوين:تهدف خلية التكوين و المشكلة على مستوى المؤسسة للقيام بالمهام التالية :

- إعداد برامج التكوين و تنفيذها و تقييمها و متابعتها.
- تدرس و تقترح التنظيم العام المتعلق بالتكوين و تحسين المستوى في إطار الاتفاقيات التعاونية .
- تضبط طلبات المترشحين للتكوين قصري المدى بالخارج و تعرضها على المجلس الطبي في دورة عادية أو استثنائية لدراستها و الموافقة عليها .

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية - قرار وزاري مشترك مؤرخ في 20/12/2009 يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية - الجريدة الرسمية، عدد 15، بتاريخ 20/05/2007، صفحة 20 .

- تعد اللجنة نظامها الداخلي خلال دورتها الأولى .
  - تقوم بتحليل واقتراح برامج تكيف مع مختلف الأسلاك التابعة للصحة .
  - تنظم الملتقيات و التظاهرات العلمية في إطار تحسين الأداء وإعادة تأهيل الموظفين.
  - إعداد ميزانية التكوين وضبطها من خلال الاعتمادات المخصصة له في الباب المتعلق بالتكوين .
- 2- المديرية الفرعية للمصالح الصحية :
- تهتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالأنشطة والأعمال الصحية (الوقائية والعلاجية) التي تقوم بها المصالح الطبية داخل المؤسسة حيث يختص مكتب تنظيم نشاطات العلاج و يتكفل مكتب الطب الوقائي وكذا مكتب الدخول الذي يسهر على تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة كما يعتبر عنصرا أساسيا لتطبيق نظام التعاضدية في تمويل المؤسسة العمومية ، و يضم المكاتب التالية :
- مكتب الوقاية ونظافة المحيط .
  - مكتب القبول والتعاقد و حساب التكاليف .
  - مكتب تنظيم النشاطات الصحية و متابعتها و تقييمها .
- أ - مكتب الوقاية ونظافة المحيط: يلعب هذا المكتب دورا كبيرا في تنفيذ مختلف المخططات الصحية وحمالات التلقيح بالتنسيق مع مختلف القطاعات (البلدية-المدارس.....).
- ب - مكتب القبول و حساب التكاليف : يلعب هذا المكتب دورا فعالا في تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة من القبول إلى الخروج لاسيما وأنه الإدارة الأولية لتجسيد الإصلاحات المعلن عنها في المنظومة الوطنية للصحة و ينقسم هذا المكتب الى عدة أقسام :
- قسم القبول و الاستقبال وفيه يتم ما يلي :
- تسجيل المريض الذي قدم طلب الاستشفاء الممنوح له من طرف طبيب المستشفى في سجل خاص .
  - إدراج كل معلومة خاصة بالمريض ( الاسم , اللقب, تاريخ و مكان الازدياد.....الخ ) .
  - يسهر على استقبال و توجي ه الزائرين و تزويدهم بالمعلومات اللازمة ، و يمكن القول على أنه يعتبر أكثر المكاتب نشاطا و حيوية .
- قسم حركة المرضى و الإحصائيات : يهتم هذا القسم بجمع المعلومات و الإحصائيات و تسجيلها آليا و من أهم التسجيلات نذكر ما يلي : تسجيل دخول المرضى المقبولين في سجل الترقيم بعد 24 ساعة على دخول المرضى اعتمادا على بطاقة التابعة المستلمة من مكتب الاستقبال .
- تسجيل خروج المرضى في سجل حركة السكان حسب التسلسل الأبجدي من اجل تسهيل عملية البحث
  - إعداد تقرير يومي لتعداد المرضى و يتم تحديد تحركات المرضى من الدخول والخروج .

- إعداد إحصائيات مختلفة للمرضى المنقولين لأسباب الوفيات وغيرها .

- جمع المعلومات حول نشاطات المصالح الطبية

قسم الحالة المدنية : يقوم هذا القسم بتنسيق مع مكتب الحالة المدنية المتواجد على مستوى البلدية

يشرف على تسجيل المواليد بتقديم تصريح بميلاد من طرف قابلة المصلحة كما يقوم بتسجيل الوفيات في سجل خاص وإرسال إثبات الى البلدية من أجل التسجيل .

قسم الأرشفة : يسهر هذا القسم على الملفات والسجلات التي تخص المرضى وهذا من اجل ضمان تقديم

المعلومات التي يطلبها المريض أو المؤسسة كما يعد خزان للمؤسسة ، لهذا فالمؤسسة تعتبر خزان للمعلومات ويتم اللجوء إليها في حالة المنازعات والتحقيقات القضائية ، كما يتولى هذا المكتب حساب التكلفة لتقييم نفقات وتكلفة الخدمات الصحية .

ج-مكتب تنظيم النشاطات الصحية و متابعتها :

-تطبيق التعليمات الصادرة من وزارة الصحة و الخاصة بتنظيم النشاط العمومي .

- متابعة و تقييم النشاطات الصحية من خلال جمع المعلومات و الإحصائيات حول حجم النشاط الصحي و السهر على مراقبة هذه المعلومات للتأكد منها .

- السهر على السير الحسن لنشاط المؤسسة و تنسيق عملها .

- يقوم هذا المكتب يوميا بإعداد استمارة يومية و إرسالها لمديرية الصحة و السكان لإعلامها في حالة وقوع حادث استثنائي أو أمراض ذات تصريح إجباري .

- تسيير صيدلية المؤسسة و متابعتها و تنظيمها و مراقبتها .

3-المديرية الفرعية للمالية و الوسائل :

تضم المديرية ثلاث مكاتب

أ-مكتب الميزانية و المحاسبة : يقوم هذا المكتب على السهر على تنفيذ الميزانية و مراقبة الاعتمادات الممنوحة .

- استلام الفواتير الموقعة من طرف المقتصد و إعداد حوالات الدفع الخلاصة هبا بعد مراقبتها و التأكد من مطابقة أرقام الميزانية .

- الإشراف على كل أعمال المحاسبة العمومية من خلال التسجيل في سجل النفقات المصنعة حسب أبواب الميزانية .

- إعداد و تنفيذ الميزانية لاستكمال السنة المالية و إعداد الحالة لكل ثلاثة أشهر .

- إعداد حوالات الدفع الخاصة بالإنفاق مثل حوالات دفع الأجور ورواتب الموظفين، حوالات الدفع ويرسلها إلى قباضة الضرائب .

ب- مكتب الصفقات العمومية : باعتبار الصفقات العمومية عقود مكتوبة في مفهوم التشريع المعمول به , وتبرم وفق الشروط المنصوص عليها في المرسوم رقم: 247/15 المؤرخ في 2015/09/16 المعدل والمتمم , وذلك لانجاز الأشغال بمختلف أنواعها وكذا اقتناء اللوازم والخدمات والدراسات لحساب المصلحة المتعاقدة, فلا بد أن نضمن لها نجاعة كاملة لهذه الصفقات للاستعمال الأحسن للمال العام مع مراعاة مبادئ حرية الوصول للطلبات العمومية والمساواة في معاملة كل المترشحين وفي ظل شفافية الإجراءات ضمن اختتام أحكام التشريع ومن بين المهام التي يقوم بها هذا المكتب:

- تحديد الحاجات والعمليات التي تشملها الصفقات .

- تحديد كل الإجراءات المتعلقة باختيار المتعاملين طبقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

- إبرام الصفقات وفقا لإجراء المناقصة أو وفقا لإجراء التراضي .

- إبرام الاتفاقيات مع المتعاملين .

ج- مكتب الوسائل العامة والهيكل : هذا المكتب يقوم بجرد الممتلكات المنقولة (العتاد, السيارات...) والغير منقولة (المباني) كما يقوم بوضع خطط لدراسة حالات الهياكل التي تتطلب الصيانة أو الإتلاف .  
- إحصاء الأجهزة والوسائل بمختلف أنواعها قصد اقتناء وتبديل يف حالة الضرورة .

4 - المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة :

تتكون المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة من مكتبية هما .

مكتب صيانة التجهيزات الطبية .

مكتب صيانة التجهيزات المرافقة .

ومن مهامها :

- الإشراف على استلام التجهيزات الطبية وغيرها المحولة من مديرية الصحة والمشتراة من طرف المؤسسة .

- الإشراف على التشغيل الأولي للتجهيزات والإمضاء على المحاضر الخاصة بذلك مع الممون .

- إعداد محاضر الاستلام المؤقت وإمضاءها من طرف المدير .

- إعداد محاضر الاستلام النهائي وإمضاءها من طرف المدير .

- إعداد اتفاقيات الصيانة .

- متابعة كل العمليات الخاصة بإلغاء استعمال العتاد والتجهيزات بالتنسيق مع مفتشية أملاك الدولة .

- متابعة حركة العتاد والتجهيزات بين المصالح ، داخل المؤسسة .

## المطلب الثاني : التنظيم و التسيير

يسير مؤسسة صحية مجلس إدارة و يديرها مدير بالإضافة إلى هيئة استشارية تسمى المجلس الطبي<sup>1</sup>.

## أولا : المدير

هو المسئول عن حسن سير المؤسسة و يعين بقرار من الوزير المكلف بالصحة و تنهى مهامه حسب نفس الشكل و من مهامه :

- تمثيل المؤسسة أمام العدالة و في جميع أعمال الحياة المدنية
- هو الأمر بالصرف في المؤسسة .
- تحضير مشروع الميزانية و إعداد حسابات المؤسسة .
- تحضير مشروع التنظيم الداخلي و النظام الداخلي للمؤسسة .
- ينفذ مداورات مجلس الإدارة .
- يعد التقرير السنوي عن النشاط و يرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة .
- يبرم كل العقود و الصفقات و الاتفاقيات .
- يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته .
- يعين جميع مستخدمي المؤسسة .
- يمكنه تفويض إمضائه تحت مسؤوليته لمساعديه الأقربين .

## ثانيا : مجلس الإدارة

يتداول مجلس الإدارة في عدة مواضيع أهمها

- مشروع ميزانية المؤسسة .
- الحساب الإداري .
- مشروع جدول تعداد المستخدمين .
- اقتناء و تحويل ملكية المنقولات و العقارات و عقود الإيجار .
- قبول الهبات و الوصايا أو رفضها .
- الصفقات و العقود و الاتفاقيات و الصفقات
- أعضاء مجلس الإدارة<sup>1</sup> : يضم مجلس الإدارة كل من :

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية - مرسوم التنفيذي رقم : 07-140 المؤرخ في : 2007/05/19 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها الجريدة الرسمية ، عدد 33، بتاريخ 20/05/2007، صفحة 12 .

- ممثل عن الوالي - رئيسا .
  - ممثل عن إدارة المالية .
  - ممثل عن التأمينات الاقتصادية .
  - ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي .
  - ممثل عن المجلس الشعبي الولائي .
  - ممثل عن المجلس الشعبي البلدي لمقر المؤسسة .
  - ممثل عن المستخدمين الطبيين – منتخب .
  - ممثل عن المستخدمين شبه الطبيين – منتخب .
  - ممثل عن جمعيات مرتفقي الصحة .
  - ممثل عن العمال – منتخب .
  - رئيس المجلس الطبي .
- يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية كل 6 أشهر ويمكن أن يجتمع في دورة غير عادية بناء على استدعاء من رئيسه أو بطلب من ثلثي أعضائه .
- لا تصح اجتماعاته إلا بحضور أغلبية الأعضاء وإذا لم يكتمل النصاب يستدعى مجلس الإدارة من جديد في الثمانية أيام الموالية ويمكن أن يتداول مهما كان عدد الحضور .

### ثالثا : التسيير المالي للمؤسسة

- تم تحديد مدونة ميزانية المؤسسات الصحية طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2013/06/13 وتشمل ميزانيات المؤسسات الصحية على باب الإيرادات وباب للنفقات .
- باب الإيرادات: ويضم :
- إعانات الدولة
  - الإيرادات الناتجة عن التعاقد مع هيئات الضمان الاجتماعي .
  - إعانات الجماعات المحلية.
  - المخصصات الاستشفائية
  - الهبات والوصايا

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية - مرسوم التنفيذي رقم : 140-07 المؤرخ في : 2007/05/19 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها و سيرها الجديدة الرسمية، عدد33، بتاريخ20/05/2007، صفحة11 .

-الإيرادات المختلفة

-الموارد الأخرى المرتبطة بنشاط المؤسسة

-تعويضات التأمينات الاقتصادية عن الأضرار الجسدية .

باب النفقات :ويضم :

-نفقات التسيير

-نفقات التجهيز

-كل النفقات الأخرى الضرورية لتحقيق هدفها .

#### رابعاً : لجان المؤسسة

يتأخر رئيس المجلس الطبي لجان المؤسسة وتتجدد كل ثلاث ( 03 ) سنوات ، وذلك من اجل تفعيل دورها في

المنظومة الصحية وتوكل لها عدة مهام منها :

1 لجنة الاستعجالات: توكل لها المهام التالية

البحث واقتراح أي تدابير لتحسين الرعاية والاستقبال وضمان تنفيذها

متابعة ومراقبة مناوبة استعجالات المصالح الصحية وضمان حسن سير العمل

2-لجنة الأدوية : توكل لها المهام التالية

إعداد وتحديث قائمة تسميات المنتجات الصيدلانية والشبه صيدلانية.

تنظيم ووضع إجراءات لإدارة المنتجات الصيدلانية والشبه صيدلانية (اقتناء, تخزين, توزيع ,اتلاف).

وقف قائمة الأدوية المتاحة في المخزون الدائم وفي مخزون الطوارئ

3-لجنة مكافحة العدوى داخل الوسط الاستشفائي: توكل لها المهام التالية

تحديد ومراقبة العدوى داخل الوسط الاستشفائي وتحديد مدى انتشارها.

وضع برنامج لمكافحة العدوى داخل الوسط الاستشفائي وبرنامج التدريب والتكوين.

4-لجنة النظافة توكل لها المهام التالية:

وضع برنامج الوقاية من المخاطر المهنية.

فحص أماكن العمل لضمان تنفيذ القوانين التشريعية والتنظيمية السارية في مجال الصحة والسلامة.

المساهمة في أي تحقيق يتم تنفيذه بمناسبة كل حادث عمل أو مرض مهني

5-لجنة المناوبة : توكل لها المهام التالية

تنظيم ومتابعة ومراقبة المناوبة والاستعجالات وضمان حسن سير العمل في نقاط المناوبة بالمؤسسة.

التماس واقتراح جميع التدابير اللازمة لتحسين الاستقبال والرعاية وضمان تنفيذها

6- لجنة النشاطات الصحية: توكل لها المهام التالية

مركزة واستغلال وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بأنشطة الخدمات الصحية، للالتزام بنسب ومعايير الأداء المطلوب.

وضع واقتراح المعايير في مجال الموارد البشرية.

تعريف واقتراح المعدات القياسية المطلوبة حسب كل مصلحة

7- لجنة الجرد والتسيير: توكل لها المهام التالية

تحديد الإجراءات المتبعة لجرد ممتلكات المؤسسة.

تحديد التدابير المتبعة لفرز العتاد المقترح للإتلاف والإشراف عليها.

اقتراح تدابير وإجراءات جرد ممتلكات المؤسسة والحفاظ عليها.

8- لجنة استقبال السلع والمواد المجهزة للتغذية: توكل لها المهام التالية

استقبال كل السلع والمواد الموجهة للتغذية والتحقق من صلاحيتها وملاءمتها للمعايير اللازمة.

السهر على تطبيق قواعد النظافة والأمن داخل مخازن المؤسسة والمطبخ.

السهر على احترام تطبيق قائمة الطعام وتحسينها وتطويرها

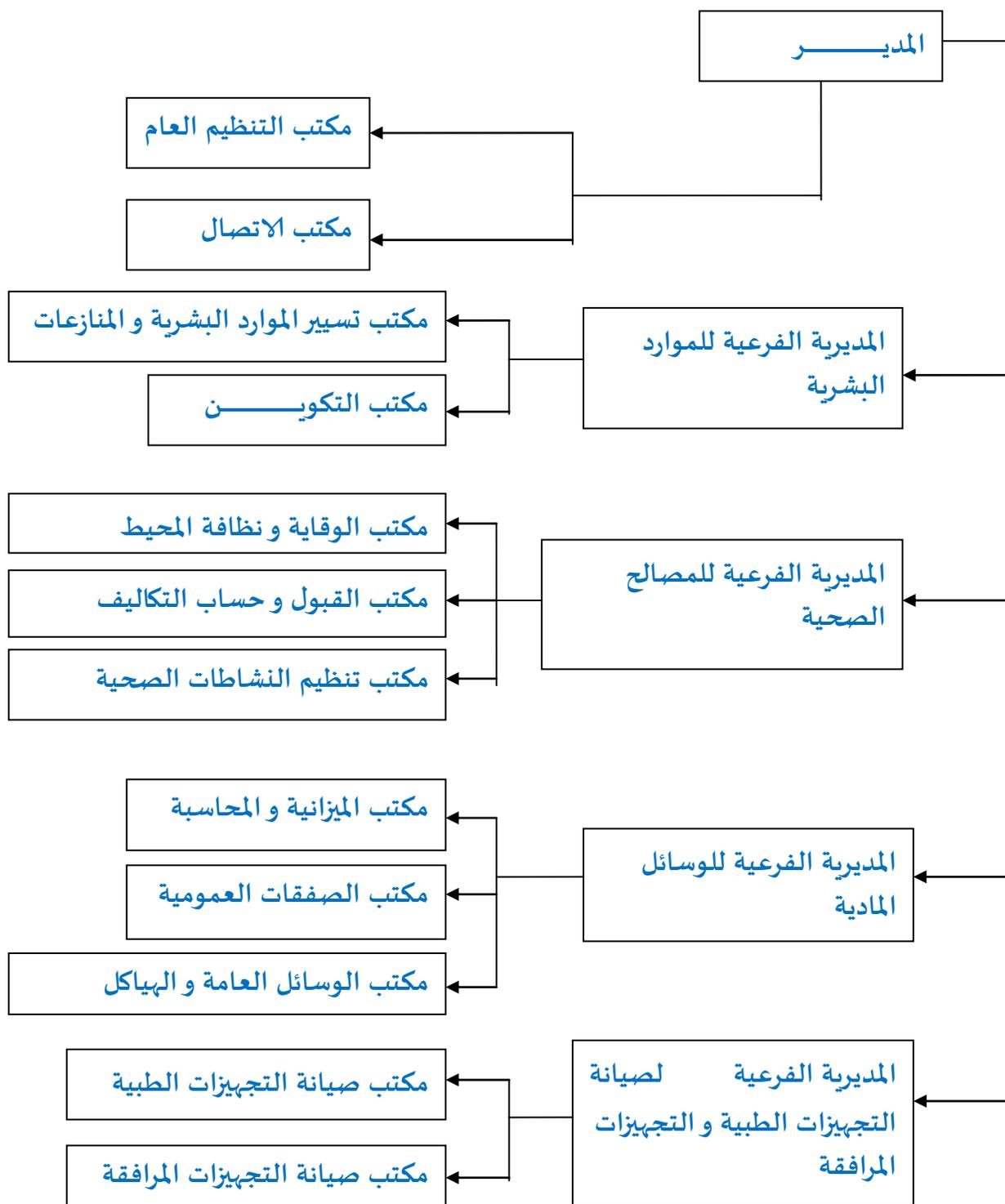
6- لجنة الصلح والوساطة: توكل لها المهام التالية

ضمان احترام حقوق المرضى والمساهمة في تحسين استقبال ورعاية المرضى.

إضفاء الطابع الإنساني على الهياكل الصحية.

السعي لفض النزاعات وسوء التفاهم بين الموظفين والغير وبين الموظفين انفسهم بجميع طرق ودية الممكنة

خامسا : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



سادسا : الموارد البشرية

تضم المؤسسة 531 موظف موزعين حسب كل بلدية على النحو التالي :

جدول رقم 01 : يوضح تعداد المستخدمين

البلدية	طبيب مختص	طبيب عام	جراح أسنان	صيدلي عام	شبه طبيين	قابلات	نفساني	إداريين وأعوان متعاقدين
ماسرة	02	07	02	03	35	8	1	35
سيرات	04	15	02		95	1	1	13
بوقيرات		07	02		35	8	1	10
منصورة		15	02		85	6	1	13
عين سيدي الشريف		04	02		20	1	1	08
طواهرية		02	02		15			02
صفصاف		02	01		12			02
سوافلية		02	01		12			02
المجموع	06	58	15	03	309	24	05	85

المصدر: القائمة الاسمية إلى غاية 2021/12/31 .

سابعا : الهياكل الصحية المكونة للمؤسسة

تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ماسرة من مجموعة من الهياكل الصحية للعلاجات

القاعدية<sup>1</sup> ومصالح طبية<sup>2</sup> و الواقعة في البلديات التالية :

<sup>1</sup> - قرار رقم 298 مؤرخ في 2011/03/24 يحدد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية .

<sup>2</sup> - قرار رقم 2964 متضمن انشاء و تنظيم مصالح طبية على مستوى كل مؤسسة عمومية للصحة الجوارية .

جدول رقم 02 : يوضح مجموعة الهياكل الصحية للعلاجات القاعدية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

البلدية	تسمية الهيكل	قاعات العلاج
ماسرة	عيادة متعددة خدمات	10 قاعات العلاج
سيرات	عيادة متعددة خدمات	10 قاعات العلاج
بوقيرات	عيادة متعددة خدمات	10 قاعات العلاج
منصورة	عيادة متعددة خدمات	10 قاعات العلاج
عين سيدي الشريف	عيادة متعددة خدمات	10 قاعات العلاج
الطواهرية	/	10 قاعات العلاج
السوافلية	/	10 قاعات العلاج
الصفصاف	/	10 قاعات العلاج

جدول رقم 03 : يوضح المصالح الطبية على مستوى كل مؤسسة عمومية للصحة الجوارية

البلدية	المصالح	عدد الوحدات
سيرات	1 - علم الأوبئة و الطب الوقائي	1- وحدة برمجة تطبيق وتنظيم الأنشطة الوقائية وكذا المتعلقة بالعلاج القاعدي . 2- وحدة صحة الأم وتلقيحهما . 3- وحدة الصحة المدرسية .
	2 - مكافحة الأمراض الصدرية و الأمراض التنفسية	1 - وحدة التكفل بالأمراض الصدرية . 2 - وحدة التكفل بالأمراض التنفسية .
	3 - طب العمل	1 - وحدة المراقبة الطبية لمستخدمي الصحة . 2 - وحدة الصحة في العمل و الفحص الوقائي .

## ثامنا : الأجور و الرواتب و العلاوات في المؤسسة

## 1 - مرتبات نشاط المستخدمين المرسمين و المتربصين

تدفع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية رواتب و أجور موظفيها وفق التعليمات<sup>1</sup> رقم 07 مؤرخة في 29 ديسمبر 2007 المتعلقة بتطبيق أحكام المرسوم الرئاسي رقم 304/07<sup>2</sup> ، حيث تهدف هذه التعليمات الى توضيح كيفية تطبيق النظام الجديد لتصنيف الموظفين و دفع رواتبهم<sup>3</sup> ، أما الأعوان المتعاقدين فيتم دفع أجورهم وفق التعليمات رقم الرئاسية رقم 10<sup>4</sup> التي توضح كيفية تطبيق شروط تطبيق المرسوم الرئاسي رقم 308/07<sup>5</sup> المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 ، إضافة إلى الزيادة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا طبقا للتعليمات رقم 09 مؤرخة في 14 جانفي 2008 تتعلق بتطبيق النظام الجديد لدفع مرتبات المناصب العليا .

## 2 - المنح العائلية :

هي عبارة عن مبلغ يقدم للموظف حسب حالته العائلية ، و تتكون من :  
 منحة الأجر الوحيد : تقدر ب 05.5 دج للموظف المتزوج بدون أولاد او 300 دج للموظف لديه أولاد أما منحة الزوجة تقدر ب 800 .  
 منحة التمدرس تقدر ب 300 دج للأولاد المتدربين .

## 3 - التعويضات :

- التعويضات تحدد عن طريق الخبرة المهنية وفق المراسيم الرئاسية و تنقسم الى قسمين :  
 موظفين دائمين : طبقا لما نصت عليه المراسيم الرئاسية رقم 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 ، حيث يتم تجسيد الخبرة المهنية التي اكتسبها الموظف عن طريق الترقية في الدرجة في حدود 12 درجة و في مدة تتراوح بين 30 و 42 سنة .  
 أعوان متعاقدين : طبقا لما نصت عليه المادة 24 الفقرة 03 من المرسوم الرئاسي رقم 308/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 ، حيث يتم تجسيد الخبرة المهنية ب 1.40% من الراتب الرئيسي .

<sup>1</sup> التعليمات الرئاسية رقم 07 مؤرخة في 29 ديسمبر 2007 تتعلق بتطبيق النظام الجديد لتصنيف الموظفين و نظام دفع رواتبهم .

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية - مرسوم رئاسي رقم 304-07 مؤرخ في 29 سبتمبر 2007 يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم - الجريدة الرسمية، عدد 61، بتاريخ 2007/09/30، صفحة 08 .

<sup>3</sup> انظر الملحق رقم 01 .

<sup>4</sup> التعليمات الرئاسية رقم 10 مؤرخة في 14 جانفي 2008 تتعلق بتطبيق النظام الجديد لتصنيف الأعوان المتعاقدين و نظام دفع رواتبهم .

<sup>5</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية - مرسوم رئاسي رقم 308-07 مؤرخ في 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد كيفية توظيف الأعوان المتعاقدين و حقوقهم و واجباتهم و العناصر المشكلة لرواتبهم. - الجريدة الرسمية، عدد 61، بتاريخ 2007/09/30، صفحة 18 .

4 – العلاوات المختلفة :

وهي عبارة عن مبالغ مالية تمنح للموظفين والأعوان المتعاقدين محددة عن طريق مراسيم تنفيذية وتختلف من سلك لأخر<sup>1</sup>.

جدول رقم 04 : يوضح تطور أجور المستخدمين لسنوات ( 2017 الى 2020 )

السنوات	2017	2018	2019	2020
نفقات الموظفين	40 مليار سنتيم	40 مليار سنتيم	45 مليار سنتيم	55 مليار سنتيم

تاسعا : التحفيز

تمثل الحوافز بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ماسرة مختلف الوسائل التشجيعية سواء المادية منها كالأجور والمكافآت والخدمات الاجتماعية أو المعنوية كالترقية والتدريب والمشاركة في اتخاذ القرار وغيرها، التي تمنح للعاملين في المؤسسة وتحرك قدراتهم نحو مزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم من جل تقديم خدمة صحية جيدة والاستقبال الجيد للمرضى ومرتفقي الصحة .

1 – الحوافز المادية ومنها :

■ الأجور .

■ العلاوات الدورية و المكافئات .

■ اعتماد نظام الترقية في الدرجات اجل حسب المصالح هذا من تشجيع الموظفين العاملين في مصالح

الاستعجالات ، مصلحة ذات خطورة عالية جدا ( المدة الدنيا ) ، مصلحة ذات خطورة عالية

( المدة الوسطى ) و مصلحة ذات خطورة متوسطة ( المدة القصوى ) .

■ اعتماد معايير تقييم الموظفين حسب المراسيم التنفيذية .

■ اعتماد نظام الترقية في الدرجات اجل حسب المصالح هذا من تشجيع الموظفين العاملين في مصالح

الاستعجالات ، مصلحة ذات خطورة عالية جدا ( المدة الدنيا )

- مصلحة ذات خطورة عالية ( المدة الوسطى )

- مصلحة ذات خطورة متوسطة ( المدة القصوى )

2 – الحوافز المعنوية ومنها :

استقبال العمال من طرف مدير المؤسسة في جميع أوقات العمل .

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 02

- الاجتماعات الدورية مع الشركاء الاجتماعيين لإيجاد الحلول للمشاكل المتعلقة بالحياة اليومية للعمال .
- اعتماد معايير تقييم الموظفين حسب المراسيم التنفيذية .
- تعيين العمال بالقرب من مكان إقامتهم .
- توفير النقل خاصة في أيام عطلة نهاية الأسبوع ،

### عاشرا : التكوين والتدريب

يعد التكوين أحد العناصر الأساسية المكونة لسياسة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ماسرة لما تتطلبه الوظائف فيها من مهارات وتقنيات يمكن اكتسابها عن طريق التكوين والتربصات والمكتقيات التي تسهم في تحسين مستوى عمال المؤسسة وتفعيل أدائهم في العمل ، والارتقاء إلى مستويات عالية ، وقد صدرت مجموعة من القوانين التي تسهم وتفعّل عملية التكوين والتي تضيفي صفة إلزامية عملية التكوين للموظفين سواء داخليا أو خارجيا<sup>1</sup> ، فالمؤسسة تخصص سنويا اعتمادات مالية ويوجد عدة أنواع من دورات التكوين تتبعها المؤسسة منها :

#### 1 - التكوين المتواصل :

يتضمن دورات التكوين وتحسين المستوى ، تنظمها المؤسسة سنويا و بشك — متواصل لفائدة الموظفين والأعوان المتعاقدين من اجل تجديد معلوماتهم ، حيث تقوم المؤسسة بإعداد برنامج تكوين متواصل<sup>2</sup> تقديري بعد حصولها على برامج من طرف وزارة الصحة (مديرية التكوين) .

#### 2 - التكوين المتخصص :

هو كل تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة، يهدف إلى التمكين من اكتساب المعارف النظرية والتطبيقية ، قصد التوظيف المباشر في رتبة ، او الترقية إلى رتبة أعلى وكذا الإدماج في رتبة ما<sup>3</sup> ، ويستفيد منه جميع الموظفين المرسمين لمختلف الأسلاك ( الطبيين ، شبه الطبيين ، القابلات ، النفسانيين ، البيولوجيين ، الإداريين ) .

#### 3 - التكوين التحضيري :

يستفيد منه الموظفون المتربصون الذين تم توظيفهم عن طريق المسابقات ، حيث تقوم المؤسسة بإعداد مخطط تكوين تحدد مدته و مكان التكوين طبقا لقوانين وتعليمات وزارة<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> مختلف المراسيم الخاصة بالتكوين .

<sup>2</sup> انظر الملحق رقم 04 .

<sup>3</sup> انظر الملحق رقم 05 .

<sup>4</sup> انظر الملحق رقم 04 .

4 - التكوين التكميلي قبل الترقية :

تنظمه المؤسسة لفائدة الموظفين الذين نجحوا في الامتحانات و المسابقات المهنية حيث يحدد كفايات تنظيمة عن طريق القرارات الوزارية و التعليمات <sup>1</sup>.

جدول رقم 05 : يوضح الموظفين و الأعوان المتعاقدين المستفيدين من دورات التكوين بمختلف أنواعها .

التكوين	2017	2018	2019	2020
عدد المستخدمين المستفيدين من التكوين المتواصل	40	60	80	120
عدد المستخدمين المستفيدين من التكوين التحضيري	01	02	02	03
عدد المستخدمين المستفيدين من التكوين المتخصص	02	02	03	03
عدد المستخدمين المستفيدين من التكوين التكميلي قبل الترقية	01	01	01	01

المصدر: مكتب التكوين .

الحادي عشر- التوظيف :

تعتمد المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ماسرة في توظيف الموارد البشرية عن طريق التوظيف الخارجي و الداخلي طبقا لأحكام المادة 80 و 82 من الأمر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام بالوظيفة العمومية <sup>2</sup>، وكذا المادة 05 من المرسوم التنفيذي 194/12 المؤرخ في 25 افريل 2012، المحدد لكفايات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية، و إجرائها <sup>3</sup>، و أحكام التعليمات رقم 01 مؤرخة في 20 فيفري 2013 <sup>4</sup>.

و لتحديد كفايات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية تستند المؤسسة على عدة قرارات وزارية و مناشير و تعليمات، تحدد إطار تنظيم المسابقات و الامتحانات المهنية للالتحاق بمختلف الأسلاك ( الممارسين

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 04 .

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية - امر رقم 03/06 مؤرخ في 15 يوليو 2006 يتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية - الجريدة الرسمية، عدد 46، ب.

تاريخ 16 يوليو 2006، صفحة 09.

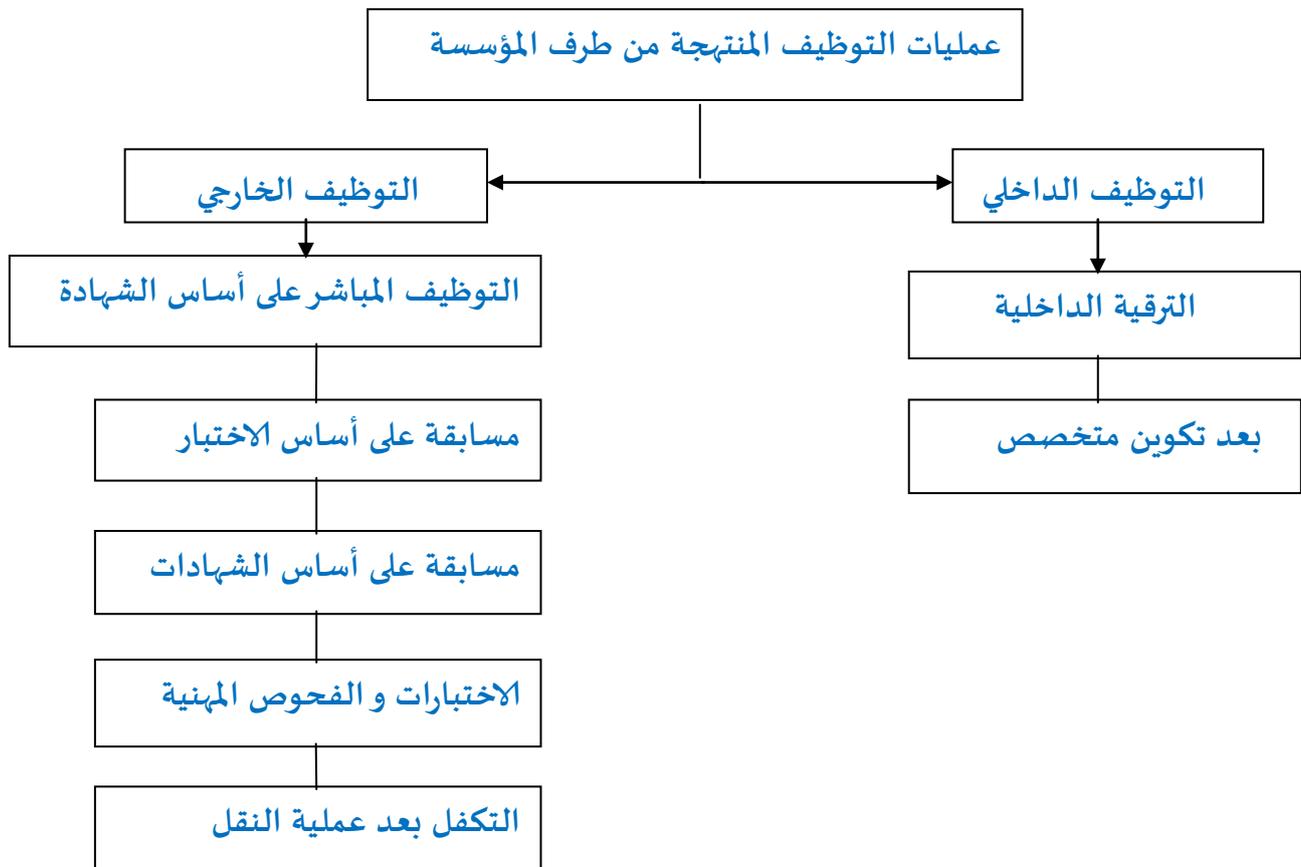
<sup>3</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية - مرسوم رئاسي رقم 194/12 مؤرخ في 25 افريل 2012 الذي يحدد كفايات تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية في المؤسسات و الإدارات العمومية و اجرائها - الجريدة الرسمية، عدد 26، بتاريخ 03-05-2012، صفحة 11.

<sup>4</sup> تعليمات رقم 01 مؤرخة في 20/02/2013 تتعلق بتطبيق احكام المرسوم 194/12 مؤرخ في 25 افريل 2012.

الطبيين العامين في الصحة العمومية ، البيولوجيين في الصحة العمومية ، النفسانيين في الصحة العمومية ، القابلات في الصحة العمومية ، الشبه الطبيين في الصحة العمومية ، الأسلاك المشتركة والأعوان المتعاقدين )<sup>1</sup> . حيث وبعد حصول المؤسسة على ميزانية السنة الجديدة ومدونة المناصب المالية ، يقوم مدير المؤسسة بالتشاور مع المدراء الفرعيين ورئيس المجلس الطبي بتوزيع المناصب المالية حسب احتياجات المؤسسة ، من اجل إيداع مشروع المخطط السنوي لدى مصالح الوظيفة العمومية للدراسة والمصادقة عليه ورفع كل التحفظات ، وذلك وفقا للإجراءات المحددة بموجب التعليم رقم 240 المؤرخة في 27 ماي 1995، والتعليم رقم 1278 مؤرخة في 1995/12/30 المتعلقة بكيفيات المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية للمؤسسات والإدارات العمومية ،<sup>2</sup> وهذا ما يضمن فعالية ونجاعة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة .

و تطبيقا لأحكام المادة 05 سالفه الذكر، وكذا النقطة 2 من التعليم رقم 01 المؤرخة في 20/02/2013 ، تقوم المؤسسة بإعداد مقرر توزيع المناصب المالية الشاغرة بعنوان السنة الجديدة على مختلف أنماط التوظيف والترقية ، والشروع في تنظيم المسابقات والامتحانات المهنية وعمليات التكفل بعد النقل .

أنماط التوظيف المعتمدة من طرف المؤسسة :



<sup>1</sup> مختلف القرارات المتضمنة تنظيم مسابقات وامتحانات مهنية للاتحاق بمختلف الرتب

<sup>2</sup> التعليم الوزاري رقم 1278 المؤرخة في 1995/12/30 المتعلقة بكيفيات المصادقة على المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية

أ – أنماط التوظيف الداخلي :

– الترقية الداخلية : وتمثل في الترقية من رتبة إلى رتبة أعلى من نفس السلك عملا بأحكام المادة 107 من الأمر 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 والتي تبين الكيفيات الآتية :

الترقية على أساس الشهادة عملا بأحكام المنشور رقم 19 المؤرخ في 10 ماي 2008 حيث تم ترقية كاتبة إلى رتبة ملحق رئيسي للإدارة بعد حصولها على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية (DEUA) .

الترقية على أساس الاختبارات أو الامتحانات المهنية : حيث تم ترقية الموظفين إلى مختلف الرتب وذلك بعد استيفاء الموظفين الشروط القانونية للمشاركة في الاختبارات والامتحانات المهنية .

الترقية الآلية بالنسبة للرتب الآيلة للزوال عملا بأحكام التعليمات الوزارية المشتركة رقم 02 المؤرخة<sup>1</sup> في 26 أوت 2014 ، وقد استفاد منها الموظفون المنتمون للرتب الآيلة للزوال ( قابلة ، العمال المهنيين و سائقي السيارات) .

الترقية الاختيارية : عملا بأحكام المنشور رقم 86 المؤرخ في 10 مارس 2001 ، فقد خصصت المؤسسة عدد معتبر من المناصب قصد ترقية الموظفين إلى رتبة أعلى المستوفون لشروط الاقدمية<sup>2</sup> .

الترقية الاستثنائية : يستفيد منها الموظفون الذين منحت لهم رخصة استثنائية بعد توفرهم على الشروط القانونية ( الشهادة ، الاقدمية المهنية ) كالأسلاك المشتركة بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 280/16 المؤرخ في 2016/11/02 .

- الترقية بعد تكوين متخصص : عملا بأحكام المرسوم التنفيذي رقم 92/96 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم، و المرسوم التنفيذي رقم 194/20 المؤرخ في 25 يوليو 2020، يتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية<sup>3</sup> ، والقرارات الوزارية لمختلف الأسلاك التي تحدد كيفيات تنظيم التكوين المتخصص<sup>4</sup> ، تم ترقية الموظفون الذين أتموا بنجاح تكوينا متخصصا تم ترقية من رتبة ممرض للصحة العمومية إلى رتبة عون طبي في التخدير والإنعاش بعد نجاحهم في التكوين المتخصص ، و طبيب عام إلى رتبة طبيب عام رئيسي بعد نجاحه في التكوين للحصول على شهادة الدراسات المتخصصة في العلوم الطبية .

ملاحظة : لا يمكن إجراء أي توظيف ضمن أنماط التوظيف السالفة الذكر في حالة عدم توفر منصب مالي شاغر طبقا لأحكام المادة 34 من المرسوم التنفيذي رقم 194/12 المؤرخ في 25 افريل 2012 المذكور أعلاه ، ماعدا

<sup>1</sup> التعليمات الوزارية رقم 02 المؤرخة في 26 اوت 2014 تتعلق بترقية الموظفين المنتمين للرتب الآيلة للزوال .

<sup>2</sup> المنشور رقم 86 المؤرخ في 10 مارس 2011 المتضمن إجراءات التسجيل في قوائم التأهيل للترقية إلى رتبة أعلى .

<sup>3</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية – مرسوم رئاسي رقم 194/20 مؤرخ في 25 يوليو 2020 يتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية - الجريدة الرسمية، عدد 26، بتاريخ 03-05-2012، صفحة 11 .

<sup>4</sup> القرارات الوزارية المشتركة التي تحدد كيفيات تنظيم التكوين المتخصص للالتحاق ببعض الرتب .

الترقية الاستثنائية و الترقية الآلية التي تتم عن طريق تحويل المناصب المالية أليا بناءا على رخصة صادرة من مصالح الوظيفة العمومية و مصالح المراقبة المالية .

جدول رقم 06 : يوضح عدد المستخدمين الذين تم توظيفهم ضمن أنماط التوظيف الداخلي من سنة 2017 الى 2020 .

عدد العمال المستفيدين من نمط التوظيف الداخلي				أنماط التوظيف الداخلي
2020	2019	2018	2017	
0	1	0	0	الترقية على أساس الشهادة
2	1	2	5	الترقية على أساس الاختبار و الامتحان المهني
0	1	1	1	الترقية الاختيارية
3	3	3	3	الترقية الآلية
0	0	0	2	الترقية الاستثنائية

ب - أنماط التوظيف الخارجي :

- التوظيف المباشر على أساس الشهادة

الممارسين الأخصائيين : تطبيقا لأحكام المادة 20 من المرسوم 394/09 المؤرخ في 24 نوفمبر 2009

تقوم المؤسسة بتعيين الموظفين المنتمين لأحكام المرسوم سالف الذكر مباشرة المترشحون الحائزون على شهادة الدراسات الطبية المتخصصة في التخصصات التالية ( الأمراض الصدرية و التنفسية ، طب العمل ، الوقاية ، تخصصات جراحة الأسنان ) بعد توجيههم من طرف وزارة الصحة .

أسلاك شبه الطبيين و القابلات في الصحة العمومية : يتم توظيف متخلف الموظفين المنتمين لأسلاك

شبه الطبيين و القابلات بعد حصولهم على شهادة التكوين المتخصص الممنوحة لهم من طرف معاهد أو مراكز التكوين شبه الطبي ، و بعد توجيههم من طرف مديرية الصحة و السكان<sup>1</sup> .

يتم تعيين الموظفين المذكورين في الحالتين السابقتين بعد حصول المؤسسة على مقررات توجيه

المعنيين .

<sup>1</sup> المراسيم التنفيذية المتضمنة القوانين الأساسية

## - مسابقة على أساس الاختبار:

تطبيقا لأحكام المادة 19 من المرسوم التنفيذي رقم 194/12 المؤرخ في 25 افريل 2012 وكذا أحكام التعليم رقم 01 المؤرخة في 20 فيفري 2013 ، تقوم المؤسسة بعقد اتفاقيات مع المؤسسات المؤهلة للقيام بعملية إجراء الاختبارات<sup>1</sup> ، حيث تلجأ المؤسسة لهذه النمط من التوظيف في حالة عدم توفر لجنة يسند إليها القيام بالمقابلة للمترشحين في رتبة ما .

## - مسابقة على أساس الشهادة :

تلجأ المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ماسرة في اغلب توظيفها الخارجية على المسابقات على أساس الشهادات ، تطبيقا لأحكام المادة 80 من الأمر 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المذكور أعلاه ، نظرا لتعذر إيجاد مؤسسات التي تنظم المسابقات ، وترشيدا للنفقات ، وتتم هذه المسابقات بناء على قرارات وزارية تحدد الإطار التنظيمي للمسابقات للالتحاق بمختلف الرتب<sup>2</sup> ، حيث تقوم المؤسسة بدراسة ملفات وإجراء المقابلة وبعملية تنقيط المترشحين ضمن معايير التنقيط المنصوص عليها في القرارات المحددة للإطار التنظيمي للمسابقات السالفة الذكر .

غير ان إجراء المقابلة يسند للجنة تتكون من السلطة التي لها صلاحية التعيين رئيسا ، وعضوين ينتميان إلى رتبة أعلى من نفس الرتبة أو السلك للرتبة المعنية بالمسابقة .

- الاختبارات والفحوص المهنية :

تعهد المؤسسة في توظيف المترشحين في المسابقات على أساس الاختبارات المهنية الى المؤسسات العمومية التي أن تضمن تكوين أو إجراء الامتحان<sup>3</sup> ، خاصة بالنسبة للرتب المنتمية للأسلاك المشتركة كرتبة محاسب إداري ، كاتب ، عون حفظ البيانات .....الخ.

أما التوظيف في مناصب الشغل الخاصة بالأعوان المتعاقدون بالتوقيت الكامل يتم وفق أحكام المرسوم الرئاسي 308/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المحدد لكيفيات توظيف الأعوان المتعاقدين و حقوقهم و واجباتهم و العناصر المشكلة لرواتهم و القواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم<sup>4</sup> ، و

<sup>1</sup> قرار رقم 14 مؤرخ في 06 أوت 2017 يحدد قائمة المؤسسات العمومية المؤهلة لتنظيم إجراء المسابقات على أساس الاختبارات والامتحانات المهنية للالتحاق بالرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بوزارة الصحة .

<sup>2</sup> مجموعة القرار الوزارية التي تحدد الإطار التنظيمي للالتحاق بمختلف الرتب

<sup>3</sup> برقية رقم 745 مؤرخة في 30 ماي 2010 متضمنة قائمة مراكز الامتحان المؤهلة لتنظيم المسابقات والامتحانات المهنية للالتحاق بالأسلاك المشتركة

<sup>4</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية - مرسوم رئاسي رقم 308-07 مؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المحدد لكيفيات توظيف الأعوان المتعاقدين و حقوقهم و واجباتهم و العناصر المشكلة لرواتهم و القواعد المتعلقة بتسييرهم - الجريدة الرسمية، عدد 61، بتاريخ 2007-09-30 .

القرار المؤرخ في 07 افريل 2008 ، يحدد تشكيل الملف الإداري ويحدد كيفيات تنظيم توظيف الأعوان المتعاقدين وكذا إجراءات الإعلان<sup>1</sup> .

- التكفل بعد عملية النقل :

يعتبر التكفل بعد عملية النقل نمط من أنماط التوظيف الخارجي الذي تلجا إليه المؤسسة في بعض الرتب ( الطبيين العامين في الصحة العمومية ، الشبه الطبيين والقابلات ) ، لهذا فاءن تجسيد عمليات النقل غير مرتبط بالمصادقة على مخطط تسيير الموارد البشرية ، وإنما موافقة المؤسستين الأصلية و المستقبلية وتوفر منصب مالي<sup>2</sup> .

جدول رقم 07 : يوضح عدد المستخدمين الذين تم توظيفهم ضمن أنماط التوظيف الخارجي من سنة 2017 الى 2020 .

عدد العمال المستفيدين من نمط التوظيف الداخلي				أنماط التوظيف الداخلي
2020	2019	2018	2017	
20	40	15	10	التوظيف المباشر أساس الشهادة
1	1	1	1	المسابقات على أساس الاختبار
20	18	15	15	المسابقات على أساس الشهادة
5	3	3	2	الاختبارات والفحوص المهنية
6	4	5	5	التكفل بعد عملية النقل

تجدر الإشارة إلى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ماسرة تلتزم في توظيفها لأحكام المرسوم التنفيذي رقم

214/14 المؤرخ في 30 يوليو 2014 ، يضبط الكيفيات المتعلقة بتخصيص مناصب العمل للأشخاص المعوقين<sup>3</sup> وإعطاء الأولوية في التوظيف للمستخدمين العاملين في إطار أجهزة الإدماج المهني أو الاجتماعي .

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية - قرار مؤرخ في 07 افريل 2008 ، يحدد تشكيل الملف الإداري وكيفيات تنظيم توظيف الأعوان المتعاقدين وكذا إجراءات الإعلان - الجريدة الرسمية، عدد25، بتاريخ 18-05-2008، صفحة 08 .

<sup>2</sup> تعليمية وزارية مشتركة رقم 01 مؤرخة في 23-12-2015 تحدد كيفيات تجسيد التدابير العملية الرامية إلى تعزيز التوازنات الداخلية للبلاد .

<sup>3</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية - مرسوم تنفيذي رقم 214-14 مؤرخ في 30 يوليو 2014 ، يضبط الكيفيات المتعلقة بتخصيص مناصب العمل وتحديد الاشتراك المالي و منح الإعانات قصد تهيئة وتجهيز مناصب العمل للأشخاص المعوقين . - الجريدة الرسمية، عدد 61، بتاريخ 30-09-2007 ،

جدول رقم 08 : يوضح عدد المستخدمين الذين تم توظيفهم من سنة 2017 إلى 2020 .

عدد العمال المستفيدين من نمط التوظيف الداخلي				حصيلة التوظيف
2020	2019	2018	2017	
00	01	01	01	الأشخاص المعوقين
06	03	05	04	العاملين في إطار أجهزة الإدماج المهني أو الاجتماعي

اثني عشر : المسار المهني

يعرف المسار المهني للموظف بأنه مجموعة من المراحل التي يمر بها العامل ، خلال حياته المهنية ، منذ التحاقه بالوظيفة العمومية الى غاية انتهاء مساره المهني ، وتكون هذه المراحل مقيدة بقواعد قانونية حددها الأمر 06/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 ، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية<sup>1</sup> .

ومن بين العمليات التي تنظم المسار المهني للموظف مايلي :

#### 1 التوظيف :

لقد نصت المادة 74 من الأمر 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 ، السالف الذكر أن الالتحاق

بالوظائف العمومية على مستوى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ماسرة يخضع إلى مبدأ المساواة طبقا ، وتوفر مجموعة من الشروط المعينة حسب المادة 75 من الأمر 03/06 السالف الذكر وهي :

- الجنسية الجزائرية
- التمتع بالحقوق المدنية
- إثبات الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية
- لا تحمل شهادة السوابق العدلية أي ملاحظات مع المنصب المراد شغله
- السن القانوني (18 سنة كاملة) و القدرة البدنية و الذهنية
- المؤهلات المطلوبة حسب كل رتبة أو سلك المراد شغلها

يجدر الذكر أن طرق الالتحاق بالوظيفة العمومية حسب المادة 80 من الأمر 03/06 السالف الذكر

يكون كما يلي : المسابقة على أساس الاختبارات

المسابقة على أساس الشهادات

الفحص أو الاختبار المهني

التوظيف المباشر لبعض المترشحين الذين تابعوا بنجاح تكويننا متخصص .

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية – أمر رقم 03/06 مؤرخ في 15 يوليو 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية - الجريدة الرسمية، عدد 46 بتاريخ 16 يوليو 2006، صفحة 03 .

طبقا لأحكام المادة 29 من المرسوم التنفيذي رقم 12-194 المؤرخ في 25 افريل 2012 ، وكذا أحكام التعليمات رقم 01 المرخة في 20 فيفري 2013 لا سيما الفقرة 13-5 ، وقصد الإعلام الواسع لفائدة المترشحين الناجحين في المسابقات والفحوص المهنية تنشر قوائم النجاح النهائي والاحتياط بكل الوسائل اللازمة (الإلصاق على مستوى مقرات المؤسسة ، الانترنت ..... ) ، أما الممارسين الأخصائيين المساعدين او المستخدمين الشبه الطبيين والقابلات فيتم توجيههم على مستوى المؤسسة بعد إجراء عملية الاختيار العلني للمترشحين الناجحين في التكوين المتخصص حسب درجة الاستحقاق<sup>1</sup> ، وعلى المترشحين الناجحين الالتحاق بمنصب عملهم في اجل شهر واحد(01) ، و بانقضاء هذا الأجل يفقد المترشحون آلية الاستفادة من النجاح ، ويجب على الموظفين الجدد القيام بالفحوصات الطبية على مستوى مصلحة طب العمال قبل تعيينهم<sup>2</sup>.

## 02- التعيين :

يعتبر التعيين الأداة القانونية والرئيسية للالتحاق بالوظيفة العمومية ، وقد أكد المشرع الجزائري بأن كل تعيين في وظيفة لدى المؤسسات والإدارات العمومية يجب أن يؤدي إلى شغل وظيفة شاغرة بصفة قانونية حسب المادة 9 من الأمر 03/06 السالف الذكر ، ويكون الموظف اتجاه الإدارة في وضعية قانونية وتنظيمية حسب المادة 7 من الأمر 03/06 السالف الذكر ، ويعتبر في وظيفة دائمة حسب المادة 4 من الأمر 03/06 السالف الذكر . وطبقا لنص المادة الأولى من المرسوم التنفيذي / 90 99 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، فإن الجهة المختصة بالتعيين تتمثل في مسؤول المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري والمتمثلة في شخص مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ماسرة ، ويشترط في التعيين في إحدى الوظائف العامة أن تتوفر المؤهلات العلمية اللازمة لتولي الوظيفة المراد شغلها .

وفي إطار تسيير الحياة المهنية للموظفين ، يقوم مكتب تسيير الموارد البشرية للمؤسسة بما يلي :

إعداد محضر تنصيب في الرتب المراد شغلها حيث يتم التوقيع على المحضر كل من الموظف الجديد ومدير المؤسسة ، فمحضر التنصيب هو وثيقة إدارية تكتسي طابع المستند القانوني الحائز على قوة الإثبات .

إعداد مشاريع مقررات تعيين بصفة متربص في الرتبة ، غير أنه الممارسين الطبيين المتخصصين فتعد لهم مشروع مقرر تعيين وترسيم ، ويجب أن تخضع مشاريع المقررات التعيين لتأشيرة المراقب المالي قبل التوقيع عليها

<sup>1</sup> انظر الملحق رقم 06 .

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية – قانون رقم 07/88 مؤرخ في 26 جانفي 1988 يتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل - الجريدة الرسمية ، عدد 04 ، بتاريخ 16 يوليو 2006 ، صفحة 06 .

هذا ما يعرف بالرقابة القبليّة<sup>1</sup> حسب المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم 374/09 مؤرخ في 16 نوفمبر 2009 و المتعلق بالرقابة السابقة للنفقات الملتمزم بها .

أما التعيين بنظام التعاقد فيكون في مناصب الشغل التي تضمن نشاطات الحفظ والصيانة والسياسة طبقا لأحكام المادة حسب المادة 19 من الأمر 03/06 السالف الذكر، حيث تم إصدار مرسوم خاص بهذه الفئة من العمال وهو المرسوم الرئاسي 308/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 الذي ينظم الأعوان المتعاقدين و حقوقهم و واجباتهم و العناصر المشكّلة لرواتهم و القواعد المتعلقة بتسييرهم و كذا النظام التأديبي المطبق عليهم<sup>2</sup>، و أحكام القرار الوزاري المؤرخ في 07 افريل 2008، يحدد تشكيل الملف الإداري و كفاءات و توظيف الأعوان المتعاقدين و كذا إجراءات الإعلان<sup>3</sup> وبعدها يقوم مكتب المستخدمين بإعداد محضر تنصيب للعون المتعاقد و اعداد مشروع عقد عمل بالتوقيت الكامل لفترة محددة بسنة قابلة للتجديد للتأشير عليه من طرف مصالح المراقب المالي .

### 03 فترة التبرص :

يعين بصفة متربص كل عون ووظف في رتبة من رتب للوظيفة العمومية يخضع لفترة تربص حسب ما نصت عليه المادة 83 من الأمر 03/06 السالف الذكر و المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 17-322 المؤرخ في 02 نوفمبر 2017، يحدد الأحكام المطبقة على المتربص في المؤسسات و الإدارات العمومية<sup>4</sup>، لا سيما الفقرة الأولى، إلا انه في بعض الرتب يلزم فيها الموظف المتربص لتكوين تحضيري أثناء شغله طبقا للفقرة الثانية من المادة السالفة الذكر، و المادة 84 من الأمر 03/06 السالف الذكر. حيث يحدد مدة و مكان التكوين التحضيري طبقا للنصوص التنظيمية.

إن فترة التبرص تعتبر خدمة فعلية و تؤخذ في الحسبان عند احتساب الاقدمية للترقية في الرتبة أو الدرجة أو التعيين في المنصب العالي، غير أن فترات انقطاع التبرص أو تمديدتها يتم خصمها من الاقدمية السالفة الذكر، حسب المادة 4 من المرسوم رقم 17-322 المؤرخ في 02 نوفمبر 2017 السالف الذكر، و المادة 90 من الأمر 03/06 السالف الذكر.

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية - مرسوم تنفيذي رقم 374/09 مؤرخ في 16 نوفمبر 2009 يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 414/92 و المتعلق بالرقابة السابقة للنفقات التي يلتزم بها . الجريدة الرسمية، عدد 67، بتاريخ 19 نوفمبر 2009، صفحة 04 .

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية - مرسوم رئاسي رقم 308-07 مؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المحدد لكفاءات توظيف الأعوان المتعاقدين و حقوقهم و واجباتهم و العناصر المشكّلة لرواتهم و القواعد المتعلقة بتسييرهم - الجريدة الرسمية، عدد 61، بتاريخ 30-09-2007،

<sup>3</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية - قرار مؤرخ في 07 افريل 2008، يحدد تشكيل الملف الإداري و كفاءات تنظيم و توظيف الأعوان المتعاقدين و كذا إجراءات الإعلان - الجريدة الرسمية، عدد 25، بتاريخ 18-05-2008، صفحة 08 .

<sup>4</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية - مرسوم تنفيذي رقم 17/322 مؤرخ في 02 نوفمبر 2017 يحدد الأحكام المطبقة على المتربص في المؤسسات و الإدارات العمومية . الجريدة الرسمية، عدد 66، بتاريخ 12 نوفمبر 2017، صفحة 13 .

يخضع المتريص خلال فترة التريص إلى نفس واجبات الموظفين ، ويتمتع بنفس الحقوق حسب المادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم 17-322 المؤرخ في 02 نوفمبر 2017 السالف الذكر، والمادة 87 من الأمر 03/06 السالف الذكر .

تحدد مدة التريص بسنة واحدة مستمرة من الخدمة الفعلية لجميع الرتب ، ولانحسب في فترة التريص الغيابات والعطل المرضية باستثناء فترات العطلة السنوية وفترات الراحة .

بعد انتهاء مدة التريص، يمكن تمديد هذه المدة مرة واحدة لفترة مساوية لها بعد اخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء حسب المادة 18 من المرسوم التنفيذي رقم 17-322 المؤرخ في 02 نوفمبر 2017 السالف الذكر، والمادة 85 من الأمر 03/06 السالف الذكر .

لا يمكن للمتريص أن يترشح في عضوية اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء غير انه يمكنه انتخاب ممثلي الموظفين إزاء السلك المنتهي اليه ، حسب المادة 13 من المرسوم التنفيذي رقم 17-322 المؤرخ في 02 نوفمبر 2017 السالف الذكر، والمادة 89 من الأمر 03/06 السالف الذكر .

يخضع المتريص إلى النظام التأديبي المنصوص عليه في الفصل الخامس من المرسوم التنفيذي رقم 17-322 المؤرخ في 02 نوفمبر 2017 السالف الذكر.

#### 04 تقييم المتريص وترسيمه :

تنص المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 17-322 المؤرخ في 02 نوفمبر 2017 السالف الذكر على ما يلي " يخضع المتريص خلال فترة التريص لتقييم مستمر ودوري يتم تقديره وفق معايير موضوعية ترتبط خصوصا بما يأتي :

- قدراته في أداء المهام المنوطة بالرتبة التي من المقرر ترسيمه فيها .
- فعاليته وروح مبادرته .
- كيفية أدائه للخدمة وسيرته ، لا سيما فيما يخص علاقته مع رؤسائه السلميين وزملائه وكذا
- مع مستلمي المرفق العام .
- مواظبته وانضباطه .

يجب أن يتم تقييم المتريص كل ثلاثة ( 3 ) أشهر من طرف مسؤوله المباشر و يبلغ المتريص باستمارة التقييم الفصلية في اجل ثمانية(8) أيام . حسب المادتين 23 ، 24 من المرسوم التنفيذي رقم 17-322 المؤرخ في 02 نوفمبر 2017 السالف الذكر .

بعد انتهاء فترة التريص ينبغي على المؤسسة إعداد بطاقة تقييم عامة للمتريص وتقديمها للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المجتمعمة إزاء ترسيم المتريصين ، الا أن المعنيين بالتكوين التحضري يجب عليهم إتمام بنجاح تكوينهم قبل ترسيمهم في رتبهم .

وقد نصت المادة 25 من المرسوم التنفيذي رقم 17-322 المؤرخ في 02 نوفمبر 2017 السالف الذكر ، على انه عند نهاية التريص تعد المؤسسة بطاقة تقييم عامة للمتريص<sup>1</sup> ، وينبغي أن تتضمن إحدى الملاحظات التالية

- يرسم
- يخضع لتمديد التريص
- يسرح دون إشعار مسبق أو تعويض .

بعد اجتماع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ، وتقديم رأيها بالترسيم ، يقوم مكتب الموارد البشرية بإعداد مشروع مقرر ترسيم لكل متريص في رتبته التي عين فيها ، و اخضاعه لتأشيرة المراقب المالي قبل التوقيع عليها حسب المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم 09/374 مؤرخ في 16 نوفمبر 2009 والمتعلق بالرقابة السابقة للنفقات الملتمزم بها ،

جدول رقم 10 : يوضح تطور عدد المستخدمين خلال السنوات ( 2017-2020 )

السنوات	2017	2018	2019	2020
عدد الموظفين	431	504	549	577

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة .

### 05 تقييم الموظف :

يخضع الموظف ، أثناء مساره المهني ، إلى تقييم متواصل ودوري من طرف مسؤوليه السلميين ، يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج تقييم بالنظر لخصوصيات رتبة انتمائه وطبيعة نشاطات الهيكل الذي ينتهي إليه ، أما تقييم الموظف الموجود في وضعية انتداب أو خارج الإطار من طرف الهيئة المستقبلية حسب القواعد التي تحكم الوظيفة التي يشغلها .

و يتم تقييم الموظف وفقا لمعايير تهدف إلى وجه الخصوص إلى تقدير مايلي :

<sup>1</sup> انظر الملحق 08

- احترام الواجبات العامة والواجبات القانونية الأساسية

- الكفاءة المهنية

- الفعالية و المردودية

- كيفية الخدمة

ويهدف تقييم الموظف قصد الترقية في الدرجات ، و الترقية على أساس الاختيار إلى رتبة أعلى ، و صرف المنح و التعويضات الخاصة بالمردودية و تحسين الأداء ، و يؤخذ التقييم بعين الاعتبار للتعين في المناصب العليا و كذا الاستفادة من دورة تكوين و تحسين المستوى ، و تنتهج المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ماسرة معايير التقييم المذكورة أعلاه و وفقا لأحكام المرسوم رقم 1-165 المؤرخ في 27 ماي 2019 ، يحدد كيفيات تقييم الموظف

#### 05 الوضعيات القانونية للموظف :

طبقا لأحكام المادة 127 من الأمر 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2066 و المذكور أعلاه يوضع الموظف في إحدى الوضعيات الآتية :

القيام بالخدمة

الانتداب

خارج الإطار

الإحالة على الاستيداع

الخدمة الوطنية

أ- القيام بالخدمة : هو وضعية الموظفين المنتمين لبعض الأسلاك في حالة القيام بالخدمة لدى مؤسسة أخرى غير

تلك التي ينتمون إليها ، و يتم تسيير مسارهم المهني من طرف المؤسسة المستقبلية مثلما هو منصوص عليه في المادة

129 إلى 131 من الأمر المذكور أعلاه

ب- الانتداب : هو وضعية الموظف خارج سلكه الأصلي و يكون الانتداب لمدة دنيا مدتها ستة ( 06 ) أشهر و مدة

قصوى مدتها خمس (05) سنوات ، و يتم تسيير مساره المهني من طرف مؤسسته الأصلية مثلما هو منصوص عليه

في المادة 133 من الأمر المذكور أعلاه

ج- خارج الإطار: هو وضعية خارج الإطار هي الحالة التي يمكن أن يوضع فيها الموظف منتدب ، بناء على طلبه و

بعد استنفاد حقوقه في الانتداب لتمكينه من مواصلة وظائف إدارة لدى مؤسسة أو هيئة تمتلك الدولة كل رأس

مالها أو جزءا منه ، أو مهمة في إطار التعاون أو لدى هيئة دولية مثلما هو منصوص عليه في المادة 135 من الأمر

المذكور أعلاه .

د-الإحالة على الاستيداع : تتمثل الإحالة على الاستيداع في الإيقاف المؤقت لعلاقة العمل وتؤدي هذه الوضعية إلى التوقف عن دفع راتب الموظف وكذا حقوقه في الاقدمية والترقية في الدرجات وفي التقاعد . وتكون الإحالة على الاستيداع مثلما هو منصوص عليه في المادة 146 و 148 من الامر المذكور أعلاه .

ه-الخدمة الوطنية : وهي وضع الموظف الذي استدعي لأداء الخدمة الوطنية في وضعية تسمى الخدمة الوطنية ، حيث يستفيد الموظف المحال على الخدمة الوطنية من الترقية في الرتبة والترقية في الدرجات و وفي التقاعد .

**06 إنهاء الخدمة :**

في القانون الجزائري ، ينتج عن إنهاء التام الذي يؤدي إلى فقدان صفة الموظف عن:

- فقدان الجنسية الجزائرية أو التجريد منها
- الاستقالة المقبولة بصفة قانونية
- العزل
- التسريح
- الإحالة على التقاعد
- الوفاة

نتخرج المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ماسرة في عمليات إنهاء الخدمة لموظفيها مثلما هو مذكور في المادة 216 من الأمر 03/06 المذكور أعلاه وكذا طبقا للقوانين السارية المفعول .

### المطلب الثالث : تقييم سياسات المؤسسة

بعد الذي تطرقنا إليه في دراستنا الميدانية وبعد حصولنا على معلومات خاصة بالمؤسسة قمنا بوضع بعد

الملاحظات حول السياسات المتبعة من طرف المؤسسة وقمنا بتقديم بعض الاقتراحات

أولا - سياسة الأجور والتحفيز

تواجه المؤسسة سياسة الأجور المنتهجة مجموعة من الانتقادات والسلبيات بسبب تبعيتها للتسيير المركزي في منح الموارد المالية وخضوعها للنظام الذي كان معمولاً به قبل سنة 1990 ، ولعل هذا ما يفسر عد الانسجام الذي ميز هذا النظام ، والتفاوت في المنح والعلاوات بين الرتب وكذا بين الأسلاك ، وتأثر نظام الأجور بعدة عوامل كالأجور السائدة في المجتمع ، كالقوانين والتشريعات وغيرها، وبعد تطرقنا لسياسة الأجور و قيامنا بمحاولة تقييمها وإيجاد حلول توصلنا إلى بعض الاقتراحات :

- تخفيض الضرائب في هذا القطاع من أجل إشعار الموظف بزيادة في أجره .

-إن تصميم نظام سليم للأجور يتطلب القيام بعدة خطوات متسلسلة.

-إعادة النظر في أجور موظفي الأسلاك المشتركة من حيث التعويضات والاقتطاعات .

## ثانيا - سياسة التكوين

نجد أن الأرقام المسجلة في هذه المؤسسة من خلال مدى اعتمادها على هذه السياسة نجد أن نسبة الموظفين المعنيين بالتكوين المتواصل قليل و منصب على فئة معينة ، كما انه يوجد نقص كبير في الموارد المالية الممنوحة في باب التكوين ، وهذا ما يؤثر على القيام بتكوينات في مؤسسات التعليم العالي أو المعاهد و التكوين في الخارج و عليه و قصد رفع الحواجز عن سياسة التكوين توصلنا الى اقتراح بعض النقاط و منها :

- زيادة في المبالغ الممنوحة في باب التكوين من طرف الوزارة الوصية
- الاتفاق مع مراكز التكوين لتخفيض مبلغ التكوين للفرد الواحد بنسبة معتبرة .
- اعتماد التكوين عن بعد ليمس شريحة كبيرة من الموظفين .
- تقديم شهادات تكوينية للموظفين لمساعدتهم في التقييم .

## ثالثا - سياسة التوظيف

لاحظنا في السنوات الأخيرة تقلص نسبة التوظيف ، و ارتفاع نسبة الموظفين المحالين على التقاعد وهذا ما يحدث فراغ كبير في المصالح يعود بالسلب على العمال و، و عليه أردنا أن نقدم بعض الاقتراحات الموافقة على طلبات العمال البالغين سن التقاعد للمواصلة في العمل .

إيجاد حلول أخرى كتحويل المناصب المالية

# الخاتمة

تمثل هدف البحث في أهمية محيط العمل الداخلي في الرفع من أداء الأفراد ، أي محاولة معرفة إذا كان للاستعمال السليم لمختلف السياسات المدروسة أثرا إيجابيا على إمكانية تجسيد أهداف المؤسسة بمختلف أشكالها (الأداء)، واشتمل البحث حول جانب نظري تطرقنا من خلاله إلى مفهوم المؤسسة العمومية ومحيط عملها الداخلي ، وكذا أساسيات الأداء وتقييمه ، كما تدعم البحث بدراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للصحة الجوية ماسرة ، ساعدت على اختبار صحة الفرضيات الموضوعية والتي ما هي في الحقيقة إلا أجوبة أولية لإشكالية البحث وأساليب مساعدة لتجسيد أهدافه ، وخلص تحليل موضوع البحث سواء في شقه النظري أو في شقه التطبيقي إلى تمكيننا من الحصول على جملة من النتائج المهمة التي نعرضها فيما يلي:

يقتضي تكوين صورة حقيقية عن أداء المؤسسة أن يقيم هذا الأخير من عدة جوانب ، إذ اتفق الباحثون والمختصون أن الاعتماد على جانب معين مع تجاهل جوانب أخرى من شأنه أن يؤدي إلى تكوين صورة خاطئة عن وضعية المؤسسة، وبالتالي على مستقبلها العملي ، وعلى هذا الأساس حث المختصون على أن يتم يأخذ بعين الاعتبار الجوانب الرئيسية هي : الجانب المالي، الجانب الخدماتي .

يعبر هذان الجانبان على أهداف المؤسسة التي تريد تحقيقها سواء على المدى القصير أو على المدى الطويل، وهي تعكس قدرة المؤسسة على اكتساب صفة الفعالية .

يلعب محيط العمل الداخلي دورا مهما عن طريق مختلف وظائفه في الارتقاء بمستوى أداء العمال، بحيث تساهم هذه الوظائف في التأثير إيجابيا سواء على قدرات الأفراد .

أثبتت الدراسة الميدانية لهذه المؤسسة أن هناك نقص للممارسة السليمة لمختلف سياسات محيط العمل الداخلي المدروسة (التوظيف، الأجور، التكوين ، التوظيف )، ونقصد بالممارسة السليمة للسياسة هو احترام مبادئها وقواعدها من جهة، والتوسع في استعمال الإجراءات التي من شأنها أن تؤثر إيجابيا على أداء العامل (القدرة، الدافعية، الإدراك) من جهة أخرى .

ونحلل هذه النتيجة بالنسبة لكل سياسة من السياسات المدروسة على حدود في النقاط التالية :

بالنسبة لسياسة الأجور ، ورغم اهتمامه المؤسسة لهذه السياسة باعتبارها الأسلوب الذي يمكن من تشجيع العمال لتحسين أداء المؤسسة إلا أن سياسات الأجرة التي تطبقها ناقصة نوعا ما في عنصر التحفيز، سواء كان ذلك عن طريق المنح والمكافأة ويرجع السبب الى ضعف الموارد المالية التي تحصل عليها المؤسسة .

بالنسبة لسياسة التكوين بينت نتائج الدراسة أن المؤسسة لا تستند في إقامة البرامج التكوينية على احتياجات تكوينية حقيقية يتم اكتشافها بعدة طرق كتحقيق الأداء وتخطيط الموارد البشرية ... بالإضافة إلى ذلك، يعتبر التنوع في البرامج التكوينية وطرق التكوين محدود باستثناء التكوين في منصب العمل والذي يتم في شكل إرشادات ونصائح لا تتطلب تحضير مسبق أو تخصيص إمكانيات مادية وبشرية كبيرة ، وتبرز الأسباب إلى نقص الموارد الممنوحة في باب التكوين وقلة المؤطرين .

بالنسبة لسياسة التوظيف بينت نتائج الدراسة أن المؤسسة تعتمد في توظيفها على عدد محدود من المناصب المالية لا تساعدها في توسيع مصالحتها وهذا راجع إلى تبعيتها في منح المناصب المالية ، وعدم تلبية احتياجاتها . وعلى ضوء النتائج السابقة يمكننا أن نجهد في تقديم بعض الاقتراحات لمسيرى المؤسسة و قصد ضمان استقرارها :

العدالة في تقييم الموظفين وترقيتهم مما يدفع إلى الزيادة في الرواتب وإيجاد حلول وسياسات مدروسة في تحفيزهم بالاطافة إلى مراعاة الفروقات بين العمال عن طريق بناء نظام تقييم الأداء حسب النصوص الأخيرة . يتوقف نجاح التكوين على مدى استناده لاحتياجات تكوينية حقيقية ، ووضع برامج تكوينية متطورة كالبرامج الالكترونية والاتفاق الأولي مع المؤطرين وتوفير لهم جو من الراحة لتقديم أفضل التكوينات ، وإعداد مخططات تكوين ناجعة وإلزامية التكوين لمختلف الموظفين مما يضمن تطور أداء العمال . إيجاد حلول في جلب المناصب المالية كالتحويلات من المنصب الشاغرة وهذا قصد توظيف أكثر والبحث عن حلول أخرى كالإدماج والتكفل بعد النقل مما يساعد في توفر العمالة بالمؤسسة

وفي الأخير يمكن القول أنه مهما كانت أهمية الموضوع ومهما كانت مجهوداتنا فإن البحث يبقى مجرد محاولة تشوبها حتما مجموعة من النقائص، لعلها تكون منطلقا لبحوث أخرى في الموضوع ، كما أرادنا التحسيس بأهمية بعض الجوانب التي يمكن أن تكون عناوين لبحوث في المستقبل نتطرق لها في النقاط التالية :

الاستثمار في وظائف إدارة المؤسسة وانعكاساتها على أداء المؤسسة .

دراسة سياسات محيط العمل الداخلي كسياسة تخطيط الموارد البشرية، سياسة تنظيم العمل، سياسة الاتصال والإعلام...وتحديد أثرها على أداء المؤسسة .

## المراجع و الملاحق

### أولا : الكتب

- مصطفى حجاز:الاتصال الفعال في العلاقة الانسانية و الإدارة ، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت 2000
- حسين حريم السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات ، درا النشر زهران للنشر والتوزيع ، القاهرة
- احمد سيد مصطفى :إدارة السلوك التنظيمي و نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل ، المركز الجامعي ، القاهرة .
- بشير علاق : الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية و الممارسة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 .
- ابراهيم ابو عرقوب :الاتصال الانساني و دوره في التفاعل الاجتماعي ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان 2011 .
- رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 .
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 1983 .
- نايل عبد الحافظ العوالمة إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن ) ، دار زهران للنشر والتوزيع،الأردن، 1993.
- سعيد محمد المصري ، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية ، الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر، 2002 .
- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت ،دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، ب ط ، الازارطة ، 2008.
- كامل المغربي أساسيات الإدارة ، دار الفكر للطباعة والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 1995 .
- كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية بيروت ، 2000
- عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ن الإسكندرية ، مصر ، 1998 .
- عمر وصفي عقيلي " إدارة الموارد البشرية " جامعة حلب سوريا ، 1991 ،
- موسى اللوزي التطوير التنظيمي "أساسيات و مفاهيم حديثة " الدار العربية للنشر والتوزيع 1997 .

### ثانيا المذكرات و الأطروحات

- بن رحمون سهام، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم-علم الاجتماع -تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013- 2014

شافي نوال ، "تحفيز العمال ودره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية" ،رسالة ماجستير غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2005/2044 ، الجزائر .

### ثالثا : المجلات

الشربيني عبد الفتاح، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11 ، عمان، 1997.

عبد الله فهد العنزي، بيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز النزاهة في الأجهزة الأمنية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2016 م،

عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة و الفعالية ، مجلة العلوم الإنسانية العدد رقم 1 ، نوفمبر 2001

### رابعا : المؤتمرات

صرار عبد الوحيد " الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي "المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة 9/8 من مارس 2005، الجزائر.

### خامسا : القوانين و المراسيم

- الأمر رقم 06 – 03 المؤرخ في 19 جمادي الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية

- المرسوم الرئاسي رقم 07 – 304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

- المرسوم الرئاسي رقم 07 – 307 المؤرخ في 29 ديسمبر 2007 الذي يحدد كفاءات منح الزيادة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية

- المرسوم الرئاسي رقم 07- 308 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد كفاءات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم

- المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق لـ 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة

التعيين و التسيير الإداري للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري

- المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادي الأولى عام 1428 الموافق لـ 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية تنظيمها وسيرها .
- المرسوم التنفيذي رقم 08 – 04 المؤرخ في 19 جانفي 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 16-280 المؤرخ في 09 نوفمبر 2016 .
- المرسوم التنفيذي رقم 08 – 05 المؤرخ في 19 جانفي 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لسلك العمال المهنيين وسائقي السيارات و الحجاب .
- المرسوم التنفيذي رقم 09 – 240 المؤرخ في 22 جويلية 2009 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك النفسانيين للصحة العمومية .
- المرسوم التنفيذي رقم 09 – 393 المؤرخ في 24 نوفمبر 2009 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الممارسين الطبيين العاميين في الصحة العمومية .
- المرسوم التنفيذي رقم 09 – 394 المؤرخ في 24 نوفمبر 2009 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية .
- المرسوم التنفيذي رقم 11 – 121 المؤرخ في 20 مارس 2011 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفات المنتمين لأسلاك الشبه الطبيين في الصحة العمومية .
- المرسوم التنفيذي رقم 11 – 122 المؤرخ في 20 مارس 2011 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفات المنتميات لسلك القابلات في الصحة العمومية .
- المرسوم التنفيذي رقم 11 – 152 المؤرخ في 03 أفريل 2011 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك البيولوجيين في الصحة العمومية .
- المرسوم التنفيذي رقم 12 – 194 المؤرخ في 25 أفريل 2012 يحدد كفايات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجراءاتها
- التعليم رقم 01/ م . ع . و . ع المؤرخة في 20/02/2013 تتعلق بتطبيق المرسوم التنفيذي رقم 12 – 194 المؤرخ في 25 أفريل 2012 يحدد كفايات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجراءاتها .
- القرار المؤرخ في 07 أفريل 2008 الذي يحدد تشكيل الملف الإداري وكفايات تنظيم توظيف الأعوان المتعاقدين وكذا إجراءات الإعلان
- قرار مؤرخ في 30 أكتوبر 2014 ، يحدد إطار تنظيم المسابقات للالتحاق بالرتب المنتمية لأسلاك الممارسين الطبيين العاميين في الصحة العمومية

- قرار مؤرخ في 07 ماي 2015 ، يحدد إطار تنظيم المسابقات على أساس الاختبارات والامتحانات المهنية للالتحاق بالرتب المنتمية لأسلاك القابلات في الصحة العمومية
- قرار مؤرخ في 16 فيفري 2015 ، يحدد إطار تنظيم المسابقات على أساس الاختبارات والامتحانات المهنية للالتحاق بالرتب المنتمية لأسلاك شبه الطبيين في الصحة العمومية
- قرار مؤرخ في 21 ماي 2016 يحدد إطار تنظيم المسابقات للالتحاق بالرتب المنتمية لأسلاك البيولوجيين في الصحة العمومية .
- قرار مؤرخ في 16 نوفمبر 2015 ، يحدد إطار تنظيم المسابقات للالتحاق بالرتب المنتمية لأسلاك النفسانيين للصحة العمومية .
- قرار مؤرخ في 05 ديسمبر 2019 ، يحدد إطار تنظيم المسابقات و الامتحانات و الفحوص المهنية ، للالتحاق ببعض الترب المنتمية للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية

الشبكة الاستدلالية للمرتبات الموظفين

الرقم الاستدلالي للدرجات												الرقم الاستدلالي الأدنى	المنفذ	الدرجة
الثانية عشرة	العادية	المباشرة	التاسعة	الثامنة	السابعة	السادسة	الخامسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولى			
120	110	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	200	1	د
131	120	110	99	88	77	66	55	44	33	22	11	219	2	
144	132	120	108	96	84	72	60	48	36	24	12	240	3	
158	145	132	118	105	92	79	66	53	39	26	13	263	4	
173	158	144	130	115	101	86	72	58	43	29	14	288	5	
189	173	158	142	126	110	95	79	63	47	32	16	315	6	
209	191	174	157	139	122	104	87	70	52	35	17	348	7	
225	208	190	171	152	133	114	95	76	57	38	19	379	8	
251	230	209	188	167	146	125	105	84	63	42	21	418	9	و
272	249	227	204	181	159	136	113	91	68	45	23	453	10	
299	274	249	224	199	174	149	125	100	75	50	25	498	11	ز
322	295	269	242	215	188	161	134	107	81	54	27	537	12	
347	318	289	260	231	202	173	145	116	87	58	29	578	13	
373	342	311	279	248	217	186	155	124	93	62	31	621	14	
400	366	333	300	266	233	200	167	133	100	67	33	666	15	
428	392	357	321	285	250	214	178	143	107	71	36	713	16	
457	419	381	343	305	267	229	191	152	114	76	38	762	17	
558	512	465	419	372	326	279	233	186	140	93	47	930	قسم فرعي 1	خارج المنصف
594	545	495	446	396	347	297	248	198	149	99	50	990	قسم فرعي 2	
633	580	528	475	422	369	317	264	211	158	106	53	1055	قسم فرعي 3	
675	619	563	506	450	394	338	281	225	169	113	56	1125	قسم فرعي 4	
720	660	600	540	480	420	360	300	240	180	120	60	1200	قسم فرعي 5	
768	704	640	576	512	448	384	320	256	192	128	64	1280	قسم فرعي 6	
888	814	740	666	592	518	444	370	296	222	148	74	1480	قسم فرعي 7	

مختلف المراسيم المتعلقة بكيفيات تحديد العلاوات و التعويضات :

الموظفين المعنيين	طبيعة العلاوات
المرسوم التنفيذي رقم 13-195 المؤرخ في 20/05/2013 المتعلق بالتعويض عن المناوبة لفائدة مستخدمى المؤسسات العمومية للصحة	التعويض عن المناوبة
المرسوم التنفيذي رقم 13-194 المؤرخ في 20/05/2013 المتعلق بالتعويض عن خطر العدوى لفائدة مستخدمى المؤسسات للصحة	التعويض عن خطر العدوى
المرسوم التنفيذي رقم 11-166 المؤرخ في 24/04/2011 المؤسس للنظام التعويضى لأسلاك النفسانيين للصحة العمومية . المرسوم التنفيذي رقم 11-187 المؤرخ في 05/05/2011 المؤسس للنظام التعويضى لأسلاك الممارسين الطبيين للصحة العمومية . المرسوم التنفيذي رقم 11-199 المؤرخ في 24/05/2011 المؤسس للنظام التعويضى لأسلاك الممارسين الطبيين المتخصصين للصحة العمومية .	التعويض عن التوثيق + تعويض التأهيل
المرسوم التنفيذي رقم 11-200 المؤرخ في 24/05/2011 المؤسس للنظام التعويضى لأسلاك شبه الطبيين للصحة العمومية .	تعويض التأهيل
المرسوم التنفيذي رقم 11-199 المؤرخ في 24/05/2011 المؤسس للنظام التعويضى لأسلاك الممارسين الطبيين المتخصصين للصحة العمومية	تعويض التاطير
المرسوم التنفيذي رقم 10-134 المؤرخ في 13/05/2010 المعدل و المتمم المؤسس للنظام التعويضى للأسلاك المشتركة فى المؤسسات العمومية .	تعويض الخدمات الإدارية و التقنية المشتركة + علاوة المرردوية
المرسوم التنفيذي رقم 10-135 المؤرخ في 13/05/2010 المعدل و المتمم المؤسس للنظام التعويضى للعمال المهنيين و سائقي السيارات و الحجاب .	تعويض الضرر و التعويض الجزافي عن الخدمة + علاوة المرردوية

<p>المرسوم التنفيذي رقم 11-188 المؤرخ في 05/05/2011 المؤسس للنظام التعويضي لأسلاك الممارسين الطبيين للصحة العمومية .</p> <p>المرسوم التنفيذي رقم 11-255 المؤرخ في 14/07/2011 المؤسس للنظام التعويضي لأسلاك البيولوجيين للصحة العمومية .</p>	<p>تعويض دعم نشاطات الصحة</p>
<p>المرسوم التنفيذي رقم 11-199 المؤرخ في 24/05/2011 المؤسس للنظام التعويضي لأسلاك الممارسين الطبيين المتخصصين للصحة العمومية .</p> <p>المرسوم التنفيذي رقم 11-200 المؤرخ في 24/05/2011 المؤسس للنظام التعويضي لأسلاك شبه الطبيين للصحة العمومية .</p> <p>المرسوم التنفيذي رقم 11-201 المؤرخ في 24/05/2011 المؤسس للنظام التعويضي لأسلاك القابلات للصحة العمومية .</p> <p>المرسوم التنفيذي رقم 11-255 المؤرخ في 14/07/2011 المؤسس للنظام التعويضي لأسلاك البيولوجيين للصحة العمومية .</p>	<p>علاوة تحسين الأداء</p>
<p>المرسوم التنفيذي رقم 11-188 المؤرخ في 05/05/2011 المؤسس للنظام التعويضي لأسلاك الممارسين الطبيين للصحة العمومية .</p>	<p>علاوة تحسين الخدمات الطبية</p>
<p>المرسوم التنفيذي رقم 11-166 المؤرخ في 24/04/2011 المعدد والمتمم المؤسس للنظام التعويضي لأسلاك النفسانيين للصحة العمومية .</p>	<p>علاوة تحسين الخدمات + تعويض المتابعة و الدعم النفسي</p>
<p>المرسوم التنفيذي رقم 11-200 المؤرخ في 24/05/2011 المؤسس للنظام التعويضي لأسلاك شبه الطبيين للصحة العمومية .</p>	<p>تعويض الإلزام الشبه الطبي + تعويض دعم النشاطات شبه الطبية</p>

برنامج التكوين التقديري المتواصل لسنة .....

المدة	الرزنامة التقديرية	موضوع البرنامج	الأسلاك المعنية بالتكوين
04 سا	فيفري		الممارسين الطبيين العاملين في الصحة العمومية
04 سا	ماي		
04 سا	اوت		
04 سا	نوفمبر		
03 سا	جانفي		الأسلاك المشتركة
04 سا	افريل		
04 سا	جويلية		
04 سا	اكتوبر		
04 سا	مارس		الشبه الطبيين
04 سا	جوان		
03 سا	سبتمبر		
04 سا	ديسمبر		
04 سا	مارس		القابلات
04 سا	جوان		
04 سا	افريل		النفسانيين
03. سا	اكتوبر		
03 سا	جانفي		الأعوان المتعاقدين
02 سا	جويلية		

المحلق رقم 04 : مخطط التكوين لسنة .....

جدول رقم 01

دورات التكوين المتخصص المتعلقة بالتوظيف

السنة : .....

المرجع : .....

الرتبة المراد شغها	عدد المترشحين	مدة التكوين	بداية دورات التكوين	نهاية دورات التكوين	مؤسسات التكوين	تتويج التكوين	عدد المناصب المفتوحة	الملاحظة

جدول رقم 02

دورات التكوين الأولى أثناء فترة التربص

السنة : .....

المرجع : .....

الرتبة المعنية	عدد المتربصين	مدة الدورة	بداية الدورة	نهاية الدورة	مؤسسات التكوين	الملاحظة

جدول رقم 03

دورات التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة أعلى

السنة : .....

المرجع : .....

الرتبة الاصلية	الرتبة المراد شغها	مدة التكوين	بداية دورات التكوين	نهاية دورات التكوين	مؤسسات التكوين	تتويج التكوين	عدد المناصب المفتوحة	الملاحظة

جدول رقم 04

التكوين الأولي قصد التعيين في المناصب العليا

السنة : .....

المرجع : .....

الملاحظة	مؤسسات التكوين	نهاية دورات التكوين	بداية دورات التكوين	مدة التكوين	عدد المترشحين	المنصب العالي المراد شغله	الرتبة المعنية

جدول رقم 05

التكوين بالخارج

السنة : .....

المرجع : .....

الملاحظات	تتويج الدورة	مؤسسات التكوين	نهاية الدورة	بداية الدورة	مدة الدورة	عدد المترشحين	موضوع الدورة	الرتبة المعنية

جدول رقم 06

دورات تحسين المستوى

السنة : .....

المرجع : .....

الملاحظات	تتويج الدورة	مؤسسات التكوين	نهاية الدورة	بداية الدورة	مدة الدورة	عدد المترشحين	موضوع تحسين المستوى	الرتبة المعنية

جدول رقم 07

دورات تجديد المعلومات

السنة : .....

المرجع : .....

الملاحظات	تتويج الدورة	مؤسسات التكوين	نهاية الدورة	بداية الدورة	مدة الدورة	عدد المترشحين	موضوع تحسين المستوى	الرتبة المعنية

جدول رقم 08

الحوصلة

السنة : .....

المرجع : .....

الاعتمادات المالية الممنوحة	عدد المناصب المالية المفتوحة	عدد الموظفين و الأعوان المعنيين	الرتب المعنية	عمليات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات
				دورات التكوين المتخصص في إطار التوظيف
				التكوين الأولي أثناء فترة التريص
				دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى
				عمليات التكوين بالخارج دورات التكوين التكميلي قصد التعيين في المنصب العالي
				عمليات التكوين بالخارج
				عمليات تحسين المستوى
				عمليات تجديد المعلومات

برامج التكوين المنتهجة من طرف المؤسسة

التكوين	الأسلاك المستفيدة من التكوين
عدد المستخدمين المستفيدين من التكوين المتواصل	جميع الأسلاك ( الطبيين ، الشبه الطبيين و القابلات ، النفسانيين ، البيولوجيين ، الإداريين ، الأعوان المتعاقدين)
عدد المستخدمين المستفيدين من التكوين التحضيري	أسلاك الإداريين
عدد المستخدمين المستفيدين من التكوين المتخصص	أسلاك الطبيين و الشبه الطبيين
عدد المستخدمين المستفيدين من التكوين التكميلي	جميع الأسلاك ( الطبيين ، الشبه الطبيين و القابلات ، النفسانيين ، البيولوجيين ، الإداريين ، )

قائمة الناجحين للالتحاق برتبة طبيب عام في الصحة العمومية

للسنة المالية .....

الرقم	الاسم و اللقب	درجة الاستحقاق	الملاحظة
01	.....	16.02	ناجح
02	.....	15.50	ناجح
03	.....	14.80	احتياطي
04	.....	14.00	احتياطي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الصحة

مديرية الصحة لولاية مستغانم

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرة

محضر تنصيب

في عام ألفين و اثنان و عشرون وفي اليوم الأول من شهر جوان  
نحن السيد مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرة قمنا بتنصيب :

السيد (ة) : .....

في رتبة : تقني سامي في الإعلام الآلي

ابتداءا من : 2019/06/01

وإثباتا لذلك أتممنا هذا المحضر ، أمضيناه بحضور المعني (ة) بالأمر في اليوم والشهر والسنة  
المذكورين أعلاه .

المدير

المعني (ة) بالأمر

استمارة تقييم التريص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصحة

مديرية الصحة والسكان لولاية مستغانم

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بماسرة

تقييم نهاية التريص

الاسم:

اللقب :

الرتبة :

الحالة العائلية :

أ - تاريخ التعيين :::: .....

ب - عطلة مدفوعة الأجر منحت للمعني (ة) زيادة عن العطلة السنوية .

أي ..... من ..... إلى ..... أي ..... يوم

أي ..... من ..... إلى ..... أي ..... يوم

أي ..... من ..... إلى ..... أي ..... يوم

أي ..... من ..... إلى ..... أي ..... يوم

المدة الإجمالية

03 - وضع السبب الذي منحت من اجله العطلة

04 - التوجيه

حددت صلاحيات المصلحة .....

تقييم

ضعيف	دون المستوى	متوسط	جيد	ممتاز	القدرة على التأقلم والوعي
					روح المبادرة والانضباط
					نشاطات المردودية
					الفائدة المرجوة من عمله
					تقدير عام

ضع علامة في الخانة المناسبة:

خاصة إن وجدت (منازعات، محاسبة، تحرير، الخ.....  
معلومات إضافية إن وجدت:  
ملاحظات عامة واقتراحات :

ماسرة في:.....

المدير