



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص : دراسة هياكل صحية

سياسات الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة
"دراسة حالة مستشفى مصطفى باشا"

الأستاذ المشرف :

قوديح جمال

إعداد الطالب :

غبابي محمد

السنة الجامعية 2018/2017

الإهداء

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العقل و أعطانا القدرة على التدبر في هذا الكون
لنرسم غايتنا للنجاح و التفوق.

أهدي ثمرة عملي إلى من كانت سندي في السراء و الضراء ، إلى نبع الحنان، هبة
الرحمن إلى من قدمت لي كل الدعم لأجتهد و تراني متفوقة، إلى من يعجز اللسان على
ألتناء عليها و القلم عن وصف فضلها ، إلى من تحت أقدامها الحنان " أمي الغالية" .

إلى من أنار لي العينين ، إلى من أشعل مصباح الأمل و أطفأ ظلمة جهلي إلى من
تعب لراحتي و سهر لنجاحي، إلى من علمني أن الحياة صبر و عطاء ، إلى خير قدوة لي
في الحياة " أبي الغالي".

إلى الأصدقاء و الأخوة الذين عرفتهم و ولدتهم ظروف الحياة.

تشكرات

إلى الذي وفقنا في إتمام هذا العمل و ما توفقنا إلا بإذن الله لقوله تعالى " لئن شكرتم لأزيدكم"
الحمد لله الذي علم الإنسان ما لم يعلم، و الصلاة و السلام على النبي الأكرم الذي دل الأمة
على الخير و سلك بها للطريق الأقوم أما بعد :

نتوجه بشكرنا العميق لكل من ساعدنا في هذا الإنجاز و إثراء هذا البحث المتواضع سواء من

قريب أو من بعيد

الفهرس

إهداء

تشكرات

مقدمة.....أ

الفصل الأول: الموارد البشرية

تمهيد.....01

المبحث الأول: الموارد البشرية.....01

المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية.....01

المطلب الثاني: وظائف الموارد البشرية.....02

المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية.....05

المبحث الثاني: التخطيط.....07

المطلب الأول: مفهوم التخطيط.....08

المطلب الثاني: أهمية ومميزات التخطيط.....11

المطلب الثالث : تخطيط الموارد البشرية.....13

خلاصة.....17

الفصل الثاني : سياسات الموارد البشرية

18.....تمهيد

19.....المبحث الأول : ماهية سياسة التسيير الموارد البشرية

19.....المطلب الأول : ماهية سياسة التسيير الموارد البشرية

20.....المطلب الثاني:أهداف سياسة تسيير الموارد البشرية

23.....المطلب الثالث :أسس ومختلف سياسات التسيير الموارد البشرية

26.....المبحث الثاني ميساسات وإجراءات التسيير الموارد البشرية

26.....المطلب الأول : سياسة التوظيف

28.....المطلب الثاني : مقابلات التوظيف

29.....المطلب الثالث: ضوابط عملية الاختيار والتعين

31.....خلاصة

الفصل الثالث :دراسة حالة مستشفى مصطفى باشا

32.....تمهيد

33.....المبحث الأول:تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية

33.....المطلب الأول:تعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مصطفى باشا

34.....المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية

38.....المطلب الثالث:وظائف المؤسسة

39...المبحث الثاني:تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدعم جودة الخدمات الاستشفائية

39.....المطلب الأول:النقاط الأساسية لتحسين الخدمات في المستشفى

40.....المطلب الثاني:إجراء مقابلة مع نائب المدير

المطلب الثالث: تطبيق مبدأ باريتو لدعم جودة الخدمات الاستشفائية.....43

خاتمة 65

المصادر و المراجع 67

مقدمة

من المعلوم أن كفاءة المؤسسة تعتمد اعتمادنا أساسيا على توفر سياسات إدارية متميز وفعالة،

تحدد هذه السياسات، العلاقة بين المؤسسة والموظفين فيما يتعلق بالتوظيف والتدريب والتعويضات ولى غير ذلك من السياسات، وتنظيم إجراءات العمل بتحديدتها للخطوات الواجب اتخاذها لإنجاز المعاملات الإدارية، وتحدد كذلك مكانة المؤسسة وأهميتها مغايرة بنظيرتها.

فكما كان حجم المؤسسة أكبر، كلما زد الاهتمام بوضع سياسات محكمة، ذات معالم واضحة وأهداف محددة، أين تستخدم هذه السياسات باختلاف أنواعها كأدوات المضي في معار عمل هذه المؤسسة.

وفي هذا السياق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم عامة تخص السياسات إدارة الموارد البشرية،

ثم إلى مرحل إعداد وتحريير هذه السياسات، وسيتم التطرق أيضا بشيء من التفصيل إلى سياسات التوظيف باعتبارها أهم السياسات، وأخيرا إلى سياسات التدريب والتعويضات لما تمنعه من إعادة تأهيل وصيانة ودافع للمورد البشري.



تمهيد :

يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينات وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملتها كمورد بدلا من اعتبارهم مجرد إنسان يتحرك ويتصرف فقط على أساس مشاعره وعواطفه يمكن أن يحقق فوائد رمزيا لكل من المنظمة والفرد وبالرغم من زيادة أهمية الموارد البشرية إلا أن هذا الاصطلاح يصعب تحديده تحديدا دقيقا .

المبحث الأول: الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية

1- يقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل للمنظمة وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى للقيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية في كل المستويات التنظيمية.

ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيس للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي¹.

2- إن إصلاح المورد لا ينطبق إلا على الأصول المادية التي تحقق الثروة أو تحقق إيرادات ويمكن للمورد البشري أن يحقق إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته ولبس من خلال عملية التحويل والتغير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغير .

وعندما تحصل المنظمة على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة فيمكن القول أن المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية ويجب على المنظمة² المحافظة على سببين:

1- وجود أفراد يمتلكون استعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي يمكن ضمان قدرتهم بكفاءة لتحقيق الأهداف.

1 - عادل زايد ، الأداء التنظيمي المتميز نظرية إلى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة ، القاهرة ، 2003 ، ص 33.

2 - رابحة أحسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعية (2003/2002)

2- من خلال مهارات ومعرفة واستعدادات الأفراد يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم في تحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات والفرد الذي يشعر بالرضا وتحقيق الذات يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على أداء الفرد وفعالية المنظمة¹.

المطلب الثاني: وظائف الموارد البشرية

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى نظرا لأنة وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها وظروفها أي أنها متميزة وهناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية منها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات والمزايا، وبرامج تحليل العمل وأبحاث الاتجاهات وخدمات الأفراد ومنها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل: المقابلات الشخصية، برامج التنمية والتدريب والتخطيط المهني وتقييم الأداء. وتشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام التي تؤدي في المنظمة بتنسيق الموارد البشرية بعديد من الأنشطة المتنوعة والتي تؤثر تأثيرا ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة وتشمل:

- 1- ضمان إبقاء المنظمة بالتزاماتها تجاه الحكومة.
- 2- تحليل العمل للتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
- 3- التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافهم.
- 4- تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات.
- 5- استقطاب الأفراد التي تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها.
- 6- اختيار وتعيين الأفراد لشغل وظائف داخل المنظمة.
- 7- تقديم العجز للعمل وتدريبه.
- 8- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي².
- 9- تصميم أنظمة تقييم أداء الأفراد.
- 10- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير الوظيفي.
- 11- تصميم وتقييم أنظمة التعويضات لكل العاملين.

¹ - د. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002-2003.
² - د. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 1999-2000، ص 21-23.

- 12- العمل كوسيط بين المنظمة ونقاباتها.
- 13- تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتظلمات.
- 14- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدات للأفراد لحل مشاكلهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.
- 15- تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.
- ويظهر الشكل عجلة الموارد البشرية التي تمثلها الجمعية الأمريكية للتنمية والتدريب كجزء من المجهودات لتعريف مجال إدارة الموارد البشرية.
- عنوان: عجلة الموارد البشرية¹
- تتمثل المهمة أو الوظيفة الأولى لقسم الموارد البشرية في إمداد الدعم للمديرين التشغيليين فيما يتعلق بجميع شؤون الموارد البشرية فبالإضافة إلى تقديم النصائح للمديرين التشغيليين فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بتنظيم وتنسيق التعيين والتدريب وحفظ السجلات والعمل كوسيط بين الغدارة والنقابة والحكومة وتنسيق برامج الأمن.
- ويمكن أن تقوم إدارة الموارد البشرية في منظمة ما بكل أعمال التعيين للأفراد تحت مستوى معين وفي منظمات أخرى يمكن أن يقتصر اتخاذ كل قرارات التعيين على المديرين التشغيليين².

بينما يقتصر دور الموارد البشرية على تقديم النصح والإرشاد.
أمثلة لأنواع مختلفة للمساعدات المقدمة من إدارة الموارد البشرية.

الخدمات الخاصة	النصائح	التنسيق
حفظ سجلات الأفراد المراحل الأولى والأساسية لتقديم الفرد للعمل	الشؤون الإدارية أو المتعلقة بقوانين العمل.	تقييم الأداء الشؤون المتعلقة بالتعويضات

¹ - د. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، طبع نشر وتوزيع، الإسكندرية، 1999-2000، ص 23-24.

² - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 24.

جدول رقم: 1¹

بعض وظائف المنظمات البشرية في المنظمات الكبيرة.²

المركز	الواجبات
مشرف منافع الأفراد	حسين وإدارة برامج المنافع المرتبطة بالإجازات، والتأمين والمعاش وخطط المنافع الأخرى.
استشاري الأفراد	يساعد الأفراد على فهم والتغلب على المشاكل الاجتماعية أيضا يساعد الأفراد على تقدير وتقييم اهتماماتهم واستعداداتهم.
القائم بالمقابلة الشخصية	- مقابلة المتقدمين للعمل، وتسجيل وتقييم المعلومات الخاصة بالخبرة والتعليم والتدريب والمهارة والمعرفة والقدرات والمؤهلات والشخصية.
محلل العمل	- جمع وتحليل وتنمية البيانات التشغيلية المتعلقة بالعمل، مؤهلات العمل وخصائص الفرد المطلوبة لتأدية العمل.
موجه العلاقات الصناعية	- تنظيم وتوجيه وتنسيق وظائف العلاقات الصناعية وتتضمن هذه الأنشطة التعامل مع مشاكل الموارد البشرية المتعلقة بالغياب ودوران العمل والتضمنات والاقترابات.
القائم بتعيين الأفراد	- الانتقال إلى المناطق البعيدة عن المنظمة لإجراء المقابلات الشخصية مع المتقدمين للعمل.

¹ - راوية حسن، المرجع السابق، ص 27-36.

² - راوية حسن، المرجع السابق، ص 36.

<p>- إدارة الاختيارات تفسر النتائج، ترتيب المتقدمين للعمل وعمل التوصيات على أساس نتائج الاختبارات.</p>	<p>إداري الاختيارات</p>
<p>- ظيم وإدارة وتنفيذ برامج التدريب والتعليم وتطوير أداء الأفراد.</p>	<p>موجهة التدريب</p>
<p>- تنظيم حاجات التدريب لتنمية المحتوى (المواد التعليمية) تحسين أداء الأفراد وإعداد وتنفيذ التدريب لأفراد المنظمة.</p>	<p>ممثل التدريب</p>
<p>- سميم وإدارة نظام الأجور والمرتبات في المنظمة لضمان عدالة نظام الدفع وإذاعته للوائح الحكومية وسياسات المنظمة ويتفق مع النقابات العمالية.</p>	<p>إداري الأجور والمرتبات</p>

المطلب الثالث: أهمية الموارد البشرية

تقدم المعرفة الإنسانية خلال العصور القليلة الماضية يعادل التقدم الذي أحرزته البشرية خلال كل مراحلها السابقة، ومن السهل أن يرى الإنسان أن الاكتشافات والاختراعات التي تحققت خلال القرن الحالي تعادل وتزيد على مقدار ما حققه البشرية من عصور طويلة.

1- المنظمات الناجحة اقتصاديا هي تلك المنظمات التي تحتوي منتجاتها على أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية، وصناعة الإلكترونيات خير شاهد على ذلك.

2- ارتباط التقدم في مجال الإنتاج والصناعة ارتباطا وثيقا بقاعدة المعرفة البشرية.

3-تزايد الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية ومثال على ذلك زيادة الطلب على مبرمجي ومحلي النظم.

4- تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية وهو يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت.

5- يتوقف نجاح العديد من المنظمات الحديثة على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأس المال البشري، ويقصد بالجودة هنا مقدار المعرفة والمعلومات المتاحة للعمالة البشرية.

6- المعرفة أصبحت إحدى المجالات الأساسية للصراع العالمي بين القوى العظمى وذلك بدلا من الصراع على الموارد المادية.

7- خلال السنوات القليلة الماضية شوهدت آثار عصر المعرفة على فلسفة إدارة المنظمات وهيكلها وعدد العاملين فيها فالإتجاه السائد الآن هو الإتجاه نحو "التقلص".

والاحتفاظ بعمالة المعرفة فقط ومثال ذلك ما حدث في شركة IBM التي كانت توظف 406 ألف موظف في عام 1985 ولكنها أصبحت 270 ألف موظف 1993 والواضح هو التحول نحو استثمار في مصادر المعرفة (الأصول البشرية) أكثر من الاستثمار في نواتج المعرفة (الأصول المادية).

يمكن القول أن منظمات الأعمال خلال الفترات القادمة لن تحرز تقدما ملموسا في ضوء ما تملك من مواد مادية فقط ولكن في ضوء ما يعرف أيضا وبمعنى آخر فإن منظمات الأعمال يجب أن تعد العدة لمواجهة تحديات عصر المعرفة¹.

1-2- مجال تقديم منتج جديد:

إن قدرة المنظمة على التنافس من خلال تقديم منتج متميز أصبح يرتبط ارتباطا كبيرا بمدى قدرة تلك المنظمة على تقديم منتج جديد خلال فترات زمنية متقاربة، والملاحظ حاليا أن دورة حياة المنتج أصبحت قصيرة جدا، وخير دليل على ذلك ما يحدث في مجال صناعة الإلكترونيات (مثل أجهزة الهاتف المحمول أو الحاسبات الآلية)، بل أكثر من ذلك أصبح من المعتاد أن تقدم نفس الشركة منتجا جديدا يقبل منتجا سابقا لها "بيدي لا بيدي عمر".

فالمنظمة التي تستطيع أن تقدم منتجا جديدا، لا تشرك المنافسين متعة تقليد منتجاتها الحالي وهذا ما يوضحه الجدول التالي.

¹ - عادل زايد، المرجع السابق، ص

جدول رقم:

دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية¹.

دورة الموارد البشرية	الميزة التنافسية	
دورة حياة المنتج قصيرة. زيادة الحاجة للتجديد والإبتكار. زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد والإبتكار.	تقديم منتج متميز	1
التكنولوجيا متاحة أمام الجميع. التكنولوجيا الحديثة تتطلب مهارات متطورة. العنصر البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا المتطورة.	امتلاك تكنولوجيا متطورة	2
الأسواق أصبحت مفتوحة وبلا حدود. المنافسة حق مشروع للجميع. المنافسة من خلال رأس المال الفكري.	النتافس في الأسواق المفتوحة	3

المبحث الثاني: التخطيط

إن أي مؤسسة تتكون من عناصر بشرية وبالتالي فإن الحصول عليهم وإعدادهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المنظمة الوصول إلى غايتها، وبالتالي يصبح من اللازم على أي منظمة أن تخطط وتقيم مواردها البشرية وذلك بل بإرادتها وباعتبار العنصر البشري المتغير المحوري في كل المؤسسات الذي بدونه تفقد الأصول المادية قيمها تماما وحتى تتمكن من التحكم في سير نشاطها بشكل منظم تلجأ إلى عملية التخطيط.

¹ - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، مرجع سابق، ص

المطلب الأول: مفهوم التخطيط

إن التخطيط من النقاط المهمة التي يمكن أن يعبر عنها بأكثر من تعريف حيث يعرفه فريدمان على أنه طريقة تفكير وأسلوب عمل منظم لتطبيق أفضل الوسائل المعرفية من أجل توجيه وضبط التغيير الراهنة بقصد تحقيق أهداف واضحة ومحددة ومتفق عليها.

ويعرفه وات رسون مجموعة جهود واعية ومستمرة تبذل من قبل حكومة ما لزيادة معدلات التقدم الاقتصادي والاجتماعي والتغلب على جميع الإجراءات المؤسسية التي من شأنها أن تقف عائقاً في وجه تحقيق هذا الهدف¹.

ويعرفه كوتتر ودونيل اختيار من بين مسارات بديلة للتصرف في المستقبل للمشروع ككل ولكل قسم من أقسامه وكما يعرفه يمكن أن يركز التخطيط على خمسة مكونات وهي:

- 1- الغايات في تحديد الغايات والأهداف².
- 2- الوسائل: هي اختيارات السياسات: برامج، طرق ووسائل.
- 3- الموارد: تحديد أنواع ومبالغ الموارد الضرورية وكذلك الأساليب التي تسمح بإنشائها أو تحصيلها.
- 4- التطبيق: وهو تصرف الطرق اتخاذ القرار وكيفية تنظمها من أجل التسيير الجيد للخطة المقدر.

5- المراقبة: تسمح بالكشف عن الأخطاء والوسيلة لتصحيحه.

وبذلك فالتخطيط بالنسبة لأي تنظيم يعني أسلوب يساعد في تحقيق استخدام فعال وأمثلة للموارد البشرية (القوى العاملة) والإمكانات أو الموارد المادية المتاحة من أجل تحقيق أهداف منشودة ومرغوبة تم تحديدها مسبقاً أي كما عرفه إيروليك الشهرير على أنه عملية عقلية في جوهرها فهو استعداد سابق لعامل شيء بطريقة منظمة استعداد التفكير قبل التنفيذ.

من خلال اختلاف وتعدد تعاريف التخطيط إلا أن هناك اتفاق جماعي مباشر في الرأي ويشمل المحاور الرئيسية التالية:

¹ - د. عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 28.

² - ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص 55.

1- التخطيط نشاط إنساني.

2- التخطيط خيار عقلائي.

3- التخطيط وسيلة لحل المشكلات.

أنواع التخطيط: تتعدد أنواع التخطيط نظرا لتعدد المعايير التي صنف على أساسها:

أ- التخطيط حسب الشمول ويصنف إلى:

- التخطيط الشامل: يتعامل هذا النوع من التخطيط مع القطاعات الاقتصادية جميعها ويكون هدفه إحداث تغير في جميع جوانب الحياة.

- التخطيط الجزئي أو القطاعي: ويهتم بقطاع اقتصادي معين أو جزء منه هدفه إحداث تغير في المجتمع.

ب- التخطي حسب الإطار ويندرج تحته كل من:

- التخطيط العام: يركز هذا النوع من التخطيط على القضايا الإنسانية ويضع الخطوط العريضة للتنمية المستقبلية من خلال وضع مبادئ إرشادية نظرية عامة.

- التخطيط التفصيلي: يهتم بالتفاصيل والجزئيات ولا يقتصر على الجوانب النظرية.

ج- التخطيط حسب الإدارة ويشمل الأنواع التالية:

- التخطيط المركزي: يرتبط هذا النوع من **التخطيط المركزية** غالبا ما تكون في العاصمة.

التخطيط المركزي: يتمثل بهيئات التخطيط الرسمية وغير الرسمية على مستوى الأقاليم والتجمعات السكانية والتي تقوم بإعداد وتنفيذ الخطط التنموية يشاركها في ذلك غالبا السكان المحليون.

د- التخطيط حسب أسلوب العمل ويقسم إلى:

* التخطيط المرن: يعرف أحيانا باسم التخطيط من خلال الحوافز وفي أحيان أخرى بالاختياري ويختص هذا التخطيط بالأفراد كما هو الحال في برامج تنظيم الأسرة كتحديد النسل أو زيادته في كثير من دول العالم التي تدفعهم إلى تطبيق محتويات الخطط التنموية.

* التخطيط الإلزامي: ساد هذا النوع من التخطيط في المجتمعات الاشتراكية وهو غالبا ما يأخذ شكل قوانين وتشريعات تضعها الدولة أي الأفراد ملزمون بتطبيقها.

هـ- التخطيط حسب الوظيفة ويقسم إلى:

* التخطيط التصحيحي (الوظيفي): يهدف هذا النوع إلى تطوير السياسات الاقتصادية بشكل يضمن الوصول إلى أهداف معينة، أي يسعى إلى تحسين الفاعلية الوظيفية للنظام الاقتصادي القائم دون إجراء تغييرات هيكلية فيه.

* التخطيط البنوي (الابتكاري): يعمل هذا النوع إلى تحقيق الأهداف المنشودة من خلال تغيير البنى الاقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع أي يحدث تغييرات على مستوى واسع ويستدلها بأخرى جديدة.

و - التخطيط حسب الشكل والأهداف ويضم الأنواع التالية:

* تخطيط وحيد الهدف: يتناول جانبا معينا اقتصاديا واجتماعيا لتحقيق هدف معين.

* تخطيط متعدد الأهداف: يتناول جانبا اقتصاديا أو اجتماعيا أو أكثر لتحقيق عدة أهداف منشودة مثلا التخطيط البناء عن طريق بين منطقتين بهدف تحسين المواصلات سما من جهة نفس الوقت من أجل جذب الاستثمارات على امتداد الطريق.

ر - التخطيط حسب المدة الزمنية: يصنف إلى ثلاثة أقسام:

* تخطيط قصير المدى: تكون الخطط التنموية التسويقية (البرامج الاستثمارية) ذات الأهداف الواضحة.

* تخطيط متوسط المدى: الخطط التنموية الثلاثة (ثلاث سنوات) والخطط الخمسية.

* تخطيط طويل المدى (دائم): الخطط التي تحتاج تنفيذها لفترات زمنية طويلة (15 سنة فأكثر).

ز - التخطي حسب الغرض أو القطاع: ويضم أنواعا عديدة منها على سبيل المثال لا الحصر:

التخطيط الاقتصادي - التخطيط الاجتماعي - التخطيط الحضري - التريوي... الخ.

س - التخطيط حسب المستوى المكاني: ويندرج تحت هذا الأساس التصنيفي ثلاثة أنواع رئيسية هي:

* التخطيط القومي أو الوطني: ويكون على مستوى القطر (البلد) الواحد.

* التخطيط الإقليمي: ويكون على مستوى الأقاليم أو التقسيمات الإدارية في البلد الواحد.

* التخطيط المحلي: ويتم على مستوى التجمعات السكانية كالمدين والقصرى أو أجزاء منها.

المطلب الثاني: أهمية ومميزات التخطيط

□ - أهمية التخطيط: يلاحظ أن القرارات الإدارية تكون عشوائية في حالة عدم الاستناد على التخطيط لذلك توجد عدة أسباب توضح أهمية التخطيط وهي ما يلي:

1- يعد التخطيط عملية رئيسية في المشروعات التجارية والصناعية المعاصرة، فالتعمق المتناهي في المشروعات والابتكارات التكنولوجية والحديثة والتحويلات السريعة في أذواق المستهلكين والمنافسة الحادة تحتم إجراء عمليات منظمة وتخطيط جيدين في البيئة الراهنة وحسب المناخ المستقبلية أيضا.

2- يرتبط التخطيط بالأداء إذا بالإمكان توقع الأداء بناء على التخطيط والشركات التي تلتزم بإجراء تخطيط منهجي تنجز أهدافها بشكل أفضل من تلك التي لا تلتزم به، وكذلك يتحسن أدائها بمرور الزمن بشكل ملحوظ.

3- يركز التخطيط على الأهداف وتعتمد فعالية التخطيط المنهجي أساسا على وضوح الأهداف وتفصيلها بصورة دقيقة وتعين أهداف الاتجاه التخطيط وتوجه كافة قرارات التخطيط نحو بلوغ تلك الأهداف، وهذا يضمن الاستخدام الأقصى للوقت والمجهود الإداري.

4- يساعد التخطيط على انسياب العمليات ولأن التخطيط يستلزم التنبؤ بالأحداث المستقبلية فإنه يخفف فرص اتخاذ القرارات السريعة والمتهورة إلى الحد الأدنى ونظرا لتوقع احتياجات المؤسسة مقدما، فمن الممكن التخطيط للحصول على الموارد وتوزيعها بشكل جيد، وبالتالي خطر إمكانية فقدانها وضمان استخدامها استخداما أمثالا.

5- يعد التخطيط عملية ضرورية لتسهيل عملية الرقابة الإدارية ونظرا لوضع الخطط يقصد بلوغ الأهداف فالاستطاعة التعريف على تنفيذ الخطط على الوجه الأكمل من خلال المراجعة الدورية للعمليات والخطط الجيدة تساهم في أداء عملية الرقابة على النحو التالي:

أ- الكشف المبكر عن أي انحراف محتمل في الأداء المتوقع واتخاذ الإجراءات العلاقة عندها اتخاذ الإجراءات اللازمة في الخطط الموضوعة لمقارنة الأداء الفعلي كميًا بالنسبة لإنتاج المبيعات مع إحصائيات الصناعة أو التنبؤات بأحوال السوق.

6- يساعد التخطيط في عملية اتخاذ القرارات بشأن النشاطات المستقبلية ويساعد أيضا المدير على اتخاذ القرارات بشأن النشاطات الحالية ووضوح الأهداف والخطط وأساسيات وجداول الأعمال.

□ - مميزات عملية التخطيط:¹ إن التخطيط كنظام له مجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من الأنظمة أو العمليات الأخرى، وعليه يجب مراعاة هذه الخصائص عند ممارسة الوظيفة التخطيط وفيما يلي الخصائص الرئيسية لعملية التخطيط:

1- تدور عملية التخطيط حول الأهداف: إن أخطر ما يعرض الخطط لعدم الفعالية هو عدم الوضوح الكامل للغايات وعدم التحقيق للأهداف، ومن ثم عدم وضوح أولويات الأعمال والبرامج والمهام وغياب مؤشرات قياس الأداء وتقييم النتائج، ويتطلب ذلك من المدير أن يتأكد من وضوح الغايات والأهداف والخطط والبرامج ومن تكاملها والتنسيق بينها.

2- تأثر فعالية التخطيط بمدى التكامل والترابط الداخلي لمكونات الخطة: تتكون عملية التخطيط كنظام مركب من مجموعة من العناصر تتمثل في الأهداف والسياسات والقواعد والبرامج والمعايير، وأن فعالية عملية التخطيط تتحدد بقدر كبير بمدى التكامل والترابط بين هذه المكونات.

3- المنهج العلمي والإلتزام بالموضوعية لفعالية التخطيط: يتطلب تحقيق الموضوعية والمنهج العلمي توفر مقبول من التوازن بين الجوانب غير الرسمية في عملية التخطيط أي يتطلب على المدير أن يوفر مشاركة الأفراد ويتأكد من رضاهم عن التخطيط ويحقق الإلتزام بالمنهج العلمي والموضوعي بالعملية التخطيطية.

4- عملية التخطيط هي نظام متكامل له مخرجاته وعملياته ومدخلاته: وتتمثل مدخلاته في الاحتياجات المادية أو البشرية أو المعلوماتية بينما تتضمن عمليات أنشطة التجميع والتحليل والتفسير وتحديد العلاقات والاتجاهات للمتغيرات والأطراف المرتبطة بأهداف المنظمة.

5- وجود تأثير تبادلي وتفاعل مستمرين لعملية التخطيط والخصائص البيئية: لا يمكن ممارسة عملية التخطيط بمعزل عن الظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمة كما أية التخطيط تهدف باستمرار إلى تحقيق قدر كبير من الملائمة البيئية لأهداف واتجاهات المنظمة لكي يتحقق قبول البيئة للمنظمة وأهدافها أي أنه بدون التسيير الفعال فإن المنظمة تكون قد وضعت خطة لخلق العداء تجاه عدم التأكد البيئي.

¹ - د. مصطفى محمد أبو بكرن دليل المدير العام، الدار الجامعية، طبع، نشر، توزيع، 2001، ص 50-51-52-53-54-55.

6- فعالية عملية المتابعة والرقابة من محددات فعالية نظام التخطيط: من التخطيط والرقابة والمتابعة تتكون وسيلة المنظمة للتحرك والانتقال من موقف حالي إلى وضع مستهدف ومخطط للمنظمة.

7- اعتمادية عملية التخطيط على نظام المعلومات: يستطيع المدير والذين يتعاملون مع عد التأكد البيئي من خلال تخطيط استراتيجي قائم على أنظمة معلومات أن يحققوا مستويات أداء مرتفعة ونتائج مرؤضية وذلك بالمقارنة بالمديرين الذين يفترضون استقرار البيئة أو يضعون الاستراتيجيات الدفاعية ضد عدم التأكد البيئي.

8- تعدد وتداخل الخطر وأسباب عدم فعالية التخطيط: يواجه نظام التخطيط احتمالات الفشل أو عدم الفعالية من مصادر متعددة وغير منفصلة أو مستقلة عن بعضها البعض كعدم ملائمة الربط بين الخطط وناظمة الرقابة أو قد تكون بسبب فلسفة الإدارة العليا مثل الاعتقاد بأن نظام التخطيط ينحصر في عملية إعداد الخطة أو المفهوم الخاطئ لعملية المتابعة والرقابة.

المطلب الثالث: تخطيط الموارد البشرية¹

يتوقف نجاح أي مجال من مجالات الأعمال في الآجل الطويل على تخطيط الموارد تخطيطاً فعالاً، لأن الموارد البشرية بدون شك أهم عنصر في المنظمة، إلا أن الأفراد ينظرون إليها نظرة بأقل أهمية من الموارد الأخرى، ولأن تخطيط الموارد البشرية يمكن أن يساهم بوضوح في تحسين استخدام الموارد البشرية والذي يساهم بدوره في نجاح الاعتمال.

ويتطلب تخطيط الموارد البشرية بعض المتطلبات الأساسية والتي بدونها يصبح تخطيط الموارد البشرية عبارة عن ممارسة فكرية نظرية بدلاً أن يكون أداة مفيدة للإدارة وفيما يلي الأساسين الذين ترتكز عليهما عملية تخطيط الموارد البشرية.

1- نظام متكامل للمعلومات للأفراد.

2- خطة أساسية للأعمال.

فعملية تخطيط الموارد البشرية تعتبر بمثابة الطريق للقيام برحلة، أما نظام المعلومات يعتبر بمثابة الموقف الحالي، أما خطة الأعمال فهي توضيح للمكان الذي يجب أن تذهب إليه أي الهدف المراد تحقيقه في المستقبل.

¹ - راوية حسن، مرجع سابق، ص 131-132.

يجب أن يوفر نظام المعلومات في مجال الأفراد بيانات شاملة عن كل فرد ويجب أن تكون هذه البيانات مستمرة أي غير لحظية وغير ساكنة، وأن يكون النظام قادر على تخزين البيانات التاريخية وأن يحلل المعلومات حتى يمكن تتبع أي تغير، ويتمثل الحد الأدنى للمتطلبات في مرحلة التخطيط في الآتي:

1- عمر الأفراد.

2- طول مدة الخدمة.

3- الإضافات الجيدة للأفراد.

4- الخسارة في فقد بعض الأفراد.

أما التحليل التفصيلي فيتطلب:

1- تحديد متطلبات الوظيفة.

2- مستوى الخبرة وتعليم وتدريب الانفراد.

3- التقييم الحالي للأداء الوظيفي.

التقييم المحتمل لاستعدادات الأفراد في أداء مهام مستقبلية.

أما بالنسبة للأساس الثاني ألا وهو نظام تخطيط الأعمال فهو نظام يقدم معلومات في المجالات التالية:

1- التغيرات المتوقعة في حجم المنظمة.

2- التغيرات المتوقعة في طبيعة مجال اعمل المنظمة.

3- المعدل المرغوب تحقيقه من هذه التغيرات.

إن عملية تخطيط الموارد البشرية تعتمد على أربعة خطوات أساسية:¹

1- تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على الوحدات التنظيمية: إن الأهداف التنظيمية تتأثر بالعديد من العوامل التاريخية التي حدثت في الماضي وأيضا العوامل البيئية، أي بمجرد تحديد المنظمة أهدافها يقوم مديري الإدارات والأقسام بتحديد الموارد البشرية كما ونوعا لتحقيق هذه الأهداف.

¹ - راوية حسن، المرجع نفسه، ص 133.

2- تعريف المهارات والخبرات والعدد الكلي من الموارد البشرية المطلوبة: أي الطلب على الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف سواء على مستوى المنظمة أو الغارات أو الوحدات المختلفة.

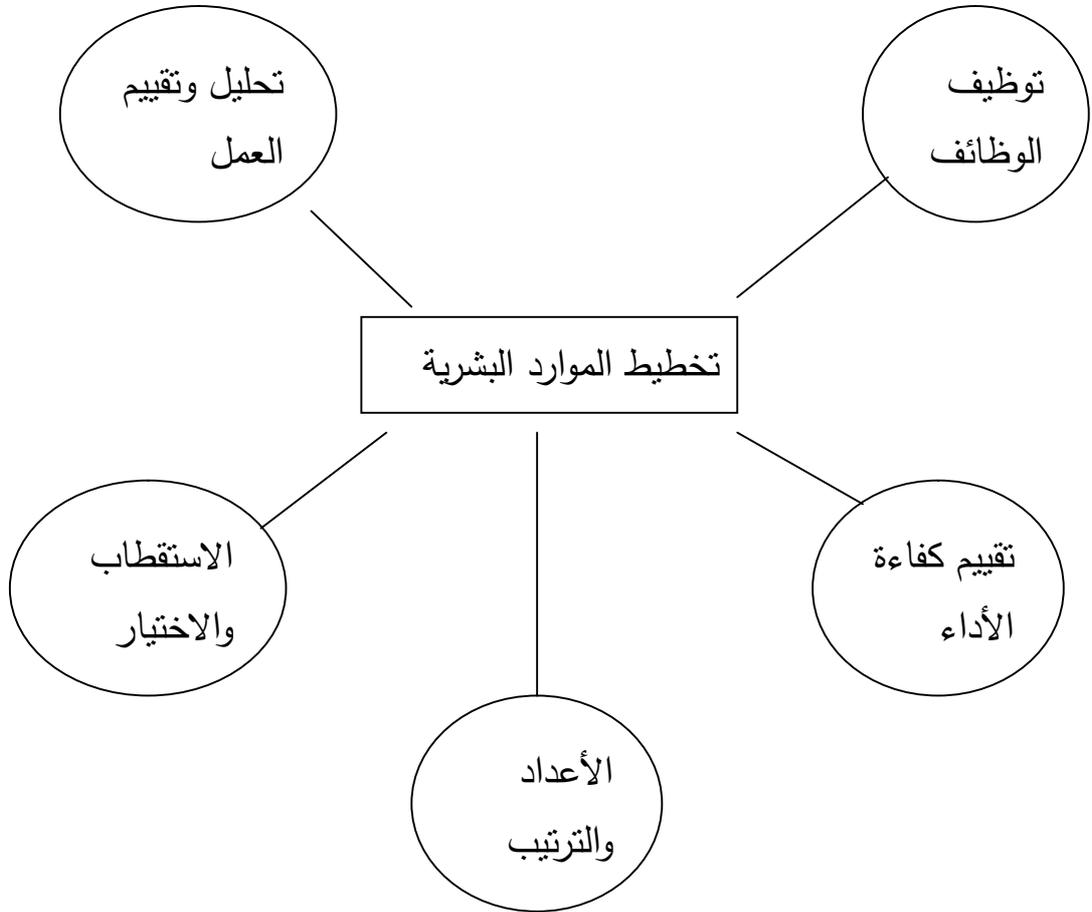
3- تحديد صافي متطلبات الموارد البشرية في ضوء الموارد البشرية الحالية للمنظمة: ويتم ذلك وفقا للمعلومات الواردة من الوحدات التنظيمية المختلفة وفي ضوء الموارد المتاحة والتغيرات المتوقعة للموارد البشرية كبلوغ سن المعاش ،، الترقية، النقل، الاستقالة.

4- تنمية الخطط التنفيذية لمقابلة الحاجات المتوقعة من الموارد البشرية: فإذا كان صافي المتطلبات موجبا، أي أن المنظمة تحتاج لمزيد من الأفراد أي أن المنظمة تحتاج لمزيد من الأفراد فإن المنظمة تقوم باستقطاب واختيار وتعيين وتدريب وتنمية الأفراد الجدد الذي تم تعيينهم أما إذا كان صافي المتطلبات من الموارد البشرية سالبا فإنه يجب على المنظمة القيام باتخاذ التعديلات عن بعض العمالة أو إنهاء العمل بصفة نهائية أو حالة بعض الأفراد إلى المعاش المبكر.

مما سبق يتضح عملية تخطيط الموارد البشرية عملية مستمرة يجب تقييمها بصفة مستمرة للوقوف على مدى علاقتها وتمشيها مع الظروف المتغيرة لاتخاذ التعديلات اللازمة لتحقيق التوافق بين الخطة والظروف المتغيرة.

شكل رقم:

الترابط بين تخطيط الموارد البشرية والوظائف الأخرى¹



¹ - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، د ط، 2002، ص 121.

خلاصة :

إن أي جهاز إداري لا يألوا جهداً على تنمية العنصر البشري لأنه يتوقف عليه تحقيق أهداف الجهاز. فإدارة الموارد البشرية تعمل أو تدور حول محور قوامه زيادة الاهتمام بالموارد البشرية بما يضمن الاستخدام الأمثل لهذا المورد وبالتالي نجاح المنظمة. فالمنظمات لدينا تعاني من عدم وضوح الرؤية فيما يتعلق بالتقييم والحوافز، لذا وجب على جميع المنظمات في العالم النامي توجيه الاهتمام بتبني سياسة شاملة لإعادة النظر في وظائف إدارة الموارد البشرية لديها.

ذكر الشريف في دراسته إن رفع كفاءة الأداء الجيد أمر لا يُل حل عن طريق الحوافز المالية أو المعنوية فقط رغم أهميتها، وإنما يحتاج إلى فهم الظروف السائدة في داخل الأجهزة الإدارية والبيئة التي تعمل في إطارها. فالموارد البشرية في بيئة العمل تتأثر بالظروف الاجتماعية مثل ظروف منظمات العالم النامي والتزاماتها الاقتصادية والإدارية التي تشكل أرضاً لانتشار الفساد الإداري وينعكس ذلك على حافزيه العاملين في بيئات العمل المختلفة.

فيجب أن يكون هناك عملية إعادة توزيع واستغلال للموارد البشرية الحالية وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة، مع توفير التدريب المناسب للحصول على موارد جديدة مؤهلة عن طريق تفعيل برنامج تطوير القطاع العام وتوفير التدريب المستمر لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناء على أسس الجدارة والاستحقاق الوظيفي.

تمهيد :

تختص سياسات تسيير الموارد البشرية بدراسة قواعد العمل ، التي تسترشد بها الإدارة في معاملاتها مع الأفراد . فان الهدف الرئيسي لسياسة إدارة الموارد البشرية هو العمل على تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة و متعاونة و بدل جهد في سبيل تنميتها باستمرار . إذ يجب على الإدارة أن تبذل عنايتها لإعداد و تنمية القوى العاملة ، فالعنصر البشري هو الدعامة الأساسية لأي منظمة ، و تهتم الدولة في كثير من المجتمعات بتنظيم علاقات العمل و تفرض القواعد و الضوابط التي تضمن استقرار العلاقات بين الإدارة من ناحية و بين العاملين من ناحية أخرى.

لذلك تحتل سياسات تسيير الموارد البشرية أهمية خاصة في المنظمات على اختلاف أنواعها و تعتبر الجهود المبذولة في سبيل إعداد و تنمية هذه السياسات من أنواع العمل الإداري المثمر .

المبحث الأول : ماهية سياسة التسيير الموارد البشرية**المطلب الأول : ماهية سياسة التسيير الموارد البشرية****الفرع الأول : تعريف التسيير**

"التسيير هو تدبير شؤون الناس و قيادتهم و توجيههم و تنظيمهم بغية تمكينهم من تنفيذ 1. الخطط الموضوعية لهم بهدف المحافظة على كيانهم و استمرار وجودهم " التسيير هو عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد ، و تسيير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط و التنظيم و القيادة و التقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف.

إن أي تعريف للتسيير يجب أن يتضمن ثلاثة عوامل مشتركة و هي الأهداف ، الأفراد و الموارد المتاحة المحدودة ، و بالرجوع إلى تعريفنا للتسيير فالأهداف هي الأنشطة المنفذة ، و الموارد المحدودة متضمنة في كلمة كفاءة ، و الأفراد هم الأشخاص أو الموظفون

الفرع الثاني: تعريف تسيير الموارد البشرية

إن تسيير الموارد البشرية هو التسيير الذي يقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد لبشرية على جميع المستويات بالمنظمة , قصد تحقيق أهداف هذه الأخيرة"
 إن بقاء أي منظمة يتطلب وجود مسيرين 2وأفراد متمكنين يقومون بتنسيق جهودهم وتوجيهها لتحقيق غاية عليا مشتركة .

-إن الحصول على الموارد البشرية وتتميتها وتحفيزها وصيانتها يعتبر ضروري لإنجاز أهداف المنظمة.

الفرع الرابع : وظيفة تسيير الموارد البشرية

إن تسيير الموارد البشرية يجب النظر إليها وظيفة تتكون من أربعة مهام رئيسية :
 توظيف الأفراد : و تبدأ بتخطيط القوى العاملة و يتضمن التوظيف أيضا أنشطة الاستقطاب و الاختيار و التوجيه للأفراد.

تمتية الأفراد : يمكن النظر إليها من بعدين:

-بعد يتعلق بالفرد الذي يخص بالتكوين.

-بعد يتعلق بالمسير الذي يختص بالتعليم.

تحفيز الأفراد : و ذلك من خلال أنظمة الأجور و الحوافز.

•المحافظة على الأفراد : تهتم هذه الوظيفة بتوفير مزايا و خدمات و ظروف عمل ، يرى

الأفراد أنها ضرورة للمحافظة على التزاماتهم تجاه المنظمة

المطلب الثاني: أهداف سياسة تسيير الموارد البشرية

بناء القدرات ورفع مستوى الأداء الوظيفي والمؤسسي في القطاع العام وتمكين الوزارات من

تأهيل الكفاءات اللازمة و تطويرها من خلال ** :بناء القدرات ورفع مستوى الأداء الوظيفي

والمؤسسي في القطاع العام وتمكين الوزارات من تأهيل الكفاءات اللازمة وتطويرها من خلال:

إعداد وتنفيذ سياسات جديدة للموارد البشرية تتسم بالشمولية والفعالية؛

**تنفيذ إجراءات عمل حديثة؛

**تنفيذ برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية في الوزارات والمؤسسات؛

**وضع خطط وبرامج لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية؛

**تقديم الدعم والمشورة الفنية في مجال إدارة الموارد البشرية لبناء القدرات في الوزارات

والمؤسسات الحكومية؛

**بناء أنظمة معلومات للموارد البشرية.

1* إعداد وتنفيذ سياسات جديدة للموارد البشرية تتسم بالشمولية والفعالية؛

تنفيذ إجراءات عمل حديثة؛

تنفيذ برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية في الوزارات والمؤسسات؛

**وضع خطط وبرامج لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية؛

تقديم الدعم والمشورة الفنية في مجال إدارة الموارد البشرية لبناء القدرات في الوزارات

والمؤسسات الحكومية؛

بناء أنظمة معلومات للموارد البشرية.

ضمان وجود العدد اللازم من الموظفين ذوي القدرات والمهارات المطلوبة في الوظائف المناسبة في الجهاز الحكومي يؤدون مهامهم بأداء عالي المستوى من خلال:
إعداد السياسات العامة لإدارة وتنمية الموارد البشرية؛
وضع وتطوير أنظمة وبرامج وإجراءات عمل حديثة وموثقة؛
**نشر الوعي حول أفضل السياسات والبرامج المتعلقة بتنمية الموارد البشرية في القطاع العام؛

**وضع وتنفيذ الخطط والبرامج المتعلقة بحجم ونوعية الجهاز الحكومي وأسس الاستخدام الأمثل للقوى البشر

•الراتب الأساسي هو الأجر الأساسي الذي يعطي للعامل مقابل عمله بالشركة مهما كان نوع هذا الأجر أو طريقة احتسابه، وبدون أية إضافات من بدلات أو مقابل ساعات إضافية أو مكافآت أو غيرها، وقبل أية خصومات
•يستخدم العامل على وظائف ذات مسميات ومواصفات معينة ويحصل العامل على أول مربوط الأجر المجدد للدرجة المعين عليها ما لم يتفق في عقد العمل على غير ذلك
•يكون التصنيف المهني المرفق المحتوي على أول وآخر مربوط الأجر ومسمى الوظيفة ووصف المهنة أساساً لتحديد المرتب عند التعاقد
•يتم تصنيف جميع العاملين الدائمين بالشركة ضمن الدرجات المحددة وفقاً للوظيفة التي سيشغلها كل منهم وتبعاً لمؤهلاتهم وقدراتهم

•يتم تعيين كافة العاملين الجدد في الدرجات المناسبة للوظائف التي يتم تعيينهم فيها شرط الالتزام بالحد الأدنى للمؤهلات والخبرة المقررة في الوصف الوظيفي المعتمد لكل وظيفة
•تحدد رواتب العاملين الجدد قيد الاختبار وفقاً لبداية مربوط الوظيفة التي يعينون فيها
•للمدير العام بناء على نتائج تقرير التقييم في نهاية فترة الاختبار الموافقة على اقتراح بتعديل أوضاع راتب الموظف الذي أنهى فترة الاختبار بنجاح

•للمدير العام في حالات خاصة تعيين المستشارين أو الأخصائيين أو ذوي الخبرة الخاصة

أو المؤهلات الاستثنائية الذين تحتاجهم الشركة لفترة محددة والموافقة على التعاقد مع هؤلاء العاملين في وظيفة خاصة خارج سلم الرواتب، وبالراتب الذي يتم الاتفاق عليه

• تتم مراجعة سلم الرواتب دورياً للتأكد من تناسبه لمعدلات الرواتب السائدة في السوق، غير أن التعديلات التي تطرأ على سلم الرواتب لا تعني الزيادة الآلية والفورية لرواتب العاملين، حيث يتم تعديل رواتب العاملين عند نهاية السنة ضمن عملية زيادة الرواتب وبناءً على تقييم أداء العاملين

• تمنح الزيادات الفورية فقط كنتيجة لمراجعة سلم الرواتب للعاملين الذين تكون رواتبهم بتاريخ تعديل سلم الرواتب أدنى من بداية المربوط الجديد للوظيفة التي ينتمون إليها على ألا تتعدى رواتبهم الجديدة بداية المربوط المعتمد للدرجة

• تدفع أجور العاملين بالعملة الرسمية للبلاد ويتم دفعها خلال ساعات العمل وفي مكانه وفقاً لما يلي - : العامل ذو الأجر الشهري يصرف أجره في نهاية الشهر للعامل الذي تنتهي خدماته يدفع أجره وكافة مستحقاته فوراً

-العامل الذي يترك العمل من تلقاء نفسه يدفع أجره وكافة مستحقاته خلال مدة لا تتجاوز سبعة أيام

-أجور الساعات الإضافية تدفع في ميعاد أقصاه ثلاثة أيام من تاريخ انتهاء التشغيل الإضافي ما لم يتم مع الأجر الشهري

-إذا صادف يوم الدفع يوم الراحة الأسبوعية أو عطلة رسمية يتم الدفع في يوم العمل السابق.

المطلب الثالث: أسس ومختلف سياسات التسيير الموارد البشرية

يختلف نوع النشاط من منظمة لأخرى ، سواء كانت هذه المنظمة ذات طابع تجاري أو صناعي ، أو خدماتي ، لكن الأسس التي تقوم عليها سياسات تسيير الموارد البشرية تبقى واحدة تعمل بها كل منظمة ، لذا يجب التقيد بها في مجال إدارة الموارد البشرية و يمكن أن نذكر بعض الأسس الرئيسية و هي كما يلي:

• وضع مستويات عادلة للأجور و ساعات العمل و شروطه ، إذ يكون هدف الإدارة هو تحقيق العدالة في معاملتها للعمال عن طريق دراسة مستويات هذه النواحي في المنظمات الأخرى ، و بحث طلبات العمال ، و اقتراحات المديرين المشرفين في هذا المجال و الاستجابة لها .

• لا تكفي أن تكون الأسس عادلة بل يجب إقناع العمال بعدالتها .

• مد العمال بالمعلومات و الأسباب الرئيسية التي تبرر موقف الإدارة في معاملتها للأفراد على شكل معين . فكثيرا ما تمتنع الإدارة مثلا عن الاستجابة إلى طلب العمال أو نقاباتهم بشأن إعطائهم بيانات عن درجة نجاح المنظمة في السوق و مقدار أرباحها بحجة أن ذلك ليس من اختصاصاتهم بل من أسرار الإدارة .

• دراسة قوة النقابات العمالية على حقيقتها و درجة نكاه قاداتها . إذ أنه من مصلحة الإدارة اشتراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم و الأخذ بأرائهم و اقتراحاتهم فيما يحدث داخل المنظمة . مختلف سياسات تسيير الموارد البشرية

إن سياسة البحث و التتقيب عن العناصر البشرية ، المتميزة في الداخل و الخارج . هي أهم سياسة بالنسبة لتسيير الموارد البشرية ، و يجب العمل على ترغيبهم و هذا بتقديم عدة حوافز و مكافآت لجلبهم ، و سياسات تسيير الموارد البشرية تمكن في تنمية المهارات و تدريب المستخدمين ، و هذا التحقيق الأهداف المسطرة . و تتمثل هذه السياسات فيما يلي :

تحليل العمل:

هو عملية تحديد و تسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة . فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة ، و المهارات ، و المعرفة ، و القدرات و المسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق أداء ناجح .

تخطيط القوى العاملة :

يعرف بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة و في الوقت المناسب ، و بطريقة أخرى فان تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا للأفراد الموجودين فعلا . و خارجيا هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة

الاختيار و التعيين :

و تهتم هذه السياسة بالبحث عن العاملين في سوق العمل ، و تصنيفهم من خلال طلبات التوظيف ، و الاختيارات و المقابلات الشخصية و غيرها من الأساليب ، و ذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

تصميم هيكل الأجور :

و تهتم هذه السياسة بتحديد القيمة و الأهمية النسبية لكل وظيفة ، و تحديد أجرها و تحديد درجات أجرية للوظائف . كما تهتم هاته السياسة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم و الأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.

تصميم أنظمة الحوافز :

و تعني هاته السياسة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز و يمكن تحفز العاملين على أدائهم الفردي ، و أدائهم الجماعي ، فتظهر الحوافز الفردية ، و الحوافز الجماعية ، و أيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل

6- تقييم الأداء:

تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها ، و يتم ذلك من خلال أساليب معينة و غالبا ما يقو بتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العاملة للعاملين ، و منه التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء .

التدريب:

يعرف التدريب بأنه الجهود الإدارية ، أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين ، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها ، و يعرف أيضا بأنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من المعلومات و مهارات الإنسان لتحقيق هدف معين.

تصميم أنظمة المزايا و خدمات العاملين:

تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات و التأمينات الخاصة بالمرضى و العجزة و البطالة ، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية ، اجتماعية ، و قد تمتد إلى الإسكان و المواصلات و غيرها.

تخطيط المسار الوظيفي:

تهتم هاته السياسة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة ، و على الأخص فيما يخص النقل ، الترقية ، و التدريب و يحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة و الضعف لدى الفرد.

العلاقة مع النقابات -10 :

و هي سياسة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العالمية أي النقابات و التطرق لموضوعات مثل الشكاوي و النزاعات العمالية ، و التأديب و الفصل في الخدمة.

ساعات و جداول العمل:

و تهتم هاته السياسة بتحديد ساعات العمل ، و العمل ، و لاجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة ، و وضع نظام يكفل كفاءة العمل.

- 12 أمن و سلامة العاملين:

و تهتم هاته السياسة بإجراءات الحفاظ على حماية سلامة العاملين ، و الأمن ، و الصحة و الاتجاهات النفسية السليمة لهم

المبحث الثاني سياسات و إجراءات التسيير الموارد البشرية

المطلب الأول : سياسة التوظيف

يتم التوظيف على الوظائف الشاغرة والمعتمدة وفقاً لميزانية التوظيف السنوية حسب المقرر في مخصص الوظائف لكل إدارة على أن يشغل هذه الوظائف ذوي المؤهلات العلمية والخبرات العملية العالية. أولوية شغل الوظائف:

يتم الإعلان عن الاحتياجات الوظيفية للشاغرة داخلياً و تُعطى الأولوية لكافة الطلبات الداخلية لموظفي الشركة بعدة طرق منها:

أ- الترقية .

ب- النقل الوظيفي .

ت- الإعلان الداخلي .

وتبحث الشركة عن مرشحين للوظائف من خارجها فقط عندما يتعذر إيجاد موظف من داخل الشركة بعدة طرق منها:

أ- تقديم طلبات التوظيف والسير الذاتية مباشرة أو إرسال السير الذاتية بالبريد أو عن طريق الإنترنت والبريد الإلكتروني أو الفاكس.

ب- عن طريق الإعلان بالصحف المحلية و/أو الدولية حسب الحاجة.

ت- الاستعانة بمكاتب توظيف (استشارات) داخلية و خارجية وهي عبارة عن مكاتب متخصصة تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع الشركة حيث أصبحت هذه الطريقة من طرق التوظيف الفعالة في الوقت الحالي و يتم ترتيب رحلات التوظيف بعد تأمين عدد لا بأس به من المرشحين المتوقع قبولهم من خلال مراجعة سيرهم الذاتية.

ث- المؤسسات التعليمية تلعب الجامعات والكليات والمعاهد الفنية دور فعال في تهيئة الخريجين للعمل حيث ظهرت علاقة وثيقة بين شركة و المؤسسات التعليمية وذلك لاستقطاب الخريجين وخاصة المتفوقين منهم من اجل العمل لصالح الشركة و الاستفادة من الموارد البشرية المحلية والتقليل من معدل البطالة وتتطلب هذه الطريقة وضع برامج تدريب فعالة.

متطلبات التوظيف:

تشغل الوظائف المعتمدة بأشخاص تتوفر لديهم المتطلبات المحددة لتلك الوظائف حسب الوصف الوظيفي المعد لها.

تعيين العاملين الجدد:

يتم تعيين عاملين سعوديين جدد طبقاً لخطة التوظيف المعتمدة سنوياً من قبل مجلس الإدارة على أن يتم توظيف غير السعوديين عندما لا يتوفر مرشحاً سعودياً مستوفي المتطلبات شغل الوظيفة.

شروط التوظيف:

يجب أن تتوفر في المرشحين لشغلا لوظائف المعتمدة في الشركة الشروط التالية:

- ألا يقل العمر عن (18) سنة ولايتجاوز (60)سنة.

- تقديم أصل بطاقة أحوال لسعوديين وأن يكون لدى المرشح غير السعودي جواز سفر ساري المفعول .

- توفر المؤهلات المعتمدة ومتطلبات شغل الوظيفة حسب الوصف الوظيفي لكل

- وظيفة، وتوثيق جميع متطلبات الوظيفة بوثائق أصلية.

- أن يكون المرشح حسن السيرة والسلوك.

- اجتياز المرشح المقابلة الشخصية والاختبارات اللازمة والمعدة من قبل الإدارة المعنية

بالتوظيف.

أن يكون لائقاً صحياً للعمل، وفق تقرير من الجهة الطبية التي تحددها الشركة.
 • الحصول على التأشيرات المطلوبة وعلى تصاريح العمل الصادرة عن جهات الاختصاص وذلك لغير السعوديين.
 ألا يكون مرتبطاً بعمل آخر لدى أي جهة أخرى و أن يحظر شهادة خبره وا إخلاء طرف من عمله السابق.
 • ألا يكون قد سبق فصله لأسباب تأديبية

المطلب الثاني : مقابلات التوظيف

تعتبر المقابلات إحدى طرق الاختيار والتعيين والتي من خلالها يتم التعرف على مدى صحة ومطابقة المعلومات التي قدمها الشخص من معلومات وخبرات من خلال المراحل التي تمت في عملية الاختيار. وبالمقابلة يتم التعرف على الشخص وصفاته التي لا يتم بالطرق الأخرى وبالتالي يمكن اخذ قرار فيما إذا كان الشخص مناسب أملا.

أنواع المقابلات:

أ- المقابلة الفردية:

يتم اللقاء بالمقابلة بين كل من المتقدم للوظيفة وموظف من قبل الشركة وفي الغالب ما يميز هذا النوع من المقابلات التفاعل والتركيز الجيد من قبل الطرفين.

ب- المقابلة الجماعية:

لا يقتصر العدد في هذه المقابلة على شخصين كما في المقابلة الفردية بل يتكون من مجموعة من الأفراد والتي تمثل أحد الأشكال الثلاثة التالية.

- متقد مواحد للوظيفة مع اثنين أو أكثر من طرف الشركة (ممثلين لشركة).
- مجموعة (اثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة مع شخص واحد من طرف الشركة.
- مجموعة (اثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة مع مجموعة (لجنة) من الأشخاص من طرف الشركة .

المطلب الثالث: ضوابط عملية الاختيار والتعيين

الاختيار هو انتقاء أفضل الأشخاص المرشحين وأكثرهم صلاحاً لشغل الوظيفة. ونعمل على مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص أمام جميع المرشحين وان يتم الاختيار على أساس الجدارة والاستحقاق و أن يكون هناك نوع من الضبط عند اختيار الموظفين فالشخص المناسب في المكان المناسب .خطوات عملية الاختيار والتعيين:

- أ -الإعلان عن الشاغر الموجود لدى الشركة.
- ب- تلقي الطلبات والسير الذاتية وإدخالها بقاعدة بيانات السير الذاتية.
- ت - تصفية الطلبات وحصر المناسب منها.
- ث- إجراء مقابلات مبدئية بواسطة الهاتف لبعض السير الذاتية الغير واضحة وتدوين الملاحظات.
- ج- إرسال السير الذاتية المطابقة للوصف الوظيفي بنموذج (طلب إجراء مقابلة شخصية لوظيفة) من قسم التوظيف إلى الإدارة الطالبة.
- ح- إجراء اختبارات تتفق مع طبيعة العمل لبعض الوظائف.
- خ- إجراء المقابلات الرسمية بالتنسيق بين الإدارات الطالبة للوظيفة و قسم التوظيف.
- د- إجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية من واقع نموذج المقابلة الشخصية.
- ذ- القيام بعملية التوظيف مع فترة تجربة (مطابقة جميع المستندات الرسمية من شهادات وخبرات وبطاقة رسمية لسعوديين و جواز لغير السعوديين و شهادة خدمة وأحلاء طرف للذين يحملون خبرة عملية.

- ر - إعداد توصية التعيين ويوصي مدير الموارد البشرية ويعتمد مدير عام الشركة.
- ز - إعداد خطاب لمكتب العمل ليتم تسجيل الموظف في مكتب العمل السعوديين.
- س - إعداد خطاب "تحويل طبي" موجه إلى مستشفى للكشف على الموظف السعودي فقط و غير السعودي يتم تزويد قسم خدمات الموارد البشرية بصورة من جواز الموظف و يرسل إلى عيادة الشركة ويتم التنسيق بين العيادة و المستوصف المصرح له منقبل الشركة للكشف عليه.
- ش - إعداد خطاب تسهيل "فتح حساب بنكي" لكي يتسنى تحويل راتب الموظف عليه.
- ص - إعداد العاملين (تدريبهم وتعريفهم على العمل والزملاء وسياسات الشركة ووسائل السلامة).
- ض - إعداد عقد عمل رسمي للمتدربين الذين تم تثبيتهم.

خلاصة :

لقتعرضنا في هذا الفصل إلى سياسات إدارة الموارد البشرية حيث خلصنا إلى أنها تهتم بدراسة قواعد العمل، التي تسترشد بها إدارة الموارد البشرية في معاملاتها مع المستخدمين، فالهدف الرئيسي لأي سياسة من هذه السياسات هو تكوين قوة عمل مستقر، وفعالة ومتعاونة وبذل جهد في سبيل تميمتها وصيانتها باستمرار، ولذلك، يتم إعدادها بكل عناية ودقة وفق مراحل وإجراءات معينة، فكما كانت قواعد هذه السياسات واضحة، سهل فهمها وبالتالي تطبيقها.

وتعتبر سياسة التوظيف، الحجر الزاوية لعمل إدارة الموارد البشرية، فهي تعتبر الخطوة الأولى التي يتم على ضوءها وضع السياسات، وكل ما يتعلق بشؤون المستخدمين في المؤسسة من حيث استقطابهم، اختيارهم، تعيينهم وتوفير احتياجاتهم التدريبية، ووضع سياسة مختلفة التي ندفعها المؤسسة مقابل أعمالهم.

تمهيد:

في هذا الفصل تناولنا وصف لإجراءات ميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة وتحديد المنهج المتبع في ذلك، ولقد استخدم المنهج الوصفي وذلك لمناسبته وطبيعة هذه الدراسة و الأهداف.

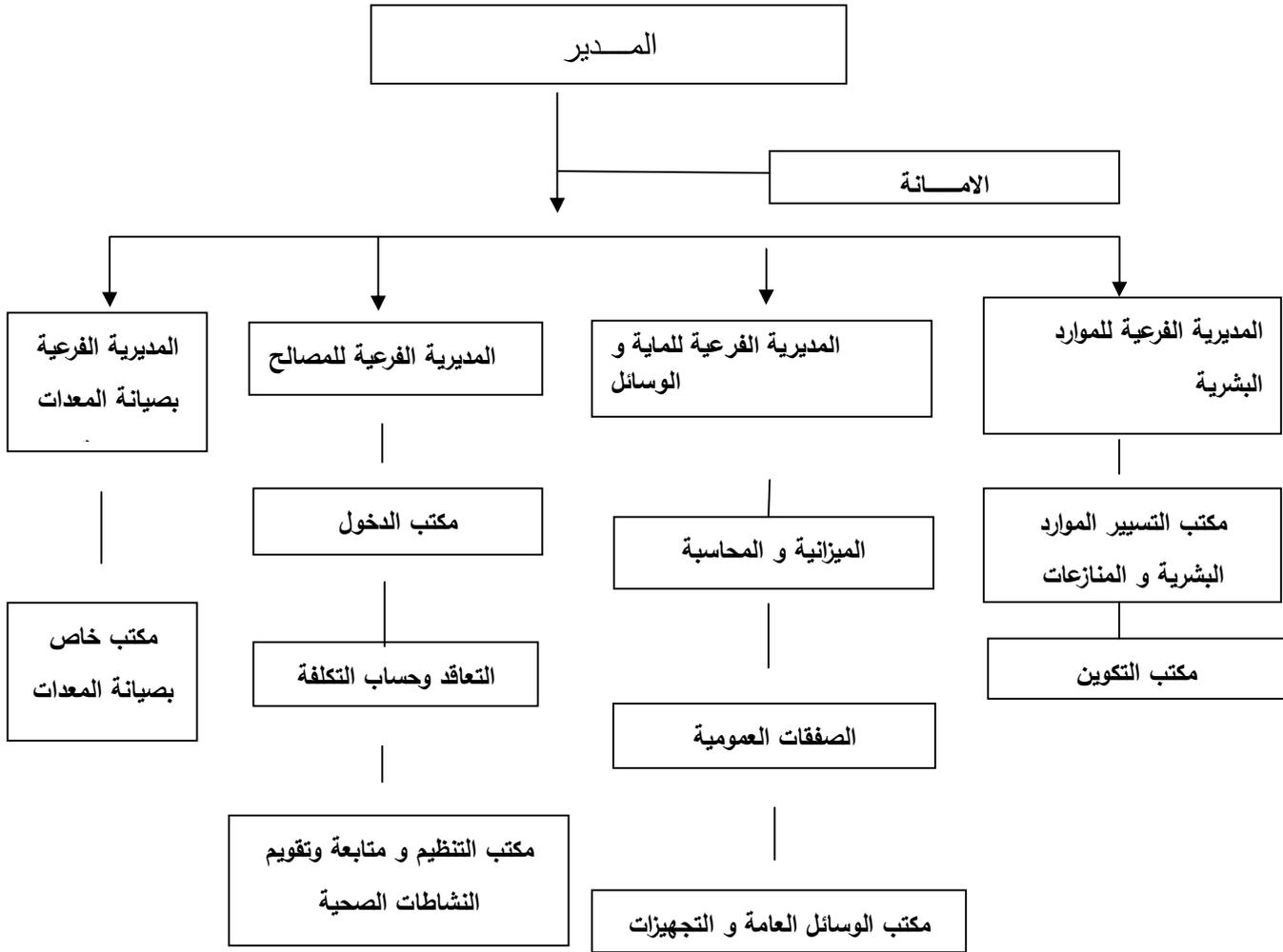
لقد أجريت الدراسة على الأفراد القاطنين بمنطقة تقرت و الذين يعانون أمراض، بحيث قمنا بدراسة على عينة من الأفراد يتكونون من 50 مريض، 32 امرأة و 18 رجل، قمنا بتوزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة (المرضى).

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية**المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مصطفى باشا**

مؤسسة ذات منفعة عامة تقوم بتوفير خدمات الرعاية الكاملة حسب احتياجات سكان المنطقة، وما يجاورها، لجميع القاطنين بالمنطقة دون استثناء.

من أكبر المستشفيات في الجزائر وأقدمها. حيث يعود إنشائه إلى سنة 1854 أثناء الفترة الاستعمارية، بالجزائر العاصمة و جامعي يتبع وزارة الدفاع الوطني الجزائر، وهو مؤسسة إدارية عامة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية



المطلب الثالث: وظائف المؤسسة**1/المدير العام للمستشفى**

هو المسئول على سير المستشفى ،وهذا بمساعدة رؤساء المصالح(الأقسام)

2/الأمانة (سكرتارية)

هي حلقة الوصل بين المدير العام و المديریات الفرعية، وكذلك مصالح المستشفى و المصالح الخارجية الأخرى.

ومن المهام التي تقوم بها :

-تسجيل البريد الصادر و البريد الوارد

-استقبال الزوار لمقابلة المدير

-ترتيب و حفظ المستندات و الوثائق الخاصة بالإدارة لتسهيل عملية البحث عنها

-تحضير الوثائق الخاصة لإمضاء المدير

-إنشاء ملف يجمع فيه مختلف كل الوثائق و السجلات الموجودة على مستوى أمانة المستشفى.

السجلات الموجودة على مستوى أمانة المستشفى :

دفتر الصادات و الواردات

حيث أن دفتر الصادات يحتوي على كل الوثائق الصادرة من الإدارة إلى مختلف هيئات و المؤسسات العمومية، أما دفتر الواردات تسجل فيه كل الرسائل و المذكرات، و الوثائق الإدارية الواردة إلى المستشفى من مختلف المؤسسات الإدارية.

وهناك كذلك دفتر المداورات حيث تسجل فيه جميع المداورات التي تمت سواء في "المجلس الطبي" أو "المجلس الإداري".

3/المديرية الفرعية للموارد البشرية

تحتوي على مكتبين:

-مكتب لتسيير الموارد البشرية و المنازعات:هذا المكتب يقوم بمتابعة الدورات المهنية للعمال من توظيف حتى تقاعد،ويعمل على متابعة وضعياتهم القانونية و المهنية بما يحفظ حقوقهم.

-مكتب التكوين:هذا المكتب مهامه تنحصر بعمل دورات تكوينية للعمال ولديهم نوعان من تكوين ،قصير المدى و طويل المدى،حيث أن تكوين طويل المدى مدته تقريبا سنتان أو ثلاثة ،أما قصير المدى يقتصر على يوم ،أو يومين أو أسبوع أو شهر فقط حسب الحاجة.

4/المديرية الفرعية للمالية و الوسائل

تحتوي على ثلاثة مكاتب تتلخص كما يلي:

-مكتب الميزانية و المحاسبة:

حيث تكمن مهامه في ترتيب و تنظيم الرواتب العمال، وتسيير الميزانية الخاصة بالمستشفى، وإعداد كشوف و الفواتير، وأيضا تجميع مختلف تقديرات الميزانية، ومتابعة الوضعية المالية.

-مكتب الصفقات العمومية:

ومن المهام التي يقوم بها هذا المكتب إنشاء جميع الصفقات الخاصة بالمؤسسة، من أدوية أغذية، الاستشارات...الخ حيث يقوم المكتب بإنشاء دفتر الشروط الخاص بالصفقة المراد عقدها وإرسالها إلى وزارة الصحة من أجل الموافقة عليها،ويقوم بنشرها في الجريدة الرسمية ،ومن ثم يقوم هذا المكتب باستقبال الملفات و فتحها بحضور المدير،ثم يقوم بدراسة

الملفات على مستوى موظفين المكتب، من أجل اختيار الملف المناسب وبعد اختياره تقوم بإرسال اسم الشخص للجريدة الرسمية من أجل نشره.

-مكتب الوسائل العامة و التجهيزات

من المهام التي يقوم بها هذا المكتب بالمحافظة على كل ما يتعلق بالمستشفى وعلى ممتلكاتها، وهو المسئول على نظافة المستشفى، وحظيرة السيارات، وعلى سيارات الإسعاف.....الخ.

5/المديرية الفرعية للمصالح الصحية

وهذا يحتوي على ثلاثة مكاتب وتتلخص مهامهم فيما يلي:

-مكتب الدخول

-مكتب التعاقد وحساب التكلفة

-مكتب التنظيم ومتابعة وتقييم النشاطات الصحية

6/المديرية الفرعية لصيانة المعدات الطبية

-مكتب صيانة المعدات الطبية:

يقوم هذا المكتب بنوعين من صيانة

الصيانة الوقائية:قبل وقوع عطب يقوم بمراقبة المعدات من أجل تجنب الإعطاب

وهناك صيانة علاجية:هذا بعد وقوع العطب يأمر بصيانتها ومن ثم يملا استمارة يكتب فيها

الآلات التي قام بصيانتها ونوع العطب الموجود فيه وكل المعلومات المتعلقة بالصيانة انظر

الملحق رقم(01).

المطلب الثالث: الأقسام الموجودة على مستوى المؤسسة

سوف نقوم بتقسيمها إلى ثلاثة أقسام وكل قسم يحتوي على مصالح

1-المصالح الطبية

- مصلحة الجراحة

-مصلحة التشخيص

-مصلحة الأشعة

-مصلحة طب العيون

-مصلحة طب الأذن و الأنف و الحنجرة

-مصلحة الأمراض الصدرية

-مصلحة الاستعجالات

2-المصالح الفنية:

-مصلحة الصيدلة

-مصلحة مركز حقن الدم و المختبر

-مصلحة التمريض

-مصلحة التعقيم المركزي

-مصلحة تصفية الدم و أمراض الكلى

3-مصالح الإدارية

-الإدارة العامة

-مكتب الاستقبال

-قسم السجلات الطبية

المبحث الثاني: تطبيق إدارة الجودة الشاملة لدعم جودة الخدمات الاستشفائية

إن مستشفى مصطفى باشا لا يحتوي على قسم خاص بالجودة، وإن مفهوم الجودة لديهم يقتصر على تقديم تحسينات في الخدمات وهذا في ظل الإمكانيات المتاحة، وعند محاولتنا تطبيق الجانب النظري على مستشفى محل الدراسة، اقتصر على نظام التسيير في المستشفى من أجل تحسين الخدمات، وقمنا بإجراء مقابلة مع نائب المدير، وطبقنا الأدوات الإحصائية لمعرفة أسباب عدم رضا الزبون على الخدمات المقدمة.

المطلب الأول: النقاط الأساسية لتحسين الخدمات في المستشفى

إن المستشفى يلعب دور هام في تقديم الخدمات الاستشفائية على مستوى المنطقة، ومن أجل تقديم أفضل الخدمات حيث أن المؤسسة تتبنى نظام تسييري في تقديم، وهذا بغية تقديم أفضل الخدمات.

إن النظام التسييري الذي تتبعه المستشفى، يعكس لنا النظام التسييري للمنظومة ككل.

من أهم النقاط التسييرية المتبعة من المستشفى مايلي:

*إن الهدف الأساسي للمستشفى هو تقديم أحسن الخدمات الاستشفائية وهذا في ظل الإمكانيات المتاحة، وإن تحديد أهداف على مستوى المديريات الفرعية للمستشفى، وهذا عن طريق الاجتماع السنوي الذي يعقده المدير العام للمستشفى ورؤساء الأقسام، وهذا من أجل تحديد الأهداف على مستوى كل قسم.

*تحديد المهام الرئيسية التي تتم على مستوى كل مصلحة، ويكون على رأس كل مصلحة رئيس،ومن مهامه: تحديد احتياجات الطبية و التشغيلية للمصلحة المسئولة عنها.

. تقييم العمال الذين يعملون على مستوى كل مصلحة.

وضع دفتر على مستوى كل مصلحة لشكاوي و الاقتراحات.

*مراقب طبي العام،يقوم بتنسيق بين مختلف المصالح الإستشفائية و الإدارة.

*يتم تقييم عمال و الموظفين عن طريق اجتماع، يعقده كل من المدير العام

للمستشفى و المراقب الطبي و رئيس المصلحة التي يعمل بها.

*تقوم المستشفى بإعداد استبيانات توزع عن مرضى يستنتج منها مدى رضا

المريض بالخدمات المقدمة له

(ملحق رقم 02).

*يتم تحديد الوجبة الغذائية للمريض على أساس حماية المقدمة من طرف الطبيب

في ظل الميزانية المتاحة.

*يقوم المدير العام للمستشفى و رؤساء المديريات بإعداد

تقارير (شهرية،ثلاثية،سنوية)،يقوم بتقييم أهم الأعمال التي قامت بها المستشفى و إرسال

نسخة إلى مديرية الصحة الولائية.

المطلب الثاني:إجراء مقابلة مع نائب المدير

بعد التعرف على المصالح(الأقسام) الموجودة بالمستشفى ،قمنا بإجراء مقابلة مع نائب

المدير ،وقمنا بطرح عليه بعض الأسئلة ولقد جاوبنا كمايلي:

س1-فيما تكمن الخدمات التي تقدمونها؟

ج: تكمن الخدمات التي نقدمها في العلاج كخدمة أساسية وهناك بعض الخدمات الإضافية كحظيرة السيارات، و المبيت... الخ.

س2- هل توجد منافسة على مستوى المنطقة؟

ج: لا توجد منافسة لان مستشفى سليمان عميرات هو المستشفى الوحيد على المنطقة.

س3- هل يوجد على مستوى المؤسسة قسم خاص بالجودة الخدمات التي تقدمها؟

ج: لا يوجد قسم خاص بالجودة على مستوى المؤسسة الاستشفائية.

س4- هل تعتقدان هناك تحسينات في الخدمات التي تقدمونها؟

ج: نعم اعتقد أن هناك تحسينات على مستوى الخدمات التي نقدمها، لان الآن أصبحت تتوفر

المؤسسة على الآلات طبية حديثه مقل سكا نار... الخ، وكذلك أصبح هناك برامج تكوينية

للعاملين اجل رفع كفاءتهم، بالإضافة إلى الدعم المادي من وزارة الصحة للمستشفيات.

س5- ماذا تعني لكم جودة الخدمات الاستشفائية؟

ج: تعني تقديم خدمات في المستوى، نحاول من خلالها كسب رضا الزبون (المريض)

س6- هل تواجهون صعوبات أثناء عملكم؟

ج- نعم نواجه العديد من المشاكل من بين هذه المشاكل:

-عدم الحرية في اتخاذالقرارات، لان الوزارة هي من تقوم باتخاذ القرارات.

عدم القدرة على تقديم أفضل الخدمات، لأنها ذات طابع عمومي، وا إمكانياتهم محدودة من

قبل الوزارة.

وهناك كذلك بعض المشاكل تواجهها من قبل الزبائن وهي عدم إتباع التعليمات التي تضعها المؤسسة.

مثلا: عدم إدخال المأكولات إلى المستشفى، فزائرين لا يتبعون هذه التعليمات ويحدث صراع معهم.

وكذلك هناك قانون من المنظمة العالمية لصحة تحدد عمر الأطفال المستشفى وهم لا يتبعون التعليمات.

س7- هل يحتوي المستشفى على مصلحة (قسم) يقوم بمناقشة المشاكل التي تواجهونها؟

ج- نعم هناك قسم خاص بالمستشفى يطلق عليه قسم المنازعات، ويقوم على مستوى هذه القسم مناقشة كل ما يتعلق بالمستشفى و الأطراف المتعامل معها، سواء زبائن أو إدارات.

س8- هل نظام التسيير التي تتبعه المؤسسة يتماشى مع المتطلبات الحالية؟

ج- إن نظام التسيير الذي تمشي عليه المنظمة مقدم لنا من طرف مديرية الصحة ووزارة الصحة لأنها هي المسؤولة على نظام التسيير للمستشفيات الحكومية الجزائرية، ونستطيع القول انه يتماشى مع المتطلبات الحالية بالرغم من وجود بعض المشاكل بصفة عامة.

س9- ما هو الأسلوب الذي تعتمده المستشفى في تقييم عمالها؟

ج- تعتمد على أسلوب الرقابة حيث تحتوي على قسم خاص بهذا، حيث أنها تضع عمال خاصين بمراقبة كل ما يتعلق بالمستشفى و على مستوى كل قسم.

مثال: على مستوى قسم الجراحة يقوم المراقبة، بمراقبة ما إذا الممرضين قاموا بإعطاء الإبر و الأدوية في الوقت المناسب، وكذلك إتباع أكلهم هل هو وفق ما وصفه الطبيب أولا... الخ.

وفي حالة وجود تهاون يحذر العاملين مرة، وإِذا لم يصغي لتحذير يقوم بإجراء مجلس تأديبي له.

س10- هل يشارك العمال في قرارات المستشفى؟

نعم يشارك ممثلين العمال، في اتخاذ القرارات.

س11- من الذي يعين ممثلين العمال؟

ج- المدير لأنه السلطة العليا بالمستشفى.

وفي الأخير قمت بشكر نائب المدير على إجراء هذه المقابلة و تعاونه معي.

المطلب الثالث: تطبيق مبدأ باريتو لدعم جودة الخدمات الاستشفائية

إن الهدف من بحثنا تطبيق إحدى أدوات ادارة الجودة الشاملة هذا لدعم جودة الخدمات الاستشفائية، ولقد قمنا باختيار مستشفى مصطفى باشا لدراسة، و قمنا باختيار مبدأ باريتو لدراستنا الذي ينص على استخدام الأدوات الإحصائية لمعرفة أسباب وجود المشاكل الذي تؤدي لعدم رضا المستفيد عن الخدمة المقدمة، بالإضافة إلى معرفة مدى مساهمة معايير إدارة الجودة الشاملة في دعم جودة الخدمات الاستشفائية حيث انه سوف نقوم بوصف أفراد عينة الدراسة من حيث العمر و الجنس و مؤهل الدراسي ومن ثم الإجابة عن تساؤلات الدراسة.

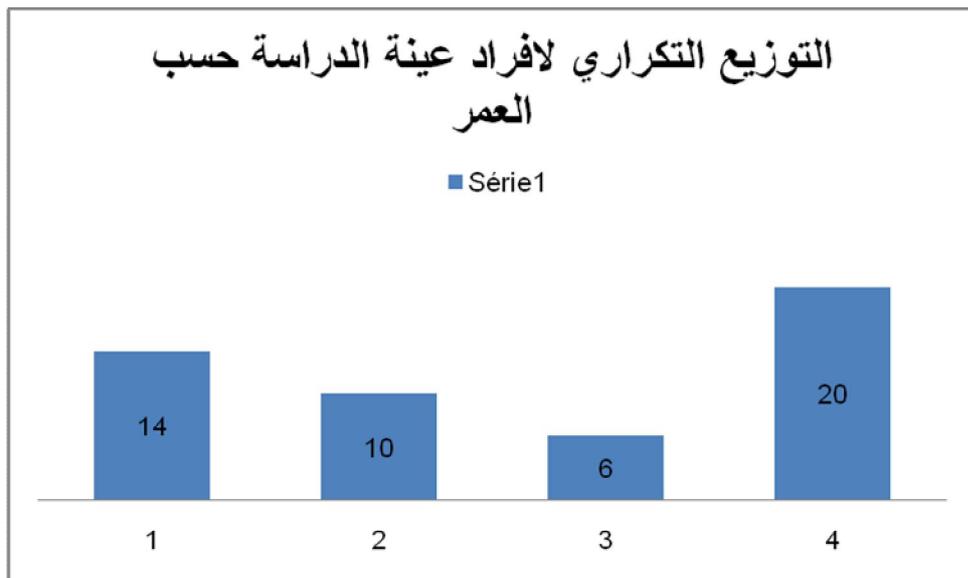
2* التحليل الوصفي لأفراد عينة الدراسة:

أ/توزيع افراد العينة حسب العمر:

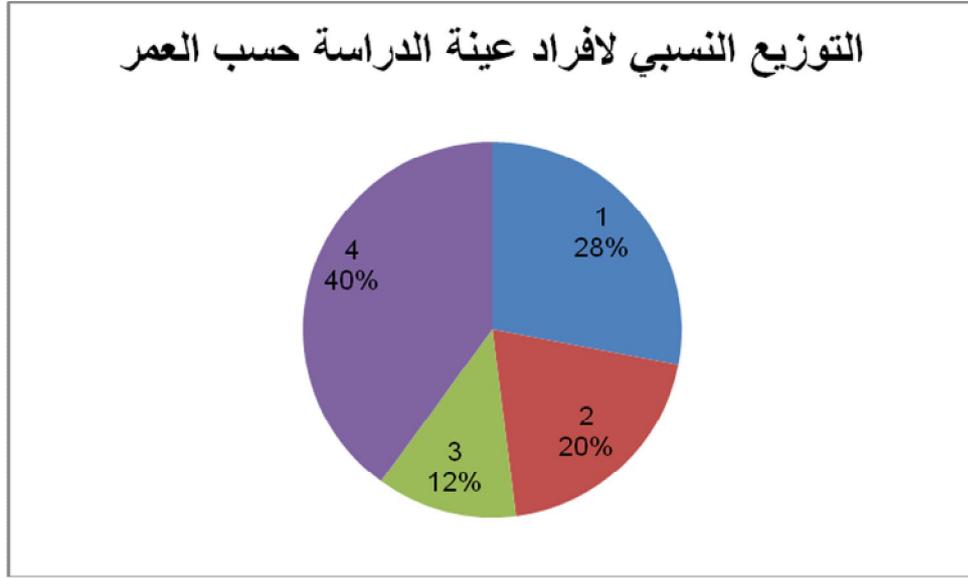
الجدول رقم(3):توزيع الافراد حسب العمر

النسبة	التكرار	العينة العمر
%28	14	اقل من 25
%20	10	30-25
%12	6	40-30
%40	20	من 40 فما فوق
%100	50	المجموع

رسم البياني رقم(15) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب العمر



شكل رقم (16): التوزيع النسبي لأفراد العينة الدراسة حسب العمر



نلاحظ أن الفئة العمرية 40 فما فوق نسبة عالية حيث تمثل 40% من عينة الدراسة، وأقل نسبة تشكلها الفئة من (30-40) وذلك بنسبة 12%، أما بالنسبة للفئتان العمريتان أقل من 25 و (25-30) كانتا متقاربتين على توالي 28% و 20%.

ب/ توزيع أفراد العينة حسب الجنس

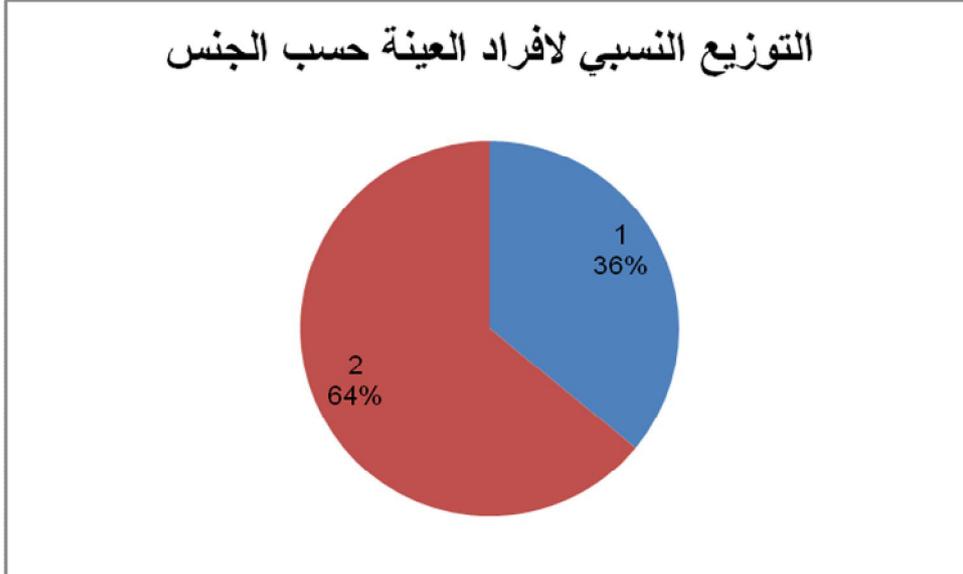
يمكننا أن نلاحظ أن أكثر من نصف العينة إناث حيث تشكل نسبة (64%) و نسبة الذكور (32%)

الجدول رقم (4) : يبين لنا توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	أفراد عينة
		الجنس
32%	18	ذكر
64%	32	أنثى

المصدر: بالاعتماد على تفريغ بيانات الاستمارة

الشكل رقم (17): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس



ج/توزيع الافراد العينة حسب المستوى التعليمي

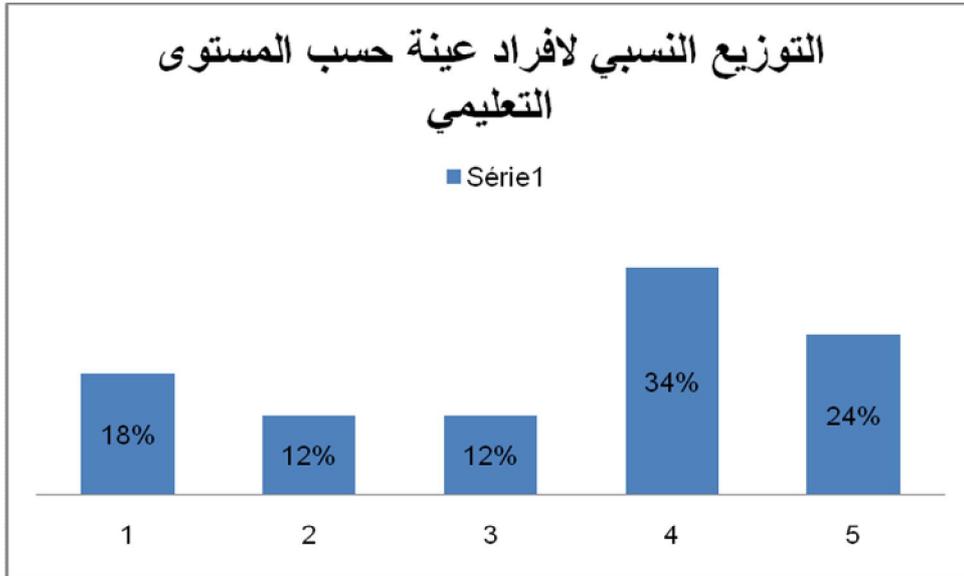
الجدول رقم (5): يبين لنا توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

نسبة	تكرار	عينة المستوى
18%	9	أمي
12%	6	ابتدائي
12%	6	أساسي
34%	17	ثانوي
24%	12	جامعي

مجموع	50	%100
-------	----	------

المصدر: بالاعتماد على تفرغ بيانات الاستمارة

الشكل رقم (18): التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



يبين لنا الجدول و الرسم البياني خمسة مستويات التي تمثل عينة الدراسة، كانت أكبر نسبة للمستوى الثانوي حيث تقدر

بـ 34%، ثم يليه المستوى الجامعي يقدر بـ 24%، قم تليه نسبة مستوى الأمي الذي يقدر بـ 18%، وأقل نسبة كانت بتساوي بين المستوى الابتدائي و متوسط بـ 12%.

2/ ما مدى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدعم جودة الخدمات الاستشفائية

نريد من خلال هذا التحليل معرفة الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في دعم جودة الخدمات الاستشفائية، حيث أن لهذه الأخيرة معايير تعتمد عليها في تقييم جودة الخدمات، وبتطبيق مبدأ باريتو الذي يعتمد على الأدوات الإحصائية لمعرفة أين يوجد الخلل الذي يؤدي إلى عدم رضا المستفيد عن الخدمة

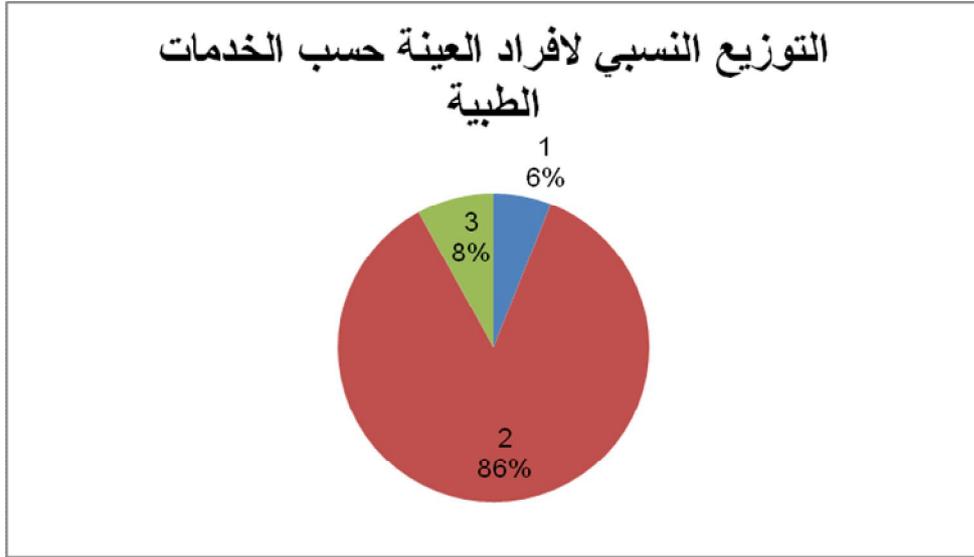
قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة حول الخدمات التي تقدمها مستشفى سليمان عميرات و قمنا بتوزيعه على المرضى، و سوف نقوم بتطبيق مبدأ باريتو لمعرفة أين يوجد المشكل وماهي الحلول المناسبة لمعالجتها.

الجدول رقم(6):المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لعينة الدراسة حسب الخدمات الطبية

Q1	جيد جدا	جيد	الى حد ما	ضعيف	ضعيف جدا	الانحراف المعياري	المتوسط	المدى
ت	3	43	4	-	-	.600	2,74	3
%	%6	%86	%8	-	-			

نلاحظ ان (86%) من أفراد العينة يرون أن الخدمات جيدة بينما يرى(8%) أنها إلى حد ما، و اقل نسبة تتمثل ب(6%)،حيث أن الذين يرون انه الى حد ما انه لا يتم استغلال جميع الإمكانيات المتوفرة بالمشفى،حيث أنهم يقومون ببعض الخدمات بالعيادات الخاصة كسكنار و تحليل...الخ بالرغم من توفرها على مستوى المؤسسة ولكن لا تستغل،ونجد أن المتوسط الحسابي يقدر ب(2,74).

شكل رقم (19): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخدمات الطبية



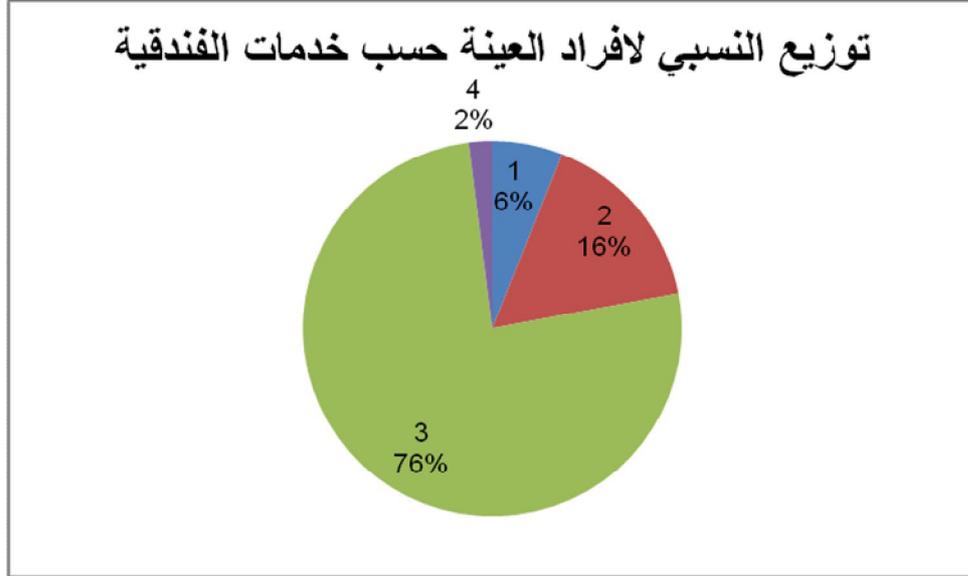
الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لعينة الدراسة حسب الخدمات الفندقية

Q2	جيد جدا	جيد	إلى حد ما	ضعيف	ضعيف جدا	الانحراف المعياري	المتوسط	المدى
ت	3	8	38	1	-	.600	2,74	3
%	6%	16%	76%	2%	-			

نلاحظ انه أكثر من نصف العينة ترى أن الخدمات مقبولة إلى حد ما بنسبة (76%)، بينما 16% يرى أن الخدمات الفندقية جيدة، و (6%) يرون أنها جيدة جدا، بينما (2%) من أفراد العينة يرون ان الخدمات الفندقية ضعيفة، وأثناء تواجدنا بالمستشفى وجدنا أن المرضى غير راضين عن الطعام المقدم من قبل المستشفى، و كذلك عدم نظافة الأغذية و عدم توفر

الماء على مستوى الغرف أدى إلى عدم رضاهم عن الخدمات الفندقية، وان المتوسط الحسابي يقدر ب (2,74).

الشكل رقم(20):توزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخدمات الفندقية

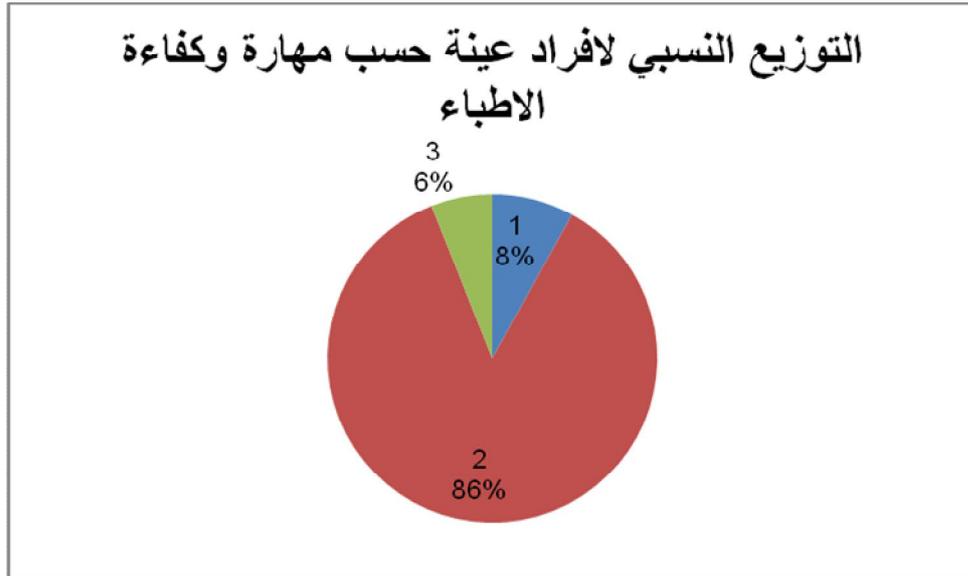


الجدول رقم(8): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعينة الدراسة حسب كفاءة ومهارة الأطباء

المدى	المتوسط	الانحراف المعياري	ضعيف جدا	ضعيف	إلى حد ما	جيد	جيد جدا	
2	1.98	.377	5	4	3	2	1	ت
			-	-	3	34	4	%
			-	-	%6	%86	%8	%

نلاحظ أن (86%) يرون أن كفاءة ومهارة الأطباء جيدة ،بينما (8%) يرون أنها جيدة جداً، و (6%) يرون أنها مقبولة إلى حد ما، وان المتوسط الحسابي يقدر بـ(1,98).
وأثناء تواجدي بالمستشفى لاحظت أن هناك رضا عن كفاءة و مهارة الأطباء.

الشكل رقم(21):التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب كفاءة ومهارة الأطباء



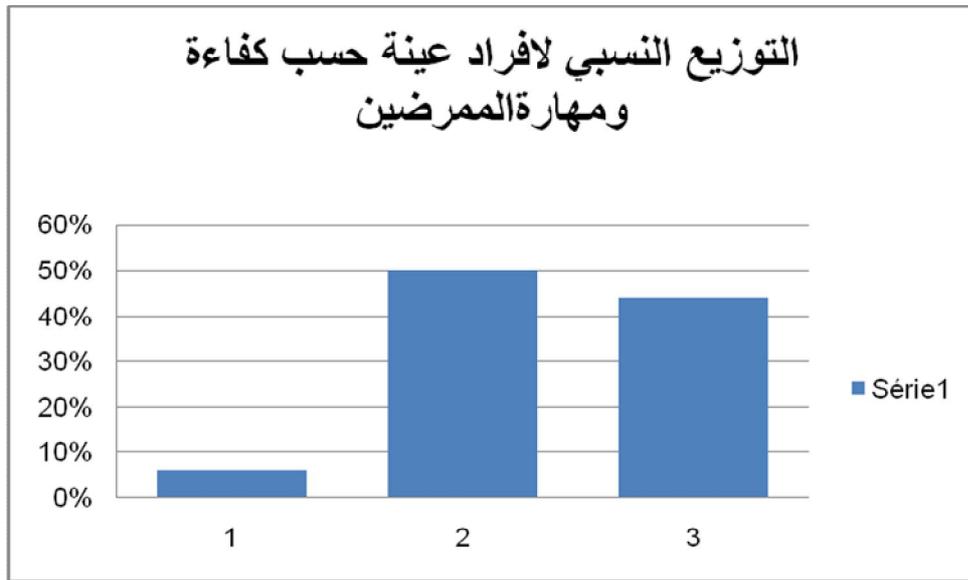
الجدول رقم(9): متوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأفراد العينة حسب كفاءة ومهارة المرضى

Q4	جيد جداً	جيد	الى حد ما	ضعيف	ضعيف جداً	الانحراف المعياري	المتوسط	المدى
ت	3	25	22	-	-	.602	2.38	2
%	6%	50%	44%	-	-			

نلاحظ انه (50%) يرون أن المرضى ذو كفاءة ومهارة، و (44%) من أفراد العينة يرون أنها مقبولة لحد ما، و (6%) يرون أنها جيدة ،وأثناء تواجدي بالمستشفى وتكلم مع المرضى

لاحظت انه هناك ممرضين ذو كفاءة ومهارة ويتقنون أعمالهم، وآخرون لا يقومون بأعمالهم ويستهنون هذا يؤدي إلى ضعف في مستوى الخدمات التي يقدمها الممرضين، و أن الأشخاص الذين يرون بان الخدمات جيدة جدا لديهم واسطة داخل المستشفى أي انه احد أفراد عائلته عامل بالمستشفى او لديه صديق داخل المستشفى، ويقدر المتوسط ب(2,38).

الشكل رقم(22): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب كفاءة ومهارة الممرضين



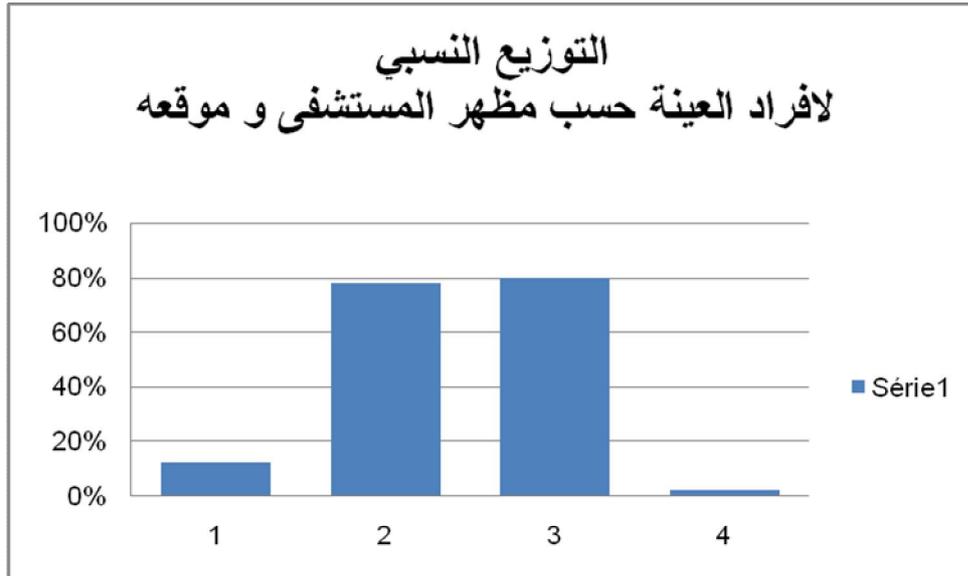
الجدول رقم (10): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري حسب المظهر الخارجي للمستشفى و موقعه

المدى	المتوسط	الانحراف المعياري	ضعيف جدا	ضعيف	الى حد ما	جيد	جيد جدا	Q5
3	2.00	.535	-	1	4	39	6	ت
			-	2%	80%	78%	12%	%

نلاحظ من خلال الجدول ان (80%) من أفراد العينة يجدون أن المظهر الخارجي للمستشفى و موقعه غير مناسب، و (78%) يجدون الموقع و المظهر الخارجي جيد، و

(12%) يرونه رائع لأنه بوسط المدينة و أن هناك أشجار داخل المستشفى ،وهناك (2%)يرو أن مظهر المستشفى و موقعة غير جيد،ولقد قدر المتوسط الحسابي ب (2,00).

الشكل رقم (23): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب المظهر الخارجي للمستشفى و موقعه



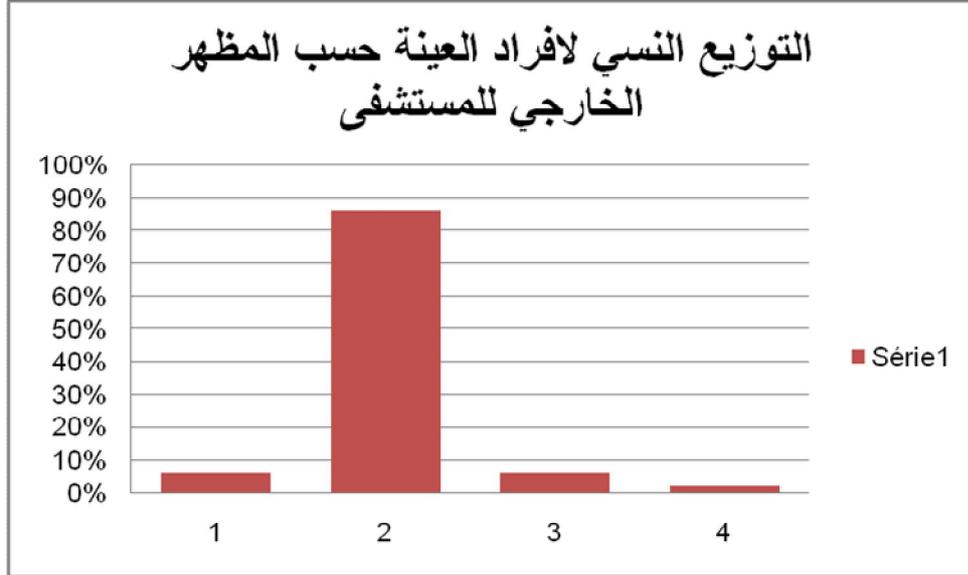
الجدول رقم(11):متوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأفراد العينة حسب المظهر الداخلي للمستشفى

Q6	جيد جدا	جيد	إلى حد ما	ضعيف	ضعيف جدا	الانحراف المعياري	المتوسط	المدى
ت	4	41	4	1	-	.493	2.04	3
%	6%	86%	6%	2%	-			

نلاحظ من خلال الجدول أن (86%) يرون أن المظهر الداخلي للمستشفى جيد، و هناك من يرى أن المظهر جيد جد ،بنفس نسبة يرون انه مقبول إلى حد ما حيث تقدر بنسبة (6%)،و (2%) يرون أن المظهر الداخلي الضعيف،حيث انه بمستشفى قاموا بصيانة و

تعديل المظهر الداخلي للمستشفى غير أن عاملات التنظيف لا يقمن بعملهن حيث يترك الغبار تحت الأسرة يؤدي إلى عدم إعجاب بعضهم بالمظهر الداخلي لمستشفى، ولقد قدرة المتوسط الحسابي بـ (2,04).

الشكل رقم(24):التوزيع النسبي لافراد العينة حسب المظهر الخارجي للمستشفى



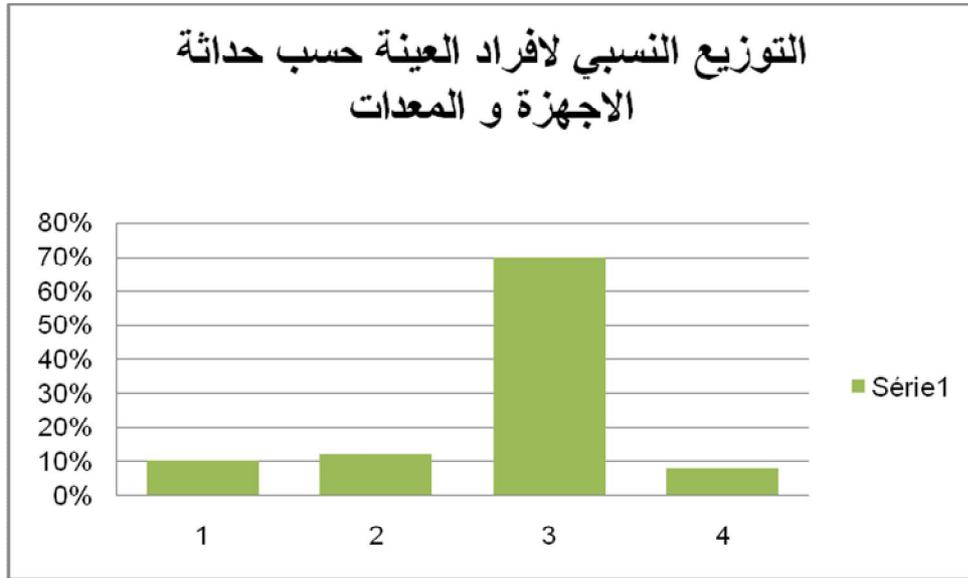
الجدول رقم(12):المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لافراد العينة حسب حداثة الاجهزة الطبية و المعدات

المدى	المتوسط	الانحراف المعياري	ضعيف جدا	ضعيف	إلى حد ما	جيد	جيد جدا	Q7
3	2.76	.744	-	4	35	6	5	ت
			-	%8	%70	%12	%10	%

من خلال الجدول نلاحظ أن أكثر من نصف العينة ترى ان حداثة الأجهزة مقبول إلى حد ما ، وهناك من يرى انها جيد و جيدة جدا بنسب على التوالي (12%، و 10%)، و (8%) يرون أن حداثة الأجهزة ضعيفة جدا، بالرغم من توفر المستشفى على احدث الأجهزة كسكنار

ولأكن لا يقومون باستعمالها، وهناك بعض المرضى يقولون انه رغم توفر أجهزة حديثة هنا إلى أننا نقوم بالتنقل إلى خارج مستشفى للاستفادة منها عند الخواص، وان الأجهزة المتوفرة على مستوى المستشفى يقومو باستخدامها إلى لأصحاب النفوذ و المعارف، و لقد قدرة متوسط ب(2,76).

شكل رقم(25): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب حداثة الأجهزة و المعدات

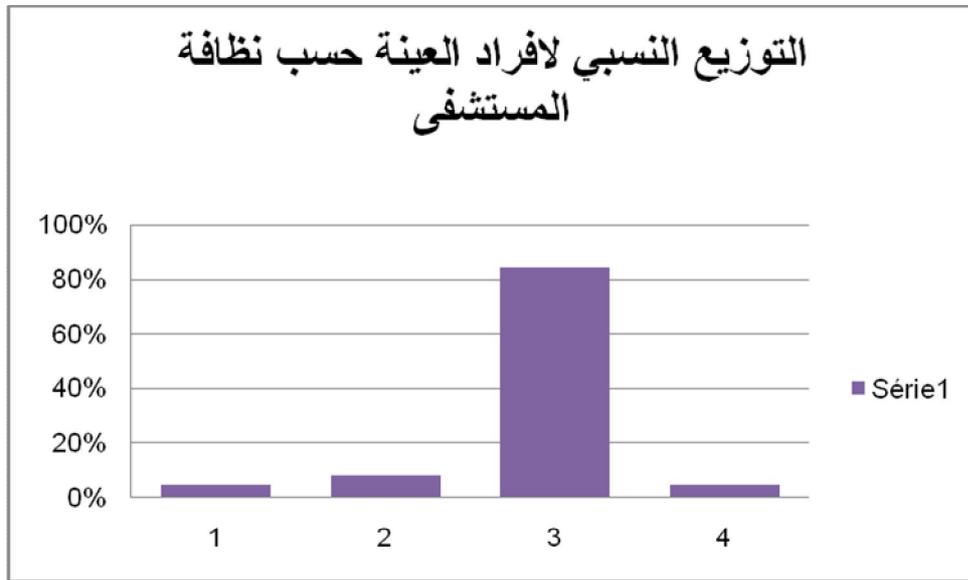


الجدول رقم(13):المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأفراد العينة حسب نظافة المستشفى

المدى	المتوسط	الانحراف المعياري	ضعيف جدا	ضعيف	إلى حد ما	جيد	جيد جدا	Q8
3	2.88	.521	-	2	42	4	2	ت
			-	4%	84%	8%	4%	%

نلاحظ أن أكثر من نصف العينة ترى أن نظافة المستشفى مقبولة الى حد ما ، و (8%) يرون أنها جيدة، وتليها (4%) يرونها جيدة جدا و نفس نسبة تراها ضعيفة، وأثناء تواجدي بالمستشفى لاحظت أن بعض الغرف نظيفة وبعض الغرف غير نظيفة و هذا بسبب اختلاف عاملات التنظيف حيث انه توجد عاملات تنظف جيدا و أخرى لا.

الشكل(26):توزيع النسبي لأفراد العينة حسب نظافة المستشفى



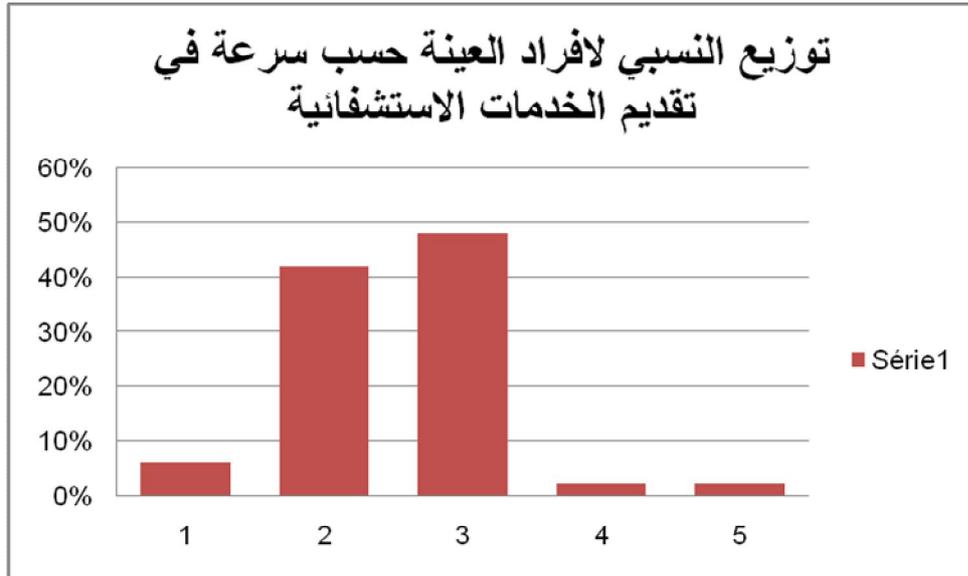
الجدول رقم(14):المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأفراد العينة حسب السرعة في

تقديم الخدمات الاستشفائية

Q9	جيد جدا	جيد	الى حد ما	ضعيفة	ضعيفة جدا	الانحراف المعياري	المتوسط	المدى
ت	3	21	24	1	1	.735	2.52	4
%	6%	42%	48%	2%	2%			

نلاحظ من خلال الجدول أن (48%) يرون أن سرعة تقديم الخدمات مقبولة إلى حد ما، و (42%) يرون أن سرعة تقديم الخدمات جيد، بينما يرى (6%) ان سرعة تقديم الخدمات جيدة جداً، وبنسبة متساوية (2%) يرون أنها ضعيفة و ضعيفة جداً، و قدر المتوسط بـ (2,52).

الشكل (27): توزيع النسبي لأفراد العينة حسب سرعة في تقديم الخدمات الاستشفائية



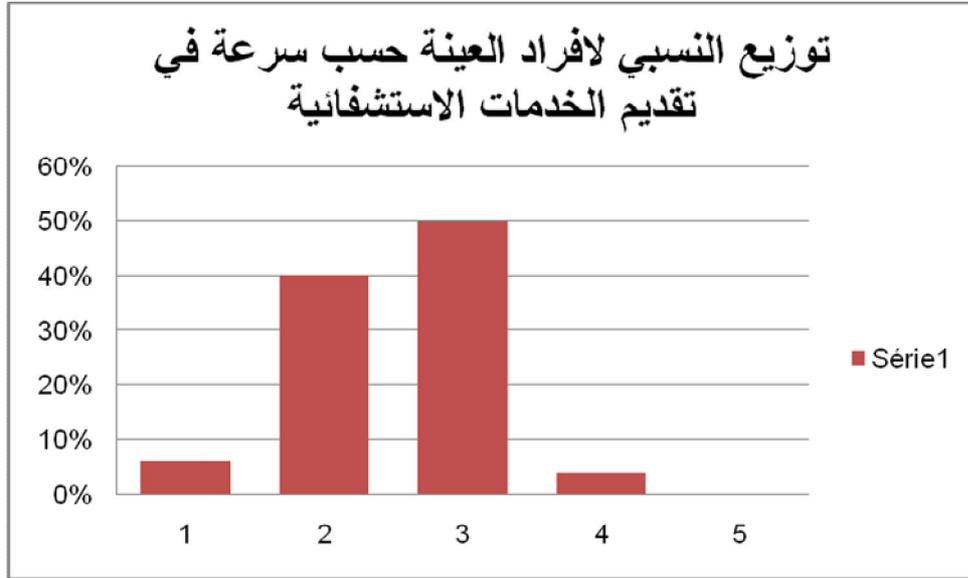
الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأفراد عينة حسب الاستجابة الفورية لحاجات المريض

المتوسط	الانحراف المعياري	ضعيفة جداً	ضعيفة	إلى حد ما	جيد	جيد جداً	Q10
2.52	.677	-	2	25	26	3	ت
		-	4%	50%	40%	6%	%

نلاحظ من خلال الجدول أن نصف العينة يرون أن الاستجابة الفورية لحاجات المريض مقبولة إلى حد ما، و (40%) يرون الآن الاستجابة جيدة، ثم تليها (6%) من أفراد العينة يرون

أن الاستجابة جيدة جدا أي أنها جد سريعة، و بينما يرى (4%) من حجم العينة أن الاستجابة ضعيفة، وقدر متوسط ب (2,52).

الشكل رقم (28): توزيع النسبي لأفراد العينة حسب الاستجابة الفورية لحاجات المريض



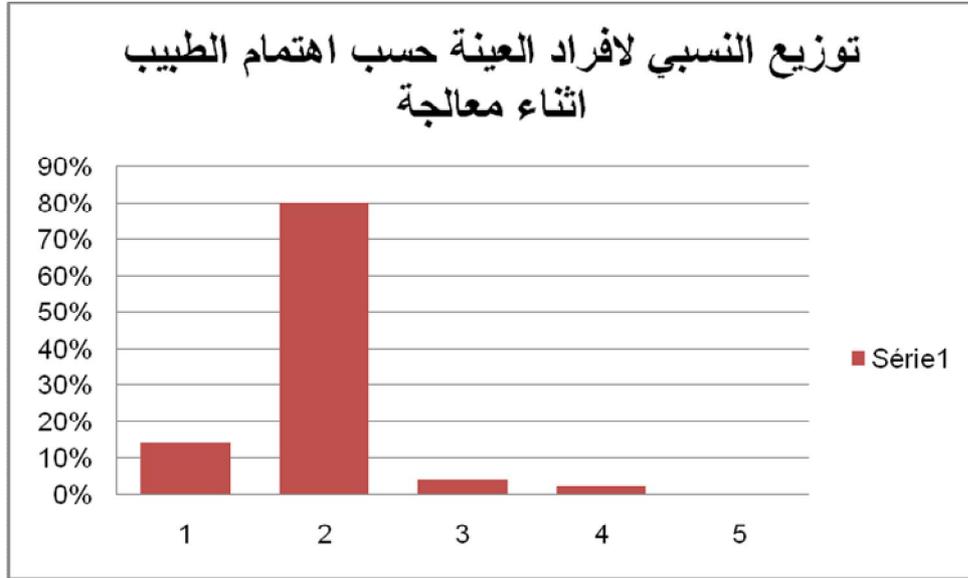
الجدول (16): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري حسب اهتمام الطبيب أثناء معالجة

Q11	جيد جدا	جيد	إلى حد ما	ضعيف	ضعيف جدا	الانحراف المعياري	المتوسط	المدى
ت	7	40	2	1	-	.512	1.94	3
%	%14	%80	%4	%2	-			

نلاحظ أن أكثر نصف العينة ترى أن اهتمام الطبيب أثناء المعالجة حيث بلغت نسبة (80%)، و (14%) من أفراد العينة يرون أن اهتمام الطبيب أثناء معالجة جيدا جدا، و

(4%) من العينة يرون أن اهتمام الطبيب مقبول إلى حد ما، و (2%) من أفراد العينة يرون أن اهتمام الطبيب أثناء المعالجة ضعيف جدا، ولقد قدر متوسط ب(1,94).

الشكل رقم (29): التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب اهتمام الطبيب أثناء المعالجة



الجدول (17): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأفراد العينة حسب كفاية الوقت المخصص لتشخيص

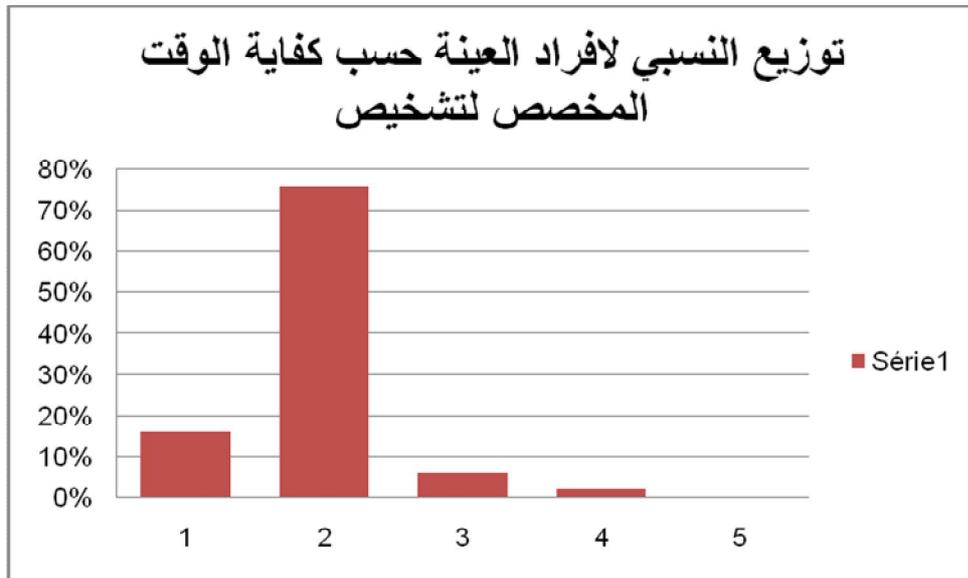
المدى	المتوسط	الانحراف المعياري	ضعيف جدا	ضعيف	الى حد ما	جيد	جيد جدا	Q12
4	2.02	.769	-	1	3	38	8	ت
			-	2%	6%	76%	16%	%

نلاحظ انه أكثر من نصف العينة ترى أن الوقت المخصص لتشخيص جيد وقدرت

بنسبة

(76%)،ويرى (16%) أن الوقت المخصص لتشخيص جيد جدا،بينما يرى (6%) أنها مقبولة إلى حد ما،و (2%) من أفراد العينة ترى أنها ضعيفة، ولقد قدر متوسط بـ(2,02).

الشكل رقم (30):توزيع النسبي لأفراد العينة حسب كفاية الوقت المخصص لتشخيص



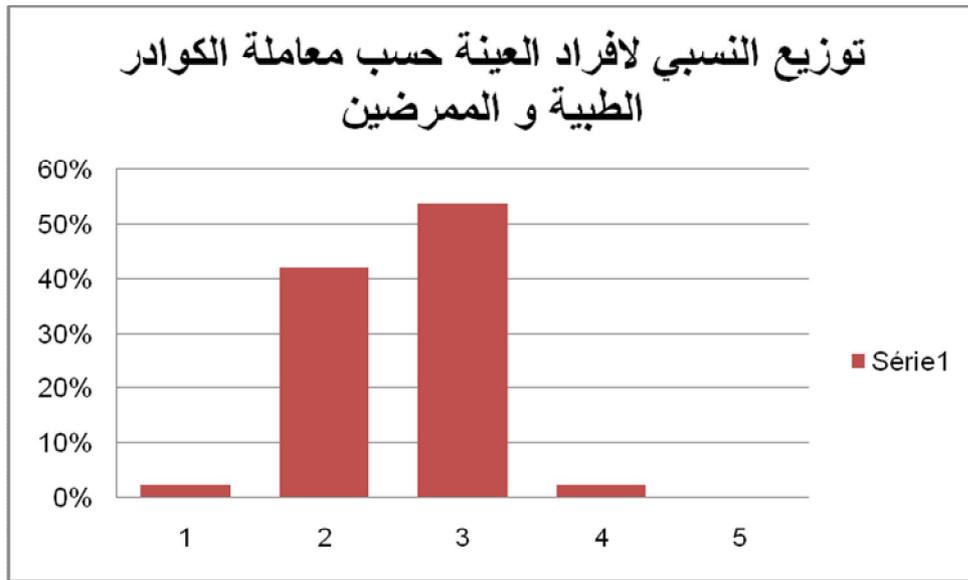
الجدول (18):المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأفراد العينة حسب معاملة الكوادر

الطبية و الممرضين

المدى	المتوسط	الانحراف المعياري	ضعيف جدا	ضعيف	إلى حد ما	جيد	جيد جدا	Q13
3	2.88	.521	-	1	27	21	1	ت
			-	2%	54%	42%	2%	%

نلاحظ أن أكثر من نص العينة ترى أن معاملة الكوادر و الممرضين مقبولة إلى حد ما حيث قدرت النسبة ب(54%)، و (42%) من أفراد العينة يرى أن معاملة الكوادر الطبية و الممرضين جيدة، وهناك من يرى (2%) جيدة جدا و بنفس النسبة يرى أنها ضعيفة، ولقد قدرة متوسط ب(2,88).

الشكل رقم (31):توزيع النسبي لأفراد العينة حسب معاملة الكوادر الطبية و الممرضين

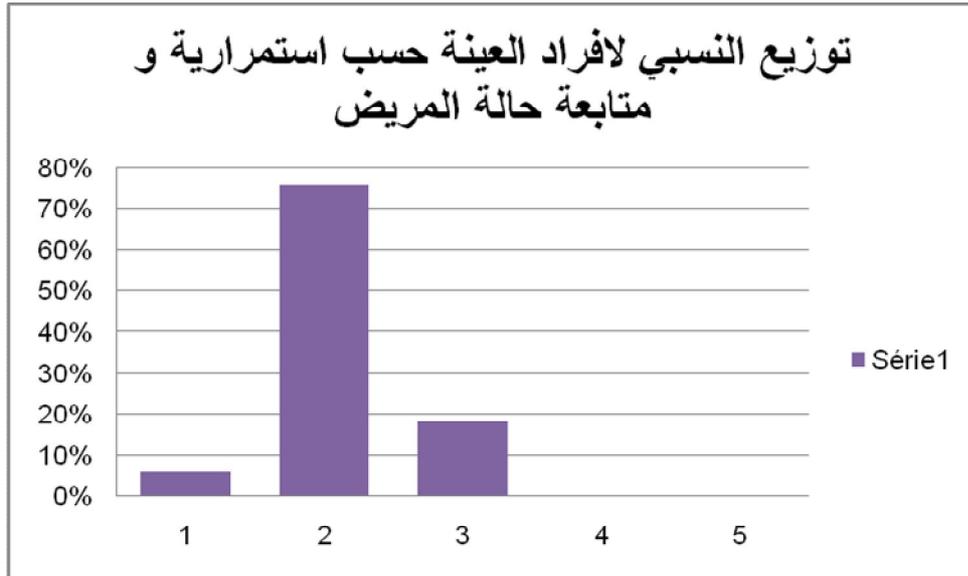


الجدول رقم(19):متوسط الحسابي و الانحراف المعياري لأفراد عينة حسب استمرارية ومتابعة حالة المريض

Q14	جيد جدا	جيد	إلى حد ما	ضعيفة	ضعيفة جدا	الانحراف المعياري	المتوسط	المدى
ت	3	38	9	-	-	.480	1.12	2
%	6%	76%	18%	-	-			

نلاحظ أن (76%) من أفراد العينة يرون أن الاستمرارية و متابعة حالة المرضى جيدة، و (18%) يرون ان الاستمرارية و متابعة حالة المريض مقبولة إلى حد ما، و(6%) يرونها جيد جدا، وقد قدر المتوسط ب(1,12).

الشكل رقم (32):توزيع النسبي حسب استمرارية و متابعة حالة المريض



الجدول رقم(20):المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري حسب المظهر الاطباء و المرضى و العاملين بالمستشفى

المدى	المتوسط	الانحراف المعياري	ضعيف جدا	ضعيف	إلى حد ما	جيد	جيد جدا	Q15
2	1.92	.396	-	-	2	24	6	ت
			-	-	4%	84%	12%	%

نلاحظ ان اكثر من نصف افراد العينة ترى بان مظهر الاطباء و المرضى و العاملين جيد حيث قدرت ب(84%)، و (12%) يرون انها جيدة جدا، و (4%) يرون انها مقبولة الى حد ما، ولقد قدر متوسط ب(1,92).

الشكل (33) توزيع النسبي لأفراد عينة حسب مظهر الاطباء و المرضين و العاملين بالمستشفى



لقد بينت دراسة ان اعتماد تطبيق ادراة الجودة الشاملة عالية،وهذا مؤشر جيد على امكانية تطبيقها في المستشفيات،وبهذا تسيير العملية الادارة تسيير في الاتجاه الصحيح.

التوصيات:

* ضرورة ايمان الادارة العليا للمستشفى بتبني ادارة الجودة الشاملة، ونشر ثقافة الجودة على العمال.

* عمل وعقد دورات تدريبية للأطباء و العمال، وتوفير بعثات للخارج وهذا من اجل رفع كفاءاتهم.

* إشراك جميع العاملين في اتخاذ القرارات بحيث تكون القرارات تشاركية حتى يلتزم الجميع بها.

الآفاق:

* دور التسويق لدعم جودة الخدمات الاستشفائية.

* إدارة الجودة الشاملة كداعم لجودة الخدمات الجامعية.

* علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي.

خاتمة

إن أي جهاز إداري لا يألوا جهداً على تنمية العنصر البشري لأنه يتوقف عليه تحقيق أهداف الجهاز. فإدارة الموارد البشرية تعمل أو تدور حول محور قوامه زيادة الاهتمام بالموارد البشرية بما يضمن الاستخدام الأمثل لهذا المورد و بالتالي نجاح المنظمة. فالمنظمات لدينا تعاني كما أوضحت الدراسات من عدم وضوح الرؤية فيما يتعلق بالتقييم و الحوافز، لذا وجب على جميع المنظمات في العالم النامي توجيه الاهتمام بتبني سياسة شاملة لإعادة النظر في وظائف إدارة الموارد البشرية لديها. ذكر الشريف في دراسته "إن رفع كفاءة الأداء الجيد أمر لا يُلحُ حل عن طريق الحوافز المالية أو المعنوية فقط رغم أهميتها، و إنما يحتاج إلى فهم الظروف السائدة في داخل الأجهزة الإدارية و البيئة التي تعمل في إطارها. فالموارد البشرية في بيئة العمل تتأثر بالظروف الاجتماعية مثل ظروف منظمات العالم النامي و التزاماتها الاقتصادية الإدارية التي تشكل أرضاً لانتشار الفساد الإداري و ينعكس ذلك على حافزية العاملين في بيئات العمل المختلفة" (114) أيضاً أثبت هيجان في دراسته وجود الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد إلا أن الثقافة التنظيمية لا تزال عاجزة أو قاصرة عن توفير المناخ الملائم لتشجيع الأفراد أو العاملين فيها لتقديم أفضل ما لديهم، لأنها منظمات لا تزال تعاني من عدم وضوح الرؤية لأهدافها. من خلال ما تقدم، يتضح لنا أنه فيما يتعلق بالموارد البشرية وحجمها في المنظمات الحكومية، فيجب أن يكون هناك عملية إعادة توزيع واستغلال للموارد البشرية الحالية وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة، مع توفير التدريب المناسب للحصول على موارد جديدة مؤهلة عن طريق تفعيل برنامج تطوير القطاع العام وتوفير التدريب المستمر لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناء على أسس الجدارة والاستحقاق الوظيفي. فعلى الرغم من الخطوات الواسعة التي تخطوها المملكة في مجالات الإصلاح الاقتصادي والسياسي، إلا أن الإصلاح في مجال الموارد البشرية بقي محدوداً ولم يجار مجالات الإصلاح الأخرى. فالسياسات والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية المطبقة حالياً ما زالت دون مستوى الطموحات، ولا تعكس الممارسات المثلى في هذا المجال. فتخطيط الموارد البشرية لا يتم وفق منهجية علمية ودقيقة، الأمر الذي يترتب عليه عدم تمكن الوزارات والمؤسسات الحكومية من تحديد احتياجاتها المتوقعة من الأعداد

والمهارات والخبرات العلمية اللازمة لتحقيق أهدافها، أو حتى من تحديد الفائض منها، وبالتالي يعاني القطاع العام من تدني مستوى الأداء والإنتاجية وتضخم جهازه الوظيفي و دليل ذلك أزمة خريجي كليات المعلمين مع وزارة التربية و التعليم و عدم قدرتها على توظيفهم و أزمة خريجي دبلوم اللغة الإنجليزية مع كليات المعلمين أيضاً و شكواهم لديوان المظالم و الذي قام بإنصافهم و أثبت تظلمهم، مما يؤكد الضبابية و التخبط في التعامل مع الموارد البشرية، فعندما تعلن كليات المعلمين من أن خريجي دبلومات اللغة الإنجليزية المتوقفي الكليات سوف يتعينون في مدارسها ثم تتراجع عن هذا القرار بعد أن تخرج الخريجين، عندما تفعلك فحتماً و يقيناً أن ذلك يؤكد غياب تخطيط الموارد البشرية وفق خطط علمية و منهجية مدروسة فهذا القرار لو درس دراسة تامة لما تراجعت الكليات بالعدول عن القرار بعد فترة وجيزة من إصداره و تتجاهل الخريجين تماماً، مما يؤكد عشوائية الطرح و التناول في جهاز الكليات العلمية الذي أثبت أنه أبعد ما يكون عن العلمية المنهجية في قراراته.

قائمة المراجع:

- 1— إبراهيم ديب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى، مصر، 2009.
- 2— أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية— الرقابة إستراتيجية معاصر، القاهرة، مطابع الدار الهندسية، 2008، الطبعة 2.
- 3— أحمد صلاح الدين المحري، إدارة نظم وتكنولوجيا إدارة الموارد البشرية ، مدخل معاصر، شركة ناس للطباعة، كلية التجارة، جامعة بنها 2002.
- 4— أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية، الدار الجامعية، الطبعة 2، 2008.
- 5— باي كشوان، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة، دار الفاروق للنشر و^ازع، طبعة 2، 2006.
- 6— حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية ، من المنظور الإستراتيجي بنان— دار النهضة العربية، 2002.
- 7— حنفي عبد الغفار، إدارة الأفراد بالمنظمات، مدخل وظيفي، الإسكندرية، دار المعزة الجامعية، 2000.
- 8— الخزمي، عبد الحكم أحمد، إدارة الموارد البشرية ، إلى أين التحديات، التجارب والتط^اعات، القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتو^ع، 2003.
- 9— ماكليود، نظم المعلومات الإدارة، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، الثباض، دار المرخ للقشر، 2000.
- 10— صلاح لطفي محمد عبد الرهاب، سياسات توظيف المراد اليشئبة الأجنبية لشركات الاستثمار المباشر بمصر، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير في إدارة أعمال، ، جامعة حلزان، 2007.

- 11- عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005.
- 12- عايدة سيد الخطاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، 2006.
- 13- عبد الباوي إبراهيم در، ضمير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي ٨١، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- 14- علي، ضي، أ.د. اسماعيل قير، أ.د. بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر. للنشر والتوزيع، 2007.
- 15- فايز خاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 16- فرد > النجار، إدارة وظائف الأفراد التنمية البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998 / 1999.
- 17- محمد زريد العتيبي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 18- محمد عبده الحافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011.
- 19- محمد عبده حافظ، صيانة الموارد البشرية، دار الفجر، الإسكندرية، 2011.
- 20- محمد قاسم القريوني، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- 21- محمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، دق نكر السنة.
- 22- مروان أسعد جضان، أ. ندى مغزل، أ. ميشال إلياس، أ. محمد ديب صالح،
- أ. موريس حنا، أ. زغب مشيمش، الموسوعة الإدارية الشاملة، إدارة الموارد البشرية، منكر

- 23- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميز التنافسية)،
الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 / 2003.
- 24— معين أمين السيد، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية
العالمية الحالية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2010.
- 25- منصور أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات،
1976 ،
- 26— ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار
المحمدية، الجزائر، 2003.
- 27- هلال، محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الأداء، مصر الجديدة، مصر
تطوير الإدارة والتنمية.
- 28— يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل،
الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.

أطروحات ورسائل:

- 1— جاب الله الشف، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية —
دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، منكر ماجستير، غير منشور، سوق أهرس— جامعة
الحاج لخضر بابنة، 2009/2008.
- 2— سيد محمد جاد المرب، الاتجاهات الحديثة في إدار الموارد البشرية، جامعة قناة
السويس كلية التجارة بالاسماعلية، غير منشور، مطبعة العشي، 2009.
- 3— شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثير على الأداء الوظيفي للعاملين،
دراسة حالة جامعة أحمد بوقر، منكر ماجستير، غير منشور، بومرداس، 2010 / 2009.

4— فضل حمد عبد القادر القردوح، أثر المعلوماتية في أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية لإدارة ميناء بنفای البجی- رسالة مقدمة كجز من متطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة، غير منشور، الأكاديمية العربية البرهانية للتعليم العالي.

5— محمد سليمان، منكر ماجستير، الابتكار التساعي وأثر على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة ملبنة الحضنة بالمسيلة، غير منشور، 2006/2007.

6— محمد فج الله عبد الحليم، نثيم سياسات تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد السوق بالتطبيق على صناعة السكر في مصر، بحث مقدم للحصول على درجة ماجستير في إدارة أعمال، غير منشور، جامعة حلوان، 2000.

7— نهال محمد عبد الدميد علام، تأثير التكنولوجيا على هيكل وسياسات المواد البشرية، دراسة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال، غير منشور، جامعة حلوان، 2005.

8— نور الدين شنوفي، تفصيل نظام تقييم الأداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة، المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، جامعة الجزائر، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشور، 2004/2005.

9— نور هانه، إسماعيل، تقييم أداء الموارد البشرية ومدى مساهمته في أداء

المجلات :

1— الحميدي علي محمد عبد الجبار، أهمية التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، العدد 22، المجلد 2، 2010.

- 1- روي ص^ار^بة، تومي ميلود، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة - جامعة محمد خيضر - قسم العلوم الاجتماعية - مجلة الأداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 07، جوان 2010.
- 3- علي عبد الله، العولمة وإدار الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، 03. 17، 2008.

ملتقيات:

- 1- أحمد مصطفى السيد خليفة، ملتقى بعنوان: دور إدار الموارد البشرية في تحقيق الفاعلية الكلية للمنظمة، كلية التجار، بدون سنة، جامعة أسيوط.
- 2- بن عيسى محمد المهدي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفج الإدماج في اقتصاد المعنة والكفاءات البشرية، جامعة ورللة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية (قسم علوم التسيير) (9 - 10 مارس) 2004.
- 3- عبو عمر، أ. عبو هودة، دور الإستراتيجيات العامة للتنافس في تحقيق الأداء في المؤسسة، الملتقى الدولي الربع حول، المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

- 1- Alain Montoux, Dictionnaire des organisations, Publibook édition, France, 2012.
- 2- D. Duchamp, L. Guery, la gestion des ressources humaines, Paris, Nathan.
- 3- Dimitri Weiss, Pratique de la fonction personnel, les diction organization, Paris, 1982.
- 4- Dn. Khelassi Réda, Management des ressources humaines (32) application, Alger, édition Houma, 2010.
- 5- Eric Lamarque, Gouvernance et Paris de décision (les questions qui dérangent), Paris, édition d'organisation EYROLLES, 2011.
- 6- Faycel Benchemame, Géraldine Galindo, gestion des ressources humaines, Paris, Guline éditeur, lextenso édition, 2^{ème} édition, 2009
- 7- Françoise Dupuick, La gestion des ressources humaines en devenir, édition L'harmattan, Paris, 2011.
- 8- Geneviève lacono, gestion des ressources humaines, Alger, casbah, éditions, 2004.
- 9- Herzberg, le travail et la nature de l'homme, Paris, entreprise modern'éditions, 1971.
- 10- Jean-Yves Le Louarn, Les tableaux de bord ressources humaines (entreprise - carrière), L'écritures éditions, France, 2008.
- 9- Lakhdar Sekion, Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, 2^{ème} édition de Boeck université, Bruxelles, 2004.
- 10- Nadid Grady, Les métiers des ressources humaines, édition l'étudiant, Paris, (2004 - 2006).
- 11- Pn. Abdelkrim Boufas, La communication de l'entreprise, comment dire aux uns et aux autres, Alger, 2002.
- 12- Rebecca Miller, Développement des politiques GRH, édition klwser, Canada, 2001.

13- Sidahmed Benraoune, le management des ressources humaines, étude de concepts approches et outils développés par les entreprises américaines, Alger, office des publications universitaires, 2010.

14- Yves-Emery, François Gonin, Gérer les ressources humaines, 3ème édition, Italie, 2009.

المراجع الإلكترونية:

1- Conseil RH pour le secteur communautaire (CRHSC) : hrcouncil.ca/acceuil.cfm, Canada, consulter le : 24.04.2012.

2- Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance (CSRHSGE) : www.ccsc-cssge.ca/fr, Canada, consulter le :