

جامعة عبد الحميد بن باديس _ مستغانم _

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: العلوم الاقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين" _ سيدي علي _ مستغانم.

مقدمة من طرف الطالبة: تحت إشراف الأستاذ:

هني حليلة

دحمان أحمد

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
مشرفا	دحمان أحمد	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
رئيسا	تفالي بن يونس	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
ممتحنا	قوديع جمال	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2020_2021

شكر وتقدير

خير ما نبدأ به الكلام قوله تعالى عز وجل "لئن شكرتم لأزيدنكم"

إبراهيم 07

أحمد الله حمدا كثيرا أن وفقني لإتمام هذا البحث بقوله صل الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله " ومن هذا المنطلق النبيل أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف "دحمان أحمد" على ما قدمه من توجيهات ونصائح زيادة على صبره معي وتكبده عناء البحث فكان خير عون وسند في إنجاز هذا العمل المتواضع ، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى إدارة المؤسسة الاستشفائية العمومية سيدي علي "حمادو حسين" وبالأخص المديرية الفرعية للموارد البشرية ، كذلك أقدم الشكر الخاص للاخوة وإلى جميع الطلبة الذين ساعدوا معي إنجاز البحث أقول لهم ألف شكر

شكر وتقدير

خير ما نبدأ به الكلام قوله تعالى عز وجل "لئن شكرتم لأزيدنكم"

إبراهيم 07

أحمد الله حمدا كثيرا أن وفقني لإتمام هذا البحث بقوله صل الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله" ومن هذا المنطلق النبيل أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف "دحمان أحمد" على ما قدمه من توجيهات ونصائح زيادة على صبره معي وتكبده عناء البحث فكان خير عون وسند في إنجاز هذا العمل المتواضع ، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى إدارة المؤسسة الاستشفائية العمومية سيدي علي "حمادو حسين" وبالأخص المديرية الفرعية للموارد البشرية ، كذلك أتقدم بالشكر الخاص للإخوة وإلى جميع الطلبة الذين ساهموا معي بإنجاز البحث أقول لهم ألف شكر.

الفهرس

الاهداء

الشكر

قائمة الجداول |||

قائمة الاشكال |v

المقدمة العامة أ

الفصل الأول: الإطار النظري حول إدارة المورد البشرية

تمهيد 6

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية 7

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية 7

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها 9

المطلب الثالث: مراحل وأهداف إدارة الموارد البشرية 11

المبحث الثاني: وظائف والعوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية 15

المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية 15

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية 18

المطلب الثالث: مدخل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية 20

خلاصة الفصل الأول 27

الفصل الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

تمهيد 29

المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء 26

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي ومحدداته 26

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء ومعايير 28

المطلب الثالث: مراحل وطرق تقييم الأداء ومسؤولياته 30

المبحث الثاني: طرق تحسين الأداء.....	35
المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء وخطواته	35
المطلب الثاني: تحسين الأداء من خلال التحفيز	38
المطلب الثالث: تحسين الأداء من خلال التوظيف والتدريب	42
خلاصة الفصل الثاني	47
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"	
بسيدي علي	
تمهيد	52
المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة العمومية الاستشفائية بسيدي علي	53
المطلب الأول: تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"	53
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمستشفى	55
المطلب الثالث: الوسائل البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية	58
المبحث الثاني: تقرير شامل حول المديرية الفرعية للموارد البشرية	57
المطلب الأول: المديرية الفرعية للموارد البشرية	57
المطلب الثاني: تسيير المسار المهني للموظف في المؤسسة العمومية الاستشفائية	58
المطلب الثالث: أجور ومنح وعلاوات موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية	76
خلاصة الفصل الثالث	77
الخاتمة العامة	79
قائمة المراجع	81

الملاحق

الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
51	القدرة الاستيعابية لمستشفى سيدي علي	(1_3)
55	تعداد الموظفين لمستشفى "حمادو حسين"	(2_3)
60	مدة الترقية في الدرجة	(3_3)
62	أعضاء اللجنة المتساوية الأعضاء	(4_3)
74	مبالغ تعويض المناوبة لبعض الأسلاك	(5_3)

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية	(1_1)
15	الوظائف الرئيسية للموارد البشرية	(2_1)
17	الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية	(3_1)
18	العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية	(4_1)
40	هيكل التعويضات المباشرة وغير مباشرة	(1_2)
41	دور الاستقطاب في المؤسسة	(2_2)
54	الهيكل التنظيمي للمستشفى	(1_3)

المقدمة العامة

المقدمة العامة

إن نجاح أي مؤسسة أو منظمة في وقتنا الراهن مهما كانت طبيعة نشاطها واختلاف وظائفها، يعود وبدور فعال إلى أهم وأقوى ركيزة أساسية التي تتمحور عليها المنظمات، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الاستقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، إنه المورد البشري الذي بات هذا الأخير محل الاهتمام العديد من المنظمات ويعد المحرك الأساسي في عجلة التنمية والتطوير، حيث يساهم في خلق قيمة مضافة ويسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرارية والنمو في البيئة التي تنشط فيها.

إن الموارد البشرية تعتبر الذروة الأولى والجوهرية في المؤسسة وأحد أهم العوامل الأساسية لتحسين أدائها في جميع أي لمستويات الأهداف المسطرة، وتبقى الموارد البشرية من أهم الموارد في المؤسسة وأكثر تأثيراً وأصلاً من الأصول التي تمتلكها المؤسسة لذلك أصبحت لديها مكانة الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع.

لهذا بدت أهمية الأداء في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها والحاجة الواضحة إلى تخصيص مهمة من مهام المؤسسات تعني بالأداء من حيث إدارته وتقييمه لكون أن كفاءة الأداء المؤسسة يتوقف عن كفاءة وفاعلية العنصر البشري بها، لذلك يجب وضع معايير الأداء المناسبة ومعدلات الأجور واللوائح المنظمة لقوة العمل داخل تنظيم من حيث عدد الساعات العمل ووقت البدئ والانتهاى الدوام العمل وأوقات الراحة وسبل الحصول على إجازات وعطل وغيرها.

فالمسيرين يهدفون إلى رفع الكفاءة والفعالية الأداء وتقييمه لكي تعرف مكان من الضعف والقوة في إنجاز الأعمال الموكلة لكل فرد وذلك عن طريق تفعيل الموارد داخل المؤسسة.

وللاهتمام بهذه الكفاءة البشرية وتحقيق التنمية يجب على المؤسسة العامة وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة من تحسين مستوى أداء موظفيها وذلك من خلال تحفيزهم، تدريبهم، توظيفهم، ترقيةهم وتطوير مساهمهم المهني وتحديد مستوى أدائهم، حيث يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين. ويعتبر النظام المتكامل يعمل على محاولة تحسين مهارات العاملين وقدراتهم التي يتبعونها في أداء أعمالهم.

❖ إشكالية البحث:

ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة سوف تتناول الموارد البشرية في المؤسسة والتي يعتبر أهم وأساس أي وظيفة في المؤسسة كانت وهذا يقودنا إلى طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

➤ ما دور الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة؟

❖ الأسئلة الفرعية:

ومن خلال الإشكالية الرئيسية تقودنا إلى طرح بعض التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهية طرق تحسين الأداء في المؤسسة؟
- هل المورد البشري دور في تحسين أداء المؤسسة العمومية؟
- كيف يتم تمكين الموارد البشرية؟ وما مدى مساهمة الموارد في تحسين أداء المؤسسة؟
- ❖ فرضيات البحث:

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار صحة الفرضيات التالية:

- يعتبر كل من التوظيف الناجح والتحفيز والتدريب من الأنشطة الهامة التي تشرف عليها إدارة الموارد البشرية والتي تلعب دورا مهما في تحسين أداء المؤسسة.
- مؤسسة الاستشفائية العمومية "حمادو حسين" تعمل على تحسين أداء موظفيها باستمرار باعتماد على الدور الفعال الذي يقدمه المورد البشري.
- يتم تمكين وتحفيز الموارد البشرية عن طريق عملية صنع القرارات وتساهم هذه الأخيرة في تحسين أداء المؤسسة.

❖ أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث على مدى قيمة الظاهرة المدروسة كما يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل الموارد البشرية باعتبارها محدد الأساسي لأداء المؤسسة وإمكانية تدعيم الباحثين والمهتمين بمقارنة تحليل الموارد البشرية وتفعيلها.

يوضح هذا البحث أهمية تحسين أداء المؤسسة وعدم ركونها في نفس الأداء المتبع وهذا ما يتطلب إدارته للحصول على مستويات أفضل عن طريق معرفة الأداء، تقييمه، أهميته وأهدافه.

❖ أهداف البحث:

نسعى من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي كالتالي:

- يوضح لنا أهمية المورد البشري ودوره في تحسين أداء المؤسسة؛
- الدور الفعال الذي للموارد البشرية من خلال الأعمال المقدمة لإدارة المؤسسة؛
- مساهمة في إعطاء حافز للمؤسسة للوقوف على الفوائد والاهتمام بالموارد البشرية فيها؛
- مساهمة في إعطاء حافز للمؤسسة للوقوف على الفوائد والاهتمام بالموارد البشرية فيها؛
- معرفة مكانة المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة، صناعية أو خدمية
- بمختلف مهامها والوسائل العملية التي يمكن استعمالها لمعالجة المشاكل؛
- اطلاع على كيفية المؤسسة في تقييم أداء عمالها.

❖ المنهج المتبع:

للإجابة على إشكالية الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري، وأما الجانب التطبيقي اخترنا المنهج التحليلي.

❖ محددات الدراسة:

- الحدود المكانية: تمت فترة التريص على مستوى المؤسسة الاستشفائية العمومية "حمادو حسين" سيدي علي بتحديد المديرية الفرعية للموارد البشرية.
- الحدود الزمنية: 1 متداد فترة التريص حوالي أسبوعين من 2020/03/28 خلال السنة الدراسية 2021/220.

❖ صعوبة البحث:

قلة المراجع والكتب حول الأداء خاصة العربية منها ومعلومات المرتبطة بموضوع تحسين الأداء في المؤسسة.

❖ هيكل البحث:

لمعالجة هذا الموضوع وللإجابة على الإشكالية المطروحة تناولنا لدراسة هذا الموضوع ثلاثة فصول تحتوي على فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

بالنسبة للفصل الأول تضمن الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وكانت مباحثه كالتالي:

المبحث الأول ماهية إدارة الموارد البشرية من التطور التاريخي مفهومه، أهميته إلى جانب مراحل وأهداف، المبحث الثاني سنتطرق إلى وظائف والعوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية ومبرزين المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية.

بالنسبة للفصل الثاني تضمن الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة وكانت أبحاثه كالتالي:

المبحث الأول ماهية تقييم الأداء، مفهومه، محدداته، ومعايير والعوامل المؤثرة فيه، وتقييم الأداء ومراحله وخطوات تقييم الأداء ومسؤوليته.

أما المبحث الثاني سنتطرق إلى طرق تحسين الأداء، مفهومه وخطواته وتحسين الأداء من خلال التحفيز، التوظيف والتدريب.

أما بالنسبة للفصل الثالث تضمن الجانب التطبيقي ألا وهو دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين" بسيدي علي،

المبحث الأول حول تقديم العام للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني تقرير شامل حول المديرية الفرعية للموارد البشرية

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

إن كل مؤسسة أو منظمة تسطر أهدافها وتسعى لتحقيقها لكون تحقيق تلك الأهداف تهم بالدرجة الأولى المسيرين والملاك والموظفين، فالمؤسسة محل أنظار العديد من المتعاملين ذوي المصالح المختلفة والمتعارضة أحيانا ومن هذا المنطلق فإن الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة مجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في ظهور الحاجة إلى إدارة الأفراد ونجاح المؤسسة مرتبط بتسيير الجيد للموارد البشرية وحسن استغلالها ومساهمتها في رفع الأداء المؤسسات وضمان بقائها.

ومن هنا سأطرق في هذا الفصل إلى مبحثين هما:

- ❖ المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية؛
- ❖ المبحث الثاني: الوظائف والعوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية؛

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية واحدة من الإدارات المساندة للإدارات الأخرى في المؤسسة، وهي تتعامل مع الأفراد بصفاتهم أهم عنصر من عناصر الإنتاج ذلك أنهم هم الذين يمتازون بقدراتهم، فهم يؤثرون ويتأثرون بما يدور حولهم من متغيرات في المؤسسة لذا قامت الموارد البشرية بوضع لوائح وقوانين وإجراءات تكفل خدمة العنصر البشري في المؤسسة وتحقيق رغبات هذا العنصر ورغبات المنشأة ككل على هذا الأساس تطورت الموارد البشرية.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

(1) الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستقلالها أحيانا عن العمال كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل لساعات عمل طويلة وأدى أيضا إلى رقابة الروتينية للعمل وسأم العاملين، وقد أظهرت الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.

(2) ظهور الحركات العالمية:

مع مساوئ الثورة الصناعية كان على العمال يتحدوا في مواجهة أصحاب العمال وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية ثم اضطرابات منظمة ثم انقلبت إلى تكوين اتحادات ونقابات العمال تطالب بحقوقهم تتفاوض باسمهم فيما يخص الأجور، وساعات العاملين.

(3) الإدارة العملية:

حاول فريدريك تايلور أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمل من خلال عدة مبادئ أهمها الاختيار المناسب للعاملين وتدريبهم وإعطائهم أجور حاضرة.

(4) ظهور علم النفس الصناعي:

أهم ما ركز عليه تحليل العمل بغرض معرفة متطلبات الذهنية والجسمية للقيام بها.¹

(5) ظهور حركة العلاقات الإنسانية:

¹ محمد سعيد أنور، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، النشر الإسكندرية، 2003، ص 04

ركزت هذه الحركة على إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين الظروف العمل بل أيضا بالاهتمام بالعاملين والنمط الإشرافي عليهم والخدمات المقدمة إليهم.

(6) البدئ في ظهور بعض الممارسات إدارة الأفراد:

كانت أولى المنظمات هي منظمات الجيش والحكومة، وكان من أهم الممارسات وضع شروط للتعيين واستخدام الاختيارات النفسية.

(7) البدئ في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد:

قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة بدلا من الافراد مثل المتخصصين في مجالات التوظيف والتدريب، وخدمات العاملين.

(8) ظهور حركة العلوم السلوكية:

أثارت هذه الحركة التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين عملية تطوير ممارسة الأفراد لكي تتواكب مع التطور في العلوم السلوكية.

(9) تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات:

نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقوي بها العلاقة بين أصحاب الأعمال والعاملين ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات أهمها: الحد الأدنى للأجور والتأمينات.

(10) الشهادات المهنية:

ظهرت عدد من المنظمات العالمية التي تقدم شهادات مهنية في مجال إدارة الموارد البشرية مثل تلك الشهادات التي تقدم في مجالات المحاسبة والتمويل

¹

¹ محمد سعيد أنور، مرجع سبق ذكره، ص05

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها

✓ الفرع الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

لقد ركزت إدارة الأعمال على الجوانب المالية في العملية الإنتاجية وأهداف العنصر البشري في السابق لكن مع التطورات الحديثة في جوانب الإدارية أصبح إلزاما عليها الاهتمام بالعنصر البشري، لأن نجاح أي مشروع يتوقف وإلى حد كبير على مدى فعالية ومهارة العاملين في إدارة أعمالهم وأهم المصدر والركيزة الأساسية. ولتحقيق التفوق التنافسي فالمورد البشري عنصر هام لا يمكن أن تجاهله والتقليل من شأنه وحيوية الدور الذي يقوم به. لذا اختلفت وجهات النظر في تحديد تعريف موحد لإدارة الموارد البشرية وفيما يلي بعض التعريفات:

التعريف الأول: هي مجموعات نشاطات المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجات تطويرها وتحفيزها

والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.¹

التعريف الثاني: تسيير الموارد البشرية عبارة عن مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف

الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.²

التعريف الثالث: حماية العمال والدفاع عن حقوقهم، الرفع على المستوى الثقافي ، وزيادة فرعية التكوين

والتعليم للعاملين وهذا لكي يصبح العامل أكثر وعيا وحرصا على تحقيق رغباتهم وأهداف المؤسسة معا.³

التعريف الرابع: الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها

وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية كما تقوم هذه الإدارة أيضا بمتابعة تطبيق اللوائح

والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة كذلك تعمل الإدارة تعديلها

من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المنشأة والعاملين فيها.⁴

من خلال التعريفات السابقة يتضح بأن إدارة الموارد البشرية تهتم بالحصول على الموارد البشرية وتطويرها

وتمكن هذه القدرات في الإسهام الإنجاز الأهداف بكفاءة وفعالية.

¹ جمال الدين المرسى، الإدارة الاستراتيجية لموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية القرن الحادي والعشرين، الدار الإسكندرية، 2003، ص 36

² جاري ديسار، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد العال، دار المريح، الرياض، 2009، ص 34

³ كمال برب، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الأولى، 2000، ص 13

⁴ محمد صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد، عمان، الأردن، 2004، ص 21

✓ الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

. بشكل عام يمكننا القول إن زيادة أهمية إدارة الموارد البشرية إحدى وظائف المؤسسة يعود لأسباب الآتية:

أ_ اكتشاف أهمية العنصر البشري في العمل، كأحد عناصر الإنتاج الأساسية، والدور الهام الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية كوحدة مختصة في تنمية وتطوير الأداء الإنساني للعمل، وفي توجيهه والتأثير عليه.

ب_ ظهور نقابات العمالية أضفي أهمية كبيرة على إدارة الموارد البشرية، عن طريقها أصبحت إدارة المشروع تعتمد بشكل أساسي ومباشر على هذه الإدارة في رسم العلاقات الطيبة وخلق جو التعاون الفعال والبناء في النقابة من جهة، وبين إدارة المؤسسة من جهة أخرى.

ج_ نمو حجم المنشأة نتيجة التطور الفني والتكنولوجي ومجالات الإنتاج، أدى إلى تزايد كبير بل تضخم في اليد العاملة للمؤسسة، وهذا أدى إلى زيادة مشاكل العمالة والحاجة إلى وحدة إدارية متخصصة تقوم بمعالجة هذه المشاكل، ورعاية شؤون العاملين فيها.

د_ إن النمو والتطور التعليمي والثقافي سواء عن طريق المدارس والمعاهد أو الجامعات والراديو والتلفزيون والمجالات..... إلخ كل ذلك أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم وبالتالي فإن طبيعة رغباتهم وآمالهم للمستقبل اختلفت عما هي عليه في السابق، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة سلوك البشري وضع قواعد تستخدم في رسم السياسات التي تتعامل مع الأفراد

هـ_ التدخل الحكومي في ميدان العمل عن طريق القوانين والأنظمة التي تحدد الخطوط العريضة العلاقة بين الإدارة المؤسسة والعاملين فيها، زاد عن مسؤوليات إدارة الموارد البشرية وأهميتها، وخلق جوا جديدا من التفكير في ميادين العمل، عن طريق مشاركة العاملين في الإدارة، ولقد وضع هذا التداخل على كامل إدارة الموارد البشرية أعباء جديدة تتمثل في رسم سياسة التعامل مع العنصر البشري في مثل هذه القوانين الأنظمة، وخبرة المدير والمؤسسات لدراساتها ووضعها موضع التنفيذ، وهنا دور مدى الحاجة إلى خبرة ودراية الإدارة الموارد البشرية المتخصصة بمثل هذه الأمور، بحيث تقوم بهذه المهمة نيابة عنهم¹.

¹ عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زعران، الأردن، 1991، ص 04

المطلب الثالث: مراحل وأهداف إدارة الموارد البشرية

✓ الفرع الأول: مراحل إدارة الموارد البشرية

تتضمن إدارة الموارد البشرية ثلاثة مراحل أساسية ومهمة لا يمكن الاستغناء عنها والتي سنحاول عرضها كالآتي:

1) مرحلة تحديد وتوفير الاحتياجات من الموارد البشرية:

تنطوي الخطوة الأولى في عملية تحديد متطلبات المؤسسة من هذه الموارد من حيث الكمية والنوع والكيفية والجودة من خلال القيام:

أ_ التخطيط وتوجيه النصح فيما يخص عدد ومستويات وأنواع الوظائف المطلوبة والمؤسسة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها من خلال أكثر الطرق فاعلية فيما يتعلق بتخفيض التكاليف.

ب_ تصميم الوظائف على أساس الواجبات والمسؤوليات بإضافة إلى خطوط سير التقارير والدور الإشرافي.

ج_ توجيه النصح بخصوص أكثر الطرق فاعلية للحصول على أفراد المطلوبين لإدارة وتوجيه النصح بخصوص عمليات الاختيار لضمان توفر المهارات والمعرفة والخبرة الفنية لتمكين العمل ويتم انتقاؤهم من تنفيذ المهام المطلوبة بالمستوى الذي يناسب المعايير المناسبة.

2) مرحلة ضمان استمرارية الموارد:

لضمان استمرارية عمل الأفراد في المنظمة لفترة تكفي لأن يكون وجودهم مؤثرا، ومن أجل أن يكون مستوى أدائهم مناسباً، فإنه يجب أن يشتمل على مايلي:

أ_ تصميم وتنفيذ برامج تدريب تضمن أن يكون لدى الأفراد إلهام تام بالمنهج والمعرفة والمهارات اللازمة للقيام بمسؤولياتهم بكفاءة؛

ب_ تصميم عمليات إدارة الأداء لمساعدة الأفراد في معرفة ما هو متوقع منهم؛

ج_ إدارة المكافآت بشكل استراتيجي بهدف دعم تحقيق أهداف المنظمة وخطة العمل؛

د_ تقديم المقترحات اللازمة بوضع خطة للسلامة المهنية ورفاهية العاملين؛

هـ_ الاهتمام الكامل بجميع العمليات القانونية والإدارية ذات العلاقة بالتشغيل؛

و_ إعداد خطط اللازمة لسياسات العمل المتعلقة ببعض الأمور مثل تكافؤ الفرص؛¹

¹ محمد جامس شعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام أساليب علمية حديثة، ص 46

يـ تزويد المديرين التنفيذيين بالنصح والإرشاد فيما يتعلق بسياسات العمل والقوانين المتعلقة به لضمان أن تعي المنظمة بالتزاماتها القانونية والضمانة.

3_مرحلة نهاية العلاقة الوظيفية:

تعتبر مسألة السلوك الإنساني لإنهاء علاقة وظيفية للعاملين من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية التي لا تقل أهمية عن سابقتها باعتبارها هذه الموارد لها مشاعرها وسلوكها وطبيعتها الخاصة بتحقيق ذلك من خلال قيام بالآتي:

أ_ وضع سياسة خاصة بإنهاء عمل الموظفين والعمل على تأكيد من سلامة تطبيقها وإتمام كل الإجراءات المرتبطة بها مثل مستحقات نهاية الخدمة؛

ب_ تنظيم الدورات والندوات الضرورية اللازمة قبل الإحالة للتقاعد؛

ج_ وضع خطة التي تقوم من خلالها المؤسسة بتقديم ما يمكن لمن أنهو العمل عن طريق التقاعد من مكافآت وتكريم لهم على ما بذلوه من جهود خلال مسيرتهم الوظيفية لتكون حافزا لزملائهم في العمل.¹

¹ محمد جامس شعبان، محمد صالح الأبعج ، مرجع سبق ذكره، ص46

✓ الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف هو نتيجة محددة، ينبغي الوصول إليها لمستوى معين من الدقة والكفاءة نستطيع وضع أهداف إدارة الموارد البشرية ويتوجب على الإدارة وتحقيقها فيما يلي:

أ_ أداء مهامها ونشاطاتها التي منحت صلاحية مباشرة لتنفيذها بكفاءة وفعالية؛

ب_ مشاركة الإدارة العليا فيما يلي:

_ ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعلمية والتنافسية؛

_ ضمان حقيقة أن المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتها ومسؤولياتها تجاه الموظفين بصورة صحيحة وتوفير ظروف عمل ملائمة لهم كلما كان ذلك ممكناً؛

_ اتباع المقاييس والأساليب الأخلاقية في العمل والعلاقة الاجتماعية مما يعطي المؤسسة سمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى؛

_ وضع السياسات واللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين والمؤسسة.

ج_ التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي:

_ المشاركة في توضيح كافة اللوائح والتعليمات والسياسات التي تنتجها المؤسسة للعاملين؛

_ المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية؛

_ إبداء النصائح والإرشاد لمدرء الإدارات الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم واطلاعهم على كافة السياسات الحكومية التي لها تأثير على نشاطات إداراتهم العمالية؛

د_ حث مدرء الإدارات على اتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين وممتلكاتهم.¹

من خلال النص السابق يمكننا تحديد مضمون هدف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

¹ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد، عمان، الأردن، 2004، ص 28-29

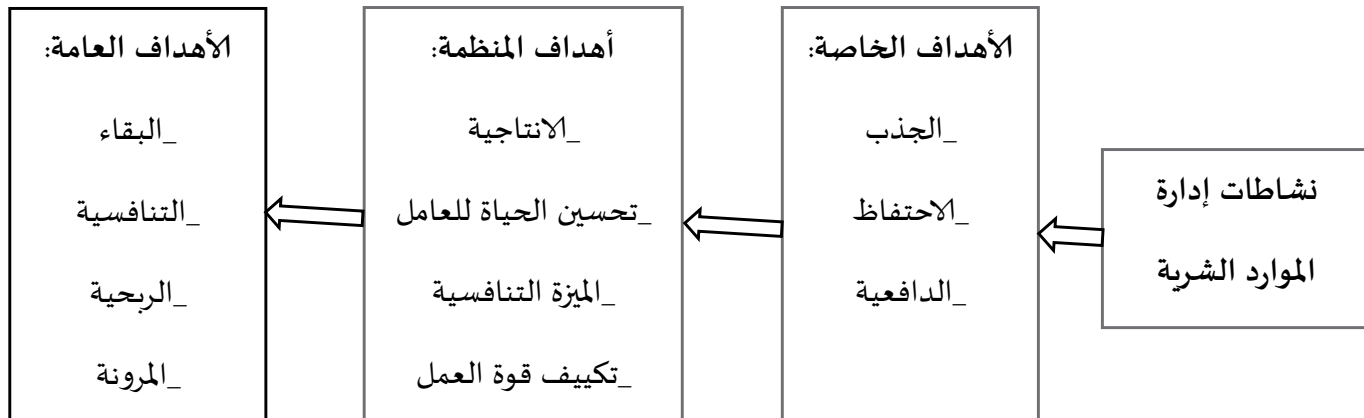
(1) تحقيق الكفاءة الإنتاجية:

يمكن للمؤسسة أن تحقق الإنتاجية وذلك من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها من أجل تحقيق الإستخدام الأمثل لهذه الموارد التي تسمى بالمدخلات ، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها على مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات والتي هي عبارة عن سلع وخدمات بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة فعنصر البشري هو المسؤول عن كفاية الإنتاجية، من خلال تعظيم مخرجات وفي مقابل تخفيض تكلفة المدخلات وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات يجعل المورد البشري مؤهلاً ،مدرباً، محفزاً لديه ولاء وانتماء للعمل وللمؤسسة التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

(2) تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي:

الكفاية الإنتاجية لا تكفي لوحدها من أجل تحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمؤسسة، فتحقيق مخرجات بكفاية عالية (كمية + مواصفات + أقل تكلفة) من خلال استخدام الكفاءة للموارد (مدخلات)، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة من خلال تحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب وتوعية للمورد البشري على أن الجودة ورضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية وأن خدمة العملاء هي مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة.¹

الشكل رقم (1_1): يمثل نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية



المصدر: حسين وليد عباس، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المدخل لاستدامة الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد، 2014، ص34

¹ عمرو وصفي عقيقي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، الأردن، دار وائل، 2005، ص 29_30

المبحث الثاني: وظائف والعوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية

تشمل وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة الأبعاد التالية:

_تقييم أداء العاملين وإعداد تقارير كفاءة؛

_ تحليل الوظائف وتحديد طبيعة كل وظيفة؛

_ تخطيط القوى العاملة وإجراءات التوظيف والتعيين؛

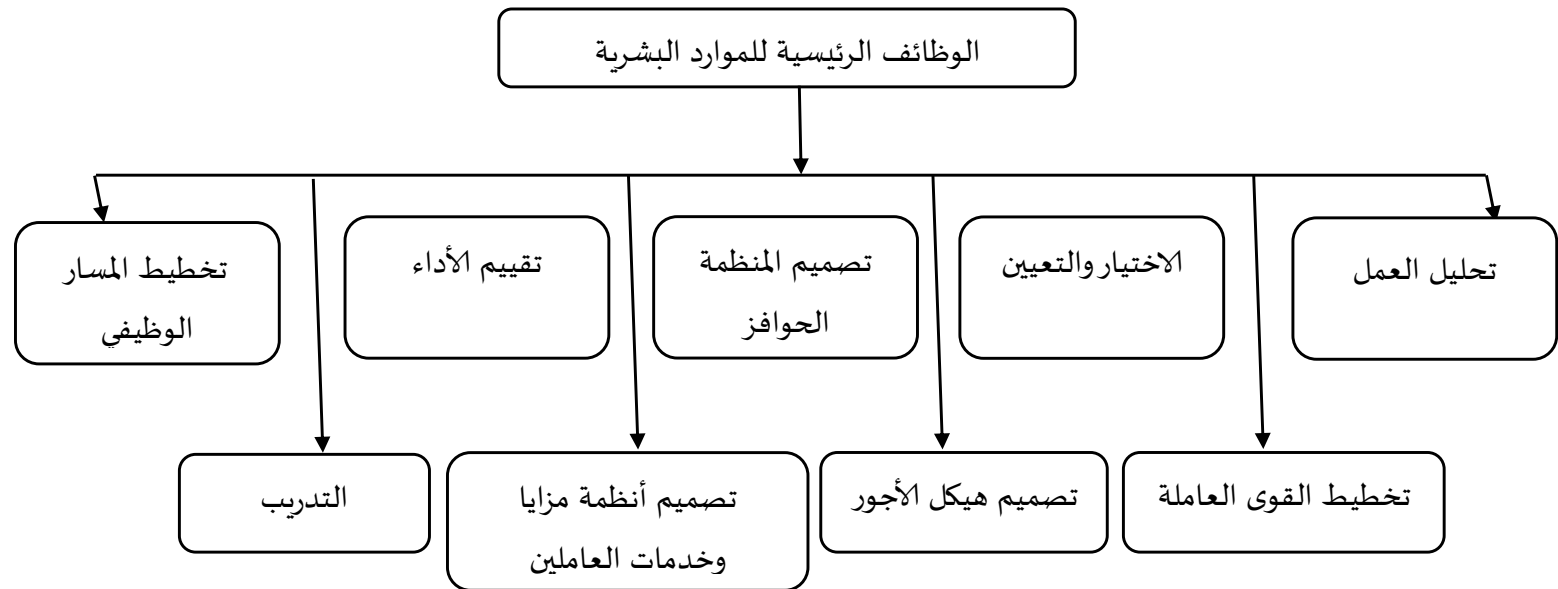
_ اختيار المرشحين لكل وظيفة؛

_ إدارة الأجور والحوافز؛

_ تنمية المديرين والعاملين؛¹

وتلخص الوظائف الرئيسة للموارد البشرية في المخطط التالي:

الشكل رقم (1_2): يوضح الوظائف الرئيسة للموارد البشرية



المصدر: فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص48

¹ فريد النجار، إدارة الوظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب، الإسكندرية، 2001، ص47_48

أ_ تحليل العمل: تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات.

ب_ تخطيط القوى العاملة: معناه تحديد احتياج المنظمة من أنواع وإعدادات العاملين ويتطلب تحديد طلب المنظمة من العاملين

ج_ الاختيار والتعيين: تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف واختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب وذلك لضمان وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

د_ تصميم هيكل الأجور: تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيم وأهمية النسبة لكل وظيفة وتحديد أجرها، كما تهتم بإدارة السليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.

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

و_ تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز كما تهتم بتقديم خدمات العاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وكذلك مواصلات.

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

ن_ التدريب: تمارس المنظمة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.

ك_ تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة وخاصة ما يتعلق بالنقل والترقية ويحتاج هذا إلى التعرف نقاط القوة والضعف لدى الفرد.¹

اما أهم الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية فهي:

¹فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص49

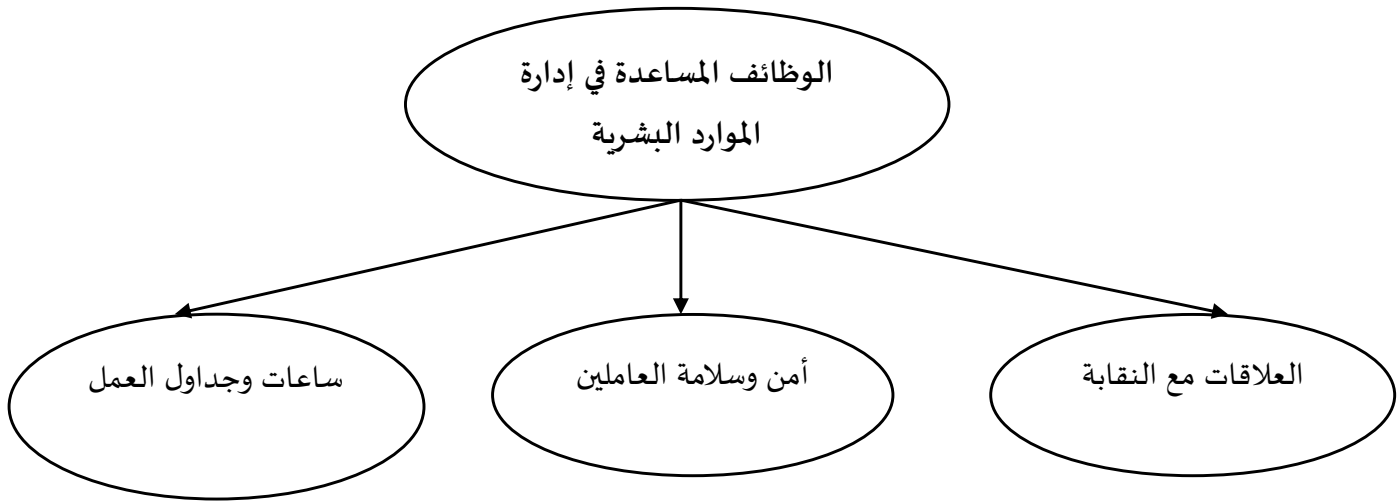
1_ العلاقة مع النقابة: هي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية (النقابات) والتطرق إلى موضوعات مثل الشكاوى والنزاعات العمالية والفصل من الخدمة.

2_ أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على حماية وسلامة العاملين والأمن والاتجاهات النفسية السليمة لهم.

3_ ساعات وجدول العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازة وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة.

ونلخص الوظائف المساعدة فيما يلي:¹

الشكل رقم (3_1): يوضح الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية



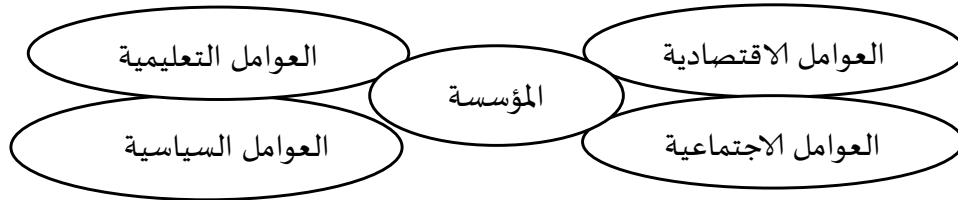
المصدر: فريد النجار، مرجع سبق ذكره، 49

¹ فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 49

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

إن هناك عديد من العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية وهي العوامل الاقتصادية، القانونية، الاجتماعية والتكنولوجية

الشكل (3_1): يوضح العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية



المصدر: صلاح محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ص36

1_العوامل الاقتصادية:

لها دور كبير في التأثير على التنظيمات الإدارية وعلى كفاءات هذه التنظيمات إلا أن العلاقة بين الوحدات التنظيمية والظروف الاقتصادية هي علاقة الأمر الذي يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والأوضاع الاقتصادية والعمل على تطوير استراتيجيات تساعد الإدارة على التصرف وعلى مواجهة هذه الظروف فإذا كانت الأوضاع مزدهرة فإن ذلك يؤثر إيجابيا، أما إذا كانت الظروف والأوضاع الاقتصادية في حالة ركود فإن ذلك يؤثر سلبا يعني أن هذه العوامل تؤثر في الاقتصاد القومي والظروف المحيطة به على إدارة الموارد البشرية.

إن حالة الاقتصاد القومي والظروف المحيطة به على إدارة الموارد البشرية لأن حالة المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية فترات الرواج وتقلصها في فترات الكساد ويتضح هذا كما يتضح ذلك من التأثير الشديد للاتجاهات والممارسات الخاصة بالأفراد أثناء فترة الكساد العظيم في الثلاثينيات، وأثناء فترة الرواج والأربعينيات والخمسينيات وستينيات فأیضا خلال فترة الركود الاقتصادي منذ منتصف التسعينيات وحتى أواخر الثمانيات.

زيادة عن هذا يمكن حصر العوامل الاقتصادية فيما يلي:

_البيان الاقتصادي للدولة (النظام الاقتصادي):

_نظام المالي والنقدي ودور البنك المركزي وكذلك دور الدولة في التسعير احتياطي البنوك فوائد القروض¹:

¹ صلاح محمد عبد الباقي، التعليمات الحديثة في استراتيجية الموارد البشرية، دار العرب للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص40

_الاستقرار الاقتصادي وقدرة الاقتصاد على مواجهة التغيرات، التضخم، الانكماش، استقرار الأسعار ومعدلات النمو الاقتصادي؛

_هيكل الأسواق المالية ومدى تواجد سوق الإدارة المالية وفعاليتها وأمانتها وتأثيرها الكلي في الاقتصاد القومي.

2_ العوامل الاجتماعية:

يقصد بها مجموعة العوامل بالقيم والعادات والتقاليد وتأثيرها على السلوكيات العامة للناس وهنالك العديد من المؤثرات الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ومن أهم هذه العوامل.

_المسؤولية الاجتماعية لهيئات الأعمال تضم الأفراد العلاقات الاجتماعية والعلاقات الشخصية القوية؛

_المؤثرات السكانية حيث ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تأخذ الزيادة السكانية عند تخطيط العمليات؛

_دور المرأة في تغيير ترتيب القوى العامة حيث يجب على إدارة الموارد البشرية على الرعاية الطبية والخدمات الاجتماعية بالنسبة للنساء العاملات؛

3_ العوامل السياسية والقانونية:

_مدى توعية وكفاءة الأنظمة والتشريعات في مجالات الأعمال والقوانين العامة ذات الارتباط بقطاع الأعمال؛

_السياسة الدفاعية وتأثيرها على الصناعة في تعاملها مع المؤسسات أو الدول الأجنبية، تطوير الصناعة وسياسات الشراء الموارد البشرية؛

_السياسة الخارجية ودور هذه السياسة في منظمات الأعمال في إطار قيود تجارية، الجمارك والتبادل التجاري؛

_الاستقرار السياسي ومرونة الأنظمة والتشريعات؛

_الهيكل السياسي للنظام ومدى تطبيق مركزية أو لا مركزية السلطة التنفيذية.

4_ العوامل التعليمية:

_ارتفاع نسبة الأمية وقصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات الفنية والمهنية؛

_تضخم خرجي الجامعات من الحاجة في بعض التخصصات غير المطلوبة ويسبب ذلك في وجود فائض بطالة بين الخرجين؛

_قصور في برامج التدريب والتنمية الإدارية التي تقوم بها أجهزة التدريب ومنشآت الأعمال.¹

المطلب الثالث: مدخل استراتيجي لإدارة الموارد البشرية

يتضمن المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية المفهوم الاستراتيجي الخاص بالموارد البشرية في المؤسسة حيث ينطوي هذا المدخل على ست ركائز أساسية لا بد لإدارة المؤسسة من أن تلمها أهمية بالغة تتمثل فيمايلي:

1_ اعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية:

من المعروف عن البيئة الخارجية أنها تقدم مجموعة من الفرص والتهديدات للمؤسسة، والتي تتجسد في القوانين والظروف الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية، على مستوى المحلي أو الدولي من هذا المنطلق لا بد استراتيجي الموارد البشرية من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة الاستثمار في الفرص المتاحة مقابل العمل على التقليل من التهديدات أو المشاكل وتجنبها قدر المستطاع لأن نجاح المنظمة يعتمد على قدرات المديرين على استخدام طرق فعالة للتعامل مع هذه البيئة المتغيرة باستمرار خاصة في الوقت الراهن التي تعد العوالة أحد معالمه.

2_ اعتراف بأهمية تأثير المنافسين والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية:

تتنافس المؤسسات فيما بينها من أجل الوصول على العمالة الجيدة وذلك بنفس درجة التنافس المستهلك، للقوى التنافسية في إغراء العاملين ومكافئتهم وتوظيفهم أثر مباشر على استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة. فالمتغيرات في معدلات الأجور والتشريعات الخاصة بها وسمعة وشهرة المنافسين كما تؤثر على القرارات الاستراتيجية خاصة بالموارد البشرية.

3_ التركيز على تحقيق رسالة المؤسسة:

تعمل الاستراتيجية في ضوء رسالة المنظمة أي لا بد من وجود استراتيجية تساهم ما تسعى في تحقيقه المؤسسة في المستقبل البعيد. تعرف رسالة المؤسسة بأنها الخصائص الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة الأخرى، فإن رسالة هي تجسيد الفلسفة الأساسية للمؤسسة لأنها تعبر عن مفهوم الذات إلى جانب تعبيرها عن الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة في بناءها عند الآخرين.

4_ التركيز على وضع الأهداف الاستراتيجية وصياغة القرارات الكفيلة بتحقيقها:

إن التساؤل الاستراتيجي عن الأشياء التي يجب أت تقوم بها المؤسسة هو فما الي الواقع السعي إلى تحديد أهداف محددة وعمل على تحقيقها في أرض الواقع من أجل تحقيق رسالة المؤسسة وتمثل الأهداف الوسيطة

¹ صلاح محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ص41

التي تحتاجها المؤسسة لكي تترجم رسالتها الفلسفية إلى مصطلحات محددة وملموسة يمكن قياسها فالأهداف إذن هي خطوات محددة على الرسالة الخاصة بالمؤسسة.¹

5_ الاهتمام بجميع العاملين:

تهتم استراتيجية الخاصة بالموارد البشرية بجميع العاملين في المؤسسة سواء كانوا دائمين أو مؤقتين وسواء كانوا يعملون في المستويات الإدارية العليا أو الوسطى أو الدنيا، وتهتم أيضا بجميع الأمور الخاصة بهم كالرواتب والحوافز وتقييم الأداء، تصميم الأعمال لما يتماشى مع طبيعة المؤسسة.

6_ التكامل مع استراتيجية المؤسسة:

يجب لاستراتيجية الموارد البشرية التي تتبناها أن تتكامل مع استراتيجية خاصة بالموارد البشرية، فلا بد أن تركز استراتيجية الموارد البشرية على الاستقطاب والتوظيف السريع للعاملين. فالفكرة الأساسية وراء هذا التنسيق بين جميع المؤسسة بما فيها الموارد البشرية وذلك لضمان أن يؤدي إلى تنفيذ استراتيجيتها ولا شك أن تكامل جميع موارد المؤسسة مع بعضها سيؤدي في نهاية نشوء قيمة إضافية أخرى، لا تستطيع من الموارد تكوينها منفردا وهذه هي إحدى الفوائد الأساسية التي يمكن تحقيقها عن الإدارة الاستراتيجية الجيدة لموارد المؤسسة خاصة البشرية منها.²

¹ محمد جاسم الشعبان، مرجع سبق ذكره، 39.

² محمد جاسم الشعبان، مرجع سبق ذكره، 39.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال مناقشة هذا الفصل الذي تناول الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية من كل جوانب، استنتجنا أن هذه الأخيرة لها أهمية بالغة ودورا فعالا في صياغة الأهداف والعمل على تجسيدها على أرض الواقع، وصنع القرارات في المؤسسة في مختلف الأنشطة والوظائف الإدارية والعلاقة بينهما وكذلك العوامل المؤثرة في الإدارة والاستراتيجية المتبعة للموارد البشرية، ومن هنا يتضح أن إدارة الموارد البشرية تنطوي على عدة ركائز أساسية

أهمها الوصف الوظيفي، الاختيار وتحفيز العنصر البشري وتنمية وتدريب المورد البشري بالإضافة إلى النشاط التقليدي المختص بشؤون العاملين بالمؤسسة.

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء المؤسسية

تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة وعنصراً ضرورياً لاستمرار نشاط المؤسسات ونموها وذلك من أجل أي منظمة ومرتبطة بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية لذلك نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصت حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة ولمعرفة مدى كفاءته تقوم هذه الأخيرة بتقييمه لمعرفة مواطن الضعف والقوة في إنجاز الأعمال المرتبطة بكل فرد في المنظمة من أجل وضع استراتيجية فعالة للقوة العاملة وبناء خطوات ووضع معايير موضوعية للتحفيز والتوظيف والتدريب.

ومن هنا تطرقت في هذا الفصل عن الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة حيث قسمناه إلى مبحثين:

ومن خلال هذا المنطلق سيتم التطرق في هذا الفصل على مبحثين:

❖ المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء

❖ المبحث الثاني: طرق تحسين الأداء

المبحث الأول: ماهية تقييم الأداء.

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة في مجال الإدارة والتسيير، فهو يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة، كما يعتبر العامل الأكثر مساهمة في تحقيق هدفها الرئيسي ألا هو البقاء والاستمرارية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته.

✓ الفرع الأول: مفهوم الأداء

ظهر مصطلح "الأداء" في القرن التاسع عشر إذ تعود جذوره الأصلية إلى اللغة الفرنسية (performance) وكان يعرف آنذاك على أنه "النتيجة المحصلة من قبل حصان المسابقات والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق ثم أصبح يستعمل مصطلح الأداء للدلالة على نتائج السباق العدو للرجال ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشرا رقميا لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج".¹

وهناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي وهي كالاتي:

التعريف الأول: يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ولذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط والأهداف التي يسعى بتحقيقها داخل المنظمة.²

التعريف الثاني: يعرف مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.³

¹ شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2007_2008، ص 79

² بتوفيق محمد عبد المحسن، أستاذ إدارة الأعمال معهد الكفاية الإنتاجية، دار الفكر العربي، 2003، ص 03

³ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، 2016 ص 19.

✓ الفرع الثاني: محددات الأداء

- أداء العاملين هو أثر الصافي لجهودهم وإدراك الدور ومهام، يعني هذا أن الأداء هو موقف حيث يمكن أن ينظر إليه على أنه إنتاج لعلاقة متداخلة بين مجموعة من محددات وهي كالآتي:
- أ_ الجهد: هو عبارة عن طاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أو عمل آخر حيث يكون بنسب متباينة أما الضعيفة أو متوسطة أو كبيرة فائقة، إن الجهد عادة يكون متعلق بالحالة النفسية للعامل وبطبيعة الحوافز التي تمنح لهم مقابل أداء عمل معين.
- ب_ القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء عمل معين والقدرة تكون مقرونة بكفاءة ومهارة وهي تختلف من فرد لآخر وتتغير من فترة زمنية إلى أخرى، فالتدريب يلعب دورا فعالا في تحسينها والرفع منها.
- ج_ إدراك الدور والمهام: هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد من ضروري توجيه جهوده في العمل في خلال أن فهم الدور والمهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإتيان ونجاح وتحقيق الغاية وهدف المطلوب ولذلك إلى أداء فعال في العمل ولتحقيق مستوى مرضي من أداء لا بد من وجود حد أدنى من اتفاق مقبول من وجهة نظر الآخرين فبرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجها من طرف صحيح لذا فإن العلاقة بين محددات الأداء هي علاقة تكامل وترابط، تأثير وتأثر لكي يكون العمل متكامل لا بد من توفير هذه المكونات.¹

¹ صلاح عبد الباقي إدارة موارد البشرية، إسكندرية، مصر، 1999، ص211

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء ومعاييرها

✓ الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الأداء

1_ العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء:

تتمثل العوامل الخارجية في مجموعة في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم وبالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطرا يؤثر سلبا على أداء المؤسسة. مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها خاصة إذ تميزت بعدم الثبات وتعقيد. وتنقسم هذه العوامل إلى عوامل اقتصادية اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية، قانونية تتفاوت في درجة تأثيرها على أداء المؤسسة.

2_ العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء:

تتمثل العامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها ويمكن للمسير أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو تقليل من آثارها السلبية تتميز هذه العوامل بصعوبة حصرها، التداخل فيها والتفاوت من حيث درجة تأثيرها والتحكم فيها والنتيجة لذلك تم تجميعها في مجموعتين هما العوامل (التقنية) نوع التكنولوجيا، نسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العمال، الموقع الجغرافي لمؤسسة وتصميمها من حيث المخازن الورشات الآلات ونوعية المنتج من حيث الشكل والغلاف مدى توافق منتجات المؤسسة مع رغبات المستهلكين نوعية المواد المستعملة في عملية الإنتاج (العوامل البشرية) التركيبة البشرية للمؤسسة من حيث السن والجنس، مستوى تأهيل الأفراد المؤسسة، مدى توافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلها وتكنولوجيا المستخدمة أنظمة المكافآت والحوافز.

العلاقة بين العمال والإدارة، نوعية المعلومات ويبقى مجال العوامل المفسرة للأداء واسعا جدا ولا يمكن تحديده، غير أن الدراسات بينت أن أهم العوامل التي تحقق الأداء تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط¹.

¹ السعيد بريس، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، عدد 01.

✓ الفرع الثاني: معايير الأداء.

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء، بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور، تستخدم هذه المعايير للفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء، وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

1_ الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلاً عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، الأهداف والتوقعات.

2_ الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب، وتسهيلات.

3_ الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن، ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي: المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل،

4_ الإجراءات: الإجراءات عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسليمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.¹

المطلب الثالث: مراحل وطرق تقييم الأداء ومسؤولياته

¹ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010، ص 79

✓ الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

التعريف الأول: "يشير تقييم الأداء إلى العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد ومقارنته بمعايير الأداء الموضوعية وفقا لخطوات محددة".

التعريف الثاني: "تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازهم وسلوكياتهم في عملهم الحالي للتعرف على مقدرتهم على مدى تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلا".

التعريف الإجرائي:

تقييم الأداء هو نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة يتم على كل العاملين فيها من خلال الملاحظة ومتابعة أداء وسلوك من يقيمون بشكل مستمر خلال فترات زمنية محددة واثناء أداء عملهم، ومقارنة ذلك بما هو مطلوب منهم إنجازه، حيث يتم في نهاية الفترة وضع التقرير النهائي على أساس موضوعي، عادل متعرضين لجوانب القوة والضعف في الأداء مع ذكر محددات كل جانب وأسبابه.

إن التعريف السابق يتضمن ثلاث عمليات فرعية هي:

_ قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعية ويطلق على هذه العملية القياس.

_ تحديد مستوى الأداء المحقق فيما إذا كان أداء جيد أو ضعيف، أي إعطاء الأداء قيمة ويطلق على هذه بالتقييم أو التقدير.

_ تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في الأداء المتحقق، ويطلق على هذه العملية بالتقويم Evaluation

ومنه فإن العملية المتكاملة لتقويم الأداء تتضمن قياسه وتقييمه وقويمه.¹

يقصد بتقييم الأداء: "النشاط الخاص بتحديد مدى أداء المرؤوسين لأعمالهم وتنمية وتطوير هذا الأداء في المستقبل".

¹ معين أمين السيد، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء لنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة، ص 301.

✓ الفرع الثاني: خطوات تقييم الأداء.

تبدأ عملية تقييم الأداء تحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة توقعات أداء مع الأفراد العاملين ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المعياري، وبعد ذلك مناقشة التقييم مع الأفراد لاتخاذ الإجراءات التصحيحية ويمكن عرض الخطوات السابقة بالتفصيل فيما يلي:

1_ تحديد معايير الأداء:

يعتمد في هذه المرحلة على تحليل العمل لأجل بناء معايير الأداء ويمكن في هذا المجال الاعتماد على معايير متعددة للفاعلية في أداء كل عمل نظرا إلى أن معظم الأعمال في المنظمات معقدة وتتضمن جوانب وأبعاد عديدة ولذلك غير ممكن تحديد عدد من الخصائص التي يجب توفرها في المعيار المحدد لكي نافع في عملية تقييم الأداء من هذه الشروط نجد:

_ الثبات: نعني به إمكانية القياس لأن ثبات القياس يعني الاستقرار والتوافق فالاستقرار يعني أن القياسات المعيارية المأخوذة في أوقات مختلفة تعطي نتائج متقاربة. أما التوافق فيعني أن القياسات المعيارية المأخوذة من قبل أفراد مختلفين تعطي نتائج متقاربة.

_ التميز: الهدف الأساسي لتقييم الأداء هو تمييز الجهود وفقا لأداء الأفراد لأن هذا التمييز ضروري في توزيع الأجور والرواتب وترقية الأفراد.....إلخ.

_ القبول: ضرورة تقبل الأفراد للمعايير فمعياري القبول يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد.

2_ توقعات الأداء للأفراد:

عند تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال من توضيحها للأفراد كي يعلموا ماذا يتوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الإتصال بطريقتين: نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسين ومن المرؤوسين إلى المدراء.

3_ الأداء الفعلي للأفراد العاملين:

يتم جمع المعلومات حول الأداء الفعلي وفقا لأهم مصادر المعلومات وهي: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية والتقارير المكتوبة.¹

4_ مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء أو الأداء المعياري:

تكشف هذه الخطوة عن الانحرافات بين الأداء المعياري والمحقق حيث يقتنع العامل بأدائه، كما تؤثر هذه النتائج على الروح المعنوية للأفراد وتواصلهم بالأداء المستقبلي وهذا يستدعي بالمقيم اتباع الخطوة الموالية.

¹ معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 320_321.

5_ مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي أن يعرف الأفراد نتائج تقييم أدائهم بل يجب أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية كانت أم سلبية حيث يتم توضيح بعض الجوانب غير مدركة أو مهملة من قبل العامل.

6_ الإجراءات التصحيحية:

ممکن أن تكون مباشرة وسريعة دون البحث عن الأسباب حيث يعادل تعديل الأداء ليطابق المعيار أو التصحيح الثاني الذي يتم فيه البحث عن الأسباب يعود بالفائدة على المنظمة.¹

¹ معين أمين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 320_321

✓ الفرع الثالث: طرق تقييم الأداء

يختلف نشاط المؤسسات من واحدة إلى أخرى، فهناك مؤسسات خدمات وأخرى إنتاجية، وتبعاً لذلك تختلف المهام التي يؤديها العاملين، فإنه يصعب وضع مقياس موحد لتقييم أداء العاملين في المؤسسة أو معيار واحد يطبق في كافة المؤسسات أو على كافة العاملين، لذلك وضعت الإدارات المختلفة عدة معايير أو مقاييس يمكن الأخذ بها لقياس أداء العاملين منها ما يلي:

أ_ طريقة الإنتاج:

هنا يتم تقييم أداء الفرد على أساس عدد وحدات الإنتاج التي أنجزها خلال مدة زمنية معينة، فالبائع يقيم أدائه بعدد الوحدات التي باعها في فترة زمنية محددة، أما العامل في المصنع فقياس أدائه بعدد القطع التي أنجزها خلال مدة معينة، وهناك كثير من المؤسسات تربط كمية الإنتاج بنوعية هذا الإنتاج عند تقييم الأداء

ب_ طريقة الصفات:

في كثير من الأعمال، خاصة تلك التي تقدم خدمات لا يمكن قياس أداء الفرد فيها كما ونوعاً، نلجأ المؤسسات لاستخدام طريقة الصفات لقياس الأداء، يتطلب ذلك تطبيق الخطوات التالية:

1_ تحديد العناصر اللازمة اعتمادها كمقياس للتقييم، مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف مع رؤسائه، علاقة مع زملائه في العمل، تحمل المسؤولية، المحافظة على أوقات الدوام الرسمي، المعرفة الفنية، الانضباط في العمل، تمتع الموظف بروح المبادرة..... إلخ من العناصر التي قد تراها الغدارة ذات أهمية للتقييم.

2_ إعطاء كل عنصر من العناصر السابقة درجة معينة مثل: ممتاز، جيد جداً، مقبول، ضعيف، راسب

3_ تحديد نقاط لكل درجة.

4_ وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذه الغاية يطلق عليه اسم " نموذج تقييم الأداء "؛

5_ يطلب من المقيم تدوين ملاحظاته بجانب كل عنصر من عناصر التقييم أو في المكان المخصص لذلك في أسفل النموذج؛

6_ يتم جمع النقاط التي يحصل عليها العامل لتحسين تقديره النهائي، فالعامل الذي حصل على مجموع قدره 90 فما فوق يعتبر تقديره "ممتاز" ومن حصل على مجموع قدره 80 فما فوق يعتبر "جيد جداً"؛

7_ يقوم الشخص الذي أعد التقييم بتوقيعه مع تحديد تاريخ إعداده.¹

¹ محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره. ص 138_139

ج_ طريقة المقارنة:

وهي مقارنة الموظفين بعضهم بعض، إما باستخدام أسلوب الترتيب البسيط أو أسلوب المقارنة المزدوجة.

د_ طرق أخرى:

1_ طريقة التوزيع الإجباري: حيث يتم توزيع العاملين إلى مجموعات وفقاً لمنحنى التوزيع المعتدل الذي تتركز فيه أكبر مجموعة في الوسط بينما يقل التوزيع عند طرف المنحنى، كما يتم توزيع العاملين حسب النسب معينة. إلا أن أهم عيوب هذه الطريقة عدم عدالة التقييم، فهي تلزم الرؤساء بإعطاء تقييم لبعض الأفراد العاملين أدنى مما يستحقون تماشياً مع النسب المطلوبة من الإدارة تطبيقها.

2_ طريقة المتابعة: تعتمد هذه الطريقة على قيام الرئيس بتدوين ملاحظاته حول أداء مرؤوسيه أولاً بأول، حيث تمكنه في النهاية من كتابة تقرير عادل عن أدائهم واتباع هذه الطريقة يمكن إرشاد المرؤوس إلى الأخطاء التي يقع فيها لتتم معالجتها مباشرة، إلا أن من أهم عيوب هذه الطريقة أنها تتطلب وقتاً طويلاً من الرئيس، فقد يؤدي تدوين الملاحظات من استفادة وقت الرئيس، وعدم إتاحة الوقت الكافي له لمتابعة المهمات الأخرى، كما أنها تعتبر مضيعة للوقت في حال كثرة عدد المرؤوسين ومن جانب آخر فإن لهذه الطريقة بعض التأثيرات السلبية على المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء أنهم مراقبون على الدوام، فيؤدي ذلك إلى شعورهم بالقلق والاضطراب النفسي الذي ينعكس لاحقاً بصورة سلبية على أدائهم.¹

¹ محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 140_141

✓ الفرع الرابع: مسؤوليات تقييم الأداء

تقع مسؤوليات إعداد تقارير تقييم الأداء ومراجعة هذه التقارير على الجهات التالي:

1_ الرئيس المباشر:

بما أن الرئيس المباشر يعتبر أكثر إلماماً بأداء وسلوك العاملين الذين تحت إشرافه من غيره من المسؤولين فهو المكلف بالمهمة إعداد التقارير عن أداء مرؤوسيه ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يعطي للرئيس سلطة يمكن ممارستها على مرؤوسيه كما أنه يشيع الطمأنينة في نفوسهم عندما يعرفون أن تقييم أدائهم وسلوكهم قد تم من قبل رؤسائهم المباشرين. ومن أهم العيوب هذه الطريقة إمكان تدخل العلاقات الشخصية في تقييم العاملين.

2_ مديرو الإدارة:

يقوم مديرو الإدارة مسؤولية مراجعة التقارير التي يعدها الرؤساء الذين يعملون تحت إشرافهم، فعليهم التأكد من أن التقارير قد أعدت بطريقة سليمة وعادلة، وفي الوقت المناسب، وعلى المدراء تقع مسؤوليته بمتابعة إعدادها ورفعها إلى إدارة الموارد البشرية لاتخاذ الإجراءات المناسبة.

3_ إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية مسؤولية أيضاً عن مراجعة تقارير تقييم الأداء والتأكد من أنها أعدت حسب السياسة المتبعة في المؤسسة وفي الوقت المناسب.

كذلك تتحمل هذه الإدارة فرز تلك التقارير حسب نوعيتها، مما يسهل على الإدارة العليا اتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة بحق المهملين، ومكافأة المبدعين منهم.¹

¹ محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 142

المبحث الثاني: طرق تحسين الأداء

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء وخطواته

✓ الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء

التعريف الأول: " هو طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة ما وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد فجوة في الأداء".

التعريف الثاني: عرف محمد كمال مصطفى أن: "تحسين الأداء يعني وجود مشكلة تحتاج إلى حل وهذا يتطلب قيام بفعل لحل هذه المشكلة أو تخفيف من حدوثها".¹

التعريف الثالث: عرف محمد قدرى حسن تحسين أداء الموارد البشرية كما يلي:

"تحسين الأداء يعني اتخاذ الإجراءات وقيام بالممارسات التي من شأنها تصحيح الأخطاء والانحرافات التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء".²

التعريف الرابع: " عملية تحسين الموارد البشرية تعني وضع برنامج لتدريبها وتنمية كفاءاتها تحت إشراف وتوجيه المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في المنظمة بهدف معالجة النتائج السلبية التي تم اكتشافها عند تقييم أداء الموارد البشرية".³

¹ محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2014، ص 125

² محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015، ص 403

³ محمد جاسم شعبان ومحمد صالح الأنبيج، مرجع سبق ذكره، ص 260

✓ الفرع الثاني: خطوات تحسين الأداء

1_ تحليل الأداء: يرتبط بعملية تحليل الأداء مفهوميين لتحليل بيئة العمل:

أ_ الوضع المرغوب: يصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة.

ب_ الوضع الحالي (الفعلي): يصف مستوى الأداء العمل وإمكانيات وقدرات المتاحة كما هو موجود فعليا

2_ البحث عن الجذور والمسببات: يتم تحليل المسببات في فجوة بين الأداء المرغوب والوقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط لا المسببات.

3_ اختيار وسيلة المعالجة: يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكن بها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة وتركيز عليها في اختيار الطريقة المناسبة وحساب الدقيق لتكلفة ومنافع المتوقعة.

4_ تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة: بعد اختيار الطريقة ملائمة نضعها حيز التنفيذ نظم نظاما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير في الأعمال اليومية لتحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

5_ مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء ويجب المقارنة في شكل مستمر التقييم الرسمي بين الأداء الفعلي ومرغوب وبهذا يتم حصول على معلومات التي يمكن استخدامها واستفادة منها في عملية تقييم جديدة أخرى¹.

¹ محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد مرسى، إدارة الأعمال المبادئ والمهارات وظائف، الرياض، 1999، الطبعة الثالثة، ص348

المطلب الثاني: تحسين الأداء من خلال التحفيز

يعد العنصر البشري من أهم العناصر التي لها دور في جميع نشاطات المؤسسة ومصدر من مصادر المهمة لفعاليتها خاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات تتلاءم مع طبيعة الأعمال المؤسسة، في هذا المطلب تم التطرق إلى عنصر التحفيز الذي يساهم في عملية تحسين أداء المؤسسة.

✓ الفرع الأول: الأجور كحافز لتحسين الأداء

أثبتت العديد من النظريات المتعلقة بالأجور لدوره الفعال في عملية تحسين أداء المؤسسة باعتبارها محفزا للعمال من أجل انجاز الأعمال كما هو مبرمج لإنجازها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها. ومن بين هذه النظريات المهمة تعرض كما يلي:

1_ نظرية الحاجات لماسلو:

حسب هذه النظرية الأجور هو الوسيلة لتلبية الحاجات وليس غاية في وعليه فإن الأجر بإمكانه التأثير على المستوى المعيشي للعمال الذين لديهم دخلا ضعيفا ويمتلكون قدرا محدودا من المال وبالتالي يمكن دفعهم إلى تحسين أدائهم بواسطة الأجر، بينما لا يمتلك ذلك بالنسبة للعمال الذين يتقاضون أجورا مرتفعة أو يملكون أموالا معتبرة تسمح لهم بتلبية حاجياتهم.

2_ نظرية التوقعات:

حسب هذه النظرية يتم التحفيز عن تفاعل ثلاثة متغيرات والتي يمكن اختصارها فيما يلي:

أ_ مستوى توقع العامل وشعوره بأنه سيحقق أداء معين من خلال ما يقدمه من جهد في المؤسسة؛

ب_ توقع المقابل الذي سيحصل عليه من أدائه.

تعتبر هذه النظرية بأن العامل يعمل من أجل المستقبل فهو ينتظر نتيجة تتمثل في الأداء أو مقابل وهنا فالتحفيز لا ينطلق من الماضي ولكن يركز على المستقبل والذي يتميز بعدم التأكد وهو ما يفسر مقولة أن المؤسسات التي تدفع أجور مرتفعة ليس بالضرورة أن يكون أداء عملها مميذا انطلاقا من هذه النظرية وضع الباحث بورترولاولر نموذجا يفسر التحفيز التركيز على الجهد المبذول من قبل العمال وقدراتهم الشخصية، حيث يرى هذان الباحثان بأن مستوى الأداء تحدده ثلاثة عوامل رئيسية وهي الجهد المبذول وقدرات العامل وشعوره بأنه لديه دور في المؤسسة التي يعمل فيها والتحفيز ينتج عن ثلاثة توقعات هما :

توقع الجهد وأدائه؛ توقع أداء والتعويض؛ قيمة نظام التعويض¹

¹ حمودي حيمر، أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة، باتنة، 2007_2008، ص 89_92

3_ نظرية أجر الفعالية:

تبحث هذه النظرية في إبراز تأثير مستوى الأجور على الجهد المبذول من طرف العمال وإنتاجيتهم في وضعيات تكون فيها الرقابة. ومن نتائج هذه النظرية أنه هناك إمكانية تحسين الأداء من خلال دفع أجور أعلى من مستوى الأجور في سوق العمل لأنه ذلك يساعد على زيادة فعالية العمال وتحفيزهم، وحسب هذه النظرية يجب توفر المعلومات حول مدى فعالية العمال لتحقيق العدالة الداخلية والخارجية وهذا يتطلب تكاليف باهظة خاصة عندما يكون حجم المؤسسة كبير وأنشطتها معقدة، كما يمكن تحفيزهم من خلال فرض عقوبات للذين يحققون فعالية أقل من المستوى المطلوب وهو ما يطلق عليه بالتحفيز السلبي.

4_ نظرية المسابقات:

تقدم هذه النظرية شرحاً لشروط وخصائص تطبيق نظام الأجور يكون محفزاً بالاعتماد على الاستحقاق النسبي حيث يحصل العامل الذي يحقق أداء أفضل من زملائه على علاوة تضاف إلى الأجر القاعدي أو على الترقية في المستوى الوظيفي ويكون التنافس للعمال للحصول على هذه الامتيازات كوسيلة لتحفيزهم لبذل مجهود أكبر، وبالتالي فهي ناجحة في الوظائف التي يكون فيها الأداء قابل للقياس الكمي والملاحظة المباشرة في المؤسسة.

5_ نظرية عقود الدفع المؤجل:

قد بينت هذه النظرية بأن زيادة الأجور وفق الأقدمية يؤدي إلى زيادة بذل جهد من طرف العمال لفترات عديدة وتأجيل الدفع يؤدي إلى تحسين إنتاجية العمال على المدى المتوسط والطويل، كما يعتبر الأجر كوسيلة للتعويض عن ولائهم من خلال الفترات التي قضوها في المؤسسة.

6_ نظرية رأس المال البشرية:

تفترض هذه النظرية أن الإنتاجية مرتبطة بكمية رأس المال البشري والتراكم المتزايد لرأس المال البشري يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وهو ما يبرز زيادة الأجر مستقبلاً وزيادة رأس المال البشري يكون بواسطة التكوين وتنمية الكفاءات.

من خلال النظريات السابقة المتعلقة بالأجر نستنتج بأن له دوراً مهماً في تحفيز العمال على تحسين أدائهم وأداء المؤسسة.¹

¹حمودي حيمر، مرجع سبق ذكره، ص 89_92

✓ الفرع الثاني: التعويضات المباشرة والغير المباشرة

تعتبر التعويضات بنوعها المباشرة وغير مباشرة من بين أحد أهم الوسائل التحفيزية للموارد البشرية التي لها والانعكاس الإيجابي على المؤسسة من خلال تحسين أدائها، يمكن القول أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

1_ التعويضات غير المباشرة:

تعرف التعويضات غير مباشرة بالمنافع والمزايا التي تمنحها المؤسسة للأفراد العاملين فيها والتي تستهدف تحريك روح الانتماء وتعزيزها لدى الداخلين الجدد وتزيد من ولاء العاملين في المؤسسة مما ينعكس بنتائج إيجابية على صعيد الأداء والإنتاجية. وتعرف أيضا أنها تلك المبالغ التي تقدمه المؤسسة للعمال بهدف تحقيق الأهداف:

_ جذب موارد بشرية جديدة وبنوعيات مهارية ومعرفية عالية تساهم في بناء مزايا المؤسسة التنافسية؛

_ المحافظة على الموارد البشرية المؤهلة داخل المؤسسة وتحقيق الاستقرار في قوة عما هذه الأخيرة؛

_ تحفيز العاملين عن طريق زيادة معنوياتهم وتحسين ولائهم للعمل والمؤسسة؛

_ تعزيز صورة المؤسسة بين العاملين فيها وفي مجتمع الأعمال.

1_2 أنواع التعويضات غير المباشرة:

تشمل التعويضات الغير المباشرة على العديد من الأنواع أهمها ما يلي:

أ_ برنامج الحماية العامة والخاصة: تعمل هذه البرامج على مساعدة الفرد العامل وعائلته في حالة توقف مكافئته المباشرة المتمثلة في الراتب، كما تستهدف التخفيف من أعباء النفقات الصحية.

ب_ البرامج الإضافية: تستخدم هذه البرامج كمزايا ومنافع إضافية إلى جانب خطط الضمان اجتماعي وخطط الراتب التقاعدي، وتعتمد على مشاركة الطوعية من قبل العاملين في صناديق ادخار تستخدم لتغطية نفقات العاملين الطارئة على الأجر القصير ويطلق عليها بخطط المدخلات قصيرة الأجل.

ج_ خطط الدفع المضمون: تشمل هذه الخطط على مبالغ نقدية يشارك فيها الأفراد العاملين والمؤسسة، وتستخدم لحماية دخل العاملين خلال فترات البطالة غير الطوعية.

د_ منافع الرعاية الصحية: تضم هذه المنافع النفقات التي تحددها المستشفى وأجور الأطباء، كما تشمل على نفقات التأمين الطبي وغالبا ما تدفع إلى شركات التأمين التي تتعامل معها المؤسسات بشكل دائم.¹

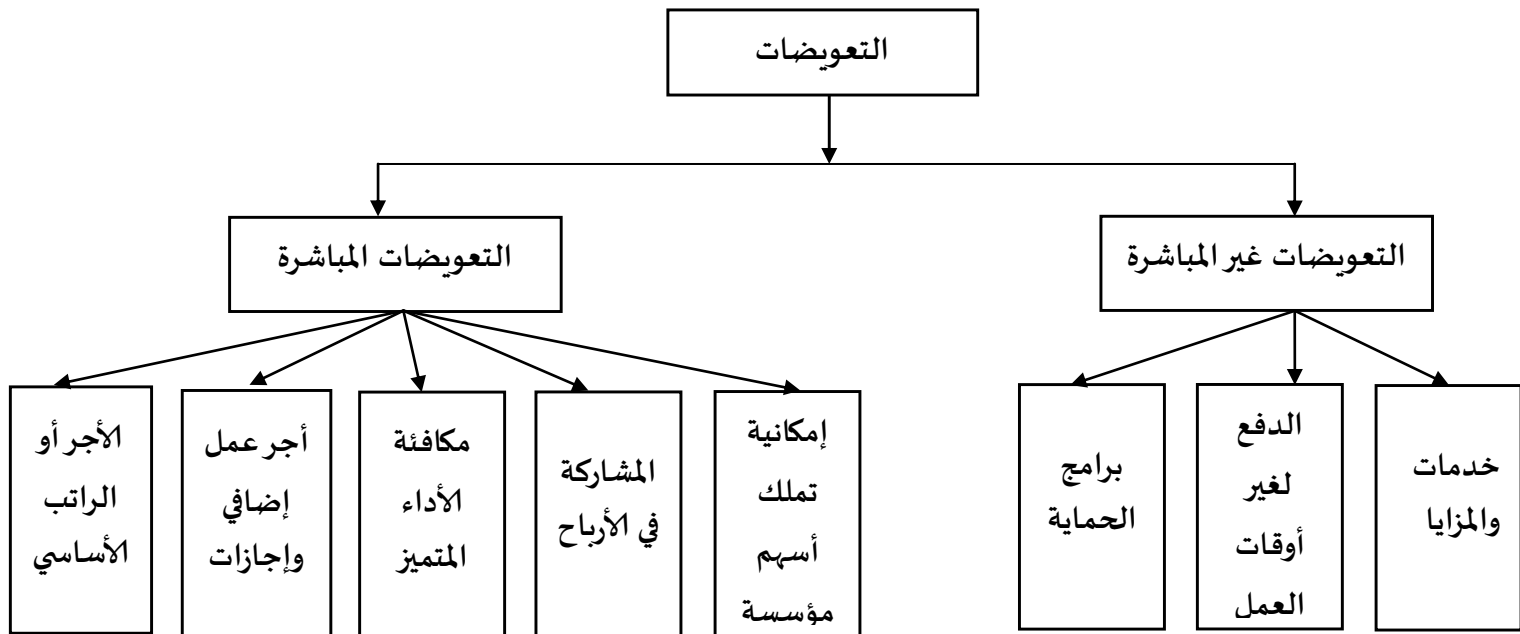
¹ مهيبيل وسام، تكنولوجيا إعلام والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، ماجستير علوم التسيير العمومي، جامعة الجزائر3
2011_2012، ص34

هـ برامج الصالح العام: تستخدم المؤسسات هذا النوع من البرنامج لأجل التخفيف عن عبء تكاليف الرعاية الصحية، تعتبر هذه البرامج بمثابة التدابير الاحترازية لمنع أو تقليل حدوث إصابات وأمراض العمل.

2_ التعويضات المباشرة:

يقصد بالتعويضات المباشرة الأجور مقابل أداء العمل الأصلي وأوقات العمل الإضافية وكذلك الاجازات مدفوعة الأجر وكذلك الأجور التشجيعية كمكافآت الأداء المتميز وأحيانا المشاركة في الأرباح والمشاركة في رأس المال عن طريق شراء أسهم المنظمة، ويتم الأخذ بعين الاعتبار عدد ساعات العمل أو أهمية الوظيفة أو الأداء أو الجهد أو الأقدمية داخل المنظمة أو صعوبة الوظيفة في تحديد قيمة هذه التعويضات ومن هنا لابد من تقييم الوظائف بغرض تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة وما يقابلها من أجر مناسب.¹

الشكل رقم (2_1): هيكل التعويضات المباشرة وغير مباشرة



المصدر: مهيبيل وسام، تكنولوجيا إعلام والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية،

ماجستير علوم التسيير العمومي، جامعة الجزائر 3، 2011_2012، ص34

¹ مهيبيل وسام، مرجع سبق ذكره، ص34

المطلب الثالث: تحسين الأداء من خلال التوظيف والتدريب

✓ الفرع الأول: تحسين الأداء من خلال التوظيف

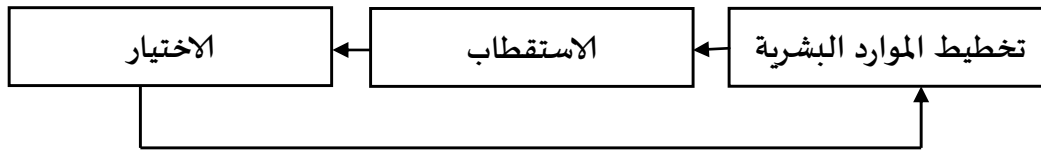
تعتبر عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي تشرف على إنجازها إدارة الموارد البشرية بكفاءة وفعالية عالية، يرتبط النجاح في إنجازها بتحديد مسار النشاطات الوظيفية في المؤسسة سواء النشاطات التسويقية والإنتاجية والمالية.... إلخ تكتمل عملية التوظيف بإنجاز مجموعة من الأنشطة المتمثلة في الاستقطاب والاختيار والتعيين.

1_ الاستقطاب:

يعتبر استقطاب الموارد البشرية من النشاطات المؤثرة في أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

يعرف بأنه عملية ثنائية بين الفرد والمؤسسة ففي الوقت الذي تمارس فيها المؤسسة البحث عن المرشحين يمارس الفرد بالمقابل البحث عن المؤسسة، لذلك فإنها مصدر معلومات للفرد عن المؤسسة تستثمر تلك المعلومات في عملية الاختيار، فالاستقطاب يمثل حلقة وصل بين التخطيط للموارد البشرية وعملية الاختيار.

شكل رقم (2_2): يمثل دور الاستقطاب في المؤسسة



المصدر: خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان الأردن، دار وائل، 2003، ص 124

تساهم عملية الاستقطاب للمؤسسة في تحسين أدائها من خلال:

- _ توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة؛
- _ زيادة استقرار المورد البشري من خلال جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين؛
- _ الاسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم، مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين؛
- _ تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة التي تلحق بعملية الاختيار كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل لشغل الوظائف الشاغرة؛

_تحقيق المسؤولية الاجتماعية الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة.¹

2_الاختيار والتعيين:

يعتبر كل من الاختيار والتعيين وظيفتان منفصلتان ولكن متكاملتان فيآن واحد، فالوظيفة الأولى تهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييمهم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم تحت سقف التشريعات والقوانين المتبعة، بينما تعني الوظيفة الثانية المتمثلة في التعيين إيجاد التناسب والتطابق بين الشروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة وبين المؤهلات والكفاءات المقدم لشاغلها.

يعد الاختيار الركن الثاني من الأركان الثلاثية لعملية التوظيف حيث يشكل مع التعيين الجسر الموصل بين الفرد في البيئة الخارجية للمؤسسة أي أنه الوسيلة التي بواسطتها يحدد الفرد المؤسسة التي سينتمي إليها ويحقق مساره الوظيفي فيها.

2_1) مصادر عملية الاختيار:

أ_ المصادر الداخلية:

تعني إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة فيها، وذلك من خلال ما يسمى بمستودع المهارات والذي هو عبارة عن قاعدة بيانات متكاملة عن الوظائف من حيث وصف الوظيفة وكذلك عن الأفراد كالسن، الخبرة، القدرة، المهارة وغيرها من البيانات، (بحيث أنه عندما تشغل وظيفة ما، يتم الرجوع إلى المستودع للبحث عن من يتماثل معها ثم العمل على شغلها عن طريق النقل أو الترقية).

1_النقل: كما نعلم أن النقل يعتمد على تغيير الموقع الوظيفي للفرد، وذلك ضمن المستوى الإداري نفسه، دون أن يكون هناك زيادة في الدرجة المالية أو الوظيفية.

2_الترقية: هي عبارة عن تحريك الموظف من مستوى الإدارة أدنى إلى مستوى إداري أعلى بمعنى أنه سيكون هناك زيادة في الدرجة المالية والوظيفية. الترقية تكون بالأقدمية أو الاختيار

• الترقية بالأقدمية:

تعتمد على حساب مدة الزمنية، حيث يترقى في كل درجة وظيفة مدة زمنية محددة ومن ثم يرفع إلى درجة أعلى وهكذا طيلة حياته الوظيفية، طالما أنه يستوفي كل ما هو مطلوب منه.

• الترقية بالاختيار:

تعتمد على الجدارة والكفاءة والابداع والابتكار بغض النظر عن المدة الزمنية.¹

¹خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان الأردن، داروائل، 2003، ص 122

ب_ المصادر الخارجية:

هي المصادر الموجودة في سوق العمل خارج المنظمة وأهمها:

_ المنظمات التعليمية مثل المعاهد والجامعات والمدارس ومراكز التدريب المهني؛

_ وكالات التوظيف سواء كانت خاصة أو حكومية؛

_ العاملين في المنظمات الأخرى وذلك من خلال الانتداب أو التقاعد؛

_ طلبات التوظيف السابق ولم يعين أصحابها؛

_ الإعلان بوسائل الإعلام طلب متقدمين؛

_ الطلبات الشخصية التي يقدمها الراغبين في العمل في المنظمة؛

_ أقارب وأبناء العاملين في المنظمة؛

أما التعيين هو وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط ومستلزمات القيام بها من مؤهلات وكفاءات.

❖ مراحل عملية التعيين:

1_ استمارة التقدم للتوظيف؛

2_ الاختبارات؛

3_ مراكز التقييم؛

4_ أساليب اختيار أخرى؛

5_ المقابلة؛

6_ مراجعة وفحص خلفية المرشح؛

7_ الفحص الطبي.²

¹ محمد حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء للنشر، 2005، ص 138_139

² محمد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 138_139

✓ الفرع الثاني: تحسين الأداء من خلال التدريب

يعتبر التدريب من الأنشطة الضرورية ومن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه أحد الأنشطة التي تعود بالمنفعة على الفرد والمؤسسة.

1_تعريف التدريب:

هو مجموعة الأعمال والأنشطة التي تهدف إلى جعل عمال المؤسسة قادرين على بكفاءة وعلى أداء وظيفتهم الحالية والمستقبلية.

ويقصد أيضا بالتدريب بأنه تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرا باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية.

تهدف المؤسسة من وراء اخضاع الافراد إلى برامج التدريب إلى:

_زيادة الإنتاج؛

_تقليل لتكاليف؛

_تحسين مستوى الأداء؛

_التقليل من حوادث العمل؛

_تحسين الجودة.

2_أنواع التدريب بالمؤسسة:

2_1) تدريب قبل العمل: وذلك بتدريب عمال جدد لكي يتحكموا في الآلات أو التعرف على طريقة العمل.

2_2) تدريب بعد العمل: إذا لاحظت المؤسسة أن العامل الحالي لديه نقص في الأداء أو لا يتحكم في الآلات أو لاحظت ارتفاع في حوادث العمل والغياب المتكرر والمتعمد عن العمل وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم طاعة التعليمات والتوجيهات، فإنها تشرع في القيام بإجراءات تصحيحية لهذا السلوك بعدة وسائل منها التدريب.¹

من بين الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في التدريب هناك أسلوبين هما:

¹ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، ماجستير، جامعة ممد بوضياف _مسيلة، 2005، ص 136_137

أ_تدريب نظري:

يكون داخل المؤسسة باستدعاء المديرين ذوي الكفاءة العالية والمتخصصين أو ذوي الخبرة من المعاهد الوطنية مع تحمل المؤسسة مصاريف النقل والاقامة خلال فترة التدريب المؤسسة وجدت أن هذه العملية تكون تكاليفها أقل من التدريب الخارجي الذي يتطلب مصاريف أكبر تتعلق بالتنقل والإيواء.

ب_تدريب تطبيقي ميداني عند الحصول على آلات جديدة:

في كل الحالات فإن التدريب في المؤسسة يعتمد على نتائج تقييم الأداء، أي تقوم المؤسسة بذلك عندما نلاحظ وجود نقص في الأداء، وعند ارتفاع حوادث العمل، وعند استخدام آلات جديدة، وعند النظر في ترقية العامل، ويتم هذا التدريب عبر فترات.

3_الاحتياجات التدريبية:

تلجأ المؤسسة إلى تحديد احتياجاتها التدريبية بالتنسيق بين كل المصالح على جميع مستوياتهم في كل التخصصات وذلك كما يلي:

كل دائرة تحرر المشاكل التي تعاني منها خاصة تلك التي تتعلق بسير العمل في هذه الدائرة أو تلك التي تنتج عن استخدام تقنيات جديدة أو أجهزة فإذا لوحظ أن العامل يعاني صعوبات في تأدية مهامه أو أن الأجهزة المتوفرة بتقنيات لا تتوافق مع إمكانيات دعت الضرورة إلى تطوير مهاراته من خلال إخضاعه لبرنامج التدريب.¹

¹عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 136_137

خلاصة الفصل الثاني:

إن من أهم ما تطرقت إليه في الفصل إبراز دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة وتقييمه من عدة جوانب شملت تعريفه ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه ومعايير وطرق ومسؤولياته وإجراءات تحسينه، حيث تبين أن عنصر الأداء له أهمية بالغة لأية إدارة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع مهام والأنشطة حيث أصبح من أهم الركائز في المؤسسة من خلال الأنشطة التي تمارسها المؤسسة كإشرافها على عملية التوظيف والتدريب وكذلك تخطيط لمختلف الحوافز ووضع القرارات في المؤسسة.

الجانِب التَطْبِيقِي

الفصل الثالث

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية "حمادو حسين"

تمهيد:

بعد عرضنا للجانب النظري لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة، سوف نتطرق في هذا الفصل التطبيقي إلى دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية قصد تسليط الضوء على المفهومين الأساسيين ألا وهما الموارد البشرية والأداء على واقع المؤسسة محل الدراسة ومعرفة العلاقة بينهما ومدى تأثير أحدهما على الآخر.

وعلى هذا الأساس شمل هذا الفصل على المبحثين هما:

❖ المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية؛

❖ المبحث الثاني: تقرير شامل حول المديرية الفرعية للموارد البشرية

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين" سيدي علي

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

الفرع الأول: مفهوم المؤسسات العمومية الاستشفائية

تعرف على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي، حيث أنها تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي وهي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة من البلديات.

_ تتولى المؤسسة العمومية الاستشفائية القيام بما يلي:

_ ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء؛

_ تطبيق البرامج الوطنية للصحة؛

_ ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات؛

_ ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم.¹

الفرع الثاني: تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين" بدائرة سيدي علي على بعد 55 كلم شرق ولاية مستغانم وتعتبر المقر الرئيسي لهذا القطاع الذي يغطي الحاجيات الصحية 213183 نسمة موزعة على 10 بلديات و 3 دوائر، افتتحت المؤسسة سنة 1990 وقد تم تسمية المؤسسة العمومية الاستشفائية على الشهيد حمادو حسين وهذا طبقا للقرار الولائي بناء على موافقة وزارة المجاهدين وباقتراح من السيد المجاهدين لولاية مستغانم.

وتم التدشين يوم 11 ديسمبر 2015 المصادف لذكرى مظاهرات 11 ديسمبر 1960 من طرف والي ولاية مستغانم ، أم بالنسبة للإطار القانوني فهي عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي يخضع لوصايا الوالي مصنف من الصنف "ب" واستيعاب 272 سرير، بحيث تتوزع المؤسسات العمومية الاستشفائية كالتالي:

_ مستشفى مستغانم.

_ مستشفى سيدي علي

_ مستشفى عين تادل.

¹ وثائق المؤسسة

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين" كغيرها من المؤسسات العمومية الأخرى طرأت عليها تغيرات متعددة ومختلفة منذ افتتاحها سنة 1990 إلى يومنا هذا، بالنسبة للقطاع كان القطاع صحيا يشمل 03 دوائر وهي سيدي علي كعيادة، وبلدية سيدي لخضر وعشعاشة لنقص إمكانيات هاتين أخيرتين وهذا كان في سنة 2007، وأصبحت مؤسسة عمومية استشفائية بناء على المرسوم التنفيذي رقم 140_07 المؤرخ في 20/05/2005 المتضمن إنشاء المؤسسة العمومية، إضافة إلى هذا يشمل التغيير في التخصصات حيث أضيفت سنة 2012 التالية:

_أمراض المسالك؛

_أمراض الغدد؛

_أمراض الأشعة؛

كما زود القطاع بسيارة إسعاف متنقلة متخصصة في نقل المريض لمختلف المناطق المرفقة بطبيب عام وممرض وقابلة.

الاختصاصات	قدرة الاستيعاب
الطب الداخلي	74
طب الأطفال	30
الجراحة العامة	60
أمراض النساء والتوليد	60
جراحة الأطفال	30
جراحة العظام	40
الأمراض الصدرية	30
طب العيون	30
الاستعجالات الطبية الجراحية	17
الإنعاش الطبي	30
الأمراض المعدية	20
المجموع	421

الجدول رقم (3_1): القدرة الاستيعابية لمستشفى سيدي علي

المصدر: وثائق المؤسسة محل الدراسة.

فالمستشفى مقسم إلى مصالح إدارية وأخرى استشفائية وبالإضافة إلى المصالح المذكورة في الجدول أعلاه هناك مصالح أخرى منها: جراحة الأسنان والإدماج وتصفية الكلى، قسم العمليات، الصيدلة، مخبر الداخل

المطلب الثاني: مهام الوظائف الداخلية للهيكل التنظيمي لمستشفى "حمادو حسين"

1_ المدير العام للمستشفى:

هو المسؤول على سير المستشفى، وهذا بساعدة رؤساء المصالح (الأقسام).

2_ الأمانة (السكرتارية):

هي حلقة الوصل بين المدير العام والمديريات الفرعية، وكذلك مصالح المستشفى والمصالح الخارجية الأخرى.

3_ المديرية الفرعية للموارد البشرية:

تحتوي على مكتبين:

_ مكتب لتسيير الموارد البشرية والمنازعات: يقوم بمتابعة دورات المهنية للعمال من توظيف حتى تقاعد، ومتابعة وضعياتهم القانونية والمهنية مما يحفظ حقوقهم.

_ مكتب التكوين: من مهامه برمجة دورات تكوينية للعمال ويكون التكوين طويل أو قصير المدى.

4_ المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

تحتوي على ثلاثة مكاتب تتلخص كما يلي:

_ مكتب الميزانية والمحاسبة: من مهامه ترتيب وتنظيم الرواتب العمال، وتسيير الميزانية الخاصة بالمستشفى، وإعداد كشوف والفواتير، وأيضا تجميع مختلف تقديرات الميزانية، ومتابعة الوضعية المالية.

_ مكتب الصفقات العمومية: من مهام هذا المكتب إنشاء جميع الصفقات الخاصة بالمؤسسة من أدوية، أغذية، الاستشارات... إلخ حيث يقوم المكتب بإنشاء دفتر الشروط الخاص بالصفقة المراد عقدها وإرسالها إلى وزارة الصحة من أجل الموافقة عليها، ونشرها في الجريدة الرسمية، ومن ثم يقوم المكتب بإرسال الملفات وفتحها بحضور المدير.

_ مكتب الوسائل العامة والتجهيزات: يقوم هذا المكتب بالمحافظة على ممتلكات المستشفى، وهو المسؤول على نظافة المستشفى، وعلى سيارات الإسعاف..... إلخ.¹

¹ مرجع سبق ذكره

5_ المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

وهذا يحتوي على مكاتب وتتلخص مهامهم فيما يلي:

_مكتب الدخول؛

_مكتب التعاقد وحساب التكلفة؛

_مكتب التنظيم ومتابعة وتقويم النشاطات الصحية.

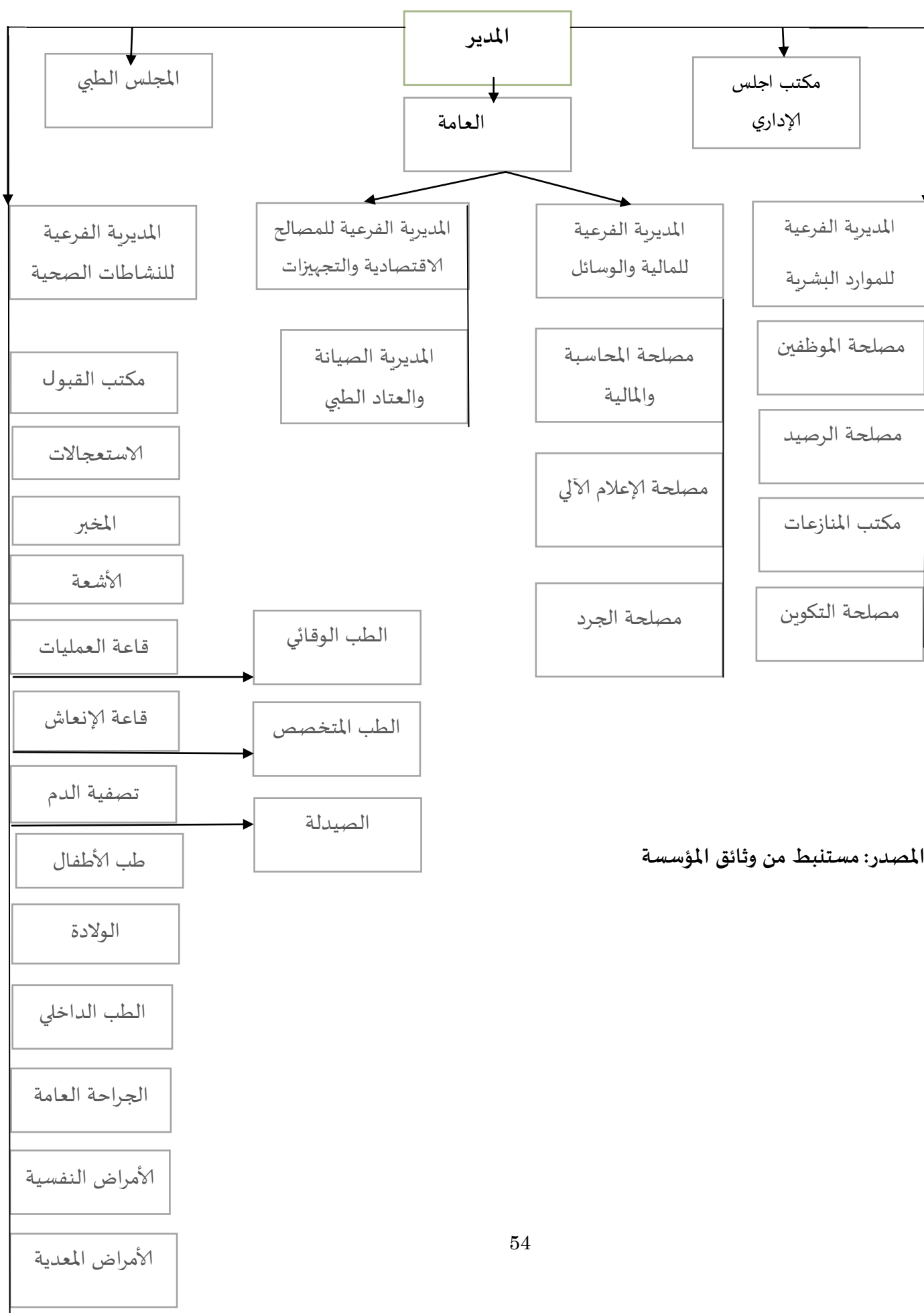
✓ المديرية الفرعية لصيانة المعدات الطبية:

يقوم هذا المكتب بنوعين من الصيانة:

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

_ صيانة علاجية:بعد وقوع العطب يأمر بصيانتها ومن ثم يملأ استمارة يكتب فيها الآلات التي قام بصيانتها ونوع العطب الموجود فيه وكل المعلومات المتعلقة بالصيانة.

الشكل رقم (1_3): الهيكل التنظيمي للمستشفى



المصدر: مستنبط من وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: الوسائل البشرية في المؤسسة الاستشفائية.

تستعين المؤسسة الاستشفائية بالوسائل البشرية الموضحة في الجدول:

الجدول رقم (2_3): يوضح تعداد الموظفين لمستشفى "حمادو حسين"

العدد	الصنف
25	الممارسين الأخصائيين
29	الأطباء العاملون
02	عدد جراحو الأسنان
03	الأخصائيون في علم النفس العيادي
239	الشبه الطبيون
39	الموظفون الإداريون
75	التقنيون والمهنيون
412	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة

✓ توافر الموارد البشرية وتنميتها:

يوجد بالمؤسسة الاستشفائية نظم للتنمية البشرية والمهنية:

- دراسة احتياجات الموارد البشرية؛
- تطبيق المؤسسة الاستشفائية أليات قياس وتقييم كفاءة توظيف مواردها البشرية.
- الهيكل التنظيمي موضح لكل الوظائف وخصائص كل منها؛
- سجل مقارنة أداء المؤسسة بالمؤسسات الأخرى؛
- دراسة تقويم للنمو في الموارد البشرية؛
- سجل برامج التدريب التي تطرحها المؤسسة الاستشفائية لجميع العاملين.
- تقديرات حسابية للموارد البشرية المطلوبة للقيام بالأعباء الإدارية والتعليمية؛
- سجلات محدثة للعاملين نماذج وطرق حسابات معدلات استغلال الطاقة البشرية الإدارية.
- خطة توظيف الموارد البشرية والإدارية.

المبحث الثاني: تقرير شامل حول المديرية الفرعية للموارد البشرية

المطلب الأول: المديرية الفرعية للموارد البشرية

وفقا لنص المادة 02 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ديسمبر 2009 المحدد لتنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية، تعد المديرية الفرعية للموارد البشرية إحدى المديريات التابعة للتنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية، يشرف عليها مدير فرعي يعين بقرار وزاري من الوزير المكلف بالصحة وفقا لنص المادة 21 من المرسوم التنفيذي رقم 140_07 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها.

تتكفل المديرية الفرعية للموارد البشرية بتنظيم الموارد البشرية وتسييرها على مستوى المؤسسة عن طريق:

- وضع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية؛
- متابعة المسار المهني للموظف منذ تنصيبه، تربصه، ترسيمه، ترقية حتى تاريخ إحالته على التقاعد.

هيكلية المديرية الفرعية للموارد البشرية:

بالإضافة إلى مكتب المدير الفرعي للموارد البشرية تشمل المديرية الفرعية للموارد البشرية وفقا لنص المادة 04 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ديسمبر 2009 المحدد لتنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية:

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات؛
- مكتب التكوين؛
- مكتب الأجور.¹

¹ وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: تسيير المسار المهني للموظف في المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين"

✓ الفرع الأول: بداية المسار المهني للموظف العمومي في المؤسسة العمومية الاستشفائية

1_ جدول تعداد المناصب المالية الحقيقي:

تقوم المؤسسة العمومية في نهاية كل سنة مالية بإعداد جدول تعداد المناصب المالية الحقيقي إلى غاية 12/31، تكون في بداية بإعداد:

1_1_ جدول الاحتياجات المناصب المالية: يتم فيه ذكر احتياجات المؤسسة وهذا بتقديم مبررات كافية لإقناع الوزارة الوصية، أو في هذه الحالة منح المناصب المالية يكون من صلاحية الوزارة.

1_2_ جدول الاقتراحات تحويل المناصب المالية: تتمثل في استغلال المناصب الشاغرة خلال السنة الحالية وتحويلها إلى مناصب مراد استغلالها في السنة المالية الموالية.

2_ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

تم تكريس العمل بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بموجب المرسوم التنفيذي 126/95 المؤرخ في 1995/29 يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية خلال كل سنة طبقاً لنص المادة 03 من نفس المرسوم التنفيذي إعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية والغرض منه ضبط العمليات والواجب القيام خلال السنة المالية كالترقية، التوظيف والتقاعدإلخ.

1_2_ إعداد المخطط السنوي:

تنص المادة من المرسوم التنفيذي 126/95 أن كل إدارة أو مؤسسة عمومية ملزمة بإعداد مخطط سنوي لتسيير مواردها البشرية مباشر بعد وصول جدول التعداد المالي للسنة الجارية والمرسل من قبل الوزارة الوصية، يشرع مكتب تسيير الموارد البشرية بإعداد مشروع أولي للموارد البشرية قبل تاريخ 15 مارس.

2_2_ مصادقة على مخطط لسنوي لتسيير موارد البشرية:

قبل الشروع في دراسة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي يعتبر المرحلة الأولى كمشروع لدى مصالح التوظيف العمومي عدة وثائق، أذكر منها وثيقتين أساسيتين نصت عليهما التعليمية رقم 240 مؤرخة في 1996/05/26 وهما:

- القوائم الإسمية لجميع الموظفين والأعوان العموميين للمؤسسة إلى غاية 12/31 من السنة المالية الفارطة مؤشرة من قبل المراقب المالي؛
- نسخة من مدونة المناصب المالية الجارية مؤשר عليها؛

_إضافة إلى مقرر توزيع المناصب المالية بعنوان السنة الجارية (بموجب المرسوم رقم 194/12).

أما بالنسبة للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية موزعة على 3 أجزاء كالآتي:

الجزء الأول: يتكون من جدول الأول من 01 إلى 03 ممثلة على توالي لتنظيم الهيكل والإطار الاستشاري لإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

الجزء الثاني: هو أهم جزء في المخطط يتكون من 04 إلى 07، يعد بمثابة الترجمة الحقيقية لجميع العمليات التوقيعية لتسيير المبرمج إنجازها خلال السنة الجارية، والآجال المحدد لتنفيذها.

الجزء الثالث: يتكون من الجداول من 08 إلى 13 والمتعلقة بتقييم درجة إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

يقوم مكتب تسيير الموارد البشرية بإعداد مشروع نهائي السنوي للموارد البشرية قصد تقديمه لمصادقة نهائية عليه، تتم هذه العملية عن طريق اجتماع يعقد بمقر المفتشية الوظيف العمومي بين ممثل مفتشية الوظيف العمومي وممثل المؤسسة الاستشفائية المعنية.

بعد المصادقة النهائية يحرر محضر من طرف المفتشية الوظيف العمومي، ترسل نسخة إلى المراقب المالي لمصلحة الضرائب ونسخة إلى المستشفى وأخرى إلى المديرية العامة للوظيفة العمومية في ظرف 8 أيام من تاريخ المصادقة.

3_عملية التوظيف:

بعد الانتهاء من إعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية والمصادقة عليه، يمكن للمؤسسة العمومية الاستشفائية مباشرة عملية التوظيف، حيث تقوم هذه المؤسسات بتنظيم مسابقات توظيف قصد شغل المناصب الشاغرة بمجرد تبليغها بالاعتمادات ومناصب المالية الممنوحة لها.

3_1 تعريف عملية التوظيف:

هي مجموع العمليات والإجراءات التي تتخذها المؤسسة لانتقاء الموارد البشرية اللازمة التي تتوفر فيها الشروط وكفاءة لتتولى المناصب الشاغرة.

3_2 أنواعها:

وفق للتعليمية رقم 01 المؤرخة في 2013/02/20 تنقسم عملية التوظيف إلى توظيف الخارجي وتوظيف داخلي (ترقية).

التوظيف الخارجي: نصت عليه المادة 08 من الأمر 03/06 بقولها ما يلي: "يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق مسابقة على أساس الاختبارات، مسابقة على الشهادات بنسبة لبعض الأسلاك الموظفين، الفحص المهني".

3_3 مراحل إجراء عملية التوظيف:

- 1_ فتح مسابقة بمقرر من السلطة التي لها صلاحيات التعيين مهما كان نمط المسابقة (على أساس الاختبار، على أساس الشهادة، امتحان مهني إلخ؛
- 2_ تبليغ قرار إلى مصالح مفتشية الوظيفة العمومية في أجل أقصاه 5 أيام وتبدي مصالح الوظيفة العمومية رأيها وجوبا في أجل أقصاه 7 أيام؛
- 3_ إشهار المسابقة ويكون ذلك في الصحف الوطنية (واحدة اللغة العربية والأخرى لغة أجنبية) بالنسبة للرتب المصنفة في الصنف 10 فما ووكالات التشغيل المحلية ANEM؛
- 4_ فتح عملية التسجيل واستقبال ملفات الترشح في أجل محددة 15 يوم حتى 30 يوم أما بالنسبة للمتقاعدين 20 يوم؛
- 5_ دراسة ملفات المترشحين من قبل اللجنة المختصة في أجل لا يتعدى 10 أيام؛
- 6_ إعلام المترشحين المقبولين بتاريخ إجراء الامتحان أو فحص أو المقابلة 10 أيام أما بالنسبة للمترشحين المرفوضة ملفاتهم لهم حق الطعن.
- 7_ إجراء المسابقة ويكون من قبل المعاهد والمراكز والمؤسسات المعتمدة من قبل مصالح المديرية العامة للوظيفة العمومية لهذا الغرض؛
- 8_ وفي الأخير إعلان النتائج النهائية للمسابقة بالنسبة للناجحين والاحتياطيين وتبلغهم برسالة فردية من أجل التحاق بمناصبهم في أجل شهر واحد.

4_ الترقية في درجة:

يستفيد الموظف أثناء مساره المهني من مجموعة من الحقوق أهمها حق في الترقية إذ يمكن للموظف الانتقال من وضعية إلى وضعية أخرى ذات مستوى أعلى، تصاحب هذه الوضعية زيادة في الراتب.

4_1 تعريف الترقية في الدرجة:

يمكن تعريفها بأنها انتقال وصعود الموظف من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة في ذلك الرتبة وذلك بعد توافر الشروط اللازمة، تتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم.

4_2 مدة الترقية في الدرجة:

تتم على ثلاثة وتائر بصفة مستمرة وهي:

لقد تم وضع سلم الدرجات يتكون من 12 درجة

الجدول رقم (3_3): يمثل مدة الترقية في الدرجة

الترقية في الدرجات	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى	سنتان و6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و6 أشهر
مجموع 12 درجة	30 سنة	36 سنة	40 سنة

المصدر: وثائق المؤسسة

4_3 كيفيات الترقية:

- التقييم: النقطة الإدارية التي تمنح لكل موظف من طرف مسؤوله المباشر تعطي في استمارة التنقيط؛
- رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء: لذلك يجب على كل موظف أن يترقى أن يمر باللجنة المتساوية الأعضاء؛
- تكون عملية الترقية بطريقة 4,4,2 من عشرة موظفين أي أن 4 موظفين يترقون في المدة الدنيا و4 في المدة المتوسطة واثنين في المدة القصوى.

مثال: لدينا 13 موظف كلهم استوفوا الشروط القانونية للترقية، كيف تتم ترقيةهم؟

لدينا قاعدة 4,4,2 من كل 10 موظفين يتم إجراء العملية التالية:

$$5.2 = 100/40 \times 13 \text{ و } 2.6 = 100/2 \times 13$$

إذن يتم ترقية 5 موظفين في الدنيا وفي المتوسط و2 القصوى.

4_4_ مراحل وإجراءات الترقية في الدرجات:

- 1_ تقوم الإدارة في المؤسسة في نهاية كل سنة بتحضير بطاقات التنقيط السنوية لجميع الموظفين وإرسالها إلى مسؤوليهم المباشرين عليهم منحهم نقطة مرقمة.
- 2_ يطلع الموظف على النقطة المرقمة فقط ويمضي على بطاقة التنقيط، كما يكتفي بكتابة ملاحظة:
- 3_ بعد إرسال بطاقة التنقيط السنوية إلى الإدارة المستخدمة، يتم اتخاذ قرار ترقية ويكون ترقيته وترتيبهم حسب الدرجات، تم إعداد جدول الرقية والذي يتوقف في 13 ديسمبر من السنة الماضية؛
- 4_ يقوم رئيس اللجنة المتساوية الأعضاء باستدعاء الأعضاء ويحدد جدول أعمال ويوم تجتمع فيه اللجنة؛
- 5- تعمل هذه الأخيرة على دراسة جميع الملفات المرفقة بجدول الترقية المعد إلى غاية 13 ديسمبر عن السنة السابقة، وعلى إثر هذه الدراسة يحرر كاتب اللجنة محضر اجتماع الذي يتم إمضاؤه من طرف جميع الأعضاء؛
- 6_ بعد المصادقة على القرار المحضر، يتم استخراج نسخة القرارات الترقية الفردية لكل موظف وإبلاغها للمعنيين.

5_ اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء:

5_1_ تعريف اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء:

هي هيئة استشارية استحدثها نظام الوظيفة العمومية، العرض منها اشراك الموظف في تسيير حياته المهنية، وحسن تطبيق النصوص القانونية، تتشكل من طرفين هما الموظف والإدارة بعدد متساوي من الممثلين.

5_2_ العهدة والعدد:

طبقا مادة 05 من المرسوم 10_84 فإن عهدة أعضاء اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ثلاث سنوات قابلة للتحديد، مكن تطويل أو تقليص المدة بقرار من الوالي بعد موافقة المديرية العامة للوظيفة العمومية. استنادا إلى المادة 04 من المرسوم 10_84 حدد القرار عدد الأعضاء (الدائمين والاضافيين) في كل لجنة من اللجان المتساوية الأعضاء وفق نسب معينة.

الجدول رقم (3_4): يمثل أعضاء اللجنة المتساوية الأعضاء

ممثلو الإدارة		ممثلو الموظفين		عدد الموظفين المعنيين
الأعضاء الدائمين	الأعضاء الاضافيون	الأعضاء الدائمين	الأعضاء الاضافيون	
2	2	2	2	أقل من 20 موظف
3	3	3	3	من 20 إلى 150 موظف
4	4	4	4	من 151 إلى 500 موظف
5	5	5	5	أكثر من 500 موظف

المصدر: وثائق المؤسسة

5_3 اختصاص اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء: لديها عدة مهام نذكر منها:

1_ اختصاص الاستشاري:

حيث تستشار اللجنة كل المسائل الفردية التي تخص الحياة المهنية للموظفين، والجدول العام لحركات الموظفين.

2_ اختصاص الاجباري:

يكون في حالات الترقية والترسيم.

3_ اختصاص التأديبي:

تعقد لجنة متساوية الأعضاء مجلس تأديبي للنظر في العقوبات التأديبية:

_العقوبات من الدرجة الثالثة: الإيقاف عن العمل من أربعة أيام إلى ثمانية أيام، التنزيل من درجة إلى درجتين.

_العقوبات من الدرجة الرابعة: تنزيل إلى رتبة السفلى مباشرة، التسريح ويكون رأي المجلس التأديبي بتصويت السري للأعضاء الحاضرين ويتخذ القرار وإن كان القرار متساوي وهنا يرشح صوت الرئيس.

5_4 إعادة الإدماج في المنصب بعد أداء الخدمة الوطنية:

طبقا لنص المادة 194 من الامر 03_06 المتعلق بالوظيفة العمومية، فإن الموظف المستدعي لأداء الخدمة الوطنية يوضع في وضعية تدعى "الخدمة الوطنية".

في حالة استدعاء موظف لأداء الخدمة الوطنية، يقدم نسخة من الامر بالالتحاق إلى مكتب تسيير الموارد البشرية والتي على أساسها يقوم رئيس المكتب بإعداد مقرر الإحالة على الخدمة الوطنية ويتم تقديمه للمدير المؤسسة للإمضاء عليه يتم إيداعه لدى المراقب المالي للتأشير عليه وتحويله إلى مكتب الأجور من أجل إيقاف الراتب. بعد انقضاء فترة الخدمة الوطنية يعاد إدماج الموظف في رتبته الأصلية بقوة القانون حتى ولم يوجد منصب شاغر، فله الأولوية في التعيين في المنصب الذي كان يشغله وبعد العودة من خدمة الوطنية يتم إعداد مقرر إعادة إدماج في مكتب تسيير الموارد البشرية يمضي من قبل المدير ويودع لدى المراقب المالي ثم مكتب الأجور من أجل إعادة الراتب.

6_التكوين:

يتم تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتحديد معلوماتهم فإنه يحدد الشروط المتعلقة بأعمال التكوين المتخصص التحضير للالتحاق بالوظائف العمومية وكذا تحسين مستوى أداء الموظفين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية وتحديد معلوماتهم.

6_1_إجراءات عملية التكوين:

بناء على مراسلة وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات تقوم المؤسسة العمومية الاستشفائية بتحضير مخطط التكوين التوقيع للسنة المقبلة، إضافة إلى تقييم حصيلة التكوين السنة المنقضية ويتم المصادقة عليها وتنفيذها، تتضمن هذه المخططات 8 جداول يحتوي كل جدول على:

_طبيعة ومدة العمليات المبرمجة (التكوين، تحسين المستوى)؛

_الرتب ومناصب الشغل المعنية وعدد المناصب المالية الخاصة بها؛

_المؤسسات التي تتضمن التكوين.

6_2_لجنة التكوين:

فيما يخص لجنة التكوين على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية، فإن هذه اللجنة تعد على مستوى كل مؤسسة وإدارة عمومية تكفل بانتقاء الموظفين المدعويين لمتابعة دورة تكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، فيما يخص أعضاء هذه اللجنة فهي تتكون من:

_السلطة المخولة صلاحية التعيين رئيساً؛

_عضو منتخب عن لجنة المستخدمين المختصة إزاء سلك أو الرتبة المعنية؛

_مسؤول تسيير المستخدمين والمسؤولين المكلف بالتكوين عند الاقتضاء عضواً، يمكن للجنة الاستفادة من أي شخص مؤهل يمكن الاستفادة منه، الامتيازات التي يستفيد منها الموظف الناجح في دورة تكوين متخصص أو تحسين مستوى أو تجديد المعلومات:

_في دورات التكوين المتخصص: يستفيد الموظف من ترقية في السلك أو الرتبة حسب شروط المنصوص عليها في القانون الأساسي الخاص الذي يخضع له هذا السلك أو هذه الرتبة.

7_ العلاقات مع الشركاء الاجتماعيين:

7_1_ إدارة العلاقات مع الشركاء الاجتماعيين:

إن استغلال التعليمات المتعلقة بالحوار الاجتماعي في القطاع الصحي هدفه ضمان تقييم مستوى وجودة العلاقة مع الشركاء الاجتماعيين، حقيقة فإنه بتحليلنا لتسيير العلاقة في مختلف المؤسسات الصحية يظهر في بعض الأحيان مؤشرات سلبية فيما يتعلق بجودة العلاقة والحوار مع الشركاء الاجتماعيين ولهذا يتوجب على المدير أن يولي اهتمام كبير بموضوع تسيير العلاقة مع الشريك الاجتماعي من خلال النقاط التالية:

_ تدعيم وتطوير اللوائح التنظيمية السارية المفعول؛

_ التعامل في الوقت المحدد وفي الأشكال القانونية مع الشركاء الاجتماعيين؛

_ حالة تدهور المناخ الاجتماعي في المؤسسة مستقبلاً؛

_ الاجتماع بانتظام مع الهيئات الاستشارية والتداولية؛

_ تقوية وتعزيز حيادية الإدارة فيما يتعلق بعلاقتها مع الشركاء الاجتماعيين؛

_ تطوير ثقافة صحة مشتركة حول أهداف الأساسية لتقوية المرفق العام وتحسين وترقية جودة التكفل بالمرضى.

7_2_ الوقاية وتنظيم منازعات العمل الجماعية:

حسب مادة 02 من القانون رقم 02/90 المؤرخ في 06 فبراير 1990 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية على إنهاء كل خلاف يتعلق بالعلاقات الاجتماعية والمهنية في علاقة العمل والشروط العامة للعمل، ولم يجد تسوية بين العمال والمستخدم باعتبارهما طرفي النزاع ونظراً لطبيعة النزاع الجماعي في العمل، وما ينشأ عنه من مخاطر ومتاعب تثقل كاهل الطرفين، قد تؤثر في بعض الأحيان حتى على أمن واستقرار الدولة، فإن المشرع أحاط هذا الموضوع بجملة من الإجراءات القانونية الواجب اتباعها سواء في مؤسسات القطاع الاقتصادي أو المؤسسات العمومية الإدارية.

7_3_ الوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها:

قد أشار المشرع في المادة 15 من القانون رقم 02/90 إلى هذا الموضوع بقوله "تدرس وضعية العلاقات الاجتماعية والمهنية داخل المؤسسات والإدارات العمومية في اجتماعات دورية بين ممثلي العمال والممثلين المخولين في المؤسسات والإدارات العمومية ويتبع في ذلك الإجراءات القانونية الخاصة بتسوية الخلافات الجماعية بدءاً من مصالحه إلى التحكيم".

✓ الفرع الثاني: نهاية المسار المهني للموظف العمومي في المؤسسة العمومية الاستشفائية:

1_ اهمال المنصب:

1_1_ تعريف اهمال المنصب:

عرفت المادة 02 من المرسوم التنفيذي: "يعتبر اهمال المنصب كل غياب مدة 15 يوم متتالية يعد تقريراً دون مبرر مقبول".

ومن بين المبررات المقبولة هي:

_ الكوارث الطبيعية ؛ _عجز بدني ناتج عن المرض أو الحادث؛

_ المتابعات الجزائية التي تمنع الموظف من الالتحاق بمنصب عمله.

1_2_ اجراءات عزل الموظف:

_إن إثبات غياب الموظف لمدة 15 يوم متتالية المنصوص عليها في المادة 184 من الامر 03_06 المؤرخ 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الوظيفة العمومية يجب أن يتم بوثيقة رسمية توضع في المعني.

_بعد غياب موظف 15 يوم تقوم الإدارة المعنية ارسال اعدار مدته 48 ساعة في حالة عدم الرد يرسل اعدار ثاني وثالث مدة كل واحد 48 ساعة بعد الاعذار الثالث تقوم بإجراءات العزل.

_ اهمال المنصب يترتب عليه اعدار موظف بالرجوع إلى عمله وفقا للمنشور رقم 1024 الذي يحدد كيفية الاعذار الموظفين في حالة اهمال المنصب وستتناول ما يترتب عليه:

الحالة الأولى: في حالة رفض الموظف المعني تسليم الاعذارات الموجهة إليه عن طريق البريد برسالة موصي عليها مع إشعار الاستلام فإن الملاحظات مصالح البريد مدونة وفق الاشعار بالاستلام كافية لإثبات الرفض ويستلزم توقيفه عن العمل بمقرر ثم الشروع في الإجراءات العزل.

الحالة الثانية: في حالة توجيه الاعذارات عن طريق محضر القضائي أو مصالح الدرك أو الشرطة، فإن اثبات الرفض يتم بمحضر محرر من هذه المصالح، وفي هذه الحالة وبناء على محضر الاثبات يجب توقيف موظف ثم الشروع في اجراء العزل.

الحالة الثالثة: في حالة انعدام الاثبات الرفض لأي سبب كان سواء تم توجيه الاعذارات عن طريق البريد، أو عن طريق المحضر القضائي أو مصالح الأمن فإن على الإدارة توقيف الموظف المعني وانتظار لمدة شهرين ابتداء من تاريخ التوقيف، إذا لم يلتحق بمنصبه أو لم يقدم ما يبرر غيابه يعزل طبقا للإجراءات التنظيمية.

الحالة الرابعة: في حالة ما إذا تقدم الموظف المعني أثناء فترة توقيف أي قبل انتهاء مهلة شهرين يتطلب إعادة إدماجه في منصبه، فإن على الإدارة إعادة إدماجه عند انتهاء فترة التوقيف، واستدعاء المجلس التأديبي في النظر في قضيته فوقاً للإجراءات سارية المفعول.

_ يكون اجراء عزل الموظف بسبب تخليه عن منصبه عن طريق محضر عزل مؤثر من قبل مراقب المالي ويرسل إلى مديرية الصحة والسكان؛

_ بعد القيام بإجراءات العزل الموظف لا يمكن ارجاعه لمنصبه.

2_ التقاعد:

ينظمه ويحكمه القانون رقم 16_15 مؤرخ في أول الربيع الثاني 1430 الموافق ل31 ديسمبر 2016، يعدل ويتمم القانون رقم 83_12 مؤرخ في 21 رمضان 1403 الموافق ل02 يوليو 1983 المتعلق بالتقاعد.

2_1_ تعريف التقاعد: هو نهاية المدة القانونية للحياة المهنية للموظف، أي نهاية القانونية لعلاقة التوظيف وبالتالي فهو السبب والحالة القانونية والشرعية لإنهاء علاقة التوظيف.

2_2_ شروط التقاعد:

حسب نص المادة 02 من القانون 16_15 يوجد شرطين للإحالة على التقاعد:

شرط السن: تتم إحالة الموظف على التقاعد ببلوغ سن القانونية المحدد ب 60 سنة للرجال، أما بالنسبة للمرأة فلسن القانوني 55 سنة مع تخفيض 3 سنوات التي لديها 3 أطفال.

يمكن للموظف بطلب مواصلة عمله بالمؤسسة بعد بلوغه سن 60 سنة في حدود 5 سنوات ولا يمكن المؤسسة إحالته في هذه الحالة.

شرط العمل: لا يمكن إحالة الموظف على التقاعد ما لم يثبت 15 سنة خدمة على الأقل و7 سنوات ونصف على الأقل اشتراكات في الضمان الاجتماعي.

2_3_ إجراءات الإحالة على التقاعد:

يتم اعلام الموظف المعني بالأمر من أجل التحضير ملف التقاعد، وبعد احضار الملف يتم اعداد له شهادة أجور على مستوى المكتب الأجور المتضمنة الأجر الخام لمدة 5 سنوات الأخيرة، كما يتم اعداد وثيقة على مستوى مكتب المستخدمين وتسمى بالحالة العامة للوظائف، حيث يتم ذكر فيها جميع الرتب والدرجات التي تحصل عليها ثم يتم ارسال وثيقتين إلى الصندوق الوطني للتقاعد عن طريق جدول ارسال حيث تقوم هذه الأخيرة بدراسة الملف وبعدها تقوم بقبول ملف وتحرير شهادة قبول التقاعد، تقول بإرسالها للمؤسسة ويتم اصدار شهادة توقيف الراتب ويتم تحرير مقرر إحالة على التقاعد ارساله مراقب مالي للتأشير عليه ويتم

شطبته من القائمة الإسمية كما يتم تبليغ مصالح الصندوق الوطني للتقاعد بنسخة من مقرر إحالة على التقاعد ونسخة من الشهادة التوقيف الراتب يتلقى معاشه.

يتم تبليغ المعني بالأمر عن طريق محضر التبليغ يوم قبل إحالته على التقاعد، مثلا يحيل على التقاعد في 02 أبريل 2018 يبلغ في 01 أبريل 2018

3_الأعوان المتعاقدين:

طبقا للمواد 19 إلى 25 من الامر 03_06 المتعلق بالقانون الأساسي للتوظيف العمومية، والمرسوم الرئاسي 308_07 الذي يحدد كفاءات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم.

3_1 طرق توظيف الأعوان المتعاقدين:

بقرار من السلطة التي لها قرار التعيين تبليغ نسخة من هذا القرار أو المقرر إلى مصالح التوظيف العمومي التي يجب عليها إبداء الرأي المطابقة في أجل لا يتعدى 10 أيام، يجب توضيح في مقرر الفتح كل ما يتعلق بالمسابقة، طبيعة التوظيف، عدد المناصب المالية المفتوحة كما يجب إشهار أو إعلان عن المسابقة في أجل 20 يوم عمل على مستوى الوكالة الولائية والمحلية للتشغيل ANEM ومقر الإدارة المعنية مدة إجراء المسابقة هي 45 يوم من تاريخ فتح المقرر.

3_2 طبيعة عقد توظيف المتعاقدين:

_الانتقاء بناء على دراسة الملف فيما يخص مناصب الشغل المطلوب شغلها بموجب عقد محدد المدة؛

_اختبار مهني فيما يخص مناصب الشغل المطلوب شغلها بموجب عقد غير محدد المدة؛

_بالنسبة لشروط التوظيف واجب على المترشح أن تتوفر فيه الشروط المنصوص عليها في المادة 16 من المرسوم الرئاسي 308/07 وكذا قرار الصادر في السنة 2008 الذي يحدد تشكيل الملف الإداري وكفاءات تنظيم توظيف الأعوان المتعاقدين وكذا إجراءات الإعلان.

المطلب الثالث: أجور ومنح وعلاوات موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية.

1_ الإطار القانوني للأجور

" للموظف الحق في الراتب وهذا بعد أداء الخدمة" وهذا ما نصت عليه كل من المواد 32 من الأمر 03_06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، وكذا المادة 04 من المرسوم الرئاسي رقم 07 مؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم المعدل والمتمم بالمرسوم 14_266 والراتب هو المبلغ الذي يتقاضاه الموظف كل شهر من المؤسسة العمومية الاستشفائية التي يمارس فيها مهامه فعليا مقابل أدائه الخدمة.

حددت المادة 119 من الأمر رقم 03_06 مكونات الراتب وتمثل في: الراتب الرئيسي، العلاوات والتعويضات، المنح ذات طابع عائلي.

طبقا للمادة 08 من الأمر 03_06 يتم تصنيف الرتب حسب مستوى التأهيل المطلوب وتشمل شبكة مستويات التأهيل.

حسب المرسوم الرئاسي 07_304 سبعة عشر صنفًا، وسبعة أقسام فرعية خارج الصنف توافق مختلف مستويات التأهيل.

2_ الشبكة الاستدلالية:

إن الشبكة الاستدلالية منظمة بموجب المرسوم الرئاسي 07_308 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية للمرتبات الموظفين ونظام دفعهم رواتبهم المعدل والمتمم بموجب المرسوم الرئاسي 14/266، وعليه فإن الشبكة الاستدلالية حسب المادة 02 من المرسوم الرئاسي 07_304 تشمل مجموعات وأصناف وأقسام فرعية خارج الصنف مصحوبة بأرقام استدلالية دنيا، وأرقام استدلالية للدرجات توافق ترقية الموظف في رتبته، بحيث تحدد هذه الأخيرة وفق جدول مبين في مضمون المرسوم الرئاسي 07_308.

تحدد قيمة النقطة الاستدلالية بخمسة وأربعين دينارًا (45) دج.

3_ حساب الأجر لموظفي المؤسسة الاستشفائية:

بعد إمضاء الموظف على محضر التنصيب يقدم ملفه إلى مكتب الأجور من أجل تسجيل حساب راتبه، يقدم لرئيس مكتب الأجور، محضر التنصيب مقرر العلاوات نجد فيه كل العلاوات، مقرر التعيين لأنه به الصنف والدرجة والرقم الاستدلالي للموظف.

الأجر الصافي للدفع = الأجر الأساسي + الراتب المتغير (المنح والعلاوات) - الاقتطاعات + منح العائلية
أجر المنصب = salaire de poste = أجر المنصب + المنح والعلاوات
الأجر الخام = salaire brute = أجر المنصب - اقتطاع الضمان الاجتماعي
الأجر الصافي = الأجر الخام - الضريبة على الدخل الإجمالي (IRG)
الأجر القاعدي = النقطة الاستدلالية × 45 دج

مثال تطبيقي: حساب راتب متصرف رئيسي لمصالح الصحة صنف 14 ودرجة 0

$$\text{الأجر القاعدي} = \text{النقطة الاستدلالية} \times 45 \text{ دج}$$

النقطة الاستدلالية من الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين وحسب الصنف، ولأننا قمنا بحساب راتب متصرف رئيسي لمصالح الصحة فإن النقطة الاستدلالية المقابلة للصنف 14 هي 621.

$$\text{الأجر القاعدي} = 621 \times 45 \text{ دج} = 27945 \text{ دج}$$

1_3_ طريقة حساب أجر متصرف رئيسي لمصالح الصحة:

تختلف حساب المنح والعلاوات من سلك إلى آخر فبالنسبة لمتصرف رئيسي لمصالح الصحة يتحصل على المنح والعلاوات التالية:

- تعويض مصالح الدعم لنشاطات الصحة مقدرة ب 40% من الراتب الرئيسي؛
- المنحة الجزافية التعويضية المقدرة ب 1500 دج (مبلغ ثابت)؛
- تعويض تسيير مصالح الصحة مقدرة ب 10% من الراتب الرئيسي؛
- منحة التعويض عن خطر العدوى مقدرة ب 2500 دج (مبلغ ثابت).

2_3_ كيفية حساب المنح:

بالنسبة لمنحة دعم نشاطات=الأجر القاعدي الصحة (الراتبالرئيسي)×40%

$$= 27945 \times 40\% = 11178 \text{ دج}$$

بالنسبة لمنحة تسيير مصالح الصحة=الراتب الرئيسي×10%

$$= 27945 \times 10\% = 2794.5 \text{ دج}$$

3_3_ حساب أجر المنصب: salaire de poste

أجر المنصب = أجر المنصب + المنح والعلاوات

$$= 2500 + 2794.50 + 1500 + 11178 + 27945 =$$

$$\text{أجر المنصب} = 45917.50 \text{ دج}$$

3_4_ اقتطاعات الضمان الاجتماعي(اشتراكات):

يتم اقتطاع 9% من راتب أو أجر المنصب للموظف وتتم طريقة الحساب كما يلي:

$$\text{أجر المنصب} \times 9\% = 45917.50 \times 9\%$$

$$= 4132.57 \text{ دج}$$

إذن يتم اقتطاع مبلغ 4132.57 دج من أجر منصب متصرف رئيسي لمصالح الصحة.

3_5_ حساب الأجر الخام: salaire brute

الأجر الخام = أجر المنصب - اقتطاعات الضمان الاجتماعي

$$= 45917.50 - 4132.57 =$$

$$\text{الأجر الخام} = 41784.92 \text{ دج}$$

3_6_ الضريبة على الدخل الإجمالي:

يخضع الأجر الخام للموظف الذي يفوق أجره 15000 دج إلى اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي، تحدد قيمة هذا الاقتطاع بواسطة سلم الاقتطاع الضريبي المهد من قبل وزارة المالية سنة 2008 وهفي المبلغ الخام الأرقام الثلاث الأخير تصبح أصفار، للحصول على قيمة الضريبة على الدخل الإجمالي نعود إلى جدول الضريبة على الدخل إذن:

41784.92 دج تصبح 4178000 دج ويقابلها فياالسلم مبلغ 603400 دج وهو المبلغ الذي يقتطع من الأجر الخام لموظف برتبة متصرف رئيسي لمصالح الصحة.

تختلف الضريبة على الدخل الإجمالي حسب اختلاف الأجر الخام (اختلاف الرتب والمناصب) أي كلما كان الأجر الخام للموظف مرتفعاً زادت وارتفعت الضريبة على الدخل الإجمالي.

3_7 حساب الأجر الصافي:

الأجر الصافي = الأجر الخام - الضريبة على الدخل الإجمالي (IRG)

$$603400 - 41784.92 =$$

الأجر الصافي = 35750.92 دج

الأجر الصافي لمتصرف رئيسي لمصالح الصحة صنف 14 درجة 0 هو 35750.92 دج.

مثال 2: قمنا بحساب أجر متصرف رئيسي لمصالح الصحة صنف 14 درجة 1

بالعودة إلى الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين، نجد أن الدرجة الأولى تقابلها النقطة أو الرقم الاستدلالي 31 لذا تكون العملية كالتالي:

الخبرة المهنية المقابلة للدرجة الأولى أو المبلغ المضاف إلى أجر القاعدي هو $31 \times 45 = 1395$ دج، وعليه يصبح:

الراتب الرئيسي = الأجر القاعدي + الخبرة المهنية

$$1395 + 27945 = \text{الراتب الرئيسي}$$

الراتب الرئيسي = 29440 دج

4_ المناصب العليا: Bonification de poste supérieur

طبقاً للمرسوم الرئاسي 307_07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، الذي يحدد كيفية منح الزيادة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية، وطبقاً للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 15 جانفي 2012 ويتضمن تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية وشروط الالتحاق بالمناصب العليا التابعة لها وكذا الزيادة الاستدلالية المرتبطة بها، وتصنف المؤسسات الاستشفائية إلى ثلاثة أصناف أ، ب، ج وشاغل المنصب العالي يستفيد من الزيادة الاستدلالية تضاف إلى الراتب المترتب بالرتبة وذلك طبقاً للمادة 16 من المرسوم الرئاسي 307_07 ويجب أن يستوفي الحاصل على المنصب العالي على شروط معينة.

الزيادة الاستدلالية في المنصب العالي بالنسبة لمنصب مدير فرعي 215 نقطة، بالنسبة لمنصب المدير هي 597 نقطة، أما رئيس المكتب 129 نقطة.

التعويض في المنصب العالي يضاف لحساب مجموع الدخل أو الأجر المنصب ثم يخضع الاقتطاع الضمان الاجتماعي ومبلغ الضريبة على الدخل الإجمالي.

مثال: الزيادة الاستدلالية بالنسبة لمنصب مدير:

مبلغ الزيادة في المنصب العالي = الزيادة الاستدلالية × قيمة النقطة الاستدلالية

$$= 45 \times 597 = 26445 \text{ دج}$$

يضاف هذا المبلغ إلى الراتب أو أجر المنصب ثم يخضع إلى الاقتطاعات

5_ المنح العائلية:

- **منحة الأجر الوحيد:** تقدر ب 800 دج شهريا وتمنح للموظف (ة) في حالة إذا كان الزوج (ة) غير عامل، أي لا يشغل أية وظيفة، ويتم إثبات ذلك بتقديم شهادة عدم العمل الزوج شرط أن يكون لهما أطفال (ابتداء من الطفل الأول):
- **المنحة الخاصة بالأطفال:** تقدر المنحة الخاصة بالأطفال 300 دج شهريا للطفل الواحد، وبعد بلوغ الطفل 10 سنوات تضاف إليها 11.25 دج، سابقا كانت تقدر ب 600 دج للطفل الواحد؛
- **زيادة التعويض الجزافي الدخل:** تقدر هذه المنحة ب 5.5 دج شهريا للموظف المتزوج دون أن يكون له أطفال.

6_ علاوات المردودية:

تحتسب بنسبة متغيرة من 0 إلى 30% من الراتب الرئيسي وتصرف كل 3 أشهر ويستفيد منها كل موظف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، ويخضع صرف علاوة المردودية إلى تنقيط 30/، وكل رئيس مصلحة أو مدير فرعي له صلاحية تنقيط موظفي مصلحته (إعطاء النقطة المناسبة حسب العمل والمردودية)، وتحتسب بالكيفية:

الأجر القاعدي + تعويض الخبرة المهنية × النقطة

مثال: حساب مردودية متصرف رئيسي لمصالح الصحة صنف 14 درجة 0 أي بدون خبرة موظف جديد والنقطة 30 على 30

$$\text{المردودية} = 27945 + 0 \times 30\%$$

$$= 8383.5 \text{ دج في الشهر}$$

بما أن المردودية تحسب كل 3 أشهر إذن $8383.5 \text{ دج} \times 3 = 25150.5 \text{ دج}$ يخضع هذا المبلغ لاقتطاعات الضمان الاجتماعي وضريبة الدخل الإجمالي

اقتطاعات الضمان الاجتماعي: $25150.5 \times 9\% = 2263.54$ دج

الأجر الخام: $25150.5 - 2263.54 = 22886.95$ دج

الضريبة على الدخل الإجمالي تحسب ب 10% وليس كما في الأجر نعود لجدول أو سلم،

$22886.95 \times 10\% = 20598.25$ دج

مبلغ الصافي للمردودية هو 20598.25 دج

ملاحظة: علاوة المردودية الخاصة بالأخصائيين النفسانيين تنقط من 0 إلى 40

7_ المناوبات:

التعويض عن المناوبة لفائدة موظفي المؤسسات العمومية للصحة حدده المرسوم التنفيذي 195_13،
فالتعويض عن المناوبة يختلف من سلك إلى آخر ويختلف في حد ذاته من السلك الواحد حسب أيام المناوبة
بين أيام العمل والجمعة والسبت وأيام الأعياد.

جدول رقم (3_5): مبالغ تعويض المناوبة لبعض الأسلاك

فئات المستخدمين	أيام العمل	الجمعة والسبت	أيام الأعياد
ممارس عام في الصحة العمومية	3500 دج	3800 دج	4200 دج
شبه طبي في الصحة العمومية	2100 دج	2400 دج	2800 دج
متصرف رئيسي لمصالح الصحة	2100 دج	2400 دج	2800 دج
موظف له رتبة ملحق إداري	1800 دج	2100 دج	//

المصدر: وثائق المؤسسة

8_ الأعوان المتعاقدين

تطبيقا لأحكام المادة 24 من الأمر 03_06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المرسوم
الرئاسي 308_07 مؤرخ 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد كفايات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم
وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم وكذا التعليمات رقم 10 مؤرخة في 14 جانفي 2008 تتعلق بتطبيق
النظام الجديد لتصنيف الأعوان المتعاقدين ودفع رواتبهم تتشكل رواتب الأعوان الخاضعين لنظام التعاقد
من العناصر التالية:

- الراتب الأساسي الناتج عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي القاعدي الموافق لتصنيف الشغل في
قيمة النقطة الاستدلالية المحددة:
- بالنسبة للتعويضات والعلاوات: يستفيد الأعوان المتعاقدين كذلك من عدة تعويضات وعلاوات وهي:
_ التعويض الجزافي المكمل: 320000 دج.

_ التعويض عن خطر العدوى: 25000 دج

_ التعويض عن الضرر: 25% من الراتب الرئيسي؛

_ تعويض دعم نشاطات الإدارة 10% من الراتب الرئيسي بالإضافة إلى علاوة المردودية.

9_ قطع الرواتب:

طبقا للتعليمية رقم 12 مؤرخة في 24 أبريل 2001 الصادرة من المديرية العامة للمحاسبة تحرر شهادات وفق الراتب من طرف مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية للموظفين العاملين بالمؤسسة. وهي عبارة عن شهادة توقف عن العمل بالتاريخ الفعلي لنهاية نشاط متضمنة مجمل العناصر المتعلقة بالأجر الذي يتقاضه وتحرر هذه الشهادة في الحالات الآتية:

10_ التصريح السنوي للضمان الاجتماعي:

يملك صندوق الضمان الاجتماعي كل أسماء الموظفين الموجودين على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية، مع رقم بطاقة الضمان الاجتماعي، وكل ما يتعلق براتب الموظف، المنح والعلاوات..... إلخ. بالنسبة للمؤسسة الاستشفائية لولاية مستغانم يكون التصريح الإجمالي كل 3 أشهر وكل سلك وحده، سلك الإداريين، سلك الأطباء..... إلخ في الواقع يجب أن يكون التصريح لكل موظف وحده من أجل التتبع.

_ الضمان الاجتماع يتم اقتطاع نسبة 34% من 9%

_ اقتطاع نسبة 25% تدفعها المؤسسة العمومية الاستشفائية التي تنقسم إلى ثلاثة:

23.75% متعلقة بالنظام العام؛

1% مخصصة للتأمين على البطالة؛

0.25% مخصصة للتقاعد النسي.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل حاولنا إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية والتي كانت في المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين" بسيدي علي _مستغانم_ وذلك بالاستعانة على ما تحصلنا عليه من معلومات مأخوذة من وثائق المؤسسة بهدف إبراز مكانة إدارة الموارد البشرية التي كانت محور بحثنا ، حيث توصلت إلى أن إدارة الموارد البشرية لها دور فعال في المؤسسة كونها تعمل على تحقيق الأهداف وتحسين إنجاز الأعمال ومساهمة في إنجاح استراتيجية المؤسسة ونجد أن أهم سياسات ووظائف إدارة الموارد البشرية ما يلي: تدريب تحفيز وتهيئة وتمكين، تخطيط القوى العاملة، تصميم وتحليل العمل، اتخاذ القراراتتساهم هذه السياسات في المؤسسة بتحقيق أهدافها ومهامها، لذلك وجب عليها كسب تنمية والحفاظ على المورد البشري الذي يعد المؤثر الرئيسي في المؤسسة.

الخاتمة العامة

على ضوء ما قمنا به من دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية "حمادو حسين" تبين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر أهم وظائف المؤسسة لتركيزها على العنصر البشري الذي له دور فعال ويعتبر من أهم عناصر المؤسسة وأكثرها تأثيراً. فالإدارة تمثل ركناً أساسياً في المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكن المؤسسة من مواكبة التحديات المستقبلية والحالية، فالموارد البشرية هي الوسيط بين المؤسسة والعمال لأن المورد البشري هو الذي يرقى المنظمة إلى أعلى المستويات وذلك من خلال المساهمة بإبداعاته وأفكاره وأيضاً التزامه ومواظبة على العمل ، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية لها دور فعال في تحسين أداء العاملين لما لها من صلة مباشرة مع كل ما يتعلق بالمورد البشري عبر العديد من الوظائف التي تُكوّن إدارة الموارد البشرية وهذا ما يسمح بتحقيق الفعالية والتطوير للأداء.

إن عملية تحسين الأداء أداة من الأدوات التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية خاصة في مجال الأنشطة التي تمارسها في المؤسسة كالإشراف على عملية التوظيف والتدريب من جهة وتخطيط مختلف الحوافز من جهة أخرى، وعليه يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية ساهمت على تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة حيث توفر الدعم اللازم في كل ما يتعلق بالموارد.

❖ نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها حول موضوع الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة بالتطرق إلى جميع جوانب الموضوع سواء من ناحية المكتسبات النظرية أو من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في المؤسسة العمومية الاستشفائية بسيديعلي تمكنا من الوصول إلى عدة نتائج:

- تساهم إدارة الموارد البشرية بشكل فعال في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة وذلك من خلال تأثير وظائفها المختلفة على أداء الفرد؛
- ينطوي دور إدارة الموارد البشرية في المساعدة على بلوغ أهداف المنظمة سواء كانت منظمة عمومية أو خاصة وذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛
- معرفة الدور الفعال الذي يقوم به المورد البشري في المنظمة؛
- تقييم أداء العاملين يُمكن المؤسسة من معرفة القدرات وكفاءات العاملين لها لكونه أحد أبعاد تنمية وتطوير الموارد البشرية؛
- الموارد البشرية تُمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها المرجوة؛
- معرفة أهمية سياسة الاختيار والتعيين التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية.

❖ اختبار صحة الفرضيات:

انطلاقاً من النتائج السابقة تم التوصل إلى اختبار الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** يعتبر كل التوظيف الناجح والتحفيز والتدريب من الأنشطة الهامة في تحسين أداء المؤسسة. تعتبر هذه الفرضية صحيحة حيث أنه قصد تحقيق هدف المؤسسة وتحسين أدائها فإن إدارة الموارد البشرية تساهم في ذلك من خلال مختلف الأنشطة التي تشرف عليها المؤسسة والتي من أهمها الإشراف على عملية التوظيف الناجح والتحفيز والتدريب الناجح.
- **الفرضية الثانية:** يتم تمكين وتحفيز الموارد البشرية عن كريق عملية صنع القرارات وتساهم هي الأخيرة في تحسين أداء المؤسسة، لتمكين الموارد البشرية في المؤسسة يجب تحفيزهم عبارة عن مجموعة من القوة التي تحت الفرد على التصرف معين في عمله وتحديد اتجاهه وشكله وشدته، ومدته أي إحداث تحول في تفكير وقدرات الأفراد بما يتلاءم مع مسؤولياتهم الجديدة باعتبارهم مشاركين مع الإدارات في تحمل مسؤولية العمل على تحسين الأداء، لذلك تهتم المؤسسة بتصميم نظام حواف تجعل الأفراد يتصرفون بطريقة صحيحة تستوجب الأهداف المسطرة ولضمان قوة هذا النظام يجب على إدارة الموارد البشرية المتابعة باستمرار دراسة سلوك وتصرفات المورد البشري بهدف الحصول على كافة المؤشرات التي تساعد على تفعيل النظام بالاتجاه الذي يتضمن التأثير الإيجابي وتحقيق لأداء الأفضل للمؤسسة.

❖ الإقتراحات:

من خلال ما تم التوصل إليه يمكن تقديم جملة من التوصيات:

- ضرورة زيادة وعي إدارة الموارد البشرية بخطورة الصعوبات التي تحد من دورها في تفعيل العنصر البشري بالمؤسسة؛
- الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كونها تعمل على تنشيط حوافز العاملين وتحريك متطلباتهم؛
- تكوين إدارات مختصة في مجال إدارة الموارد البشرية على أيدي خبراء ذو كفاءة مختصة؛
- استقطاب الموارد البشرية واختيار الكفاءات حسب الاحتياج للمؤسسة؛
- إنشاء مراكز مختصة في البحث والتطوير الموارد البشرية؛
- الحرص على تكوين فرق العمل داخل المؤسسة والاهتمام بالروح المعنوية وزيادة رضا العاملين لما لهم تأثير على أداء المؤسسة بشكل عام؛
- تشجيع المؤسسات أن تزود مواردها البشرية بمعلومات عن الاستراتيجية المستقبلية.

قائمة المراجع

الكتب:

- 1_ بتوفيق محمد عبد المحسن، أستاذ إدارة الأعمال معهد الكفاية الإنتاجية، دار الفكر العربي، 2003،
- 2_ جاري ديسار، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد العال، دار المريح، الرياض، 2009،
- 3_ جمال الدين المرسى، الإدارة الاستراتيجية لموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2003،
- 4_ خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان الأردن، دار وائل، 2003
- 5_ صلاح عبد الباقي إدارة موارد البشرية، إسكندرية، مصر، 1999،
- 6_ صلاح محمد عبد الباقي، التعليمات الحديثة في استراتيجية الموارد البشرية، دار العرب للطباعة والنشر، مصر، 2001،
- 7_ عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، الأردن، دار وائل، 2005،
- 8_ عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زعران، الأردن، 1991،
- 9_ فريد النجار، إدارة الوظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب، الإسكندرية، 2001،
- 10_ كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الأولى، 2000،
- 11_ محمد جاسم شعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام أساليب علمية حديثة،
- 12_ محمد حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء للنشر، 2005،
- 13_ محمد سعيد أنور، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، النشر الإسكندرية، 2003،
- 14_ محمد صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد، عمان، الأردن، 2004،
- 15_ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد، عمان، الأردن، 2004،
- 16_ محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015،
- 17_ محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2014،

18_محمد مصطفى الخرطوم، نبيل محمد مرسى، إدارة الأعمال المبادئ والمهارات وظائف، الرياض، 1999، الطبعة الثالثة

19_مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، عمان، 2016

20_معين أمين السيد، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة،

الرسائل الجامعية والأطروحات:

1_شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2007_2008،

2_شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2010.

3_حمودي حيمر، أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة، باتنة، 2007_2008؛

4_عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، ماجستير، جامعة محمد بوضياف _مسيلة، 2005؛

5_مهبل وسام، تكنولوجيا إعلام والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، ماجستير علوم التسيير العمومي، جامعة الجزائر3، 2011_2012؛

مجلات:

1_السعيد بريس، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، عدد01، 2012، ص30

وثائق المؤسسة

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الكبير الذي تقوم به الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات، من خلال الأهمية التي تلعبها المؤسسة وإدارة الموارد البشرية وذلك عن طريق التخطيط الجيد للحصول على الموارد البشرية باعتبارها العنصر الفعال والكفاء في أي مؤسسة وذلك باعتماد على معايير الأداء وتحسين مستوياته من خلال التوظيف والتدريب والتحفيز الموارد وغيرها، حيث تم معالجة الموضوع عن طريق دراسة حالة من خلال دراسة ميدانية التي أجريت بمؤسسة الاستشفائية بسيدي علي في مجال ممارسة الأداء لدى العاملين واهتمام بهم وبرمجة دورات تكوينية لتقييمهم وتطويرهم.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية ، الأداء، تقييم الأداء الوظيفي، تحسين الأداء، المؤسسة العمومية الاستشفائية.

Summary

This study aims to identify the significant role played by human resources in improving the performance of institutions, through the importance played by the institution and human resource management, through good planning to obtain human resources as an effective and efficient component in any institution, based on performance standards and improving its levels. Through employment, training, motivation, resources, etc., the issue was addressed through a case study through a field study conducted at the Hospital Institution in Sidi Ali in the field of performance practice among employees and attention to them and the programming of training courses for their evaluation and development.

Keywords: human resources, performance, job performance evaluation, performance improvement, public hospital institution.