

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير الهياكل الإستشفائية

دور اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصحية
دراسة حالة بالمؤسسة الإستشفائية العمومية شقيفارا. مستغانم

مقدمة من طرف الطالبين:

مصباح عمر

قمره سهيلة

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بن حمو عبدالله	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مقرر او مشرفا	ودان بوعبد الله	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مناقشا	بن سعيد محمد	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2020/2019

الأهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها
إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه وأسكنه فسيح جنانه
وكل أفراد عائلتي

كما أهدي هذا العمل المتواضع إلى زميلتي قمره سهيلة متمنيا لها كل
التوفيق والنجاح

وكل زملائي في الدفعة متمنيا لهم مزيدا من النجاح والتألق

إلى كل أساتذتي المحترمين وأخص بالذكر الأستاذ بوزيان العربي رئيس
قسم علوم التسيير على تعاونه معنا طيلة فترة دراستنا و الأستاذ
ودان بو عبدالله الذي رافقنا في تأطير المذكرة .



الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

جميع الأساتذة الكرام على المعلومات المقدمة خلال المشوار الدراسي لماستر
تسيير الهياكل الاستشفائية،

إلى الزملاء على تواصلهم ودعمهم لبعضنا البعض،

إلى زوجي العزيز الذي كان السند والدافع الأول و الأخير لمتابعة دراستي قصد نيل
شهادة الماستر،

إلى أبنائي حفظهم الله لي "آدم و فلة"،

إلى أمي العزيزة حفظها الله وأخوتي محمد وليلى.

إلى زميلي "مصباح عمر" على تعاونه طيلة المشوار الدراسي لإتمام مذكرتنا،

وإلى رئيس مصلحتي الذي سهل لي درب مواصلة الدراسة رغم حجم عمل منصبي،

سورة

كلمة شكر

نحمد الله الذي وفقنا على إتمام هذا العمل المتواضع،
نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المحترم "ودان بوعبدالله" على تفضله
للإشراف على هذا البحث وعلى توجيهاته وإرشاداته،
كما نتقدم بالشكر الجزيل لمدير الموارد البشرية على حسن استقباله لنا وعلى
التوضيحات والمعلومات المقدمة التي تخص البحث دون تردد
وإلى جميع العاملين في المصلحة،
وإلى أعضاء لجنة المناقشة بتفضلهم لمناقشة مذكرتنا فلهم كل الشكر
والعرفان.
وإلى كل عمال قسم علوم التسيير ونخص بالذكر رئيس القسم الأستاذ بوزيان
العربي
وإلى كل من ساهم في هذا البحث من قريب أو بعيد.

عمر و سهيلة

قائمة المحتويات:

الإهداء

كلمة لشكر

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

المقدمة العامةص1

الفصل الأول: تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصحية

مقدمة الفصل الأولص5

المبحث الأول: مدخل لتسيير الموارد البشرية.....ص6

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية.....ص6

المطلب الثاني: مفهوم تسيير الموارد البشريةص6

المطلب الثالث: إستراتيجية تسيير الموارد البشرية.....ص7

المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية ومكانة المورد البشري في الفكر الحديث.....ص7

1-إدارة الموارد البشرية.....ص7

2-مكانة المورد البشري في الفكر الحديث.....ص9

المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشريةص10

المطلب الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية وأهميته.....ص10

1-مفهوم تخطيط الموارد البشريةص10

2-أهمية تخطيط الموارد البشريةص11

المطلب الثاني: مراحل تخطيط الموارد البشرية.....ص12

المطلب الثالث: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.....ص13

المطلب الرابع: التوظيف.....	ص 15
1-الإستقطاب	ص 15
2-إختيار وتعيين الأفراد.....	ص 16
المبحث الثالث: التكوين والتدريب وتسيير المسار المهني للموارد البشرية.....	ص 18
المطلب الأول: تعريف التدريب.....	ص 18
المطلب الثاني: أهداف التدريب.....	ص 18
المطلب الثالث: المسار الوظيفي	ص 19
1-تعريف المسار الوظيفي.....	ص 19
2-تخطيط المسار الوظيفي.....	ص 19
3-مراحل تخطيط المسار الوظيفي.....	ص 19
المطلب الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية وتصميم نظام الحوافز.....	ص 20
1-تقييم الأداء.....	ص 20
2-أهمية تقييم الأداء.....	ص 20
3-تحفيز الموارد البشرية.....	ص 21
خلاصة الفصل الأول.....	ص 24
مقدمة الفصل الثاني	ص 26
المبحث الأول: الوظيفة العامة ، الموظف العمومي والمؤسسة الصحية.....	ص 27
المطلب الأول: مفهوم الوظيفة العامة والموظف العام.....	ص 27
1-تعريف الوظيفة العمومية.....	ص 27
2-تعريف الموظف العمومي.....	ص 27
المطلب الثاني: حقوق وواجبات الموظف أثناء ممارسة الوظيفة.....	ص 28
1-حقوق الموظف العام.....	ص 28

2- واجبات الموظف العام.....	ص 29
المطلب الثالث : المؤسسات الصحية.....	ص 31
1- مفهوم المؤسسة الصحية.....	ص 31
2- أنواع المؤسسات الصحية.....	ص 31
3- وظائف المؤسسات الصحية.....	ص 32
المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإستشفائية.....	ص 32
المبحث الثاني: ماهية اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.....	ص 33
المطلب الأول: تعريف اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.....	ص 33
المطلب الثاني: نشأة وتطور اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.....	ص 34
المطلب الثالث: تشكيل وتنظيم اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.....	ص 35
1- تنظيم اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.....	ص 35
2- تشكيل اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.....	ص 36
المطلب الرابع: إنشاء اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ، تجديدها وعضويتها.....	ص 37
المبحث الثالث: سير أعمال اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، إختصاصاتها وقراراتها.....	ص 38
المطلب الأول: دورات ومداولات اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.....	ص 38
1- دورات اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.....	ص 38
2- مداولات اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.....	ص 38
المطلب الثاني: إختصاصات اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ذات الطابع الإستشاري.....	ص 39
1- التبرص.....	ص 39
2- الترقية.....	ص 39
3- الإنتداب.....	ص 40
4- النقل التلقائي.....	ص 40

5-الإحالة على الإستيداع.....	ص 40
6رفض قبول الإستقالة.....	ص 40
7-لجنة ترسيم.....	ص 41
المطلب الثالث: الدور التأديبي للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.....	ص 41
المطلب الرابع: طبيعة آراء اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء والطعن فيها.....	ص 42
خلاصة الفصل الثاني.....	ص 44
مقدمة الفصل الثالث.....	ص 46
المبحث الأول: مدخل عام حول المؤسسة العمومية الإستشفائية شقيقفارا مستغانم.....	ص 47
المطلب الأول: نشأة المؤسسة، تعريفها، مهامها.....	ص 47
1-نشأة وتعريف المؤسسة.....	ص 47
2-مهام المؤسسة.....	ص 47
المطلب الثاني: تعداد المستخدمين وعدد الأسرة في المؤسسة.....	ص 48
1-تعداد المستخدمين.....	ص 48
2-عدد الأسرة.....	ص 48
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....	ص 50
المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.....	ص 52
المطلب الأول: منهجية الدراسة.....	ص 52
1-أدوات جمع البيانات.....	ص 52
2-الإستبيان.....	ص 60
المطلب الثاني: عينة الدراسة.....	ص 61
المطلب الثالث: عرض وتحليل الإستبيان.....	ص 61
خلاصة الفصل الثالث.....	ص 75

خاتمة عامة ص 77

قائمة المراجع ص 80

الملاحق.

الملخص .

قائمة الأشكال والجداول :

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
11	التداخل بين تخطيط الموارد البشرية والتحليل الشامل للمنظمة	الشكل 1-1
15	مخطط بياني للجداول الخاصة بتسيير الموارد البشرية	الشكل 2-1
17	خطوات وإجراءات عملية الإختيار	الشكل 3-1
20	مراحل تخطيط المسار الوظيفي	الشكل 4-1
50	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	الشكل 1-3
54	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل 2-3
55	توزيع أفراد العينة حسب السن	الشكل 3-3
56	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة	الشكل 4-3
58	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	الشكل 5-3
59	مدى رضا الموظفين على المهام الموكلة لهم	الشكل 6-3
60	توزيع أفراد العينة حسب مدى إستفادتهم من التكوين من عدمه.	الشكل 7-3
61	توزيع أفراد العينة حسب خضوعهم للتقييم الدوري .	الشكل 8-3
62	توزيع أفراد العينة حسب الإستفادة من الحوافزو المكافآت من عدمه.	الشكل 9-3
63	توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في الإمكانيات المادية والمعنوية للعمل.	الشكل 10-3
64	توزيع أفراد العينة حسب ترشحهم لعضوية اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء	الشكل 11-3
65	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم عن أعضاء اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.	الشكل 12-3
66	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم عن مدة عضوية اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء	الشكل 13-3
67	توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم عن حقهم في الترشح من عدمه	الشكل 14-3
68	توزيع أفراد العينة حسب مدى تقديمهم من إدارة تسيير الموارد البشرية للحصول على معلومات حول اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.	الشكل 15-3
69	أفراد العينة حسب تواصلهم مع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء	الشكل 16-3
70	توزيع أفراد العينة حسب دفاع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء عن حقهم في الترقية	الشكل 17-3

71	توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في آراء اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.	الشكل 3-18
72	توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في مدى شفافية قرارات اللجنة الإدارية المتساوية.	الشكل 3-19
73	توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في دور اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.	الشكل 3-20

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
الجدول 1-2	عدد أعضاء اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء حسب عدد موظفي المؤسسة	37
الجدول 1-3	المؤسسة	48
الجدول 2-3	تعداد المستخدمين بالمؤسسة	48
الجدول 3-3	عدد الأسرة والقدرة الإستيعابية للمستشفى	53
الجدول 4-3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	54
الجدول 5-3	توزيع أفراد العينة حسب السن	55
الجدول 6-3	توزيع أفراد العينة حسب مختلف الرتب التي ينتمون إليها	56
الجدول 7-3	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	58
الجدول 8-3	مدى رضا الموظفين على المهام الموكلة لهم .	59
الجدول 9-3	مدى إستفادة الموظفين من التكوين والتدريب في المؤسسة	60
الجدول 10-3	مدى خضوع أفراد العينة للتقييم الدوري	61
الجدول 11-3	نسبة إستفادة العمال من الحوافز والمكافآت	62
الجدول 12-3	مدى توفر الإمكانيات المادية والمعنوية للقيام بالمهام	63
الجدول 13-3	نسبة ترشح موظفي المؤسسة لعضوية اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء	64
الجدول 14-3	عدد أعضاء اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء حسب إجابات أفراد العينة	65
الجدول 15-3	مدة عضوية اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء حسب أفراد العينة	66
الجدول 16-3	إجابات أفراد العينة عن أحقية كل العمال في الترشح لعضوية اللجنة المتساوية الأعضاء	67
الجدول 17-3	نسبة تقرب أفراد العينة من إدارة الموارد البشرية للحصول عن معلومات تخص اللجنة	68
الجدول 18-3	مدى تواصل الموظفين مع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء	69
الجدول 19-3	مدى دفاع اللجنة على حقوق العمال في الترقية .	70
الجدول 20-3	توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في آراء اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.	71
الجدول 21-3	رأي العمال فيما يخص شفافية قرارات اللجنة من عدمه . رأي أفراد العينة في دور اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء .	72

مقدمة عامة

1-تقديم: إن ما يشهده العالم من تقدم وتطور في جميع مناحي الحياة المختلفة لم يكن وليد الصدفة، بل جاء نتيجة الجهود المبذولة والدراسات والأبحاث المنجزة في مختلف العلوم، ويعتبر المورد البشري القاطرة الحقيقية التي تقود هذا التطور بإعتباره الفاعل الأساسي في هذا التحول حيث أفرزت التطورات الحاصلة في العالم مجموعة من المؤسسات والمنظمات التي تدير وفق نمط تسييري وإداري تضبطه مجموعة من القواعد والقوانين. وتختلف هذه المؤسسات والمنظمات حسب طبيعة المهام والنشاط التي تقوم به فهناك مؤسسات خدمية، أخرى إنتاجية وهناك العامة والخاصة..... إلخ، إذ تعتبر المؤسسات الصحية من المؤسسات الخدمية التي تقدم خدمة صحية للمرضى إذ يعتبر المورد البشري العمود الفقري لهذه المؤسسات ويتمثل هذا المورد في كل الأفراد العاملين بهذه المؤسسات مهما كانت رتبهم و وظائفهم وتخصصاتهم سواء كانت طاقما طبيا، إداريا، عمال الأمن والصيانة والنظافة أو غير ذلك، وتكتسي المؤسسات الصحية طابعا خاصا في التسيير وهذا نظرا لطبيعة المهام والخدمات التي تقدمها وكذلك طبقا لنوعية الطاقم البشري المتواجد بها حيث نجد الأطباء العامون، الأخصائيون، المخبريون، الصيادلة والإداريون.... إلخ و حيث تسهر مصلحة أو قسم الموارد البشرية تحت سلطة مدير المؤسسة على تسيير هؤلاء الأفراد وفق قانون عام تسيطره الدولة يتكفل بتسيير المسار المهني للموظفين وكل المسائل المرتبطة بحياتهم المهنية، هذا إضافة على السهر على إستقطاب المورد البشري من خلال عملية التوظيف.

ولخلق التوازن في تسيير هاته الموارد أقر القانون الجزائري مجموعة من الهيئات واللجان المختلفة ومن بين هذه اللجان يوجد اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، هاته الأخيرة متواجدة في كل الإدارات والمؤسسات العمومية حيث تضم عدد متساوي من الأعضاء من ممثلي العمال الذين يتم إنتخابهم من قبل العمال وممثلي الإدارة الذين يتم تعيينهم من قبل مدير المؤسسة، حيث يعتبر الهدف من وجودها هو إشراك الموظف في تسيير شؤونه المهنية وخلق توازن في التسيير وكذلك حماية الموظف من مختلف التعسفات الإدارية وهذا من خلال الدور المهم الذي تلعبه في تسيير الموارد البشرية.

2-الإشكالية: يمكننا طرح الإشكالية التالية:

فيما يكمن دور اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية شيقفارة مستغانم؟

5-تساؤلات الدراسة: تتفرع عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

-ماهي أهم الوظائف التي يركز عليها تسيير الموارد البشرية؟

-هل تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الصحية يكتسي طابعا خاصا يميزه عن باقي المؤسسات؟

-كيف تشكل اللجنة المتساوية الأعضاء في المؤسسة العمومية الاستشفائية وماهي القوانين التي تضبطها؟

-ماهي مهام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء في المؤسسة العمومية الاستشفائية شيقفارة مستغانم؟

3-الفرضية:

يؤثر دور اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ايجابيا في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الاستشفائية شيقفارة.

4- أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذا البحث في :

-التعريف بالمؤسسات الصحية.

-الإلمام بمفهوم تسيير الموارد البشرية وأهم مكوناته.

-التعريف باللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ودورها وأهميتها في المؤسسات الصحية.

-التعريف بالطابع الإداري والقانوني للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.

5-أهداف الدراسة: ان لهذا البحث أهداف تكمن في تحليل الدور الذي تلعبه اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء لصالح الموظف العمومي في مجال تسيير مساره المهني، وتفسير الأسباب التي وجدت من أجلها بالإضافة الى التطرق إلى واقع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء في المؤسسات الصحية العمومية من خلال الدراسة الميدانية المنجزة.

6-أسباب إختيار الموضوع:

*أسباب موضوعية: نظرا لأهمية الموضوع و إندراجه ضمن تخصصنا حيث أنه يفيد في تكملة المفاهيم النظرية وتعميقها وترسيخها، وكذلك هو موجود جديد غير متداول اردنا به تنوير الساحة العلمية والمكتبات الجامعية.
*أسباب ذاتية: حبنا للموضوع وميولنا له دفع بنا لإختياره وكذلك لإهتمامنا بتسيير الموارد البشرية حيث أنه لدينا تجارب سابقة في هذا الميدان. وكذلك حبنا الإطلاع على آليات تسيير الموارد البشرية.

7-حدود الدراسة:

*الحدود الأكاديمية: تتمثل في كون هذه الدراسة من متطلبات الحصول على شهادة الماستر، وهو بحث أكاديمي بجامعة مستغانم حيث تم مراعاة الضوابط والقوانين الأكاديمية للجامعة.
*الحدود الموضوعية: تتمثل في معرفة دور اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء في تسيير الموارد البشرية ومدى مساهمتها في حماية الموظف من تعسف الإدارة وكذلك التعرف على مدى جدية الإدارة في التعامل معها خاصة في المؤسسات الصحية.
*الحدود البشرية: وهي الفئة التي مستها الدراسة الميدانية في جمع البيانات وهم موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية شيقيفارا مستغانم.
*الحدود الزمنية: وتتمثل في المدة الزمنية المستغرقة في الجانب الميداني.
*الحدود المكانية: وهي المكان الذي تمت فيه الدراسة الميدانية وهو المؤسسة العمومية الإستشفائية شيقيفارا مستغانم.

8-منهج الدراسة: إعتدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأننا بصدد وصف وتحليل اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ودورها في تسيير الموارد البشرية، وصفها من حيث التعريف بها وذكر وظائفها وأهم أدوارها وتحليلها من خلال إنجاز دراسة ميدانية وتحليل النتائج المتوصل إليها.

9-الدراسات السابقة: توجد بعض الدراسات السابقة التي عالجت هذا الموضوع لكن من زوايا مختلفة ونذكر منها :

مذكرة تخرج ماستر من إعداد الطالبة قوادي جميلة بجامعة سعيدة سنة 2018 تحت عنوان النظام القانوني للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء في الوظيفة العامة حيث تناولت الموضوع في فصلين فخصصت الفصل الأول للتعريف باللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء والقوانين التي تحكمها أما الفصل الثاني فتطرق فيه إلى أهم المهام والأعمال المسندة لهذه الهيئة الإدارية .

مذكرة تخرج ماستر من إعداد الطالبتين شاوي مريم وستيتي نور الهدى بجامعة قالمة سنة 2018 تحت عنوان اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء في التشريع الجزائري حيث تناولوا الموضوع في فصلين الفصل الأول تطرقا فيه للجوانب القانونية والتشريعية للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء أما الفصل الثاني فتطرقا فيه إلى الإطار الوظيفي وطبيعة آراء اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.

10-خطة الدراسة: لقد تناولنا موضوع الدراسة في ثلاثة فصول، فصلين نظريين والأخر ميداني عبارة عن دراسة ميدانية حيث حاولنا الإلمام بمفهوم تسيير الموارد البشرية، وظائفها، مهامها وكذلك طبيعة المورد البشري في المؤسسات الصحية ودور اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء في تسيير شؤون الموظف. حيث كان عنوان الفصل الأول تسيير الموارد البشرية وجاء مقسما إلى ثلاثة مباحث وهي مدخل لتسيير الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، تكوين وتسيير المسار المهني للموارد البشرية. أما الفصل الثاني كان تحت عنوان ماهية اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ودورها في تسيير الموارد البشرية حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث فجاء المبحث الأول ليتحدث عن الوظيفة العامة والموظف والمؤسسة الصحية، أما المبحث الثاني تحدثنا فيه عن ماهية اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء، أما المبحث الثالث هو سير أعمال اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء. وقد تناولنا كل مبحث في أربعة مطالب محاولين الإلمام، التعريف بتسيير المسائل الفردية للموظفين ودور اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء في ذلك أما الفصل الثالث هو عبارة عن دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية شيقيفارا بمستغانم حيث حاولنا ربط الجانب النظري وإسقاطه على الواقع من خلال كل الوسائل والتقنيات المستعملة في البحث العلمي وتجميع المعلومات معتمدين في ذلك على الإستبيان، المقابلة والملاحظة لنخرج في الأخير بنتائج الدراسة التي تعبر عن واقع ودور اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء بالمؤسسات الصحية.

الفصل الأول: تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصحية

تمهيد:

إن أغلب المؤسسات تعتمد بدرجة كبيرة في تحقيق أهدافها يفعالفة على مجهود الموارد البشرية ، لأن هذا الأخير يعتبر أهم مورد تمتلكه المؤسسات لإنجاز أي عمل ، فمهما توفرت على الموارد المادية والهيكل التنظيمية المتمثلتين في المعدات ، الآلات ، الأموال والمباني فإنها تبقى خامات لابد للعنصر التنظيمي المتمثل في الإنسان أن يسيرها فتسيير الموارد البشرية يرتبط أساسا بوظائف ونشاط المؤسسة وتحقيق التوافق بين خصائص الموارد البشرية ومتطلبات الوظائف ويتم إستقطاب هذه الموارد عن طريق التوظيف الذي تقوم به المؤسسة عبر فترات مختلفة ، حيث وبعد التوظيف يتم تدريب وتكوين هؤلاء الموظفين من خلال تكليفهم بالمهام التي تناسب تخصصاتهم ويخضعون للمتابعة المستمرة بغية تحسين مستواهم وأدائهم للدفع بالمؤسسة إلى تحقيق الأهداف التي أوجدت من أجلها.

وعليه سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي:

- المبحث الأول: مدخل لتسيير الموارد البشرية؛
- المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية؛
- المبحث الثالث: التكوين، التدريب، وتسيير المسار المهني للموارد البشرية.

المبحث الأول: مدخل لتسيير الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية:

لقد تعددت واختلفت مفاهيم الموارد البشرية بحكم التطور الإقتصادي والإجتماعي والسياسي والثقافي للبشرية ويمكن أن نذكر منها مايلي:

"يقصد بالموارد البشرية كل العناصر البشرية المتواجدة بالمؤسسة والموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير، المتوسط والبعيد".¹

كما تعرف الموارد البشرية بكونها جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما وهذا ما يعبر عنه إحصائيا بعدد سكان الدولة المدنيين منهم والعسكريين بإعتبارهم مواطنين تظلمهم الدولة إجتماعيا، إقتصاديا، سياسيا، تعليميا، ترويا الخ، حيث نجد في حكم ذلك مثلا أولئك الذين يعملون لقاء أجر، المرأة غير العاملة، المحالون على التقاعد وذوي العاهات العاطلين عن العمل رغم توفرهم على القدرة والرغبة في العمل وجميع من تضمهم مراحل التعليم المختلفة.²

وهناك تعريف آخر اعتمد في تحديد لمفهوم الموارد البشرية وحسبه تضم الطاقة البشرية ثلاث فئات: فئة العاملين، فئة العاطلين عن العمل، فئة الخارجين عن هاتين الفئتين والمتمثلة في فئة العمل الإحتياطية مثل ربات البيوت اللواتي لا يعملن ولا يرغبن في العمل، نزلاء السجون والمستشفيات بالإضافة إلى الأطفال وكبار السن والعاجزين عن العمل والممنوعين قانونيا عن العمل... الخوعليه يمكن وضع معادلة الطاقة البشرية لبلد ما كمايلي:

الطاقة البشرية = فئة العاملين + فئة العاطلين عن العمل + فئة العمل الإحتياطية .

ووفق لما سبق فإن تعريف الموارد البشرية غير منطقي كونه يضم في طياته أطفالا وكبار سن وعاجزين عن العمل فإنه يمكن إدراج تعريف أدق للموارد البشرية كما يلي:

تشير الموارد البشرية في بلد ما إلى مجموع السكان القادرين عن العمل المنتج ويقصد به كل مجهود جسدي أو ذهني يساهم في خلق سلعة أو تادية خدمة معينة، وبالتالي فإن الموارد البشرية تتألف من مجموع السكان مطروحا منه غير القادر على العمل المنتج وهم:

-الأطفال تحت سن معينة (16 سنة في الجزائر)

-كبار السن ما دامو لا يمارسون نشاطا إقتصاديا.³

-العاجزين عجزا دائما كليا لذلك وكذلك الذين لا يمكن لهم أداء العمل ذو قيمة إقتصادية.

المطلب الثاني: مفهوم تسيير الموارد البشرية:

يعرف تسيير الموارد البشرية على أنه مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات التي تمكن من الحصول في الوقت المطلوب على الموارد البشرية اللازمة والكافية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاطات والوظائف وتحمل المسؤوليات من أجل إستمرار حياة

¹ عقون شراف. سياسة تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، دراسة حالة بولاية ميلة، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة 2007، ص16.

² نفس المرجع .

³ نفس المرجع.

المؤسسة وتطورها وبالتالي تضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات والإدارات العمومية المتمثلة في الإستمرارية والتطور والتوسع كي تؤمن إرضاء المواطن.¹

المطلب الثالث: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

في ضوء الرسالة الخاصة بإدارة الموارد البشرية نستطيع بلورة الإستراتيجيات البعيدة المدى لهذه الإدارة، والمقصود بهذه الإستراتيجيات تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية التي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية.

ويكن أن نحدد بعض إستراتيجيات الموارد البشرية كما يلي:

1-مركزية قرارات الإختيار والتعيين وذلك من أجل ثبات سياسة الإختيار والإستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مركز واحد.

2-إعتماد سياسة الترقية والحصول على الكفاءات من داخل المنظمة بهدف التخلص من مصروفات البحث عن الأفراد من الخارج ومن أجل إتاحة الفرصة أمام الموظفين الجيدين للوصول إلى المناصب الإدارية العليا.

3-التخلص من كل العوامل المحيطة لجهود العاملين والمثبطة لروحهم المعنوية.

4-إعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل من خلال أسلوب جيد وفعال في الإختيار والتدريب والتحفيز.

5-إعتماد العدالة في التعامل مع الجميع وتحقيق التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح العاملين.

6-تصميم برامج تقويم الأداء ونظام الحوافز بشكل مترابط يرضي ويعطي أعلى تقدير وإعتراف بالإنجاز للموظفين الأكفاء في العمل.

7-تصميم وتطوير والمحافظة على أسلوب فعال في تخطيط التطوير الوظيفي للأفراد تحدد فيه الفرص الوظيفية المستقبلية ويتخلص فيه الأفراد من العوائق التي تحد من نشاطهم وقدراتهم أو فرصهم في التقدم.

8-إعتماد برامج للتطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية وبما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالمنظمة.

9-تعيين الخريجين الجامعيين من الحاصلين على درجة متفرقة ومن تتوفر فيهم مهارات الإتصال الشفوية والكتابية.²

المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية ومكانة المورد البشري في الفكر الحديث :

1-إدارة الموارد البشرية:

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة، إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، غير أن كل من تلك الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء المناط بها فإدارة العمليات يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية والهندسية والفنية الخ. وإدارة التسويق تقوم بالأنشطة المرتبطة بالمزج التسويقي من تخطيط البضاعة والتسعير والإعلان والترويج والتوزيع والإدارة المالية تمارس الأنشطة المتعلقة بالأمور المالية والإستثمارية في المنظمة، ولذا فإن إدارة الموارد البشرية يتركز إهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن مايلي:

¹Jm perreti.gestion de personnel.vuibert.paris,1984

² سنان الموسوي.إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، ط1. 2004، ص ص24-25.

- 1-تخطيط الموارد البشرية: ويتعلق هذا النشاط في تحديد الإحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع ووفقا لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة.
 - 2-تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف: ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.
 - 3-نظام الإختيار والتعيين: ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الإختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والإختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.
 - 4-تصميم نظام الأجور والحوافز: ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة وفقا للأداء المنوط بهم.
 - 5-إعداد خطة التدريب: ويتم من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم.
 - 6-تصميم نظام تقويم الأداء: ويتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقويم العام للأداء الفردي أو الجماعي للعاملين لديها.
 - 7-وضع نظام الترقيات والنقل: وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة.
 - 8-صيانة ورعاية العاملين: وتهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة.
 - 9-تقديم الخدمات للعاملين: تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة والإيحاء، وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة.
- ويتضح من خلال ذلك أن إدارة الموارد البشرية تعني بجميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين إبتداء من عمليات الإختيار والتعيين وفقا للإحتياجات التخطيطية للمنظمة مروراً بتقديم التسهيلات الفاعلة بخلق الولاء والانتماء للمنظمة وإنهاء بالتقاعد أو إنهاء الخدمة من المنظمة وكلما امتلكت المنظمة القدرة على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية كلما أدى ذلك لتحقيق المنظمة المعنية للإستراتيجيات الفاعلة في إنجاز أهدافها بجدارة أكبر¹.
- هناك عدد من المهام والوظائف التي لا بد لكل دولة من أدائها إذا ما أرادت أن تحسن من إدارة شؤون موظفيها مراعية في ذلك الجمع ثلاثة مبادئ أساسية ينبغي توفرها والإلتزام بها في ضوء المفاهيم الأساسية والإدارية المعاصرة والمبادئ الرئيسية هي:
- 1-تحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء العاملين حيث أن درجتها تتوقف على نجاح الجهاز الإداري وتحقيق لأهدافه وهذا من خلال تطبيق الوسائل والأساليب العلمية الحديثة ووضع السياسات والبرامج المتطورة.

¹ د خضير كاظم حمود و د ياسين كاسب الخرشة . إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة. ط1 2007، ص ص 31.32.

2- إقامة العدل وإتاحة الفرص المتكافئة بين عموم الموظفين ومعاملتهم بصورة متساوية دونما تحيز وتعصب بسبب الجنس أو القومية أو اللون أو العشرة أو الطبقة أمام عمليات إختيارهم وتوظيفهم أو إقامة العدل بعدم إستغلال العاملين وحاجاتهم إلى العمل فتنهك حقوقهم أو تزداد ساعات عملهم أو تهديدهم بالفصل.

3- وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة والتميز بين المجد والمقصر ومكافأة العاملين كل حسب إنتاجه أو حسن أدائه.¹

2-مكانة المورد البشري في الفكر الحديث:

إن التوجهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية تؤكد على الدور الكبير للمورد البشري في نجاح ورفي المؤسسات الأمر الذي جعله يتبوأ مكانة مرموقة في الفكر الحديث أصبح ينظر له على أنه:

1-مصدر للميزة التنافسية: يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى عن طريق تمييز خدماتها ومنتجاتها مقارنة بالمنافسين وإشباع حاجيات المتعاملين معها من زبائن ومستثمرين وموردين....الخ، كما يشير العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة والتسيير إلى أن تحقيق التميز في المؤسسات الحديثة لا يستند لمجرد إمتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجيا فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الإستفادة من هذه الموارد وتميز خدماتها ومنتجاتها مقارنة بالمنافسين الآخرين. كما تشير أيضا دراسات كل من لادو وولسن (lado et Wilson) و بارني(berney) وريد و ديفيليب (Reed et difillipe) ورايت مكهمان(right mcmahan) إلا أن المؤسسات التي تمتلك موارد بشرية ذات قدرات ومزايا معرفية ومعلوماتية فريدة، إستطاعت دخول أسواق محلية وعالمية جديدة وحققت فيها نجاحا ملحوظا نتيجة تطوير مواردها البشرية للاستراتيجيات الهامة وتضمينها القرارات الإبداعية والتطويرية والتنافسية الصائبة، كل هذا زاد من إدراك المؤسسات بالأهمية الكبيرة لوظيفة تسيير الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية بإستخدام مجموعة من الوسائل منها:

-الإختيار العلمي للعاملين الذين لديهم القدرة على الإبتكار والتطوير والتفوق والأداء الجيد للمهام والوظائف.

-إعداد العاملين للتكيف مع التكنولوجيات الحديثة للإنتاج والإتصال وظروف البيئة المتغيرة بشكل عام.

-تنمية الولاء والإنتماء للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل.

-زيادة الإنتاجية من خلال من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه.....إلخ

2-شريك عمل إستراتيجي: حيث ترتب على النظر إلى الموارد البشرية بإعتبارها مصدر للميزة التنافسية نمو مفهوم جديد يطلق عليه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، التي تؤكد على ضرورة قبول وظيفة تسيير الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي في وضع وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تقبل مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي، وأصبح مدير الموارد البشرية عضوا فعالا في مجلس الإدارة.

3-مصدر للقيمة المضافة: إن القيمة المضافة بواسطة الموارد البشرية هي نتاج قدرتها على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة وتنمية كفاءتها عن طريق الأداء الجيد لكافة أنشطة تسيير الموارد البشرية، وبالتالي فإن طرح إشكالية دور وظيفة تسيير الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة يقتضي بالضرورة تعظيم العائد على الإستثمار في

¹ د زيد عبودي، إدارة الموارد البشرية. دار كنوز المعرفة. الأردن عمان. ط1. 2006. ص12

الرأسمال البشري عن طريق تخفيض تكاليف الوظيفة من خلال عقلنة ميزانيتها مثلا وضبط تعداد العمال ، وتثمين أنشطة تسيير الموارد البشرية وتفعيلها بالقدر الذي يمكن من تحقيق ميزات تنافسية للمؤسسة ويساهم بالتالي في خلق قيمة مضافة من جهة أخرى ، بالنسبة للمؤسسة والعمال والعملاء على حد سواء وذلك سعيا لتعظيم دور وظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال أنشطتها في خلق القيمة المضافة ، حيث سهلت وفعلت تطبيقات تسيير الموارد البشرية الذي مكن أعضاء الوظيفة من إقتصاد الوقت والتركيز بصفة أكبر على الأنشطة التي تساعد على خلق قيم مضافة (كالتوظيف والتكوين و المكافآت).¹

المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية وأهميته

1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية: يعرف التخطيط بصورة عامة بأنه إتخاذ القرار مسبق حول ماذا تفعل؟ كيف نعمل؟ ومن يعمل؟

كما يمكن تعريفه "حاضر لأحداث نرغب في تحقيقها في المستقبل"

إنه ببساطة أين نحن اليوم وماذا نريد أن نكون غدا.

وعندما نتقل إلى التخطيط في إدارة الموارد البشرية نجد أنه لا يتناول فقط تحديد الاحتياجات البشرية كما ونوعا ولكنه عمل شمولي يقتضي أيضا تخطيط جوانب متعددة في أنشطة الموارد البشرية وخاصة في مجالات الإستقطاب والإختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي ...بمعنى آخر إن عملية تخطيط الموارد البشرية تتناول كل ما يهم المنظمة والفراد في إطار التعامل مع إحتياجات المنظمة مستقبلا وبما يحقق أهداف المنظمة والعاملين معا وكنظرة شاملة يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية كما يلي:

-هو وسيلة لضمان حصول المنظمة على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفايات محددة وبأعداد معينة.

-تحديد الإحتياجات المستقبلية من العاملين من العدد والمهارات للمنظمة ككل، وكذلك الأنشطة المختلفة فيها.

-تقديرات وتنبؤات المنظمة بإحتياجاتها من الموارد البشرية المختلفة كما ونوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها.

-هو إستراتيجية للحصول على، وإستخدام وتطوير الموارد البشرية في المنظمة.

-يقصد بتخطيط الموارد البشرية عملية جمع وإستخدام المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات حول الإستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة يقتضي تخطيط الموارد البشرية وجود خطة واضحة المعالم تتضمن عمليات أو أنشطة إدارية أخرى تمارسها إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب وتنمية العاملين في المنظمة، وإن ذلك يتطلب جمع معلومات لا بد أن تكون دقيقة ومصادقة وكافية من أجل إتخاذ القرارات التي تضمن النجاح المتصاعد في المنظمة.²

¹ عقون شراف. سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مذكرة ماجستير. جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص ص 15-16.

² سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، 2004، عمان الطبعة الأولى، ص ص 85-87.

الشكل (1-1) التداخل بين تخطيط الموارد البشرية والتحليل الشامل للمنظمة



المصدر: نفس المرجع السابق ص 87

2- أهمية تخطيط الموارد البشرية تتمثل أهمية تخطيط الموارد البشرية في العناصر التالية:

1- التنبؤ باتجاهات الطلب والعرض في القوى العاملة: على المنظمة أن تسبق الأحداث حتى تستطيع التنبؤ باتجاهات الطلب والعرض على القوى العاملة ويتم هذا التنبؤ بتحديد الأبعاد التالية:

-الطلب على القوى العاملة: التخطيط للقوى العاملة يتبلور في جوهره في تحديد الطلب المستقبلي لقوى العمل ومقارنة ذلك بمستوى المعروض منها خلال نفس الفترة وعمل إستراتيجية للتوفيق بين تلك المستويات المقدرة للطلب والعرض.

-عرض القوى العاملة: يقصد بعرض القوى العاملة لعدد السكان النشطين إقتصاديا أو من هم في سن العمل والقادرين عليه، وحتى تكون الصورة واضحة لابد من توفر إحصائيات سكانية منتظمة عن نمط توزيعها حسب القطاعات الإقتصادية وحسب الجنس وفتات الأعمار وتوزيع الطلبة على مستويات التعليم المختلفة، مما يتيح للمخطط فرصة الإستفادة منها.

-خدمة الأهداف العامة: يخدم تخطيط الموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بالفرد والمنظمة والمجتمع، فعلى صعيد الفرد يتم تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب. وعلى صعيد المنظمة تتحقق المواءمة بعدم وجود عجزا أو فائضا في الموارد البشرية، وعلى صعيد المجتمع يساهم الإستخدم الصحيح في تحقيق الإستخدم الأفضل للموارد البشرية.

-تقليل التكاليف: أي تقليل تكاليف نشاطات الموارد البشرية الأخرى من توظيف وتدريب ومتابعة وصيانة، حيث أن تخطيط الموارد البشرية يفترض أن يوجه لإجابة الأسئلة من نوع:

ما كم ونوع الموارد المطلوبة؟ كيف يمكن الحصول على هذه الموارد؟

متى يجب الحصول على هذه الموارد؟ أين تستخدم هذه الموارد؟

-تحسين توزيع وإستخدام الموارد البشرية: يساعد التخطيط في حسن توزيع وإستخدام المنظمة لمواردها البشرية حيث أصبح في غاية الأهمية حقائق تؤكدتها تمثلت في:

-تزايد عدد السكان وما يتبعه من إغراق سوق العمل بموارد بشرية تتفاوت في إعدادها المهاري والمعرفي.

-زيادة عدد المنظمات وكبر أحجامها وتنوع نشاطاتها.

-إنتشار التعليم وتنوعه وما ينتج عن ذلك من إغراق سوق العمل بأعداد كبيرة من الموارد البشرية في تخصصات ومهن مختلفة وبمهارات مختلفة. وكذلك زيادة عدد المنظمات وكبر حجمها وتنوع نشاطاتها

-التقدم التكنولوجي والعولمة مما يتطلب إنتقاء موارد بشرية قادرة على فهم ثقافة وخصائص المجتمعات وتقديمها.¹

المطلب الثاني: مراحل تخطيط الموارد البشرية

يمكن وصف العملية بمجموعة الخطوات التالية:

1-مرحلة التحليل: وتركز على تحليل مخزون المنظمة من المهارات وقوة العمل وحجم الإستخدام، أي التركيبة الحالية والمستقبلية لقوة العمل التي تتحد في ضوءها الأجور، عدد الوظائف، وتحديد مستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية وهيكل المنظمة الحالي والمتوقع وهيكل وظائفها.

2-مرحلة تقدير الطلب على الموارد البشرية: أي التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية ومسألة تقديراتها والتنبؤ بدقة عن حجمها يعتمد على التقديرات لمعدلات النمو الإقتصادي في مختلف القطاعات الرئيسية والنشاطات الفرعية، واحتياجاتها من مختلف فئات العاملين وتخصصاتهم.

3-مرحلة التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية: أي تقدير القوى العاملة المتوقع دخولها سوق العمل، حيث يتوقف الأمر على الأفراد العاملين في مختلف الوظائف والقطاعات، ومخرجات الأجهزة التعليمية والتدريبية وعلى الخارجين من سوق العمل بسبب الوفيات أو التقاعد أو العجز أو الهجرة ويمكن للدراسات المتخصصة أن تكون تفصيلية تتناول مختلف قوى العمل من حيث تخصصاتها ومهاراتها.²

4-مرحلة الموازنة بين العرض والطلب على الموارد البشرية: أي القيام بالمقارنة بين المعروض والمطلوب من قوى العمل ومعرفة الفجوة ونمط توزيعها من حيث أنواع الكفاءات والتخصصات المطلوبة ومعالجة الخلل في التوازن بين العرض والطلب من خلال تأهيل وتدريب العاملين وتحسين كفاءة المؤسسة التعليمية بحيث يكون هناك ربط بين ما يتعلمه الأفراد وفرص العمل المستقبلية، والتلازم والتكيف مع إحتياجات المجتمع عن طريق برامج التعليم المستمر. بعد إستكمال إجراءات تحديد الموارد البشرية المطلوبة وعرضها لابد من تحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب ونادرا ما يكون توازن أو مساواة بينهما، فقد يكون هناك عجز أو فائض في بعض الوظائف وفي كلتا الحالتين لابد من إتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الفائض ومن بين السياسات هي التوقف عن التوظيف أو تسريح العمال أو التشجيع على ترك العمل في المنظمة أو التشجيع على التقاعد المبكر، أما أساسيات سد العجز في الموارد البشرية فهي إجراءات التعيينات الجديدة أو التنوع في المهام مع ممارسة مهام إضافية أو إعداد وتهيئة برامج تدريبية مناسبة أو إستخدام عاملين بموجب عقود وقتية.

¹ نوري منير. الوجيز في تسيير الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2015، ص ص 27-30.

² مهدي حسن زويلف. تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق. عمان مكتبة الرسالة. 1983، ص ص 35-36.

5-مرحلة وضع الأهداف: تركز هذه المرحلة على أهداف عملية التخطيط والتي يشترط أن توضع في ضوء أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية، فإن كانت أهدافها التوسع المستقبلي في التوظيف فعليها مراعاة مسارها المستقبلي، أما إذا كانت توجه المنظمة نحو الإستقرار لقناعتها بمستوى أدائها الحالي فيلزم البناء النوعي المهاري والمعرفي لقوة العمل في المنظمة.

6-تنفيذ الخطة: تشتمل هذه الخطوة على تصميم البرامج الخاصة بالإستقطاب والتعيين والتقاعد كما تتضمن تحديد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وأنظمة المعلومات.

7-تقييم ومتابعة خطة القوى العاملة: لاينتهي عمل دائرة شؤون العاملين بوضع خطة تدبير القوى العاملة اللازمة من خلال التوفيق بين عرض القوى العاملة والمطلوب منها إذ لا بد من متابعة وتقييم الخطة ومن العوامل التي تستدعي إعادة النظر في خطط القوى العاملة مايلي:

-العودة المكثفة للقوى العاملة في الخارج أو الهجرة إلى الخارج لأسباب اقتصادية.

-تغير الظروف الاقتصادية إيجابيا أو سلبيا تبعا لفترات الإزدهار والركود.

-التغيرات التكنولوجية في أساليب الإنتاج بالإضافة الى تغيير طبيعة الهرم السكاني .

-تعد عملية التقويم من العمليات المهمة في تخطيط الموارد البشرية كونها تستهدف تشخيص نقاط القوة والضعف فيها وتمتد إلى تحديد فاعلية تخطيط الموارد البشرية وتستخدم المنظمة إحدى أو أكثر المعايير الآتية:

-حجم التوظيف الحقيقي إزاء متطلبات التوظيف المحددة.

-المعدلات الإنتاجية المحققة إزاء المخطط فيها.

-المعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية مقابل المعدلات المرغوب فيها.

-نتائج البرامج مقابل البرامج المحققة.

-كلفة العمل والبرامج مقابل الموازنات.¹

المطلب الثالث: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

إن المخطط البشري لتسيير الموارد البشرية الذي أحدث بموجب المرسوم التنفيذي رقم 126/95 المؤرخ في 29 أفريل 1995م يعتبر وسيلة جديدة لتنظيم تسيير الموارد البشرية ،وأداة تحليلية لنظام التسيير والسياسة المنتهجة في توفير الموارد البشرية ويرتكز أساسا على التسيير التوقعي وهو بمثابة برنامج عمل يعده المسير وفق الميزانية الممنوحة سنويا ،ليجعل منه القاعدة المرجعية قصد تجسيد الأهداف المسطرة والتي تتمثل في الإستغلال العقلاني والأنجح للموارد البشرية والمالية وتحسين مردود القطاع بتطوير المنظومة التكوينية ولهذا الغرض ،فإنه من الضروري أن يحظى المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بعناية كبيرة عند إنجازه كونه يهدف إلى ضبط المعلومات بصفة دقيقة حسب الجداول المشكلة له وكذلك برمجة كل العمليات التسييرية والإدارية خلال السنة مع تحديد نسب التوظيف المقررة قانونا لاسيما المنشور الصادر عن مصالح المديرية العامة للتوظيف العمومية رقم 133 المؤرخ في 3 مارس 1999م المتعلق بنسب الأنماط القانونية للتوظيف.

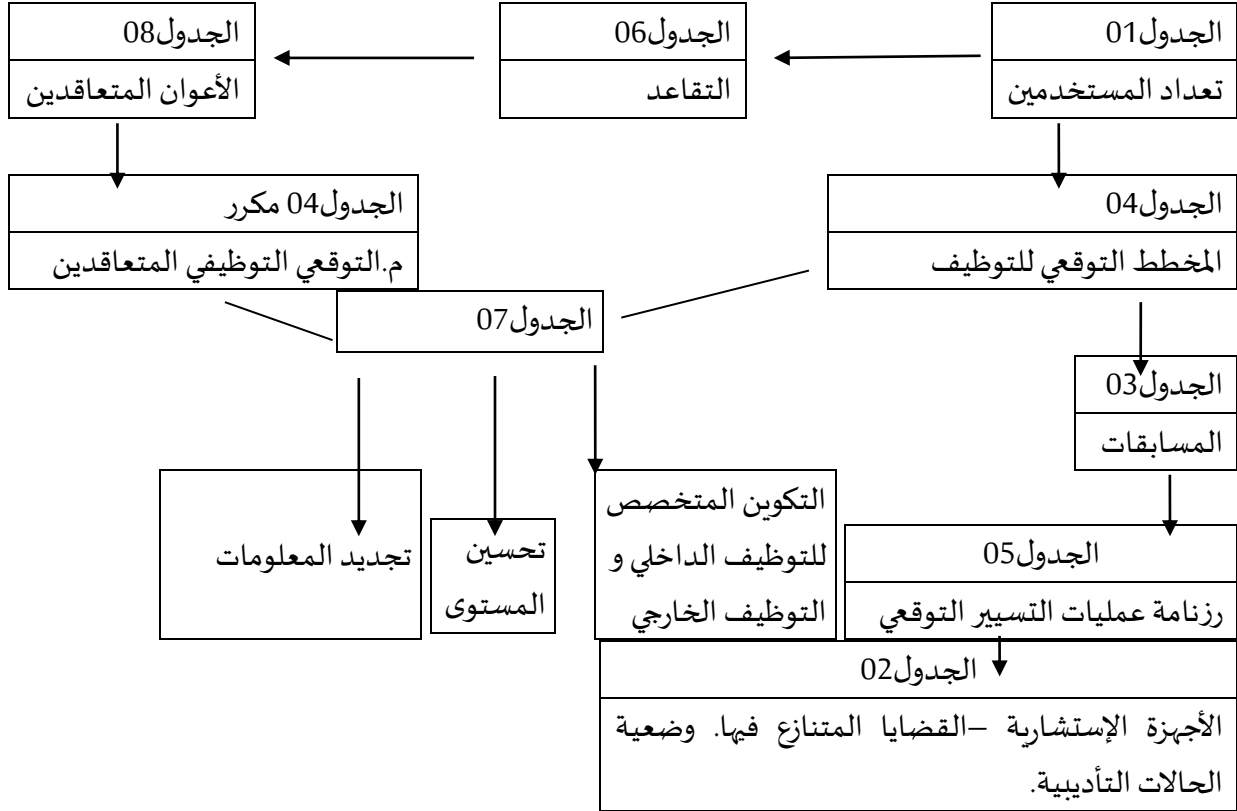
1-إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: إن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية قد شرع العمل به منذ سنة 1995م وبمجرد الحصول على الإعتمادات والمناصب المالية للسنة المعنية يشرع المسير في إعداد وإنجاز

¹ أحمد صقر عاشور. إدارة القوى العاملة، دار الجامعات المصرية. الإسكندرية، 1975، ص 83.

- المخطط حسب الجداول المشكّلة على أن يقدمه إلى مصالح الوظيفة العمومية قبل تاريخ 15 مارس قصد المصادقة عليه كما هو منصوص عليه في التعليم الوزاري المشتركة 1287 المؤرخة في 30 ديسمبر 1995 م المتعلقة بإنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، المتضمن ثمانية جداول وهي كالآتي:
- الجدول رقم 01: يضببط فيه كل المعلومات الخاصة بتعداد المستخدمين إلى غاية 31 ديسمبر للسنة المالية الفارطة مع إظهار الأعداد حسب الصفات.
- الجدول رقم 02: متعلق بالبيانات الخاصة بالأجهزة الإستشارية الداخلية للجان الموظفين ولجان الطعن.
- الجدول رقم 02 مكرر: تدون فيه وضعية القضايا المتنازع فيها المطروحة أمام العدالة.
- الجدول رقم 02 مكرر 01: تدون فيه وضعية الحالات التأديبية التي تمت خلال السنة المالية المعتبرة.
- الجدول رقم 03: متعلق بقرارات الإطار الخاص بالإمتحانات والمسابقات.
- الجدول رقم 04: المخطط التوقعي للتوظيف.
- الجدول رقم 04 مكرر: الجدول التوقعي لتوظيف الأعوان المؤقتين الذين يشغلون المدة القانونية للعمل.
- الجدول رقم 05: يتضمن الوضعية المتعلقة برزنامة عمليات تسيير الموارد البشرية للسنة المحددة:
- التوظيف الخارجي: مسابقة على أساس الإختبار، مسابقة على أساس الشهادة، توظيف على أساس الشهادات، فحص مهني.
- التوظيف الداخلي: الإمتحانات المهنية عن طريق الإختبار، الترقية عن طريق التأهيل المهني.
- الجدول رقم 06: جدول توقعي للإحالة على التقاعد.
- الجدول رقم 06 مكرر 01: جدول قائمة المستخدمين الذي تتوفر فيهم شروط التقاعد وتم إستدعاءهم لمزاولة النشاط بعنوان السنة المعنية.
- الجدول رقم 06 مكرر 02: جدول قائمة المستخدمين المتقاعدين المدعويين لممارسة وظيفة خلال السنة المالية.
- الجدول رقم 07: مخطط توقعي لتنظيم التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات بعنوان السنة المعنية.
- الجدول رقم 08: يدرج فيه القائمة الإسمية لجميع الأعوان المتقاعدين والمؤقتين¹.

¹ نوري منير. مرجع سبق ذكره. ص 37. 43

الشكل رقم (1-2): مخطط بياني للجدول الخاصة بمخطط تسيير الموارد البشرية



المصدر: نفس المرجع السابق ص 45.

المطلب الرابع: توظيف الموارد البشرية:

عملية التوظيف تتكامل بإنجاز نوعين من الأنشطة تتمثل في الإستقطاب والإختيار والتعيين, « recruitment selection, placement » وينسحب الخطأ في أنشطة التوظيف على باقي وظائف إدارة الموارد البشرية لذا تعد مفتاح نجاح وظيفة الموارد البشرية والوسيلة التي تحكمها من إكتساب قيمتها التنافسية المتمثلة بنوعية مواردها البشرية، ويمكن القول بأن ناتج عملية التوظيف يجب أن يكون تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب .

1- الإستقطاب:

- مفهوم الإستقطاب: يمكن تعريف إستقطاب الموارد البشرية على أنه عملية إكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على إستلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة، فالمنظمات تتنافس في البحث عن وجذب وإستقطاب الأفراد الأكفاء بالإضافة إلى مواجهة مجموعة من المتغيرات المؤثرة على سياسات إستقطاب الموارد البشرية وتحديد أي من المصادر يمكن التركيز عليها حالياً ومستقبلياً
- مصادر الإستقطاب: وتنقسم مصادر الإستقطاب إلى مصدرين رئيسيين:

- أ-مصادر داخلية: وهي مصادر متاحة داخل المنظمة ويمكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف الإشرافية، ويستعمل المسؤول هنا عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة أهمها:
- مخزون المهارات: ويمثل مهارات ورغبات الأشخاص ويقوم المسؤول بتحليل المخزون والتأكد من الأشخاص المناسبين الذي يمكن نقلهم أو ترقيتهم للمناصب الشاغرة.
- الترقية الداخلية: تستعمل هذه الطريقة كثيرا نظرا لبساطتها كونها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لكل عمال المنظمة بواسطة المعلقات لتقديم طلبات العمال للترشح فهذه الطريقة تشجع العمال على التدخل في تسيير مساهمهم الوظيفي والتنقل من منصب لآخر وكذا الترقية.
- النقل الوظيفي: تستعمل هذه الطريقة عندما تكون سياسات المنظمة قائمة على تشجيع تنوع خبرات العاملين ويتم نقل العمال من وظيفة إلى أخرى للتمكن من إكتساب خبرات متعددة ومتنوعة.
- المعارف والأصدقاء: يتم تقديم طلبات أقارب أو أصدقاء بعض الموظفين الذين لديهم الكفاءات والسمعة والحماس المطلوب وتتميز هذه الطريقة بإدماج العمال الجدد لأن لديهم معلومات عن عمل وقيم المنظمة.
- ب-مصادر خارجية: تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو تريد توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها ومن أهم الوسائل المستعملة مايلي:
- التقدم المباشر للمنظمة: تحتفظ المنظمة بطلبات الترشح التي يقدمها الأفراد والمتضمنة بيانات كاملة عنهم وعن مستواهم التعليمي، خبراتهم السابقة، مهاراتهم، قدراتهم أو رغباتهم... إلخ.
- وتقوم المنظمة عند الحاجة بالإختيار بعد تصنيفهم.
- الإعلان: تختار المنظمة وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة الشاغرة (التلفزة، الصحف، الراديو.... إلخ.) ويتم تلقي الطلبات إما مباشرة أو عن طريق البريد.
- المدارس والجامعات: يتم إجراء بعض التربصات من طرف الطلبة كجزء من الدراسات العملية، وهذا يمكن المنظمة من تقييم الأفراد والإختيار بينهم فهذه الطريقة توفر عمال مدربين وجاهزين للعمل.
- وكالات ومكاتب التوظيف: هناك نوعان:
- 1-وكالات أو مكاتب عامة: هي مكاتب حكومية يكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل بتسجيل أسماء العاطلين لديها وبيناتهم وخبراتهم كشرط للحصول على العمل، وفي حالة عدم توفر عمل يناسب خبرات الفرد فإن الوكالة تقوم بصرف إعانات بطالة لهم.
- 2-مكاتب خاصة: يديرها متخصصون لجذب وإستقطاب العمالة من خلال الإعلان بالصحف والمجلات والدوريات المتخصصة، حيث يتم تلقي طلبات راغبي العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية والرجوع إليها عند طلب إحدى الشركات لتخصص معين.
- المنظمات المهنية: تقوم هذه المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة حيث تقوم بتدريبهم وإختيارهم ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد مثل جمعيات المحاسبين، جمعيات الأطباء في تخصصات معينة.
- 2-إختيار وتعيين الأفراد
- أ-مفهوم إختيار وتعيين الموارد البشرية: تتباين المفاهيم التي يعبر بها عن عملية الإختيار في الآتي:

"بأنها إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع المعلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في إتخاذ قرار قبول أو رفض المترشح".

ويمكن تعريف الإختيار ببساطة على أنه إنتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، ونعرف التعيين على أنه وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط ومستلزمات القيام بما مع مؤهلاته وكفاءاته.

كما يمكن أن يتضمن قرار الإختيار أخطاء محتملة مثل قول شخص غير مؤهل لشغل الوظيفة الشاغرة، أو رفض شخص مؤهل لشغلها.

ب-خطوات عملية الإختيار والتعيين: نظرا لحساسية عملية الإختيار يجب على المنظمات أن تكون دقيقة في تحديد الإجراءات ومتسلسلة في إتباع الخطوات وشاملة في جمع المعلومات وموضوعية في إتخاذ اقرار الإنتقاء، فكل خطوة تزود الإدارة بالمعلومات الضرورية حول الأفراد وحسن إختيارها وفقا لمعايير وتمثل هذه المعايير في:

-تصفية مبدئية للطلبات: تبدأ إجراءات الإختيار بالإعلان عن الوظائف المطلوب شغلها ويتم بالمصادر الداخلية (التي ذكرناها سابقا) أو الخارجية وبناء على هذا يحضر الراغبين في العمل للمنظمة ويتم إستقبالهم لإستعمال إجراءات الإختيار وتعبئة نماذج معدة من قبل المؤسسة.

-الإختبارات: تبين مستوى المتقدمين في الذكاء والإتجاهات والقدرات وتقيس مستوى المعلومات والمهارات في مجال معين بالإضافة إلى الإمتحانات النفسية والتي تتعلق بتحليل الخطوط والكشف عن الكذب ويشترط في الإختيار الجيد حتى يمكن الإعتماد عليها وعلى نتائجه يكون صادقا وثابتا وموضوعيا مفهوم لدى الشخص المختبر والمصحح ويكون مستوى الصعوبة أو السهولة فيه معقولا.

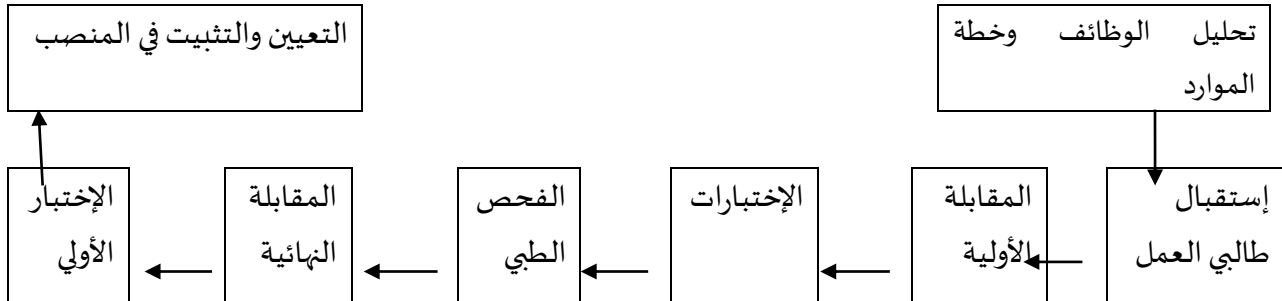
-المقابلات الشخصية: أي إخضاع من تجاوزوا المراحل السابقة إلى مقابلة شاملة أو متعمقة تهدف إلى التعرف على الصورة الإجمالية لخبرات الشخص المقابل،

-التأكد من المعلومات: يتم التحقق من خلفية المتقدم لوظيفة ومن صحة معلوماته من خلال الإتصال بالجهات التي عمل فيها سابقا أو معارفه وسيرته العلمية والذاتية ما أمكن.

-الفحص الطبي: يتم الفحص الطبي للتأكد من صلاحيته الصحية للعمل وتمتعته بصحة جيدة لأداء العمل بنجاح.

إتخاذ قرار التعيين: يتم إتخاذ قرار التعيين النهائي بتعيين الأشخاص الذين إجتازوا الإختبارات السابقة بنجاح.¹

الشكل (3-1) خطوات وإجراءات عملية الإختيار



المصدر: نفس المرجع السابق ص 42

¹شونفي نورالدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين المتخصص، المعهد الوطني لمستخدمي التربية وتحسين مستواهم، 2011، ص ص 36-42.

المبحث الثالث: التكوين والتدريب وتسيير المسار المهني للموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف التدريب

تختلف مفاهيم التكوين والتدريب والتعليم والتعلم فالتكوين هو حوصلة عمليات التدريب والتعليم والتعلم، فالتعليم هو الإطار الأوسع وهو زيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي وتنمية القدرات العقلية لتفسير الظواهر، أما التعلم فهو التغييرات السلوكية نتيجة الخبرات التي يمر بها الفرد. أما عملية التدريب فهو زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها وبرسالتها.¹

كما وصف التدريب من أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد وجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب.²

المطلب الثاني: أهداف التدريب:

إن التدريب ضرورة هامة تتركز أهدافه الأساسية فيما يلي:

- الزيادة في الإنتاج: بالزيادة في كميته وتحسين نوعيته من خلال إتقانهم للعمل.
- الإقتصاد في النفقات: من خلال التدريب يتم الإستخدام للألات طبق لأصولها ووفق الطرق السليمة وإقتصاد في المواد وقلة في المخاطر.
- التقليل في دوران العمل: من خلال إيجاد نوع من الإستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة الرغبة والقدرة في مزاوله أعمالهم لخدمة المؤسسة.
- الرفع من معنويات العاملين: بشعور الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها ليزداد إخلاصه لعمله ويقبل على العمل بوجدان دون ملل.
- مساعدة العاملين على أداء أعمالهم بأحسن مستوى ممكن.
- تنمية العاملين للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية.
- تخفيض حوادث العمل من خلال تدريبهم الأسلوب المأمون وكيفية أداء العمل.
- إستمرارية التنظيم وإستقراره: بقدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغييرات في حجم العمل من خلال أفراد مدربين ولديهم حافز.
- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي يقتضها العمل.
- تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الإنتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

¹ محمد قاسم، القربوتي. إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، دار الشروق، عمان. ط1، 1990، ص 152.

² علي السلي. التدريب الإداري. المنظمة العربية للعلوم الإدارية العدد 80، القاهرة 1970، ص 6.

إعداد العمال الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.¹

المطلب الثالث: المسار الوظيفي:

1-تعريف المسار الوظيفي: يمكن تعريف المسار الوظيفي على أنه " عبارة عن مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على إمتداد عمره الوظيفي والتي تتأثر بإتجاهاته وطموحاته وأهدافه ومشاعره التي تنفصل على المراحل المتتالية كحمايته الوظيفية، ويشتمل هذا المفهوم على الوظائف مدفوعة الأجر مثل الأنشطة التطوعية في المجتمع.²

2-تخطيط المسار الوظيفي: يعتبر تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مساهم الوظيفي، وذلك لتحقيق الرضا والحفز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد.³

3-مراحل تخطيط المسار الوظيفي: يتفق الباحثون على وجود أربع مراحل متميزة يمر بها الفرد في حياته الوظيفية هي: الاستكشاف، التأسيس الحفاظ أو الصيانة، وأخيرا ترك الوظيفة وفيما يلي شرح مراحل المسار الوظيفي:

-مرحلة الإستكشاف: تحدث في الفترة ما بين سن الخامسة عشر إلى دون الثلاثين بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديث التخرج وتستمر عندما يبدأ الفرد الجديد بعد تعيينه في المؤسسة مباشرة حيث يحاول تحديد نوعية الوظيفة التي تتوافق مع الشخصية، القيم الذاتية حيث يتم تجميع معلومات من مصادر مختلفة يتساءل عما إذا كان قد إختار الوظيفة المناسبة أم لا، حسب قدراته وميولاته.

-مرحلة التأسيس: بإنتماء المرحلة التحضيرية السابقة يكون الفرد قد إكتسب خلالها مهارات ومعارف متنوعة وفي مرحلة التأسيس بوضع الفرد على المستقبلية في المؤسسة، وغالبا ما ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة بتوزيع أنشطة العمل المساعدة على كسب وظيفة دائمة ويمكن أن لا ينجح الفرد في الوصول إلى المجال الوظيفي المناسب مما يدفعه إلى البحث في مؤسسات أخرى.

-مرحلة الحفاظ الوظيفي: يهتم الفرد بالحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة وبحكم إمتلاكه لرصيد كبير من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي فإنه يستخدم كمدرّب للعاملين الجدد وفي التوجيه ونمير ثلاثة مسارات متميزة.

-الإستمرار في المسار الوظيفي بنفس مستوى مرحلة التأسيس.

-الركود بحيث يبدأ الفرد نهاية مساره الوظيفي مبكرا، أو فقدان وظيفته.

-التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى عن طريق الترقية أو البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى ولو خارج المؤسسة.

-مرحلة الإنفصال الوظيفي: تمثل في إعتقادنا أصعب مراحل المسار الوظيفي للفرد، خاصة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة ونالوا حظا من الشهرة والتقدير والسلطة فبعد عقود من الإنجازات والأداء المتميز يحين الوقت

¹ عبد الغفار حنفي. السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد الإسكندرية. الدار الجامعية، 1997، ص 355.

² محمد محمد إبراهيم إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية ط1، 2010، ص 284.

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية. الإسكندرية. ط1 2006. ص 374.

فالنسبة للموارد البشرية يساعد تقييم الأداء على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فيعطي لهم الفرصة لتحسينها في المستقبل، وأيضاً للتعرف على نواحي السلوك الغير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة والتي يجب تجنبها وهذا سعياً لتدعيم مواطن الضعف وزيادة مواطن القوة وتحسين الأداء المستقبلي، لأنه وسيلة لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة على السواء.

أما بالنسبة للمؤسسة فإن للتقييم فوائد كبيرة ويستفاد من نتائج التقييم في إعداد سياسات تسيير الموارد البشرية بطريقة جيدة وعادلة وواقعية حيث أنه:

-يساعد على إعداد سياسة جيدة للترقية بإختيار أنسب المترشحين وأكفأهم لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.

-يساعد على ترشيد سياسة التوظيف والحكم على مدى سلامتها بالنظر إلى طرق الإختيار والتعيين في حالة تعيين أشخاص منخفضي الكفاءة بحكم أن سياسة التوظيف توفر الشخص المناسب الذي يؤدي عمله بنجاح.

-يساعد تحسين علاقات العمل في المؤسسة بخلق شعور بالراحة والطمأنينة بين العمال بوجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم، كما يجب على الإدارة أن تبين للعمال أن التقييم ليس لرصد الأخطاء بل لمساعدتهم على تحسين أدائهم.

-يساعد على إعداد سياسة جيدة للرقابة ولتقييم الرئيس لمؤوسيه فإن الأمر يستلزم الإحتفاظ ببيانات منظمة عن أداء العاملين ونقاط القوة والضعف فيهم، والذي بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية.

-يساعد على إعداد سياسة جيدة لتكوين العاملين وتنميتهم حيث يتم إعداد البرامج التكوينية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين.

-يساعد على إحترام نظام العمل وقواعده لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته، سوف يجعله أكثر إلتراماً بنظام قواعد العمل الموضوعية¹.

3-تحفيز الموارد البشرية: إن الإهتمام بتحفيز الموارد البشرية تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة والموارد البشرية على السواء. حيث أن توفر القدرة على العمل لدى الفرد إلى جانب توفره على المعلومات والمؤهلات العلمية لا يضمنان الحصول على أداء جيد لهذا الفرد يبقى مرهوناً بالدور الذي يلعبه الحافز. وعليه فالحافز هو الذي يخلق الرغبة في العمل لدى الموارد البشرية ويثير دوافعهم ويبعث الإستقرار والرضا في نفوسهم².

-تصميم نظام الحوافز: إن من المهام الأساسية لأي مسؤول في التنظيم هو ضمان إستمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية ولكي يتحقق ذلك فإنه يجب عليه فهم دوافع وتصرفات وأنماط سلوك العاملين ومدخل التأثير عليها وبالتالي كيفية تحفيز الأفراد بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد على السواء ويشير نظام الحوافز إلى أنواع الحوافز والمتمثلة في:

-أنواع الحوافز: تختلف التقسيمات باختلاف الأساس الذي قامت عليه حيث نميز بين حوافز فردية وجماعية من حيث الاستفادة منها وحوافز مادية ومعنوية من حيث شكلها، وحوافز مباشرة وغير مباشرة من حيث تأثيرها، وهي

¹ د صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر. الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص ص 368-369.

² زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة. وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1980، ص 279.

حوافز إيجابية وسلبية من حيث جاذبيتها.... الخ وعلى هذا الأساس نقسم الحوافز إلى حوافز إيجابية مادية أو معنوية وحوافز سلبية.

أولاً- الحوافز المادية الإيجابية: تعتبر الحوافز المادية الإيجابية من أهم الحوافز خاصة بالنسبة للأفراد في مستوى الإدارة الدنيا بالمؤسسة حيث تكون الحاجات الفيزيولوجية الأساسية لم تشبع بعد بالكامل وتشتمل الحوافز المادية الإيجابية على العناصر التالية:

-الأجر: يشير الأجر إلى المقابل الذي يدفع للعاملين مقابل العمل المقدم تحت شروط معينة ، وهو يتيح للفرد إشباع الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل والمسكن والملبس... الخ كما يعتبر الأجر وسيلة لجذب العمال للعمل في المؤسسة¹.

-ملحقات الأجر: هي تلك العناصر التي تضاف إلى الأجر القاعدي وهي متغيرة ترتبط مباشرة بالأداء لهذا تلعب نتائج تقييم أداء الموارد البشرية دوراً في تحديد بعضها ومن هذه الملحقات:

-المكافآت التشجيعية: تمنح للعمال والموظفين الممتازين.

-العلاوات الدورية: وهي منح العامل مبلغ من المال بصفة دورية لكل سنة أو كل سدا سي، تضاف إلى الأجر القاعدي وهي نوعين:

-علاوة الكفاءة: زيادة في الأجر تمنح للعامل نتيجة زيادة إنتاجيته.

-علاوة للأقدمية: وهي تعويض لعضوية الفرد في المؤسسة حيث تعطي للفرد شعوراً نفسياً بأن مرتبه يزداد باستمرار رغم بقائه في منصبه مما يرفع معنوياته.

-العلاقات الإستثنائية: تمنح للعامل الذي يبذل جهداً خاصاً أو يحقق وفرة في النفقات أو زيادة في الأرباح.

إضافة إلى ملحقات أخرى للأجر مثل: المنح العائلية المختلفة، علاوة العمل الليلي وأيام العطل... الخ².

ثانياً: الحوافز المعنوية الإيجابية: يقصد بها تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها الإحترام وتقدير العنصر البشري الذي هو كائن له أحاسيس وتطلعات إجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله وتشمل:

-الترقية: ويقصد بها نقل العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى بمستوى تنظيمي أعلى حيث يستمتع بزيادة في مرتبه ويشمل هذا النوع من الحوافز الجانب المادي والمعنوي.

-تقدير جهود العاملين: بمنح شهادة تقدير وتوجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء، منح لوحات شرف تعلق في مكان بارز في المؤسسة.

بالإضافة إلى إشراك العاملين في الإدارة، تحسين ظروف العمل، إثراء العمل.

ثالثاً: الحوافز السلبية: إذا كانت الحوافز الإيجابية تحرك الفرد وتحفزه طمعا في نيل الثواب فإن الحوافز السلبية تسعى إلى التأثير من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف وهذا من خلال العمل التأديبي في شكل جزاءات أو عقوبات على العاملين بسبب مخالفتهم لقواعد العمل والسلوك التي يجب على العاملين عدم إرتكابها خلال تأديتهم لأعمالهم، كما تقسم الحوافز السلبية إلى أربعة أقسام:

¹ عقون شراف، مرجع سبق ذكره.

² رواية محمد حسين، الموارد البشرية. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص ص 267-268.

- جزاء معنوية: وتتمثل في التأديب أو لفت النظر أو الإنذار الشفهي وتوجه شفهيًا من الرئيس المباشر إلى العامل المخالف.
- جزاء كتابية: تتمثل في وضع الجزاءات المشار إليها في البند السابق كتابة، كتوجيه للعامل إنذار كتابيا عن مخالفته.
- جزاء مالية: تتمثل في إقطاع جزء من أجر العامل أو راتبه.
- جزاء أدبية: تتمثل في الوقف عن العمل لمدة محددة أو النقل إلى قسم آخر أو خفض الدرجة أو الحرمان من العلاوة أو حتى الفصل من المؤسسة.
- للإشارة أن إستخدام الحوافز السلبية ليس هدفا في حد ذاته بل وسيلة لمنع حدوث السلوك المعيب أو منع تكرار هذا السلوك¹.

¹ مرجع سابق ص 214

خلاصة الفصل الأول:

إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وتحسين أدائها يعتمد على مدى نجاعة تسيير الموارد البشرية وذلك من خلال وضع إستراتيجيات واضحة في التسيير وتطبيق المفاهيم الحديثة، وكذلك تكوين وتدريب العاملين يخلق ديناميكية جديدة في الأداء دون إهمال نظام الأجور والحوافز الذي يعطي اريحية للفرد العامل بالمؤسسة ويشعره بالأمان والانتماء .

وكذلك يعتبر إستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية أمرا في غاية الأهمية ولا يتم ذلك إلا من خلال اعتماد إستراتيجية في التوظيف والتعيين والتفتح المستمر على سوق العمل من خلال اليقظة.

الفصل الثاني: ماهية اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء في المؤسسات الصحية

تمهيد:

يتمتع الموظف العمومي الذي يشتغل في قطاع الصحة على غرار القطاعات الأخرى بمجموعة من الحقوق كما عليه مجموعة من الواجبات، ويعتبر المسؤول عن تسيير الموارد البشرية بمثابة حلقة الوصل بين الموظف وهذه الحقوق والواجبات لأنه هو المسؤول عن تبليغ كل القرارات والقوانين للموظفين.

ولهذا وبغية إشراك الموظف في تسيير شؤونه العامة المختلفة أوجد المشرع الجزائري اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء التي تعتبر هيئة إستشارية تهدف إلى حماية الموظف من تعسف الإدارة وتمثيله أمام هذه الأخيرة وذلك بمشاركتها في تسيير المسار المهني للموظف مثل الترقية والنقل والترسيم وكذلك التأديب ...

ولهذا كان لزاما على الإدارة تنصيب لجنة تمثل العمال والإدارة مناصفة تهتم بالمسائل المختلفة للموظفين.

و على هذا الأساس سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي:

- المبحث الأول: الوظيفة العامة، الموظف العمومي والمؤسسة الصحية؛
- المبحث الثاني: ماهية اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء؛
- المبحث الثالث: تسيير أعمال اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء واختصاصاتها و قراراتها.

المبحث الأول: الوظيفة العامة، الموظف العمومي والمؤسسة الصحية:

المطلب الأول: مفهوم الوظيفة العامة والموظف العام:

تمثل الوظيفة العمومية الوسيلة التي تعبر بها الدولة عن دورها وقوتها كسلطة عمومية وديمومتها، رغم كل الظروف والتغيرات مما جعل الموظف العمومي يعتبر بمثابة حجر الزاوية في البناء الوظيفي.

وعليه سوف نبين أهم التعريفات التي وردت بشأن الوظيفة العمومية والموظفين العموميين.

1-تعريف الوظيفة العمومية:

يحمل إصلاح الوظيفة العمومية معاني كثيرة ذات مفاهيم متباينة، حيث تقسم هذه المعاني إلى المعنى العضوي والمعنى الموضوعي للوظيفة العمومية.

أ-المعنى العضوي: الوظيفة العمومية هي "مجموعة القواعد القانونية المنظمة للحياة الوظيفية للموظف العمومي منذ دخوله للخدمة وحتى خروجه منها" يركز هذا التعريف على الجانب القانوني ونظرا لأهمية الوظيفة العمومية تقوم كل دولة بسن تشريعات تنظمها، وتحدد طبيعتها وصولا إلى كيفية الإلتحاق بها، وكذا الحقوق والواجبات المرتبطة بها¹.

ب-المعنى الموضوعي: يتسم هذا المعنى بالطابع الفني، ويعرف الوظيفة العمومية على أنها مجموعة من المهام والإختصاصات يناط القيام بها لشخص معين إذا توفرت فيه بعض الشروط الضرورية لتولي أعباء هذه الوظيفة.

وبالرغم من إختلاف المعنيين في تعريفهما للوظيفة العمومية فهذا لا يعني وجود تعارض بينهما وإنما هو مجرد إختلاف في الزاوية التي ينظر من خلالها، فعلماء الإدارة العامة يركزون على الجانب الفني في حين يركز فقهاء القانون الإداري على الجانب القانوني وفي الحقيقة أنهما يكملان بعضهما البعض.

2-تعريف الموظف العمومي:

التعريفات التي وردت بشأن الموظف العمومي من جانب الفقه، التشريع والقضاء على النحو التالي:

أ-التعريف الفقهي: تتمحور التعريفات التي وردت بشأن الموظف العمومي حول العناصر والشروط الأساسية لإكتساب صفة الموظف.

قد عرف الأستاذ M.WALINE الموظف العمومي على "أنه كل شخص يعمل في خدمة سلطة وطنية ويساهم بصورة إعتيادية في تسيير مرفق عام يدار بطريقة الإدارة المباشرة ويشغل وظيفة دائمة مدرجة في الكادر الإداري².

ويعرفه الأستاذ ANDRE DE LAUBADERE الموظفين العموميين بأنهم "عمال المرافق العامة التي تدير الهيئات العامة والذين يشغلون وظائف دائمة داخله في قدرات هذه المرافق³.

وقد عرفه الطماوي بأنه: "الشخص الذي يعهد إليه عمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام"

وهناك من عرفهم بأنهم: "عمال المرافق العامة"⁴

¹ أحمد عبد العال صبري جلي. نظام الجدارة في تولية الوظائف العامة، دار الجامعة الجديدة، مصر. 2000. ص 23.

² بين فرحات مولاي لحسن. إدارة الكفاءات ودورها في عصنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة ماجستير تخصص قانون إداري وإدارة عامة، جامعة باتنة، 2012. ص 3-4.

³ أحمد بوضياف، الجريمة التأديبية للموظف العام في الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986، ص 13.

⁴ -سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1966، ص 667.

فالمعايير التي تستند عليها الفقه في تعريف الموظف العمومي ثلاثة وهي:

-التعيين من السلطة المختصة : لا يكتسب صفة الموظف العمومي إلا من عين قانونا بقرار من السلطة المختصة كرئيس الجمهورية أو الوزير الأول....بغض النظر عن طريقة الإلتحاق بالوظيفة العمومية سواءا بالإختبار الحر أو الإنتخاب .

-شغل وظيفة دائمة: لإعتبار شخص موظفا عموميا يشترط أن يقوم بعمل دائم في خدمة مرفق عام، وليس مؤقتا .
-العمل في خدمة مرفق عام إداري: المقصود بالمرفق العام الإداري هو ذلك المرفق الذي تديره الدولة أو أحد أشخاص المعنوية العامة الأخرى إقليمية كانت أم مرفقية¹.

وقد حدد المشرع الجزائري مجال تطبيق قانون الوظيفة بجميع الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية المتمثلة: المؤسسات العمومية، والإدارات المركزية في الدولة، والمصالح غير المركزية والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي².

ب-التعريف التشريعي: لقد ميز المشرع الجزائري في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بين ثلاث فئات من الأعوان العموميين:

-الموظفين: نصت المادة 04 من الأمر 06/03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية علي "أنه يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري".

-الأعوان المتقاعدين: هم الأشخاص الذين يتم تعيينهم في وظيفة عمومية دون تثبيتهم في المناصب وفقا لإتفاق تعاقدى إداري، ويحق للإدارة إنهاء الرابطة أو تمديدتها وبالتالي فعمل الموظف المتعاقد لا يتصف بالدوام لأن علاقته تنقطع بإنهاء مدة العقد أو فسخه أو الإستقالة³.

ونصت المادة 20 من الأمر رقم 06/03 عن إمكانية اللجوء وبصفة إستثنائية إلى توظيف أعوان متقاعدين في مناصب شغل مخصصة للموظفين في الحالات التالية:

*في إنتظار تنظيم مسابقة توظيف أو إنشاء سلك جديد للموظفين.

*لتعويض الشغور المؤقت لمنصب شغل.

-الأعوان المؤقتين: هم الأشخاص الذين يتم تعيينهم من قبل المؤسسة أو الإدارة وقتيا وهذا للإستعانة بخبراتهم ومهاراتهم نظرا لما يتمتعون به من فنيات وإختصاصات ويمكن إعتبار هذا النوع من الموظفين من المستشارين المكلفين بمهمة وتنتهي علاقتهم بالإدارة أو المؤسسة المستخدمة بانتهاء المدة ما لم يجدد تعيينهم.

وبالرجوع إلى نص المادة 21 من الأمر 06/03 نجد بأن المشرع الجزائري قد أجاز اللجوء لكن بصفة إستثنائية إلى توظيف أعوان متقاعدين غير أولئك المنصوص عليهم في المادتين 19 و20 من نفس الأمر وذلك في إطار التكفل بأعمال تكتسي طابعا مؤقتا⁴.

¹ فلسفة الوظيفة العامة والموظف العام، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوة التشريعات الحاكمة للخدمة المدنية في الوطن العربية المنعقدة بالدار البيضاء بالمغرب 2007، ص14.

² -المادة 2 من الامر رقم 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، جريدة رسمية عدد 46.

³ المادة 19 من الامر رقم 03/06.

⁴ -المادة 25 من الامر رقم 03/06.

ج- التعريف القضائي: عرف مجلس الدولة الفرنسي الموظف العمومي على أنه "الشخص الذي يعهد إليه بوظيفة دائمة داخله ضمن إطار الوظائف الخاصة بمرفق عام" وإشترط أن يكون المرفق العام إداريا أما المرافق الصناعية، التجارية فمستخدموها يخضعون للقانون الخاص¹.

المطلب الثاني: حقوق وواجبات الموظف أثناء ممارسة الوظيفة :

بعد أن يرسم الشخص في سلك الوظيفة العمومية يصبح حاملا لصفة موظف عام له حقوق تجاه الإدارة وعليه واجبات نحوها.

أ- حقوق الموظف العام: بموجب قانون الوظيفة العمومية تتمثل هذه الحقوق في الأمور التالية:

* تقاضي الأجر: يعد الأجر أو الراتب بكل عناصره الوسيلة الرئيسية لعيش الموظف، ويكون استحقاقه بعد أداء الخدمة في نهاية كل شهر (هذه القاعدة العامة)

* الترقية: تعتبر الترقية مهمة للموظف إذ بواسطتها يصل إلى أعلى المناصب، وتتم هذه بأحد معايير هما:

الأقدمية والإختيار أو لمعايير معا في بعض الحالات والترقية عموما يترتب عليها زيادة في الأجر.

-* لمشاركة في تنظيم الوظيفة العامة: تطبيقا لمبدأ ديمقراطية الإدارة وحق الموظفين المشاركة في تسيير أمورهم وشؤونهم الوظيفية حيث أقر المشرع الجزائري أشكال وصور لهذه المشاركة تتمثل في:

-اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء: وهذه اللجان تهتم بالمسائل الفردية للموظف العام كالترقية، النقل إجراءات التأديب ويكون تدخلها أحيانا إستشاريا وفي بعض أحيان إلزاميا.

تشكل من عدد متساو من ممثلين منتخبين عن الموظفين وممثلين عن الإدارة وذلك لمدة ثلاث سنوات وأعمال هذه اللجان يكون مجانيا، إلا بعض التعويضات كبديل الانتقال، الإقامة وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما (سيتم التطرق إليها بالتفصيل في المبحث الثاني).

-اللجان التقنية المتساوية الأعضاء: وهذه تختص بتنظيم المصالح وسيرها خاصة المسائل الفنية والتدابير الرامية إلى تحديد الطرق التقنية للعمل وكيفية تحسينه.

* الحق في العطل: للموظف الحق في الراحة حتى يتمكن من تجديد نشاطه كما أن هناك ظروف إجتماعية أو مرضية تطرأ عليه تجعله في حاجة إلى عطلة وهذه العطل هي:

-العطل السنوية، العطل الإستثنائية، العطل المرضية، العطل طويلة المدى.

وتمنح هذه العطل وفق التشريع والتنظيم المعمول بهما في هذا الشأن.

* الحق في الحماية: يقصد بها حماية الموظف العام من كل أشكال الإهانة والتهديد والضغط والإعتداء عليه من طرف أية جهة كانت، كما أن قانون العقوبات يتضمن نصوصا خاصة بحماية الموظف من أفعال الإعتداء الواقع عليه، سواء أثناء تأدية وظيفته أو بمناسبةها².

ب- واجبات الموظف العام: تقع على عاتق الموظف العام إلزامات وواجبات متعددة هي:

* الإلتحاق بالوظيفة: يتعين على كل موظف أن يلتحق بالمنصب الذي عين فيه وبعد الإلتحاق عليه أن يقوم بتنفيذ المهام المكلف بها في إطار إختصاصه فكل موظف له إختصاص محدد بالقوانين والأنظمة، وهذا الإختصاص

¹ بن فرحات مولاي لحسن، مرجع سبق ذكره. ص 7.

² نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 130-131.

شخصي يقوم به الموظف شخصيا كما يجب على الموظف أن يقوم بمهامه بإخلاص وأمانة إذ يبذل أقصى جهده في القيام بعمله، كما يلتزم بمواعيد العمل المحددة في إطار منصب عمله.

*المحافظة على كرامة الوظيفة: يجب أن يكون الموظف حسنا في سلوكه وسيرته داخل العمل وخارجه بما يتفق والإحترام الواجب للوظيفة التي يشغلها، والملاحظة أن هذا الواجب مرن ويختلف من وظيفة إلى أخرى غير أن هناك سلوكيات مشتركة بين الجميع تعد مسيئة للوظيفة مهما كانت ، كالتواجد المستمر في أماكن شرب الخمر ، أو الظهور بمظهر السكر الفاضح في الطريق العام أو لعب القمار والتواجد في أماكن مشبوهة.

وقد أكدت على هذا الواجب المادة 22 من المرسوم 59/85 المتضمن القانون النموذجي لعمال المؤسسات العمومية والإدارات.

*الحفاظ على أسرار الوظيفة: يجب على الموظف أن يلتزم بالسر المهني، وأن لا يفشي محتوى أي وثيقة، أو أي حدث أو خبر بحوزته أو يطلع عليه بحكم ممارسة مهامه، وألا يمكن الغير من الإطلاع عليه ماعدا إذا إقتضت ضرورة الخدمة ذلك، كما يمنع إختفاء ملفات الخدمة وأوراقها، ووثائقها أو إتلافها وتحويلها وإطلاع الغير عليها .

*عدم الجمع بين الوظيفة والأعمال الأخرى: نصت المادتان 14 و15 من المرسوم 133/66 المتضمن قانون الوظيفة العامة، والمادة 24 من المرسوم 59/86 على عدم ممارسة أي نشاط خاص يدر ريعا على الموظف .

كما لا يجوز له ممارسة التجارة، أو يشارك في تأسيس الشركات أو يكون عضوا في المجلس إدارتها إذا كانت تلك المشاركة تؤثر على إستقلاله الوظيفي وقد إمتد الحظر إلى زوجة الموظف بطريقة مختلفة، فإذا مارست نشاطا مريحا يجب إخطار الجهة الإدارية التي يتبعها لكي تتخذ الإجراءات المناسبة.

* الإلتزام بطاعة الرؤساء: وهذا الإلتزام يتعلق بالسلطة الرئاسية، وحدودها فهذه السلطة تفرضها طبيعة النظام الإداري، حيث يخضع كل موظف في ممارسة أعمال وظيفته لموظف آخر يعلوه درجة.

* وضعيات الموظف: لقد نص المرسوم 59/85 على هذه الأوضاع القانونية التي يكون عليه الموظف في الباب السادس وحددتها المواد من 117/86 منه تحت عنوان حالات العمال، وهي أربعة أحوال تتمثل في:

-الخدمة الفعلية: أي أن الموظف العامل يمارس فعلا الوظائف المطابقة لمنصب العمل الذي عين فيه فالأستاذ المعين في هذا المنصب ويمارس حقيقة مهام التدريس مع التلاميذ يعتبر في حالة الخدمة الفعلية .

-الإنتداب (الإلتحاق): وهو قيام الموظف بصفة مؤقتة بعمل وظيفة أخرى، غير الوظيفة المعين فيها. ويستمر في الإستفادة ضمن مؤسسته الأصلية من حقوقه في الأقدمية وفي الترقية والتقاعد.

-حالة الإستيداع: تعد هذه الوضعية وسطا بين إستمرار الموظف المرسم في العمل وبين إنهاء الخدمة وتنتهي إما بعودته إلى وظيفته أو بإنهاء الخدمة نهائيا، ويترتب على هذا التعليق لعلاقة العمل توقيف الراتب وما يتبعه من إستفادات إجتماعية وكذا حقوقه المتعلقة بالأقدمية، والترقية والتقاعد يمنع على الموظف في حالة الإستيداع ممارسة أية وظيفة أو نشاط يجني منه ربحا.

-الخدمة الفعلية: وهي وضعية من الأوضاع التي يكون عليها الموظف عندما يطلب لتأدية واجبه الوطني، حيث يخضع للمدة القانونية وينص الأمر 103/74 المحدد لقانون الخدمة الوطنية على أن الموظف الذي ينادي عليه للقيام بالخدمة الوطنية يوضع في وضعية خاصة من وضعيات القيام بالخدمة الوطنية ويفقد بهذه الصفة مرتبه¹.

¹ -عبد الباقي صلاح، حنفي عبد الغفار، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية-الدار الجامعية، 1988، ص511-512.

المطلب الثالث: المؤسسات الصحية:

1- مفهوم المؤسسة الصحية: اهتمت العديد من البحوث والدراسات العلمية المتخصصة في المجال الصحي بتحديد مفهوم المؤسسة الصحية، وتباين هذا المفهوم بالنسبة للأطراف التي تتعامل معها المؤسسة الصحية، بل حسب نظريته الخاصة وحسب العلاقة بين الأطراف والمؤسسة حيث تعرف لدى:

-المرضى: الجهة المسؤولة عن تقديم العلاج، الإستشفاء والرعاية الطبية لهم.

-الحكومة: إحدى مؤسساتها الخدمية المسؤولة عن تقديم كل ما يحتاجه المجتمع للنهوض بالواقع الصحي في البلد نحو الأحسن.

-الإطار الطبي: المكان الذي يمارسون فيه أعمالهم ومهامهم الإنسانية.

-إدارة المؤسسة: مؤسسة مفتوحة على البيئة المحيطة بها ومتفاعلة مع متغيراتها المختلفة في ضوء ما حدد لها من أهداف وواجبات مسؤولة عن تنفيذها بشكل كفو وفعال.

-شركات الأدوية وباقي المؤسسات المعنية: سوق واسع يستوجب إمداده بما يحتاجه من أدوية ومستلزمات¹.

كما عرفت المؤسسة الصحية بأنها "كل مؤسسة تقدم الرعاية الصحية بشكل مباشر مثل المستشفيات والمراكز الصحية، العيادات والمراكز المتخصصة أو بشكل مباشر مثل المختبرات والإدارة الصحية ذات الخدمات المساندة والصيانة الطبية².

2-أنواع المؤسسات الصحية: تعددت تصنيفات المؤسسات الصحية حسب التعريفات التي تناولتها، وتعدد الأنشطة التي تقوم بها، فالمؤسسات الصحية حسب أربعة معايير (الملكية والإشراف، والموقع والسعة السريرية، وجود الخدمة الصحية المقدمة، والتخصص).

أ-التصنيف حسب الملكية والإشراف: ويمكن التمييز بين نوعين من المؤسسات حسب هذا المعيار:

* المؤسسات الحكومية: تملكها وتديرها الأجهزة الحكومية، ولا تهدف إلى تحقيق الربح وتأخذ عدة أشكال:

المؤسسات الحكومية العامة، المؤسسات الحكومية لخدمة فئات خاصة مثل المستشفيات العسكرية،

المؤسسات الحكومية التخصصية، المستوصفات والوحدات العلاجية، المؤسسات الجامعية .

*المؤسسات الخاصة: تكون ملكاً للأفراد أو جمعيات خيرية أو شركات خاصة ويتم إدارتها وفقاً لأسلوب إدارة الأعمال

في القطاع الخاص، مع سعيها الدائم لتحقيق الربح ومن أهم أنواعها:

مؤسسات بأسماء أصحابها، مؤسسات الجمعيات غير الحكومية، مؤسسات الصحة الإستشارية .

*التصنيف حسب الموقع والسعة السريرية: وتنقسم حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

مؤسسات مركزية، مؤسسات المناطق الإقليمية، مؤسسات محلية صغيرة .

*التصنيف حسب معيار جودة الخدمة الصحية المقدمة: تنقسم المؤسسات الصحية حسب هذا المعيار إلى:

مؤسسات معتمدة، مؤسسات غير معتمدة .

¹ -ثامر ياسر بكري، إدارة المستشفيات، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2005، ص 21-22.

³ -عبد العزيز بن حبيب الله نياز، جودة الرعاية الصحية والعمل التطبيقي، الرياض، وزارة الصحة، 2005 ص 62.

*التصنيف حسب معيار التخصص:

مؤسسات عامة، مؤسسات متخصصة.

وهناك معايير أخرى لتصنيف المؤسسات الصحية ذكرها البكري:

الربحية، مدة إقامة المريض، الجنس، العمر¹.

3-وظائف المؤسسات الصحية: يعتقد الكثير أن وظائف المؤسسات الصحية تقتصر على تقديم العلاج والدواء فقط، لكن الحقيقة أن هذه المؤسسات لديها وظائف متعددة تختلف باختلاف أنواع المؤسسات الصحية وأنواع الخدمات الصحية التي تقدمها والفئة المستهدفة.

وقد أجمل كل من مخيمر والطعامنة ووظائف المؤسسات الصحية كالآتي:

-تقديم الرعاية الطبية والصحية: تعد الوظيفة الرسمية للمؤسسات الصحية وتتمثل في الخدمات الشخصية والعلاجية والتأهيلية والاجتماعية والنفسية والمتخصصة التي تقدمها الأقسام العلاجية، وما يرتبط بهذه الخدمات من خدمات مساندة والتي تتمثل في تقديم الخدمات الفندقية حيث تهتم بإقامة متلقي الخدمة وفي نفس الوقت تمثل مكان وجود العنصر المعالج، وكذلك تقديم الخدمات التقنية والتي تعتبر الوظيفة التي تجمع الوسائل التكنولوجية الخاصة بخدمات العلاج.

وكذلك تنفيذ الخدمات الإدارية، التعليم والتدريب، البحوث الطبية الاجتماعية، ووقاية المجتمع من الأمراض².

المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإستشفائية:

تعتبر المؤسسات الاستشفائية ذات طبيعة فريدة ومتميزة وتعد من أكثر التنظيمات الإنسانية تعقيدا، فهي تقوم بمهام ومسؤوليات ووظائف مختلفة ومتعددة يعمل على تنفيذها عدد كبير من الموارد البشرية ذات تركيبة متنوعة، ذات تخصصات مهنية وعلمية متعددة ومتفاوتة نستطيع تمييز ثلاث أنواع رئيسية من هيئات مسؤولة عن تقديم الخدمات الصحية للمريض منذ دخوله إلى مستشفى إلى غاية خروجه ومتابعة حالته الصحية فيما بعد، نذكر منها:

الهيئة الطبية: يعتبر الأطباء أهم عناصر التنظيم في المستشفى وأكثرها تأثيرا على الكم ونوع الخدمات الطبية التي يقدمها المستشفى لمرضاه، فهم الذين ينتجون ويقدمون الخدمة الطبية للمرضى وهم الذين يستطيعون تقويم هذه الخدمات لضمان رعاية صحية متكاملة وهم الذين يقومون بأنشطة التدريب والتعليم والبحث الطبي في المستشفى، وغيرها من الأنشطة الطبية.

تتألف الهيئة الطبية من الأطباء الاختصاصيين المسؤولين عن رعاية وعلاج المرضى ويساعدهم في ذلك الأطباء المقيمون (أطباء الذين يستعدون لدراسة إحدى تخصصات الطبية، أطباء المتدربين) والأطباء المستشارين إضافة إلى الأطباء والمسؤولين عن الخدمات الفنية الأخرى كأطباء الأشعة والمختبر والتخدير والعلاج الطبيعي.

¹ احمد محمد غنيم، إدارة المستشفيات، رؤية معاصرة، مصر، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، 2006، ص ص 31-40.

² ميساء فتحي عبد ابوحصيرة، تقييم جودة أداء المؤسسات الصحية الحكومية حسب معايير منظمة الصحة العالمية، مذكرة تخرج لشهادة ماجيستر، إدارة الاعمال، جامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص 65.

هيئة التمريض: تعتبر هيئة التمريض جزء من التنظيم الإداري الرسمي للمستشفى حيث ترتبط بمدير المستشفى من خلال مدير التمريض، وتتألف هيئة التمريض من الممرضات القانونيات والممرضات المساعدات ومساعدات التمريض¹.

الهيئة الإدارية: الخدمات الإدارية وهي الخدمات ذات الطبيعة غير طبية وغير التمريضية، والمتواجدة غالباً في تنظيم آخر، وتشمل إدارة الأفراد والإدارة المالية والشراء والتخزين والعلاقات العامة وخدمات الصيانة والمغسلة والتدبير المنزلي وغيرها².

اصلاح ملف الموارد البشرية في النظام الصحي الجزائري:

تعتبر الصحة إلى جانب كونها حق عالمي أساسي، مورداً بالغ الأهمية لتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية والشخصية وفي هذا الإطار حاولت الجزائر منذ الاستقلال توفير حاجيات السكان في مجال الصحة توفيراً كاملاً ومنسجماً وموحداً في إطار الميثاق الصحي، الذي يشكل التصميم التوجيهي للمنظومة الوطنية للصحة، من خلال محاولة تخير جميع الوسائل الكفيلة بحماية الصحة وترقيتها في ظل قيود محددة.

ومنسجماً وموحداً في إطار الميثاق الصحي، الذي يشكل التصميم التوجيهي للمنظومة الوطنية للصحة، من خلال محاولة تخير جميع الوسائل الكفيلة بحماية الصحة وترقيتها في ظل قيود محددة.

-ملف الموارد البشرية: اهتم هذا الملف بعنصر أساسي في النظام الصحي وهو المستخدمين، وذلك من خلال السهر على مراجعة أحوالهم الشخصية، شروط وظروف عملهم، علاواتهم وأجورهم، ترقيةهم في المسار المهني وتكوينهم، حيث أن التكوين يعد ضرورة ملحة بالنسبة لكل فئات المستخدمين الطبيين، شبه الطبيين، المسيرين، والتقنيين، وهذا بالاشتراك مع قطاعات أخرى كالتعليم العالي والتكوين المهني على وجه الخصوص.

المبحث الثاني: ماهية اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء:

المطلب الأول: تعريف اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء:

هناك تسميات عديدة للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء على مستوى الإدارات فتارة يطلق عليها لجنة المستخدمين وتارة لجنة الموظفين ومرات أخرى اللجان التمثيلية إلا أن القانون الجزائري إصطاح على تسميتها اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.

سنحاول التعرف على المقصود بهذه اللجان من خلال التعريف التشريعي والفقهني لها.

1-التعريف التشريعي (القانوني): لم يعرف المشرع الجزائري على غرار العديد من التشريعات اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء، فهذا بيان الأسباب للأمر 133/16 المؤرخ في 02 جوان 1966م والمتضمن القانون العام الأساسي للوظيفة العمومية قد نص على إقامة توازن بين الضروريات القصوى للإدارة والمصالح الفردية للموظف، عن طريق إنشاء هيئات إستشارية من بينها اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء فقد أخذ المشرع الجزائري مبدأ ديمقراطية الإدارة وحق الموظفين المشاركة في تنظيم أمورهم وما يصدر بشأنهم من قرارات عن طريق هذه

¹ فريد توفيق، نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة. الأردن 2014، ص 91-95.

² فريد توفيق نصيرات، إدارة المستشفيات، إثراء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2008، ص 8.

اللجان¹، التي تمثل الموظفين فيها بالتساوي مع الإدارة ولم تعرف للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء وإنما إكتفت بالإشارة إلى أنها مكلفة بالتدخل بصفة إستثنائية في التدابير المتعلقة بالثبوت الموظفين وتنقيطهم وترتيبهم ونظامهم التأديبي كما نص المرسوم 59/85 في المادة 11 منه على أنه تحدث لجان الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية وما يتبعها من المؤسسات والهيئات العمومية الأخرى وتنظر هذه اللجان في جميع القضايا ذات الطابع الفردي التي تهم الموظفين وتتكون من عدد متساو بين ممثلي المؤسسة أو الإدارة المعنية وممثلين ينتخبهم الموظفون².

نجد أن المادة 11 تحث على إنشاء وإحداث اللجان في المؤسسات والإدارات العمومية كما أكدت على إختصاص اللجان بالنظر في جميع القضايا ذات الطابع الفردي للموظفين والتساوي بين ممثلي الإدارة وممثلي الموظفين في عضوية اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء.

وقد عرفها الأستاذ ELAINEYYOUB على "أنها هيئات تتدخل في كافة مراحل المسار المهني للموظف"³.

وكتعريف شامل يمكننا تعريفها على أنها هيئات إستشارية في نطاق الوظيفة العمومية تتكون من عدد متساوي من ممثلي الموظفين وممثلي الإدارة تهتم بالمسائل الفردية التي تخص الموظفين كالثبوت والترقية، التأديب...إلخ.

المطلب الثاني: نشأة وتطور اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء:

الجزائر كانت تعمل بقانون الوظيف العمومي الفرنسي وفي سنة 1966م تخلت عنه وكان ذلك جراء صدور القانون الأساسي العام للوظيف العمومي بموجب الأمر 133/66 أين تم تكريس وإنشاء اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء في المادة 13 منه والتي تنص على:

تحدث بالإدارات والمصالح والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية لجنة أو عدة لجان متساوية الأعضاء يمكن إستشارتها في المسائل الفردية التي تعني بالموظفين، كما تحدث لجان تقنية متساوية الأعضاء تكون على بينة من المسائل التي تختص بها والمتعلقة بالتنظيم وسير المصالح وتشمل هذه اللجان بالتساوي على ممثلي الموظفين وممثلي الإدارة، وأضافت المادة نفسها في الفقرة 02 "يحدد إختصاص وتشكيل وتنظيم وسير اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء واللجان التقنية المتساوية الأعضاء بموجب مراسيم"⁴ فهذا المرسوم يعطي اللجان القدر الكافي الذي يسمح بحماية حقوق الموظف مثل الترقية والنقل...إلخ ف جاء المرسوم 143/66 ليحدد إختصاص اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء وتكوينها وتنظيمها وسيرها. حيث نص في مادته 02 على مايلي:

"إن مجموع الموظفين التابعين لسلك واحد يخضعون لإختصاص لجنة واحدة متساوية الأعضاء تشترك فيها عدة أسلاك من الموظفين وتنشأ بموجب قرار مشترك يصدره الوزير المكلف بالوظيفة العمومية والوزير المعني "أيضا لم يكن كافيا ولا شاملا ولم يتم سد هذا الجانب وإستكماله إلا بعد حوالي 18 سنة، إذ لم تعرف المراسيم التنظيمية النور إلا عام 1984م وذلك لمسايرة مستجدات والتطورات الحاصلة في مجال الوظيفة العمومية هذا مما أدى على

¹ محمد أنيس، جعفر قاسم. مذكرات في الوظيفة العمومية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص 180.

² المرسوم 59/85 المؤرخ في 23/03/1985م المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية. ع 13 الصادر في 24-03-1985.

³ مرسوم 143/66 المؤرخ في 02/06/1966م تتضمن إختصاص اللجان متساوية الأعضاء وتكوينها وسيرها. الجريدة الرسمية. ع 46 صادر في تاريخ 08/06/1966م

⁴ Elaine.ayoub.la fonction publique en vingt principe.2eme eddition ,roche,paris 1998.p185

صدر المرسوم رقم 10/48 المحدد لإختصاص اللجان المتساوية الأعضاء وتشكيلها وتنظيمها وعملها¹ وتليه مجموعة من المراسيم والقرارات وتنظيمات أخرى قصد تنظيم وتحديد إختصاص وسير عمل اللجان المتساوية الأعضاء ونذكر منها:

- صدور مرسوم 11/84 الذي يحدد كيفية تعيين ممثلين عن الموظفين في اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء².
- المرسوم 59/85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات والمؤسسات العمومية أعتبر بمثابة القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية من جهة والقانون الأساسي النموذجي للمؤسسات ذات الطابع الإداري.
ولقد إستحدث هذا المرسوم لمادته 11 لجنة متساوية الطرفين (الإدارة والموظفين)³ وأسماها لجنة الموظفين أسند لها من المهام ما كانت مسندة للجنة المتساوية الأعضاء السابقة غير أنه وضع مسائل الطعن وأجال غير ذلك، يعتبر هذا النص مهما وقفزة نوعية في جهود تطور الهياكل الإستشارية في الإدارة العمومية الجزائرية .
بعدها جاء الأمر 06/03 الذي ينظم تقنين اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء حيث نص في المادتين 63/62 على إنشاء ثلاث لجان مشاركة للموظفين من بينهم اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء⁴.

يجدر أن نشير أن المشرع الجزائري غير من تسميتها وأضاف إليها الإدارية لتمييزها عن اللجان المتساوية الأعضاء في المؤسسات والهياكل الأخرى وأسند لها نفس المهام التي كانت تطلع بها في السابق، وفي إنتظار صدور النصوص التنظيمية المحددة لإختصاصات هذه اللجان وتشكيلها وتنظيمها وسيرها ونظامها الداخلي النموذجي وكيفية سير الإنتخابات .

ويبقى العمل ساريا بالنصوص التنظيمية الخاصة بالمرسومين 10/84 و11/84 والتعليمات الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية، يبدو من خلال النصوص أن المشرع الجزائري تبني من نظيره الفرنسي النظام الشبه القضائي⁵ حيث كرس اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء في الوظيفة العمومية بنصوص عديدة، مراسيم وقرارات، تعليمات، مناشير يصعب على رجل القانون الإلمام بها خاصة لما تعلق الأمر بالموظفين الإداريين.

المطلب الثالث: تشكيل وتنظيم اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء:

تشكل اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء فضاءا تشاركيا يمكن للموظفين عن طريق ممثلهم المنتخبين من المساهمة في تسيير حياتهم المهنية وقد حدد المرسوم 10/84 المؤرخ في 14/01/1984م إطار إنشاء هذه اللجان⁶.
1-تنظيم اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء: تنشأ اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء على مستوى الإدارات المركزية والجماعات المحلية والمؤسسات الوطنية وذلك بهدف تقريبها كأجهزة من الجهة التي تتمتع بسلطات التسيير، والسماح لها بالمتابعة الحسنة للحياة المهنية للموظفين من جهة أخرى وذلك طبقا لأحكام المرسوم 10/84 المتعلق بتحديد وإختصاص اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء ويمكن تلخيص تنظيم اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء على عدة مستويات وهي:

¹ مرسوم 10/84 مؤرخ في 04/01/84 يحدد إختصاص اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء وتكوينها وعملها وتنظيمها، جريدة رسمية ع3 صادر في 17/01/1984م

² مرسوم 11/84 مؤرخ في 04/01/1984م يحدد كيفية تعيين ممثلين عن الموظفين في اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء. نفس الجريدة الرسمية السابقة.

³ المادة 11 مرسوم 59/85 مرجع سابق.

⁴ المادتين 63/62 من الأمر 06/03 مرجع سابق.

⁵ شادي مريم ، ستيبي نور الهدى اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء في التشريع الجزائري، مذكرة ماستر ، 2018، جامعة قالمة، ص 11.

⁶ قوادري جميلة. النظام القانوني للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء في الوظيفة العمومية، مذكرة ماستر، جامعة سعيدة، 2018، ص 24.

أ- على مستوى الإدارة المركزية: لا تختص اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء المنشأة على مستوى الإدارة المركزية إلا إتجاه المستخدمين الذين يباشرون مهامهم على مستوى الإدارة المركزية بصفة فعلية ويجوز للإدارة المعنية إحداث لجان لكل سلك إذا كان عدد الأعوان كافيا كما يجوز في حالة عدم إكتمال النصاب اللازم لإحداث لجنة لكل سلك اللجوء إلى طريقة الضم المنصوص عليها في المادة 02 من المرسوم رقم 10/84 سالف الذكر .

ب- على مستوى الإدارة المحلية: تنشأ على مستوى كل ولاية لجان للمستخدمين تحدث على مستوى كل سلك أو عن طريق الجمع أو ضم الأسلاك للنظر في شؤون الموظفين العاملين على مستوى الولاية بإختلاف الجهة التي يمارسون فيها وظائفهم، الأمانة العامة، المديرية التنفيذية، المؤسسات العامة المحلية.¹

ج- على المؤسسات العامة الوطنية: تحدث على مستوى المؤسسات العامة الوطنية لجان خاصة بمستخدمي المؤسسة حسب السلك أو مجموعة الأسلاك كلما سمح العدد بذلك أما إذا كان عدد الأعوان في سلك غير كاف لإنشاء لجنة خاصة بالمؤسسة (10 أعوان على الأقل) فإن الأعوان سيتبعون للجنة التي ستعقد على مستوى الإدارة المركزية .

2- تشكيل اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء: تتشكل اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء طبقاً لأحكام المادة 02 من المرسوم رقم 84 سالف الذكر حسب كل سلك أو مجموعة الأسلاك ويؤخذ بعين الإعتبار في جميع الأسلاك الضوابط الآتية:

قطاع النشاط، طبيعة الوظائف، عدد الموظفين، المستوى السلي للسلك، ضغوط المصلحة وتنظيمها الخاص وكما تتكون اللجنة بالتساوي بين ممثلي الإدارة وممثلي الموظفين المنتخبين وفق البيانات التالية:

أ- بالنسبة لممثلي الإدارة: يتم تعيينهم في أجل 15 يوم من تاريخ إعلان نتائج إنتخابات ممثلي المستخدمين بقرار من الوزير المعني عندما يتعلق الأمر بلجان الإدارة المركزية أو المؤسسات العامة الوطنية وبقرار من الوالي للجان الولائية أو المؤسسات العمومية المحلية مع الإشارة إلى أن ممثلي الإدارة المركزية هم رؤساء المصالح الذين يتمتعون بالسلطة السلمية على المستخدمين التابعين للجنة وذلك وفق لنص المادة 07 من المرسوم 10/84 المتعلق بتحديد إختصاص اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء وشكلها وتنظيمها وعملها ، التي تنص على أن ممثلي الوزارات سواء كانوا دائمين أو إضافيين يجب إختيارهم من بين مستخدمي الإدارة المعنية أو التي تمارس الرقابة على هذه الإدارة من بين المرسمين على الأقل في سلك مساوي لسلك المتصرفين الإداريين أو سلك مماثل ، وفي حالة ما إذا كان عدد المتصرفين غير كاف فإنه يمكن تعيين ممثل للإدارة من الأعوان المرسمين في السلك الأدنى مباشرة علماً أن صفة الموظف المرسم لا تشترط في موظفي الإدارة.²

ب- يخضع الإنتساب للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء طبقاً لأحكام المادة 03 من المرسوم 10/84 المتعلق بتحديد إختصاص اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء وتشكيلها وتنظيمها وعملها إلى مجموعة من الشروط أهمها : أن يكون الناخبون بعنوان اللجنة المتساوية الأعضاء محددة تخص الموظفين الموجودين في حالة القيام بالخدمة المدرجين في سلك موضوع التمثيل من قبل هذه اللجنة.

كما يحق للأعوان المتربصين الذين لهم صفة الموظف والموظفين الموجودين في حالة الإنتداب المشاركة في الإنتخابات في أسلاكهم الأصلية ويتم تحديد قائمة الناخبين المدعويين لإحدى الفروع الإنتخابية من قبل رئيس

¹ سعيد مقدم . الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص360.

² قوادري جميلة. مرجع سابق، ص 26.

المصلحة التي يوجد بها مكتب الإنتخاب وتعلق القائمة في الأماكن الإدارية عشرون يوما على الأقل قبل التاريخ المحدد كما يمكن عند الإقتضاء مراجعة التسجيلات أو تقديم طلبات التسجيل أو التظلم ضد بعض التسجيلات بشأن القوائم الإنتخابية في أجل لا يتعدى 11 يوم من تاريخ نشر هذه القوائم ويتعين على الوزير أو الوالي المعني الفصل في هذه الطلبات قبل التاريخ المحدد للإقتراع¹.

المطلب الرابع : إنشاء اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء وتجديدها وعضويتها:

المادتان 63/62 من الأمر 06/03 المؤرخ في 15 يونيو 2006م المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أنشأت ثلاث لجان مشاركة للموظفين هي اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء ،لجان الطعن ،اللجان التقنية وما دمن بصدد دراسة اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء يجدر أن نشير إلى أن المشرع غير من تسميتها السابقة فأضاف لها الإدارية لتميزها عن اللجان المتساوية الأعضاء في المؤسسات والهياكل الأخرى وأسند لها نفس المهام التي كانت تطلع بها سابقا وفي إنتظار صدور النصوص التنظيمية المحددة لإختصاصات هذه اللجان وتشكيلها وتخطيطها وسيورها ونظامها الداخلي النموذجي وكيفية سير الإنتخابات كما نصت عليه المادة 73 يبقى العمل ساريا بالنصوص التنظيمية السابقة خاصة المرسومين 10/84 و 11/84 والتنظيمات الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية وطبقا للمادة 05 من المرسوم 10/84 فإن عهدة أعضاء اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء للمنتخبين والمعينون هي 03 سنوات غير قابلة للتجديد ويمكن تقصير مدة العضوية أو تطويلها في فائدة المصلحة بقرار من الوالي وموافقة المديرية العامة للوظيفة العمومية.

وإستنادا إلى المادة 04 من نفس المرسوم فإن عدد الأعضاء في كل لجنة من اللجان المتساوية الأعضاء حددها القرار المؤرخ في 1984/04/09م الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية وهي كالتالي²:

الجدول (1-2) عدد أعضاء اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء حسب عدد موظفي المؤسسة

عدد الموظفين المعينين		ممثلو الموظفين		ممثلو الإدارة	
		أعضاء دائمون	أعضاء إضافيون	أعضاء دائمون	أعضاء إضافيون
أقل من 20 موظف		2	2	2	2
من 20 إلى 150 موظف		3	3	3	3
من 151 إلى 500 موظف		4	4	4	4
أكثر من 500 موظف		5	5	5	5

المصدر: الموقع الرسمي لمديرية التربية لولاية المسيلة

ويمكن الترشح للإنتخابات الموظفون المرسمون ولا يمكن إنتخاب الموظفين الموجودين في إجازة مرضية طويلة الأمد ولا الموظفين الذين تم إقصاؤهم أو تنزيلهم من رتبهم مؤقتا إلا بعد إلغاء العقوبة المطبقة عليهم ولا يمكن أن يترشح الموظفون المتربصون ولا الموظفون المصابون بالعجز، إن الترشح للعضوية في اللجان الإدارية المتساوية

¹ سعيد،مقدم. مرجع سابق،ص361

² الموقع الرسمي لمديرية التربية لولاية المسيلة. تاريخ الزيارة 15 ماي 2020 الساعة 19 و15د

الأعضاء حق لكل موظف يرغب في ذلك بإرسال تصريح موقع عليه عن طريق التسلسل الإداري إلى السلطة المختصة.¹

المبحث الثالث: سير أعمال اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء واختصاصاتها وقراراتها.

يرتكز عمل اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء على المسائل الفردية المرتبطة بالموظفين عن طريق دورات تعقد ومحاضر مداولاتها، حيث بغية السير الحسن لأعمالها كان يجب عليها تنظيم أمورها داخليا وهذا قبل مباشرة مهامها ويتم ذلك بوضع نظام داخلي خاص بها يتم عرضه للتصويت للموافقة عليه بالأغلبية لإعتماده، حيث يمكن تعديله كلما استدعت الضرورة وذلك بمداولة أخرى وفي حالة تحديد اللجان لا يلغى النظام الداخلي إلا أنه حسب المرسوم 10/84 لكل لجنة إدارية متساوية الأعضاء ولها نظامها الداخلي الخاص بها يتم عرضه على الوزير أو الوالي المعني بالموافقة عليه كما نص الأمر 06/03 على إعداد نظام داخلي نموذجي تعتمد عليه اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء لممارسة مهامها ويصدر عن طريق التنظيم²، وكذلك نص المرسوم 10/84 على إعلام الوزير أو الوالي كاتب الدولة للوظيفة العمومية بأية صعوبات تعترض عمل اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء.³

المطلب الأول: دورات ومداولات اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء.

1- دورات اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء: تعقد دورات وهذا لدراسة المسائل والأوضاع الفردية للموظفين حيث وحسب المادة 13 من المرسوم 84 فإنها تجتمع مرتين في السنة على الأقل مهما يكن الأمر حيث يتم عرض كل المسائل الداخلية في اختصاصها من قبل رئيس اللجنة، كما تعرض هذه المسائل عليها بطلب مكتوب يوقعه على الأقل نصف عدد ممثلي الموظفين أو بطلب من الإدارة أو المعنيين أنفسهم.⁴

تترأس اللجنة السلطة التي تنصب لديها إلا أنه في حالة وقوع مانع للرئيس ينوب عنه ممثل الإدارة الأكثر أقدمية في أعلى وظيفة حسب الترتيب السلسلي ونشير إلا أنه من الأفضل أن تتم رئاسة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء بالتناوب بين ممثل الإدارة وممثل الموظفين الأكثر أقدمية وذلك لتوفير الحياد خاصة أنه في حالة تساوي الأصوات يرجح صوت الرئيس، كما يمكن أن تجتمع اللجنة بطلب كتابي من ثلث أعضائها الدائمين على الأقل.

2- المداولات تكون مداولات اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء غير علنية، نصت المادة 19 من المرسوم 10/84 على أنه لا تصح مداولات اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء إلا إذا التزمت بقواعد تشكيلها وعملها وفق المرسوم 10/84 والنظام الداخلي للجنة، ويجب أن يحضر إجتماعات اللجنة ثلاث أرباع عدد أعضائها على الأقل وإذا لم يبلغ هذا النصاب يستدعى من جديد أعضاء اللجنة خلال 8 أيام الموالية⁵ وعندئذ يصبح إجتماعها إذا حضر نصف عدد أعضائها، حيث تجتمع في جمعية عامة أي جميع أعضائها إلا إذا عرضت عليها إقتراحات النقل والمسائل المتعلقة بالتأديب فيتداول بشأنها الأعضاء الدائمون، ويتم إتخاذ القرار من اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء بالإقتراع السري حيث يجب أن يشارك فيه أعضاء اللجنة وفي حالة تعادل الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا ماعدا في التأديب حيث تكون العقوبة المتخذة نقل مباشرة عن العقوبة المقترحة ويحضر إجتماع⁶

¹ جميلة، قوادري، مرجع سابق، ص 28.

² المادة 73 من الأمر 06/03 مرجع سابق .

³ المادة 18 من المرسوم 10/84

⁴ المادة 14 من الأمر 06/03 مرجع سابق

⁵ ياسين قوتال. الرقابة القضائية على القرارات التأديبية في التشريع الجزائري. مذكرة ماجستير. جامعة عنابة، 2005، ص 62 .

⁶ المادة 12 فقرة (1.2.3) من المرسوم 10/84.

المطلب الثاني: إختصاصات اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ذات الطابع الإستشاري:

اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء مؤهلة لإعطاء رأيها الإستشاري كلما طلب منها ذلك في المسائل التالية:

-تمديد فترة التربص.

-الترقية في الدرجة أو الرتبة .

-الإنئداب التلقائي والنقل الإجباري.

-الإحالة على الإستيداع لأسباب شخصية.

-رفض قبول الإستقالة¹.

حيث أن السلطة الرئاسية ملزمة بإستشارة اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء وكذلك في مجال العقوبات من الدرجة الثانية وإلا تعرضت عقوباتها للإلغاء حتى ولو لم تكن مقيدة بالإلتزام برأي هذه اللجنة وتهتم اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء بشؤون الموظفين.

1-التربص: إن الموظف يخضع لفترة تربص وذلك بهدف التحقق من قدراته وكفاءته قبل ترسيمه وإضفاء صفة الموظف عليه، ويجب على المتربص حسب طبيعة المهام المنوطة به قضاء فترة تربص مدتها سنة ويمكن لبعض الأسلاك أن تضمن تكويننا تحضيريا لشغل الوظيفة²، وبعد إنتهاء فترة التربص يتم إما ترسيم المتربص في الرتبة أو إخضاعه لفترة تربص أخرى لنفس المدة ولسنة واحدة وإما تسريح الموظف دون إشعار مسبق أو تعويض³، حيث يتم إقتراح ترسيم المتربص من قبل السلطة السلمية المؤهلة ويتوقف ذلك على قائمة التسجيل في قائمة التأهيل تقدم للجنة الادارية المتساوية الأعضاء.

2-الترقية: ترتبط مفهومها بتقييم أداء كل موظف أثناء مساره المهني وهو تقييم مستمر ودوري ونميز الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة.

-الترقية في الدرجة : تتمثل في الإنتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب ثلاثة وتائر وهي المدة الدنيا، المتوسطة والقصوى وحيث تقوم الإدارة المستخدمة في نهاية السنة بتحضير بطاقات التنقيط السنوية لجميع الموظفين وإرسالها إلى مسؤوليهم المباشرين المشرفين عليهم لمنحهم نقطة مرقمة مرفقة بالتقدير العام، وتمنح للموظف للإطلاع عليها وله الحق أن يمضي على بطاقة التنقيط كما يمكنه تقديم ملاحظاته بشكل كتابي عليها ، أما فيما يتعلق بالتقدير العام فيقدم إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة حتى تتمكن هذه الأخيرة وبعد إستلامها لإستمارة التنقيط من مطالبة الإدارة بمراجعة العلامة في حالة ما إذا إعتبر الموظف أن العلامة التي تحصل عليها مجحفة⁴.

تعمل اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء على دراسة جميع الملفات المرفقة بجدول الترقية الذي تم إعداده إلى غاية 31 ديسمبر من السنة السابقة وعلى إثر هذه الدراسة يحرر كاتب اللجنة محضر إجتماع الذي يتم إمضاؤه من طرف جميع أعضاء اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء وبعد ذلك يقدم قرار المصادقة على المحضر المعني إلى

¹ المادة 18 من المرسوم 10/84 مرجع سابق.

² المادة 84 من الأمر 06/03 مرجع سابق.

³ المادة 85 من الأمر 06/03 مرجع سابق.

⁴ المادة 12 من الأمر 06/03 مرجع سابق.

السلطة التي لها صلاحية التعيين للتوقيع عليه وعند الإنتهاء من العملية يتم إستخراج مقررات الترقية الفردية لكل موظف وإبلاغها للمعنيين.

-الترقية في الرتبة: وتتمثل في إنتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى وذلك إما عن طريق الشهادة أو بعد تكوين متخصص أو عن طريق إمتحان أو فحص مهني، أو على سبيل الإختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل حيث يسمح للموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة من الترقية إلى رتبة أعلى بعد أخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء¹ ونذكر بأن قائمة التأهيل يتم إعدادها سنويا والتي يرتب فيها الموظفون حسب معيار الأقدمية بعد إعلام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء وبعد إعداد قوائم التأهيل يتم إختيار المترشحين حسب معايير الأقدمية المكتسبة في الرتبة الأصلية ، الأقدمية العامة ، معدل التقييم المتحصل عليه خلال الخمس سنوات الأخيرة ، دورات التكوين وتحسين المستوى وكذلك الدراسات والأشغال المنجزة من قبل المعني بالإضافة إلى معايير أخرى تأخذ بعين الإعتبار من قبل اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء وهي مؤهلات مهنية ، روح المبادرة، اللياقة البدنية ، الوضعية الإجتماعية حيث تقوم اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء بالمصادقة على قوائم التأهيل بعد تسجيل المترشحين على أخذ بعين الإعتبار ترتيب المعنيين حسب الأقدمية ويتم إعداد محضر من طرف كاتب اللجنة يمضي عليه من طرف كافة أعضاء اللجنة والذي يجب أن يشكل الوثيقة القاعدية لإنشاء مشاريع المقررات المتضمنة ترقية الموظفين².

-الإنتداب: هو حالة الموظف الذي يوضع خارج إطاره أو سلكه الأصلي أو إدارته الأصلية مع مواصلة إستفادته في هذا السلك أو في إطاره الأصلي من حقوقه في الأقدمية وفي الترقية في الدرجات، التقاعد في الإدارة العمومية التي ينتهي إليها ويجب التذكير أن الإنتداب قابل للإلغاء من قبل السلطة المؤهلة. ولقد نصت المادة 64 من الأمر 06/03 على إمكانية إستشارة اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء في المسائل الفردية المتعلقة بالموظفين ومن بينها الإنتداب.

-النقل التلقائي: نقل الموظف العام هو إجراء إداري تقوم به السلطة الإدارية المختصة عن طريق القرار بهدف نقل الموظف العام من وظيفته إلى وظيفة أخرى داخل أو خارج الإدارة التي يتبعها يوازي أو يختلف عن منصبه إما بطلب من المعني أو إنفراديا حيث نصت المادة 158 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الأمر 06/03 " يمكن نقل الموظف إجباريا عندما تستدعي ضرورة المصلحة ويؤخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ولو بعد إتخاذ قرار نقل الموظف ويعتبر رأيا ملزما للسلطة التي أقرت هذا النقل" وهذه ضمانات مقررته لحماية الموظف³.

-الإحالة على الإستيداع لأسباب شخصية: وهي التوقف عن العمل بصفة مؤقتة، ولا يمكن للإدارة قبوله إلا إذا كان الطلب مبررا بتقديم وثائق ثبوتية تبرر الطلب على عرضه على رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء لدراسة طلب المعني⁴.

- رفض قبول الإستقالة: الإستقالة هي تعبير الموظف عن إرادته بصراحة، ورغبته في ترك العمل في الإدارة ولا تنتج عن هذا التعبير أثر إلا بموافقة الإدارة من تاريخ هذه الموافقة، ويجب أن تقدم الإستقالة كتابيا وترسل إلى السلطة

¹ المادة 107 من الأمر 06/03 مرجع سابق.

² برقية رقم 86 المؤرخة في 13/03/2001 مرجع سابق

³ جميلة قوادري . مرجع سابق. ص 53.

⁴ تعليمة رقم 20 مؤرخة في 26/06/1984 المتعلقة بسير لجنة الموظفين ولجان الطعن.

التي لها صلاحية التعيين ، ويمكن قبولها أو رفضها في أجل شهرين كما يمكن تأجيلها لمدة شهرين إبتداءً من تاريخ إنقضاء الأجل الأول¹ ، وتصبح الإستقالة مقبولة بصفة قانونية بمجرد إنقضاء الأجل الأول ، حيث أن الإدارة تكون ملزمة بإستشارة اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء لكنها غير ملزمة للأخذ برأيها.

أما بالنسبة لرفض قبول الإستقالة فإن الإدارة تكون ملزمة بإستشارة اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء كما أنها تكون ملزمة برأيها ومقيدة إتباعه.

-لجنة ترسيم: الترسيم هو إجراء قانوني يتم من خلاله تثبيت المترسم الذي كانت فترة تجربته مجدبة في رتبة أو منصب عمله ، حيث يتم إقتراح ترسيم المترص من قبل السلطة السلمية حيث يتم إعداد قائمة تضبط فيها أسماء وألقاب المؤهلين من الأعوان للترسيم تحال على اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة المجتمعمة كلجنة ترسيم وإرفاق القائمة بتقرير الرئيس السلمي أو نتيجة الإمتحانات المهنية والخبرة .

من مهام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء دراسة وفحص إستمارات نهاية التريص، التي على ضوءها يتم البث سواء بترسيم العون ليكتسب عندئذ صفة الموظف الدائم في رتبة، أو تمديد فترة التريص لفترة مماثلة ولمرة واحدة وإما تسريحه نهائيا دون تعويض أو إشعار مسبق.

المطلب الثالث: الدور التأديبي للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء :

بعد صدور الأمر 06/03 أصبح إختصاص اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء يمتد إلى العقوبات من الدرجة الثالثة والرابعة وقد نص الأمر 06/03 على أنه في حالة إرتكاب الموظف خطأ جسيم يمكن أن يؤدي إلى عقوبة من الدرجة الرابعة تقوم السلطة التي لها صلاحيات التعيين بتوقيفه فوراً عن مهامه².

وتقرر السلطة التي لها صلاحيات التعيين عقوبات الدرجة الأولى مع بيان الأسباب دون إستشارة اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء مسبقاً وكذلك مقرر عقوبات الدرجة الثانية مع بيان الأسباب، لكن يمكن للموظف الذي تعرض للعقوبة أن يرفع قضية للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء .

وتستشار اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء في حالة إرتكاب الموظف خطأ من الدرجة الثالثة والرابعة بالإضافة إلى دورها في إلغاء عقوبة العزل التام بسبب إهمال المنصب الناتج عن الغياب الكلي عن الوظيفة لمدة محددة قانوناً وتتمثل عقوبات الدرجة الثالثة في:

-التوقيف عن العمل لفترة مؤقتة .

-التنزيل من الدرجة إلى درجتين.

-النقل الإجباري وهو نقل الموظف من مكان عمله إلى مكان آخر وقد يكون النقل نوعي من وظيفة إلى أخرى وهنا هذا النقل لا يجب الخلط بينه وبين النقل لفائدة المصلحة.

عقوبات الدرجة الرابعة :

-التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة.

-التسريح حيث يعتبر أخطر جسامة من حيث الآثار المادية والمعنوية التي يحدثها إتجاه الموظف العمومي حيث أنه يفقد صلاحياته لتولي وظيفة عمومية مرة أخرى¹.

¹ المواد 217 إلى 220 من الأمر 06/03 مرجع سابق.

² المادة 173 من الأمر 06/03 مرجع سابق.

وإن للموظف الحق في إخطاره بالتهم المنسوبة إليه وإطلاعها على ملفه التأديبي وكذلك له الحق في الإستعانة بمدافع مخول قانونا وتقديم ملاحظات كتابية أو شفهية أو إحضار شهود.

وكما أشارت المادة 171 من الأمر 06/03 سالف الذكر على أنه "يمكن للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة المجتمعة كمجلس تأديبي طلب فتح تحقيق إداري من السلطة التي لها صلاحيات التعيين قبل البث في القضية المطروحة"

وكما نشير إلى أنه في حالة ما إذا قدم الموظف طلبا لإعادة إدماجه في منصبه السابق بعد صدور قرار العزل بسبب إهمال المنصب فإن وضعيته لا يمكن أن تعرض على اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة إزاء السلك إلا إذا برر غيابة لقوة قاهرة وفي هذه الحالة على الإدارة واللجنة المختصة التحقق من الأسباب والمبررات التي قدمها.²

المطلب الرابع: طبيعة آراء اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء والطعن فيها:

إن حماية الحياة المهنية للموظف من تعسف الإدارة أقرها المشرع الجزائري من خلال ضرورة أخذ الإدارة برأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ، وكذلك من خلال عدة طرق ووسائل تمكن الموظف من الدفاع عن حقوقه وحسب القانون الجزائري فإن إستشارة اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء يكون إجباريا وملزما للإدارة في مختلف المسائل الفردية للموظفين ويكون الأخذ برأيها إجباريا لاسيما العقوبات من الدرجة الثالثة والرابعة وكذلك مسألة رفض إستقالة موظف عمومي. إلا أنه تكيف طبيعة إختصاص اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء بأنها أعمال إستشارية بحتة محصورة في تقديم الدراسة والرأي والإقتراحات والمشورة بخصوص المسائل القانونية الفردية للموظفين ، حيث وحسب النصوص القانونية الجزائرية فقد منح للسلطة الرئاسية التي لها صلاحية التعيين حق تسليط الجزاء التأديبي على الموظف المذنب غير أن هذا الحق ليس مطلقا بل قيدها بالرجوع إلى هيئات إستشارية ممثلة في اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.³

إن آراء اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء إستشارية لا تقبل الطعن أما آراء اللجان بخصوص عقوبات الدرجة الثالثة والرابعة والتي تكون آراؤها إلزامية فإنه يمكن الطعن فيها وذلك عبر صدور القرار التأديبي من سلطة التعيين ويكون الطعن أمام السلطة الإدارية مصدرة القرار أو تلك التي تعلوها ويمكن ذكر أنواع الطعن كما يلي:

-الطعن الولائي: يقدمه الموظف إلى الجهة مصدرة القرار مباشرة مطالبا إياها بإعادة حساباتها بالنظر إلى القرار المعيب وذلك إما بسحبه أو إلغائه أو تعديله وبمعنى آخر هو إلتماس يقدم من الموظف المتظلم الذي صدر في حقه القرار إلى من صدر منهم القرار ويطلب فيه الإدارة بمراجعة ودراسة قرارها.

-الطعن الرئاسي: هو الذي يقدم إلى السلطة الإدارية التي تمارس السلطة الرئاسية على السلطة الإدارية مصدرة القرار الإداري أو التي قامت بالعمل المادي محل التظلم. فالتظلم يقدم إلى رئيس مصدر القرار.

-الطعن أمام اللجنة المختصة: لقد نص المشرع الجزائري على إنشاء لجان الطعن ويمكن للموظف التظلم أمامها كما يمكن للإدارة اللجوء إليها للطعن في الآراء الصادرة عن اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء لعقوبات تأديبية محددة حصرا.

¹ جميلة قوادري . مرجع سابق . ص 58.

² نفس المرجع ، ص 60

³ محمد بوكماش، خلود علاش. ضوابط ممارسة سلطة التأديب في التشريع الجزائري. مجلة الحقوق والعلوم السياسية. جامعة خنشلة. ع 6، 2016، ص 47.

تنشأ لجان الطعن للإدارات المركزية لدى الوزير المعني ويرأسها الوزير أو ممثله حيث تختص هذه اللجان بدراسة الطعون المقدمة من طرف أعوان الإدارة المركزية والمؤسسات العمومية الوطنية وكذا أعوان المصالح غير المركزية والمؤسسات العمومية الوطنية وكذا أعوان المصالح غير المركزية الذين يخضع مساهم المهني للتسيير المركزي بينما تنشأ لجان الطعن الولائية لذي الوالي ويرأسها هذا الأخير أو ممثله وتختص بدراسة الطعون المقدمة من طرف أعوان المصالح الولائية والبلدية ،المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري وكذا الأعوان التابعين للمصالح غير المركزية والذين لا يخضع مساهم المهني للتسيير المركزي.¹

وتختص لجان الطعن بالنظر في الطعون التي يقدمها الموظف العمومي أو الإدارة فيما يتعلق بعقوبات الدرجة الثالثة والتمثلة في :

-الإحالة على التقاعد الإجباري.

-التنزيل في الرتبة أو الدرجة .

-التسريح مع بقاء أو إلغاء حقوق المعاش.

وكما ذكرنا سابقا فإنه يمكن للإدارة أو المعنيين اللجوء إلى لجان الطعن ويتعين على هذه الأخيرة أن تصدر قراراتها كتابية في أجل أقصاه ثلاثة أشهر إبتداء من تاريخ رفع القضية وذلك قصد إبطال الآراء المتنازع فيها التي تصدرها اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء أو تثبيتها أو تعديلها².

¹ شاوي مريم، ستيقي نور الهدى. مرجع سابق ،ص54.

² المادة 25 من المرسوم 10/84 مرجع سابق

خلاصة الفصل الثاني:

لا يقل دور اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء عن دور الإدارة في تسيير المسار المهني للموظفين ومختلف المسائل المرتبطة بهم بإعتبارها شريك إستراتيجي أوجدها المشرع الجزائي من خلال قوانين و مراسيم ، حيث تساهم في الترسيم والترقية والنقل.....والعقوبات. إلا أن رأيها يبقى إستشاريا غير ملزم للإدارة أحيانا وملزما للإدارة أحيانا أخرى لاسيما العقوبات من الدرجة الثالثة و الرابعة. ويعتبر دورها هو خلق التوازن في التسيير وحماية للموظف من مختلف التعسفات الإدارية بإعتبار ممثلها منتخبين من قبل العمال أنفسهم.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المؤسسة

العمومية الإستشفائية شيقيفارا مستغانم

تمهيد:

بعد التطرق للمفاهيم النظرية لتسيير الموارد البشرية والموظف العمومي والمؤسسات الصحية وكذلك التعرف على كل المفاهيم المتعلقة باللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء وبعد أن ربطنا هذه المفاهيم مع بعضها البعض محاولين من خلال ذلك التعرف وبدقة عن الدور والمهام المنوطة باللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء وطبيعة القرارات والأراء الصادرة عنها وكذلك طرق الطعن المختلفة سنحاول من خلال هذا الفصل الذي هو دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية شيقيفارا بولاية مستغانم إسقاط كل المفاهيم النظرية ومحاولة معرفة الواقع في الميدان كما هو بدون زيادة أو نقصان مستعملين في ذلك طرق جمع البيانات المعروفة لدى الباحث العلمي وهي الملاحظة والمقابلة والإستبيان حيث عالجنا هذا الفصل في مبحثين إثنين وهما مدخل عام للمؤسسة والمبحث الثاني وهو إجراءات الدراسة الميدانية .

على هذا الأساس سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

- المبحث الأول: مدخل عام حول المؤسسة العمومية الاستشفائية شيقيفارة مستغانم؛
- المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية .

المبحث الأول: مدخل عام حول المؤسسة العمومية الاستشفائية شقيفارا مستغانم

المطلب الأول: نشأة المؤسسة، تعريفها، مهامها:

1-نشأة وتعريف المؤسسة:

من باب تاريخي، المؤسسة الاستشفائية بمستغانم شيدت في عهد الاستعمار وبالتحديد في سنة 1934 كمستشفى عسكري تطور تحت الجنرال بيجار، في عهد نابليون الثالث.

وفي المرحلة الثانية تطور إلى مستشفى مختلط (عسكري ومدني) في سنة 1936 وفي 13 ماي 1949 تحولت المؤسسة إلى مستشفى جهوي بمستغانم.

وفي سنة 1969 وبقرار من الوالي، سمي المستشفى شقيفارا، مساحة المؤسسة تقدر ب 183000م² وفقا للمرسوم

التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتعلق بإنشاء تسيير وتنظيم المؤسسات العمومية الاستشفائية

وعلى ضوء المواد 02، 03، 04 و 05 يمكن لنا أن نعرف المؤسسة التي يمكن تلخيصها في العناصر التالية:

-المؤسسة العمومية الاستشفائية مؤسسة ذات طابع إداري لديها الشخصية المعنوية والاستقلالية المالية.

-توضع تحت وصاية السيد الوالي بمجلس الإدارة.

-تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من هياكل للتشخيص العلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي ولها

المهمة الصحية أن تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة من البلديات.

وموجب المرسوم التنفيذي رقم 07/140 الموافق ل 19 ماي 2007 تم تحويل القطاعات الصحية إلى مؤسسات

عمومية استشفائية و مؤسسات عمومية للصحة الجوية بولاية مستغانم التي تتكفل بالتغطية الصحية لأكثر من

700000 مواطن يقطنون الدوائر الثلاث التالية:

-دائرة مستغانم، دائرة عين تادل، دائرة سيدي علي وهذا وتتكون ولاية مستغانم من 32 بلدية

2-مهام المؤسسة الاستشفائية شقيفارا مستغانم:

للمؤسسة العمومية الاستشفائية مهام محددة، مندمجة ومتدرجة وفقا للاحتياجات الصحية للمواطنين، وفي هذا

السياق تحدد لها المهام الرسمية التالية:

-تطبيق البرامج الوطنية الصحية.

-ضمان النظافة والإجراءات ضد الاضرار والانحرافات الاجتماعية.

-ضمان تحسين التكوين ورسكلة أفراد المصالح الصحية.

-المؤسسة العمومية الاستشفائية تعمل على إتاحة كل الفرص للتكوين الشبه الطبي والتسيير الاستشفائي على

أساس تعاقد مع مؤسسات التكوين.

المطلب الثاني: عدد الأسرة وتعداد المستخدمين بالمؤسسة

حاليا تحتوي المؤسسة العمومية بمستغانم على 20 مصلحة طبية، تحتوي على الفندقية بقوة استيعاب محددة من طرف وزارة الصحة والسكان، حيث يقدر عدد الأسرة المنظمة من طرف المؤسسة بـ 507 سرير والأسرة التقنية بـ 658 سرير.

وأهم ما يميزها هي الخدمة الدائمة 24/24 ساعة 7/7 أيام.

1-تعداد المستخدمين بمستشفى شيقفارا بمستغانم:

الجدول رقم (1-3) : يمثل تعداد المستخدمين بالمؤسسة عام 2020

الصف	عدد الموظفين
ممارسون أخصائيون	105
أطباء عامون	81
أخصائيون في علم النفس العيادي	9
صيادلة	5
شبه طبيون	590
موظفون إداريون	133
العمال المهنيون	240
المجموع	1163

المصدر: رئيس قسم الموارد البشرية للمؤسسة

2-القدرة الإستيعابية بعدد الأسرة لمستشفى شيقفارا بمستغانم

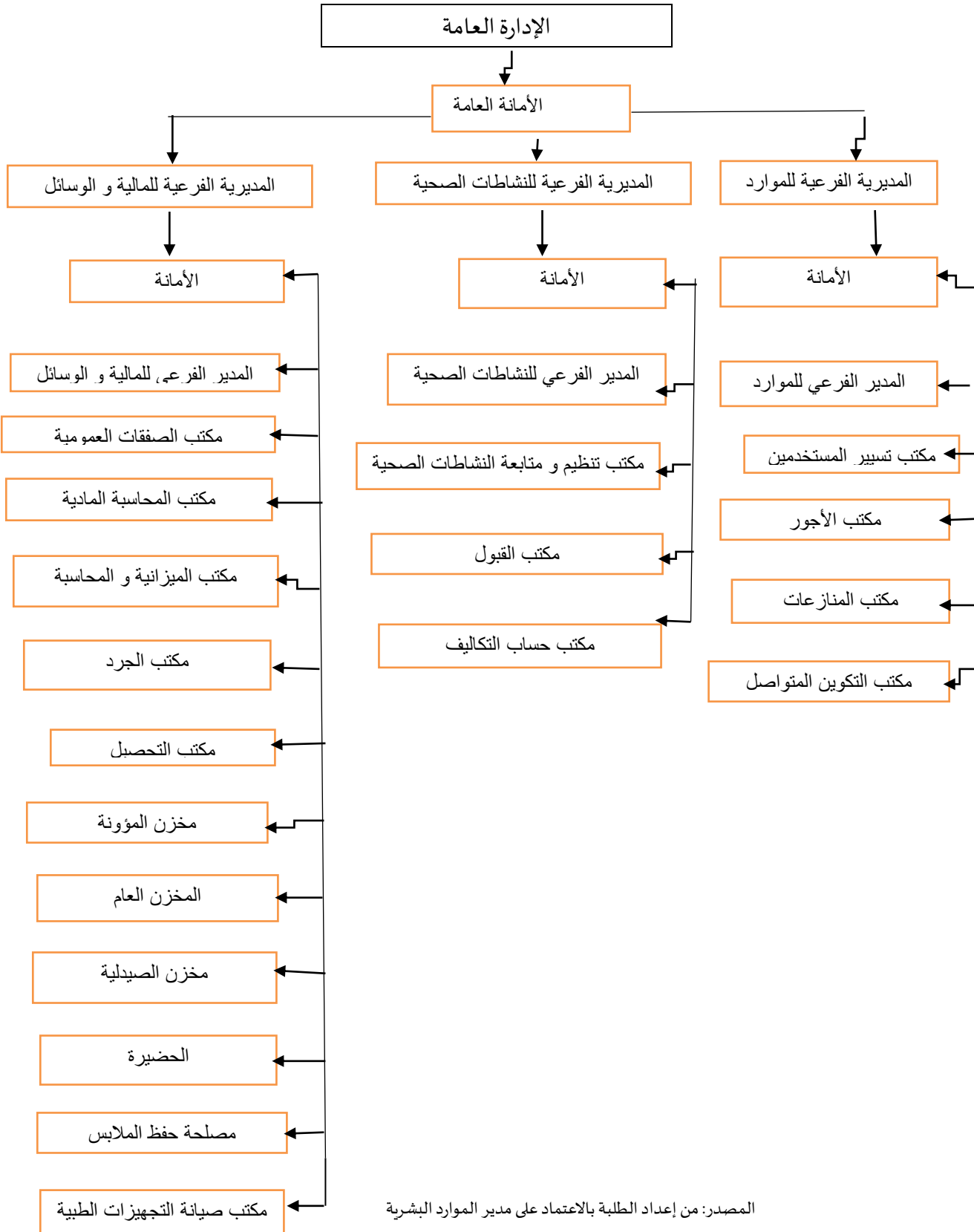
الجدول رقم (2-3): عدد الأسرة والقدرة الإستيعابية للمستشفى عام 2020

المصلحة	عدد الأسرة	عدد الوحدات	أقسام الوحدات
1 جراحة عامة	52	2	نساء، رجال
2 جراحة أطفال	44	2	فندقية، تشخيص
3 جراحة أعصاب	24	2	نساء، رجال
4 أمراض القلب	20	2	فندقية، تشخيص
5 أمراض المعدة	38	2	فندقية، تشخيص
6 أمراض معدية	32	2	نساء، رجال
7 الطب الشرعي	6	2	تشخيص طبي قانوني، طب التشريح
8 الطب الداخلي	60	3	نساء، رجال
9 أمراض الكلى	32	2	أمراض الكلى، غسيل الكلى

10	أمراض الأعصاب	20	2	نساء، رجال
11	طب العيون	40	3	تشخيص، فندقة، قاعة عمليات
12	جراحة العظام	42	2	رجال، نساء
13	طب الأنف. الأذن والحنجرة	24	2	فندقة، تشخيص
14	طب الأطفال	52	2	أطفال، رضع
15	أمراض صدرية	46	2	نساء، رجال
16	أمراض الكلى	24	2	نساء، رجال
17	أمراض السرطان	21	2	فندقة، تشخيص
18	إنعاش طبي	24	3	إنعاش طبي، إنعاش جراحي، قاعة عمليات
19	إعادة التأهيل	17	2	تأهيل، تشخيص
20	الإستعجالات الطبية الجراحية	40	4	استعجالات طبية، استعجالات جراحية، قاعة عمليات، إنعاش
	المجموع	658		

المصدر: مدير قسم الموارد البشرية للمؤسسة.

المطلب 3: الهيكل التنظيمي لمستشفى شيقفارا، التنظيم الداخلي للمؤسسة:
الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



***التنظيم الداخلي للمؤسسة:**

تسير المؤسسة العمومية الاستشفائية بمجلس إدارة يرأسه والي ولاية مستغانم ويسيره مدير المؤسسة العمومية الإستشفائية. هذه المؤسسة تستعين بهيكل استشاري الذي يتمثل في المجلس الطبي.

***المديرية العامة:**

يتولى تسيير المديرية العامة المدير الذي هو الممثل القانوني والرسمي للمؤسسة، ويساعده مكتبان:

-مكتب التنظيم العام.

-مكتب الاتصال.

في أشغاله اليومية ومتابعة تنفيذ البرامج الصحية وتعليمات الوصاية، يرتكز المدير على ثلاث مديريات فرعية وهي كالتالي:

***المديرية الفرعية للمالية والوسائل: و تنقسم بدورها إلى ثلاث مكاتب:**

-مكتب المدير الفرعي للمالية و الوسائل.

-مكتب المحاسبة المادية.

-مكتب الميزانية و المحاسبة.

-مكتب الصفقات العمومية.

***المديرية الفرعية للموارد البشرية: والتي بدورها تتكون من المكاتب التالية:**

-مكتب المدير الفرعي للموارد البشر

-مكتب تسيير المستخدمين

مكتب المنازعات

-مكتب الأجور.

-مكتب التكوين.

***المديرية الفرعية للمصالح الصحية: وتنقسم بدورها إلى مكاتب وهي:**

-مكتب المدير الفرعي للمصالح الصحية.

-مكتب الدخول.

-مكتب تنظيم وتقييم النشاطات الصحية.

-مكتب حساب التكاليف.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

المطلب الأول: منهجية الدراسة :

1- أدوات جمع البيانات:

* الإستبيان: هو أداة لجمع البيانات من أفراد أو جماعات كبيرة الحجم ذات كثافة سكانية عالية، وذلك عن طريق عمل استمارة تضم مجموعة من الأسئلة أو العبارات بغية الوصول إلى معلومات كيفية أو كمية وتستخدم لوحدها أو مع غيرها من أدوات البحث العلمي الأخرى وذلك للكشف عن الجوانب التي يحددها الباحث حيث يتميز بمجموعة من الخصائص وهي:

- إعطاء الفرصة الكافية لأفراد العينة للإجابة.

- قليل التكاليف والجهد والوقت.

- إعطاء نوع من الخصوصية للمبحوث.

- الحصول على بيانات حساسة ومحرجة¹.

ولقد تم إعداد استمارة الاستبيان في المحاور التالية:

- البيانات الشخصية.

- المحور الأول: الموظف وعلاقته بقسم الموارد البشرية

- المحور الثاني: معلومات الموظفين عن اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء

- المحور الثالث: علاقة الموظفين بممثلهم في اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء

حيث تم تصميم استمارة الاستبيان مكونة من المحاور السابقة وبلغ عدد أسئلة الاستبيان 19 سؤالا بين أسئلة مغلقة وأسئلة مفتوحة حيث حاولنا أثناء صياغة الأسئلة معالجة إشكالية الدراسة ومحاولة الإجابة على تساؤلاتها.

* المقابلة: لقد تم تريض مذكرتنا حسب عنوانها الذي يخص "دور اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصحية"، حيث قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع مدير الموارد البشرية بالمؤسسة قصد إعطاءنا تفسيرات لنتائج الاستبيان المتحصل عليها من طرف عمال المؤسسة.

فبعد ترحيب منه قام المدير بتعريف مصلحة الموارد البشرية على: أنها مصلحة تقوم بمجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف النشاطات قصد الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المرجوة على مستوى المؤسسة، حيث تتكون المصلحة من فرعين، فرع لتسيير الموارد البشرية و النزاعات و فرع للتكوين.

أما بالنسبة لمهام مصلحة الموارد البشرية فهي تقوم بمايلي :

-توظيف المورد البشري.

-الرقابة على ظروف العمل و تتبع مساهم المهني.

-الإشراف مع مصلحة الأجور في تسوية أجورهم حسب مقررات الترقية في الدرجة، الرتب و العطل المرضية المودعة من طرف العامل أو الغيابات وغيرها من مستجدات التي تمس الأجور.

-تسيير تحركات العمال لمختلف العطل.

¹ الجرباوي زياد بن علي بن محمود. القواعد المنهجية لبناء الاستبيان. غزة: مطبعة أبناء الجراح، 2010، ص16.

- تحضير و تقديم كافة أنواع الشهادات الإدارية التي يحتاجها العامل.
- الإشراف على سجل محضر اجتماع اللجان متساوية الأعضاء.
- بعدها قام مدير الموارد البشرية بإعطاءنا لمحة عن اللجان المتساوية الأعضاء للمؤسسة :
- يوجد 6 لجان مختلفة تمثل العمال و هي :
 - 1-لجنة تخص العمال الإداريين.
 - 2-لجنة تخص العمال المهنيين.
 - 3-لجنة تخص الممرضين .
 - 4- لجنة أعوان التخدير و الإنعاش+ أخصائي نفساني نظرا لقلة عددهم.
 - 5-لجنة الأطباء العامون.
 - 6-لجنة الأطباء المتخصصون.
- بالإضافة إلى اللجنة الإستشارية التي تخص العمال المتعاقدين.
- وعند الإنتخاب يجب أن يكون عدد الناخبين يفوق 20 % من عدد الموظفين للسلك. و تجدد كل 3 سنوات.
- اللجنة الدائمة المتكونة من 3 أفراد بالإضافة لمدير المؤسسة التي تخص كل اللجان الخمسة.
- عدد الأعضاء المنتخبين هو 3 لكل اللجان ما عدا لجنة الممرضين فهي 4 نظرا لتعدادهم الكبير.
- أما فيما يخص اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء فتتمثل مهامها في:
 - الترسيم, الترقية في الدرجة و الرتبة , المجلس التأديبي, حالات الإستيداع و إعادة الإدماج.
- بعدها تم تقديم نموذج الاستبيان و نسب الإجابات على الأسئلة لمدير الموارد البشرية , لإعطائنا تفسيرات لذلك .

المطلب الثاني : عينة الدراسة

إن مجتمع الدراسة هو عمال وموظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية شيقيفارا بمستغانم والمقدر عددهم ب1663 أستاذ وبما أننا استعملنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات فكان من الصعب أخذ كل مجتمع الدراسة، وذلك نظرا لكبر حجم العينة وضيق الوقت وكذلك صعوبة استرجاع الاستمارات الموزعة على العمال لذلك اخترنا عينة من هذا المجتمع لتمثيله وبما أن المجتمع هو عبارة عن مجتمع متجانس كانت العينة عشوائية في حدود 10% حيث كان عدد العمال والموظفين المبحوثين هو 116 عاملا ليتم فيما بعد تعميم النتائج على بقية أفراد مجتمع الدراسة إلا أننا ونظرا لصعوبة استرجاع الاستمارات رفعنا العينة إلى 150 عاملا .

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

تحليل نتائج الاستبيان :

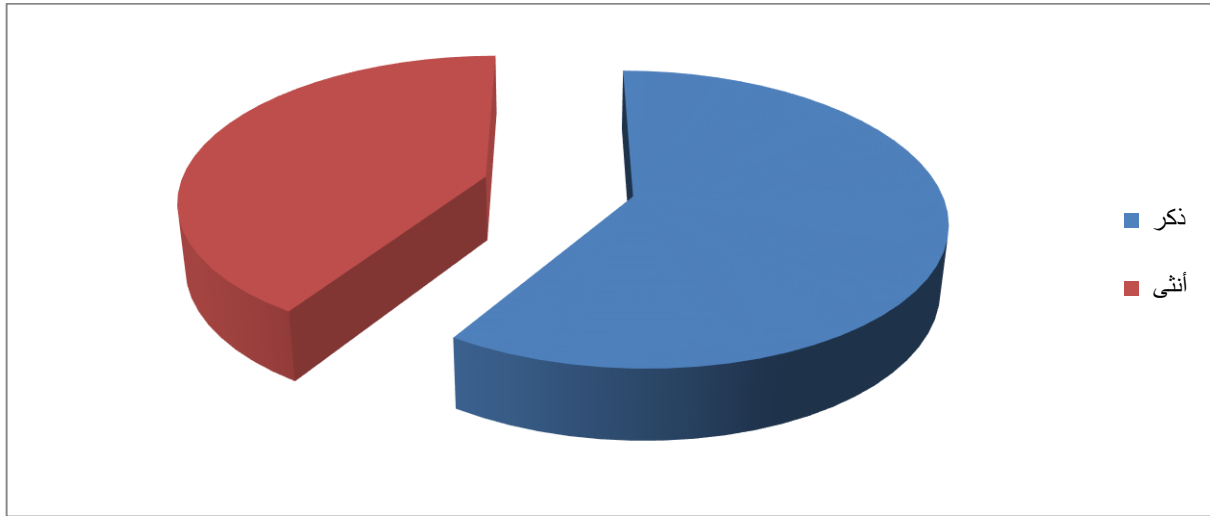
1-السؤال الأول : الجنس

الجدول رقم (3-3) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	
59%	68	ذكر
41%	48	أنثى
100%	116	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين إعتقادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (2-3) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبين إعتقادا على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث رغم أنه في العادة في قطاع الصحة كما هو معلوم أن العنصر النسوي أكبر من العنصر الذكوري وهذا راجع ربما للوضع الإستثنائي الذي تمر به البلاد على غرار دول العالم بسبب جائحة كورونا كوفيد 19 حيث عمدت كل المؤسسات إلى التقليل من طاقمها الإداري وعدد من العمال حيث أعطيت الأولوية للنساء المرضعات والحوامل وكذلك النساء اللواتي لديهن أولاد .

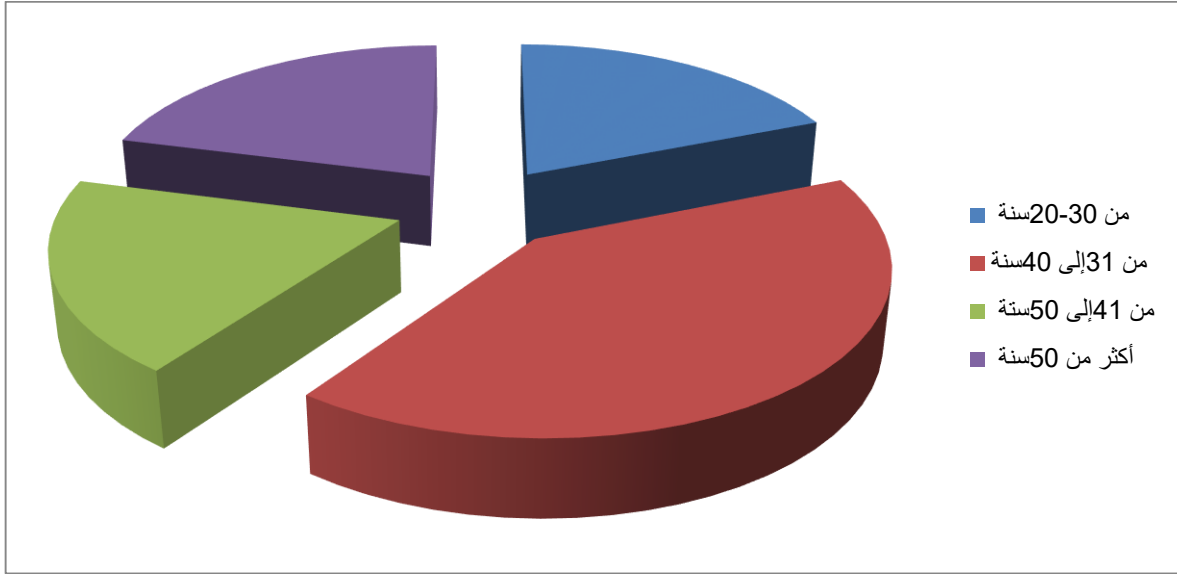
2-السؤال الثاني : السن

الجدول رقم (3-4) : توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
19%	22	من 20 إلى 30 سنة
41%	48	من 31 إلى 40 سنة
19%	22	من 41 إلى 50 سنة
21%	24	أكثر من 50 سنة
100%	116	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الشكل أن أعلى نسبة للموظفين الذين سنهم يتراوح بين (31 و40 سنة) مقدرة بنسبة 41% لتليها باقي النسب بصفة متقاربة مع إرتفاع طفيف لفئة العمال الأكثر من 50 سنة مقدرة ب 21% ونسبة الفئتين من (20 إلى 30 سنة) و من (40 إلى 50 سنة) هي 19% وترجع هذه النتائج إلى طبيعة عمال الصحة المكونين من أطباء عامون وأخصائيون حيث أن مدة تكوينهم طويلة وقد تصل إلى 10 سنوات أحيانا وكذلك صعوبة التوظيف مباشرة لخريجي الجامعات وهذا ما يعكس إرتفاع نسبة الفئة من 31 إلى 40 سنة. أما نسبة الفئة من 20 إلى 30 سنة تعود لبعض الممرضين والممرضات الذين يتلقون توظيف مباشر بعد التخرج.

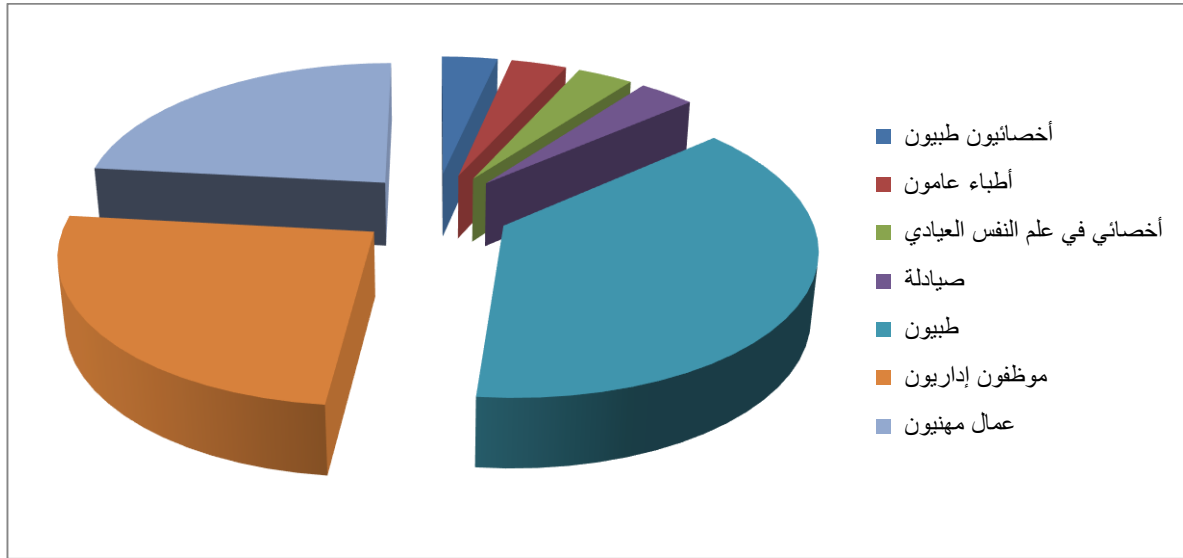
السؤال الثالث: الرتبة

الجدول رقم (3-5): توزيع أفراد العينة حسب مختلف الرتب التي ينتمون إليها

النسبة	التكرار	الرتبة
3.44%	4	أخصائيون طبيون
3.44%	4	أطباء عامون
3.44%	4	أخصائي في علم النفس العيادي
3.44%	4	صيادلة
37.93%	44	طبيون
25%	29	موظفون إداريون
23.27%	27	عمال مهنيون
100%	116	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

الشكل رقم (3-4) :توزيع أفراد العينة حسب الرتبة



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة هم طبيون بنسبة 37.93% لتليها نسبة الموظفين الإداريون بنسبة 25% وبعدها العمال المهنيون بنسبة 23.27% لتليها باقي الرتب بنسبة 3.44% وتعتبر هذه النتائج طبيعية بما أننا في مؤسسة إستشفائية أغلب عمالها من الكادر الطبي ويرجح إنخفاض نسبة الموظفين الإداريون إلى السياسة التي إنتهجتها الدولة بسبب وباء كورونا حيث عمدت إلى وضع عدد منهم في عطل إستثنائية.

السؤال الرابع:الخبرة

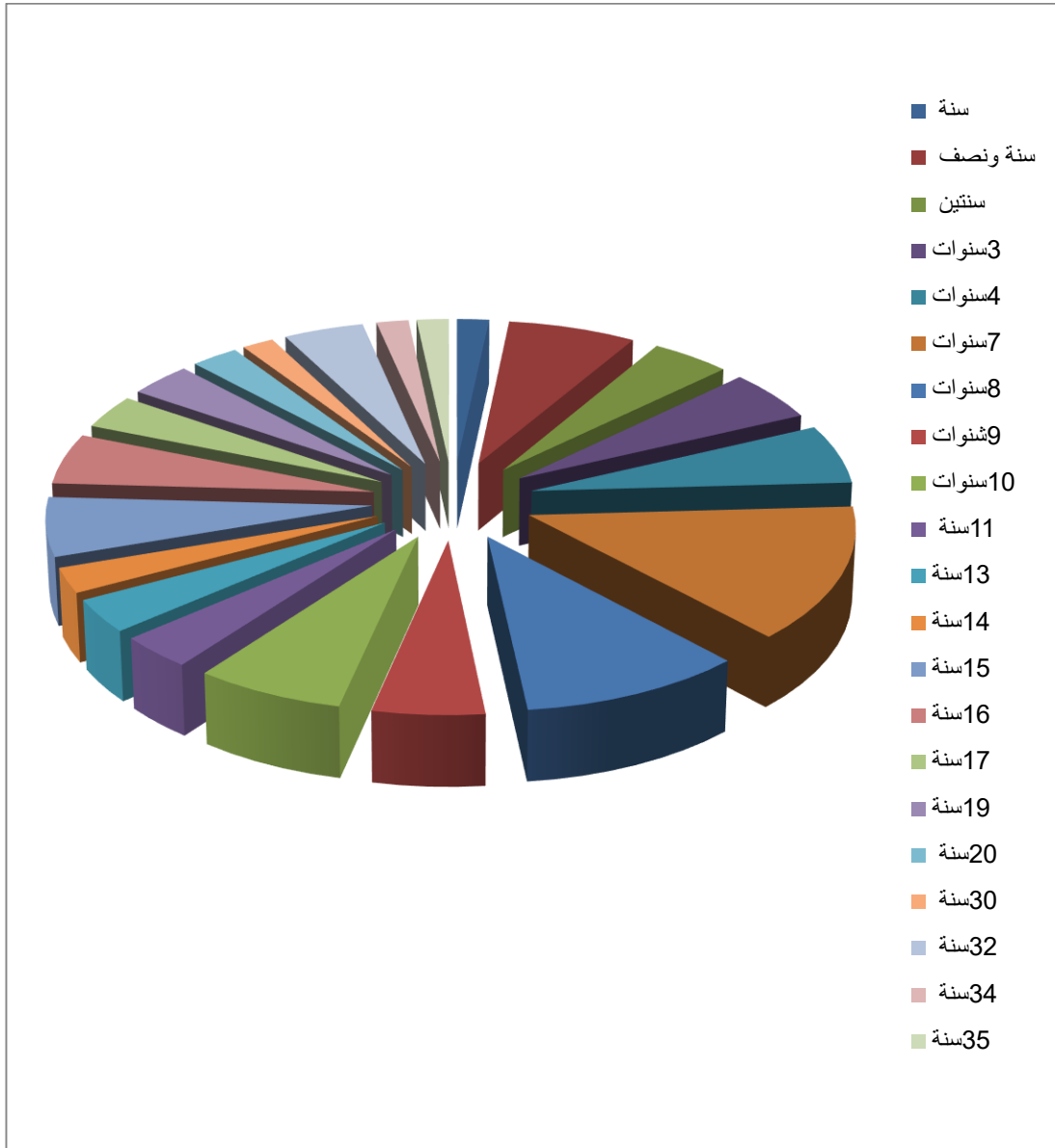
الجدول رقم (3-6) :توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

السنة	التكرار	النسبة (%)
سنة	2	1.72%
سنة ونصف	8	6.89%
سنتين	5	4.31%
3 سنوات	6	5.17%
4 سنوات	7	6.03%
7 سنوات	16	13.79%
8 سنوات	12	10.34%
9 سنوات	6	5.17%
10 سنوات	8	6.89%
11 سنة	4	3.44%
13 سنة	4	3.44%

14 سنة	3	2.58%
15 سنة	7	6.03%
16 سنة	6	5.17%
17 سنة	4	3.44%
19 سنة	4	3.44%
20 سنة	3	2.58%
30 سنة	2	1.72%
32 سنة	5	4.31%
34 سنة	2	1.72%
35 سنة	2	1.72%
المجموع	116	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

الشكل رقم (3-5) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

نلاحظ إختلاف في سنوات الخبرة للعمال من سنة حتى 35سنة بنسب متقاربة وهذا ربما يدل أن المؤسسة تعتمد على التوظيف بشكل دوري ومستمر .

المحور الأول : الموظف وعلاقته بقسم الموارد البشرية .

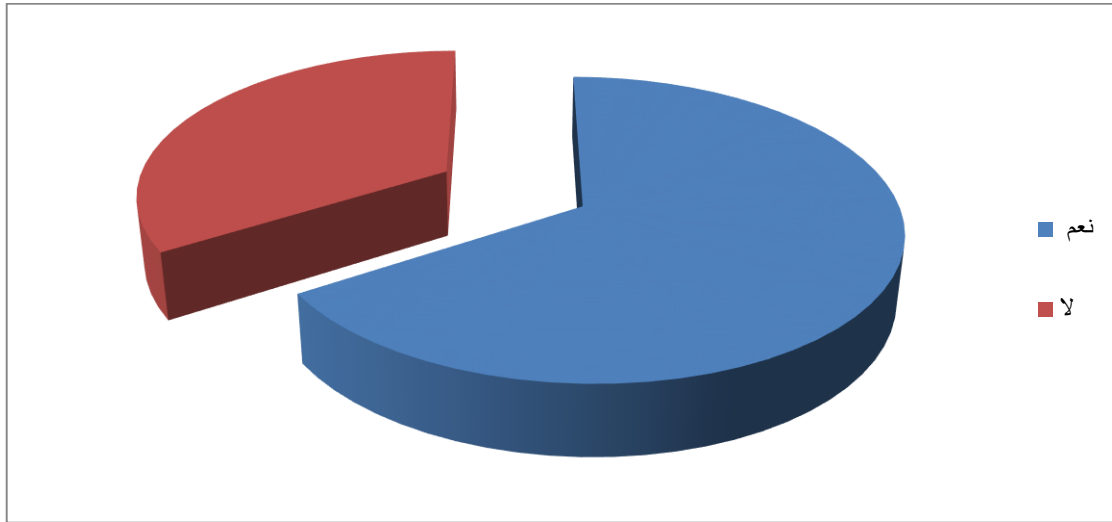
السؤال الأول: هل تشعر بالرضا على المهام الموكلة لك ولماذا ؟

الجدول رقم (3-7): مدى رضا الموظفين على المهام الموكلة لهم

النسبة	التكرار	
66%	76	نعم
34%	40	لا
100%	116	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

الشكل رقم (3-6): مدى رضا الموظفين على المهام الموكلة لهم



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة 66% من أفراد العينة راضين عن المهام الموكلة لهم بالمؤسسة بينما نسبة 34% من أفراد العينة عبروا عن عدم رضاهم عن المهام الموكلة لهم بالمؤسسة الإستشفائية الموظفون الذين أجابوا بنعم بأنهم يشعرون بالرضا على المهام الموكلة لهم فقد أرجعوا ذلك إلى: تناسب مستوى تخصصهم، تكوينهم وتربصهم مع مهامهم ووظيفتهم في إطار ما تمليه و وظيفتهم كما خص بالذكر الموظفون الطبيين بأنها وظيفة نبيلة، وتعاون الفريق الطبي لتأدية المهام. كما أقر البعض إلى حبهم لوظيفتهم وقناعتهم بها. أما الموظفون الذين أجابوا بلا أي بعدم شعورهم بالرضا على المهام الموكلة لهم فيرجع سبب ذلك إلى: عدم التقسيم الجيد للمهام، وصعوبة تأدية المهام وهنا نخص الذكر بالمخزني بحكم تواجد المخزن بالطابق العلوي. أما الموظفون الطبيون فأرجعوا عدم رضاهم إلى نقص العتاد والضغط الكبير في حجم العمل وتقلد لمناصب ذات مسؤولية دون راتب إضافي، كما أقر الصيادلة السبب إلى ضعف الراتب مقارنة مع المسؤولية الموجهة لهم في حسن التسيير وتوفير المواد الصيدلانية للمرضى. أما العمال المهنيين فهناك من أقرت بسوء توجهها لحرفتها من الخياطة إلى النظافة. كذلك يعود عدم الرضا لنقص العتاد وهذا نظرا للإمكانيات القليلة المادية لميزانية المؤسسة. بالإضافة للضغط أثناء العمل فيعود لعدد المرضى الكبير الذي تستقبله المؤسسة مقارنة مع عدد العمال الطبيين بما أن المديرية الخارجية (مديرية الصحة) هي التي تتحكم في العدد. وكذلك ضعف الراتب في بعض الأحيان.

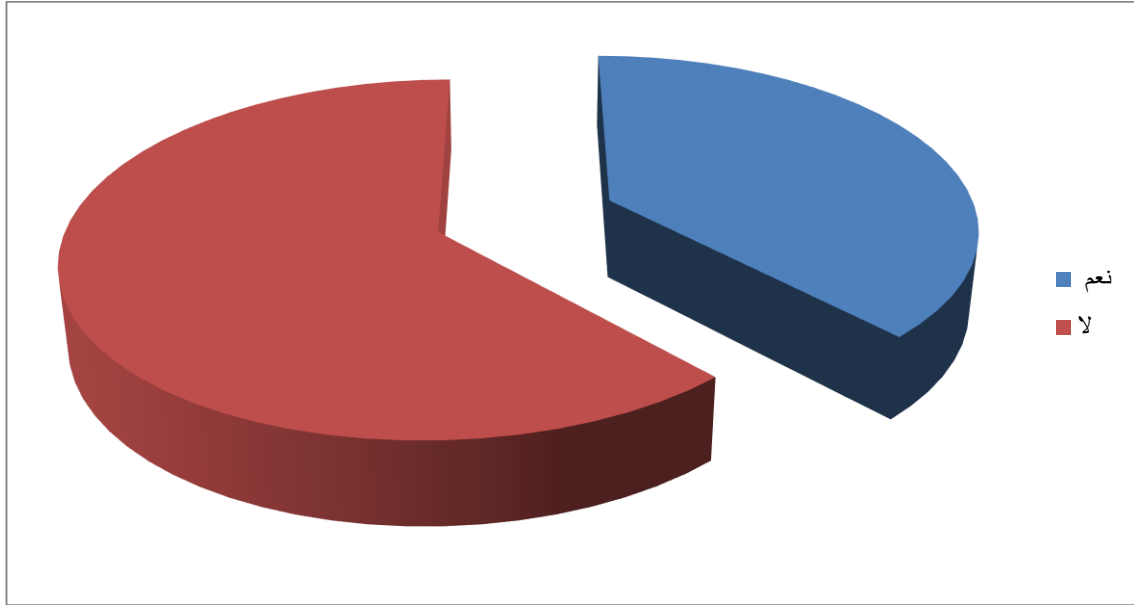
السؤال الثاني: هل إستفدت من تكوين أو تدريب منذ إتحاقك بالمؤسسة وكم من مرة ؟

الجدول رقم (3-8): مدى إستفادة الموظفين من التكوين والتدريب في المؤسسة

الرد	التكرار	النسبة (%)
نعم	44	38%
لا	72	62%
المجموع	116	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

الشكل رقم (3-7): توزيع أفراد العينة حسب مدى إستفادتهم من التكوين والتدريب من عدمه.



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

نلاحظ أن نسبة 62% من أفراد العينة عبرو عن عدم إستفادتهم من التكوين منذ إلتحاقهم بالمؤسسة بينما عبر مانسبته 38% من أفراد العينة عبرو عن إستفادتهم ن التكوين وهذا راجع كون المؤسسة غير مسؤولة عن برمجة دورات تكوينية بينما مديرية الصحة هي التي تبرمج ذلك وكذلك لوحظ تقاعس بعض ممن إستفادو من دورات تكوينية في عدم حضورهم لتلك الدورات مما جعل المؤسسة تصرف النظر عن تكوين موظفيها.

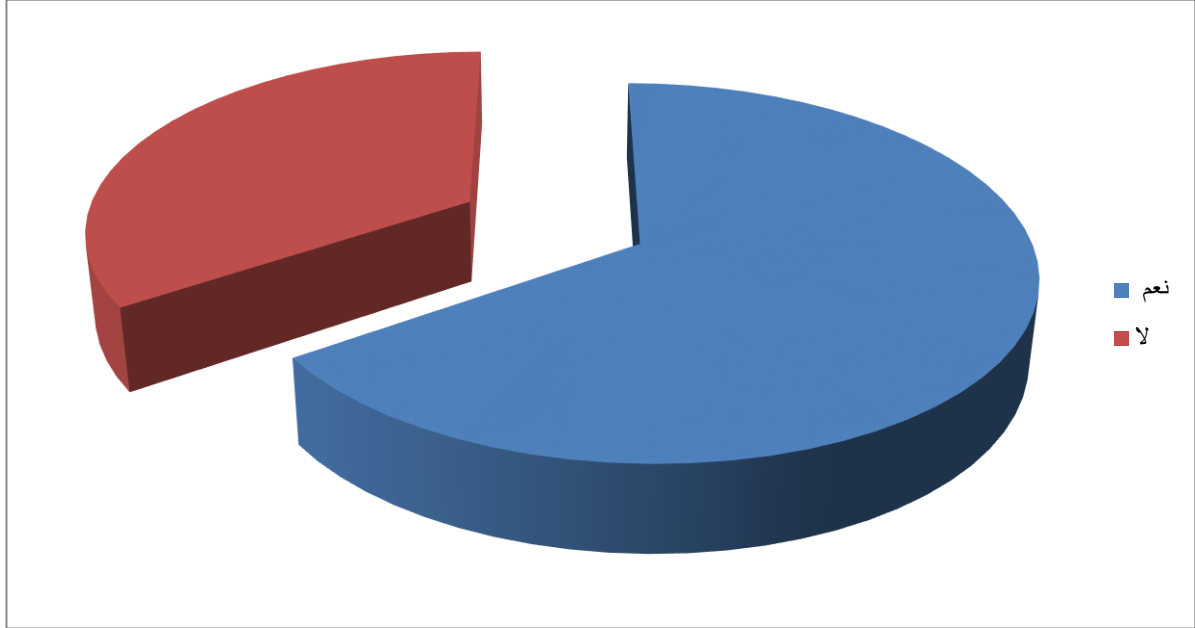
السؤال الثالث: هل تخضع لتقييم دوري من مسؤولك المباشر في العمل ؟

الجدول رقم (3-9): مدى خضوع أفراد العينة للتقييم الدوري

التكرار	المجموع	
76	66%	نعم
40	34%	لا
116	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

الشكل رقم (3-8): توزيع أفراد العينة حسب خضوعهم للتقييم الدوري



المصدر: من إعداد الطالبين حسب نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن نسبة 66% من الموظفين أجابوا ب نعم ونسبة 34% أجابوا ب لا، يجب على كل مسؤول بالمصلحة أن يقوم بتقييم دوري لموظفه للإطلاع على مدى تحكمه في وظيفته ومن حق الموظف الإطلاع سنويا على نقطة تقييمه من مسؤوله المباشر وهذا من يجهله الذين أجابوا ب لا وكذلك تهاون المسؤول في تبليغ نقطة التقييم لموظفيه .

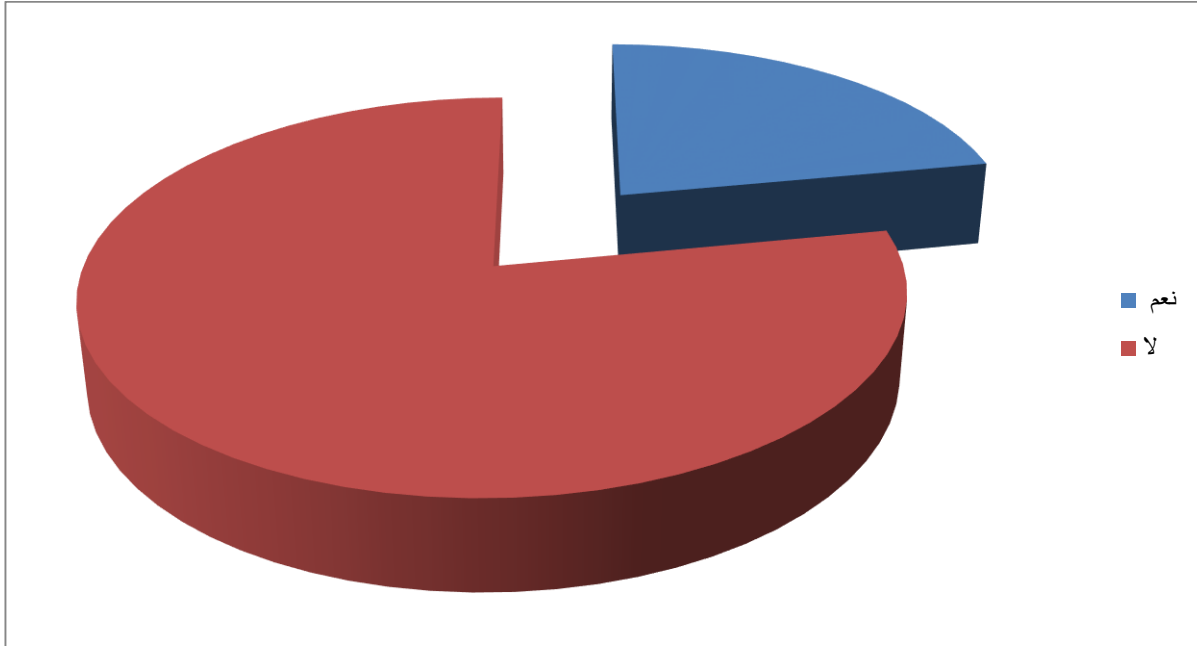
السؤال الرابع: هل سبق لك الإستفادة من حوافز أو مكافآت مقابل إبداعك في العمل ؟

الجدول رقم (3-10): نسبة إستفادة العمال من الحوافز والمكافآت

التكرار	النسبة	
26	22%	نعم
90	78%	لا
116	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

الشكل رقم (3-9): توزيع أفراد العينة حسب الإستفادة من الحوافز والمكافآت من عدمه.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة 78% من أفراد العينة عبروا عن عدم إستفادتهم من الحوافز والمكافآت في حين عبر ما نسبته 22% من أفراد العينة عن إستفادتهم منها وهذا فعلا ربما يثبت عدم وجود مكافآت وحوافز مادية تقدمها المؤسسة أما الذين أجابوا بنعم ربما هم رؤساء المصالح الذين يعتبرون تكليفهم بتلك المهام هو حافز لهم وبعض الموظفين المستفيدين من أيام عطل إضافية وهذا لتفانيهم في العمل أو ربما لإعتبارات أخرى.

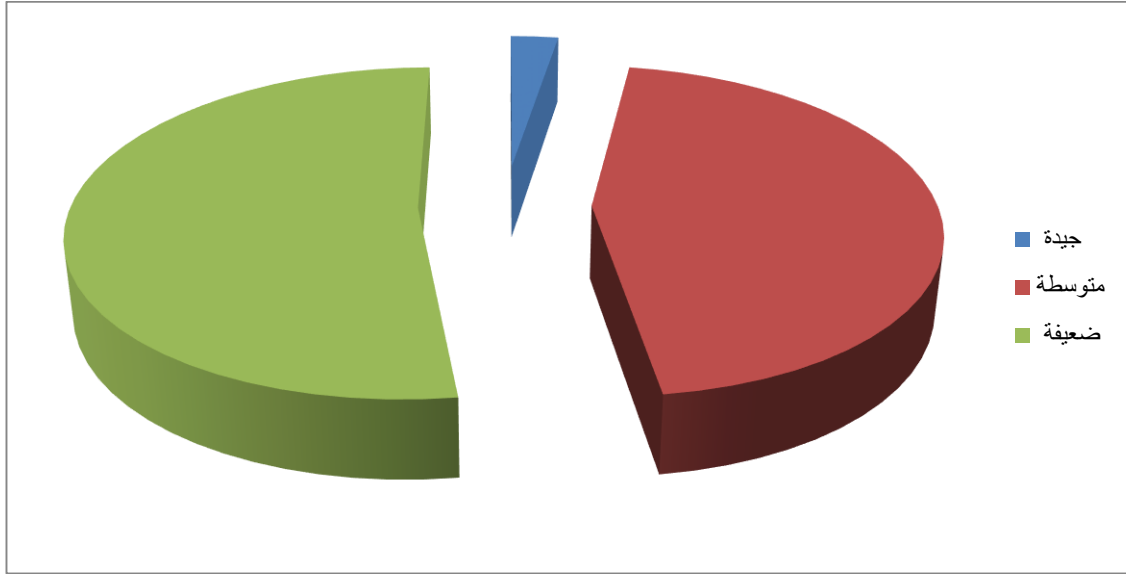
السؤال الخامس: هل الإمكانيات المادية والمعنوية المتوفرة تساعدكم على أداء مهامكم بصورة جيدة أو متوسطة أو ضعيفة؟

الجدول رقم (3-11): مدى توفر الإمكانيات المادية والمعنوية للقيام بالمهام

النسبة	التكرار	التصنيف
3%	4	جيدة
45%	52	متوسطة
52%	60	ضعيفة
100%	116	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

الشكل رقم (3-10): توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في الإمكانيات المادية والمعنوية للعمل.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن 52% من أفراد عينة الدراسة عبروا عن ضعف الإمكانيات المادية والمعنوية في المؤسسة للقيام بالمهام بينما ما نسبته 45% عبروا أن الإمكانيات المادية والمعنوية متوسطة بينما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 3% قالوا بأن الظروف جيدة وهذا راجع ربما لنقص الإمكانيات المادية من عتاد طبي وأدوية وكذلك وسائل نقل المرضى ونقص التقدير والعرفان من قبل المسؤولين للموظفين على أداء أعمالهم ويعود مشكل نقص الإمكانيات إلى سوء التسيير من قبل الجهات الوصية.

المحور الثاني: معلومات الموظفين عن اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء

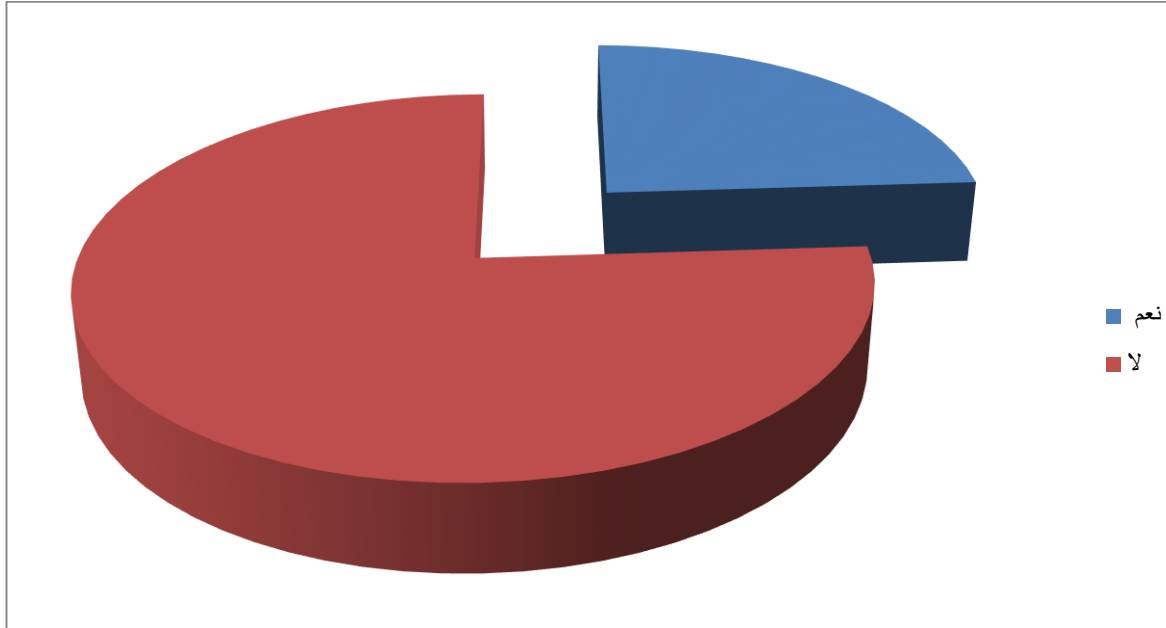
السؤال الأول: هل سبق لك الترشح لعضوية اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء؟

الجدول رقم (3-12): نسبة ترشح موظفي المؤسسة لعضوية اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.

التكرار	النسبة	
28	24%	نعم
88	76%	لا
116	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

الشكل رقم (3-11): توزيع أفراد العينة حسب ترشحهم لعضوية اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

نلاحظ من خلال الشكل والجدول أن ما نسبته 76% من أفراد العينة عبروا عن عدم ترشحهم لعضوية اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء وهي نسبة جد مرتفعة مقارنة مع الأفراد الذين ترشحوا والمقدرة بـ 24% وهذا ربما يعود لجهلهم بأدوارها ومهامها أو لجهلهم بوجودها وطرق العضوية فيها أو ربما تخوفهم من عدم التصويت لهم في حالة الترشح.

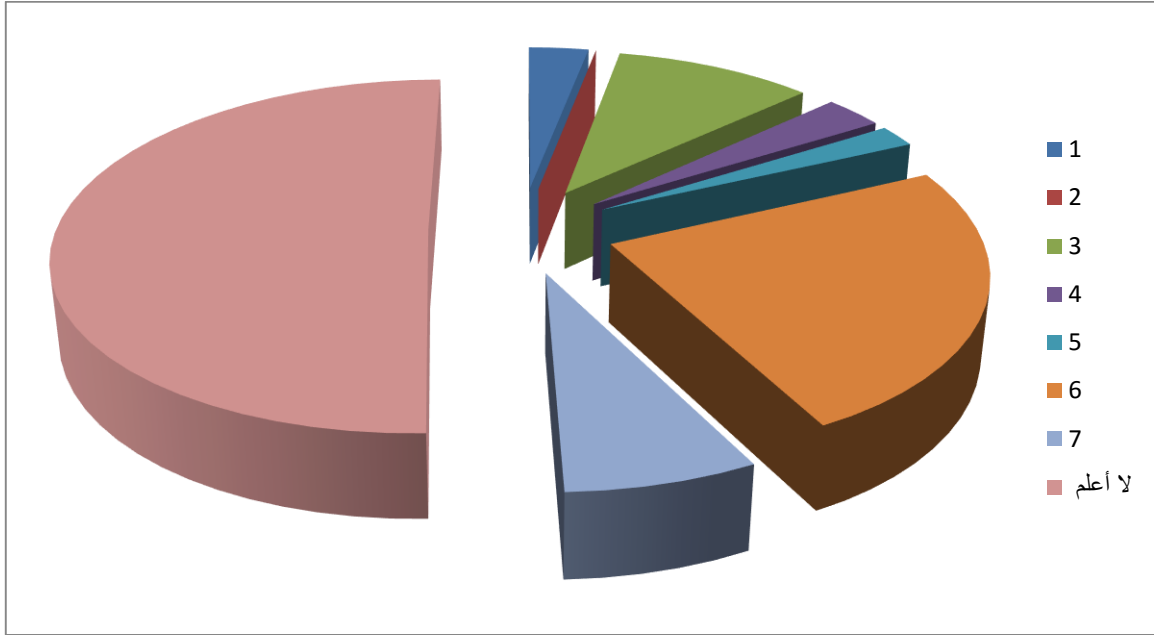
السؤال الثاني: ما هو عدد أعضاء اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء على مستوى مؤسستكم؟

الجدول رقم (3-13): عدد أعضاء اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء حسب إجابات أفراد العينة

عدد الأعضاء	التكرار	النسبة
1	4	3%
2	/	0
3	12	10%
4	4	3%
5	2	2%
6	28	24%
7	8	7%
لا أعلم	58	50%
المجموع	116	100%

المصدر: من إعداد الطالبين حسب نتائج الإستبيان

الشكل رقم (3-12): توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم عن أعضاء اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال نصف عدد أفراد العينة أي 50% لا يعلمون عدد أعضاء اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء بالمؤسسة و 24% ب 6 أعضاء وباقي النسب منخفضة ومختلفة بين 1 و 3 و 4 و 5 أعضاء و العدد الصحيح هو 6 أعضاء هذا ما يعني أن 24% فقط من أفراد العينة على إطلاع على عدد أعضاء اللجنة ففي حين بقية الأفراد لا يعلمون عدد أعضاء اللجنة وهذا يدل على عدم إهتمامهم بمهامها ودورها وعدم إقتناعهم بما تقوم به أو لأن عدد الأعضاء ليس في متناول كل الأفراد معرفته.

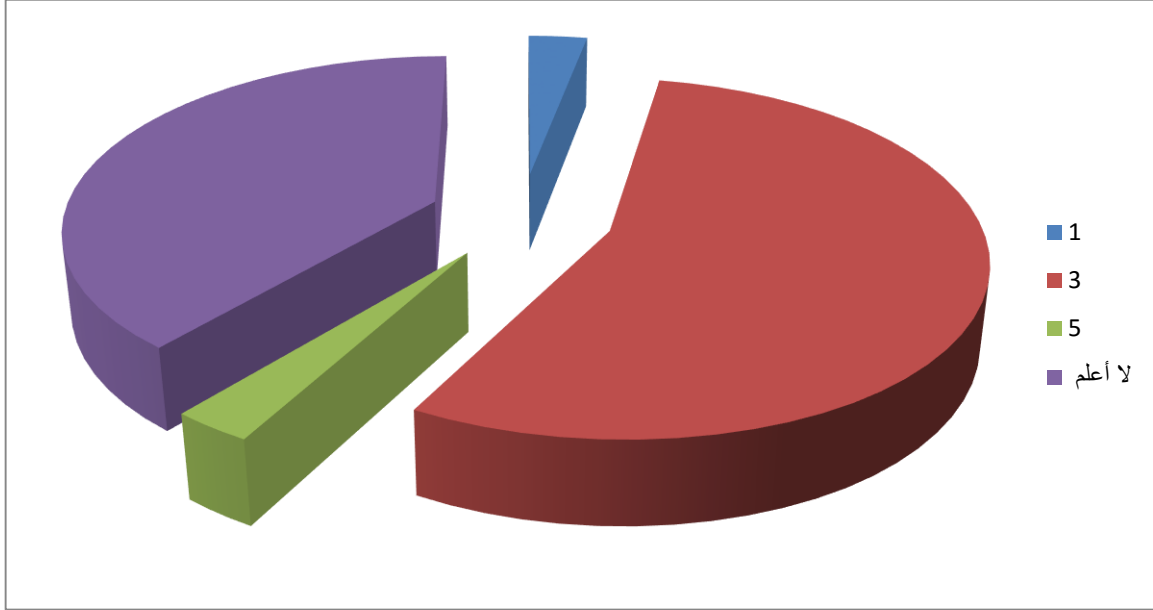
السؤال الثالث: ماهي مدة عضوية اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء؟

الجدول رقم (3-14): مدة عضوية اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء حسب أفراد العينة

النسبة	التكرار	مدة العضوية (السنة)
3%	4	1
55%	64	3
3%	4	5
39%	44	لا أعلم
100%	116	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

الشكل رقم (3-13): توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم عن مدة عضوية اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أعلى نسبة من أفراد العينة مقدرة بـ 55% أجابوا بـ 3 سنوات ونسبة 39% أجابوا بلا أعلم بينما 3% أجابوا بـ 4 و 5 سنوات ويفسر ذلك بأن أكثر من نصف العمال لهم دراية بمدة عهدة اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء بينما تقريبا من نصف العمال لا يعلمون .

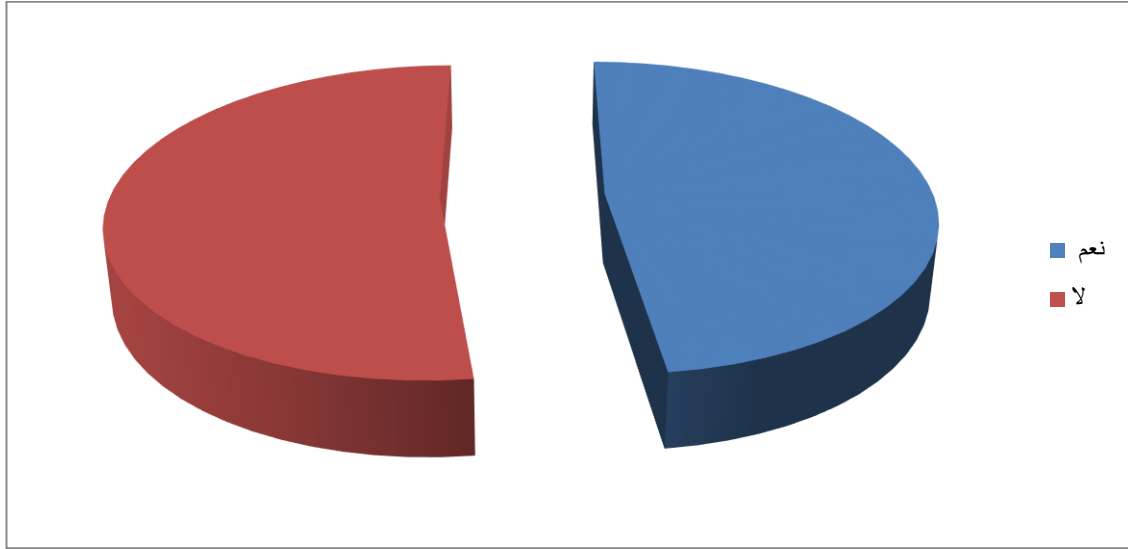
السؤال الرابع : حسب معلوماتك هل كل موظف يحق له الترشح لعضوية اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء إذا كانت الإجابة ب لا وضح ذلك ؟

الشكل (3-15): إجابات أفراد العينة عن أحقية كل العمال في الترشح لعضوية اللجنة المتساوية الأعضاء

التكرار	النسبة	الإجابة
56	48%	نعم
60	52%	لا
116	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

الشكل رقم (3-14): توزيع أفراد العينة حسب إجاباتهم عن حقهم في الترشح من عدمه



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن ما نسبته 52% من أفراد العينة في إعتقادهم أنه لا يحق لهم الترشح لعضوية اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء في حين النسبة المتبقية 48% عبروا أنه يحق لهم الترشح لعضوية اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء أما فيما يخص التوضيح ممن قالو لا يحق لهم الترشح قالو يجب توفر الأقدمية، وتوفر مؤهلات للترشح، توفر درجات عليا في الرتبة، كذلك لخبرة وكفاءة وهناك من ذكر أقدمية 5 سنوات وهناك من ذكر وجوب الترسم في المنصب ، أي بعد سنة على الأقل. وهذا يعبر عن اللامبالاة والجهل التام من قبل نسبة كبيرة من العمال لهيئة إستشارية تقوم بحماية الموظف من تعسف الإدارة وهذا راجع لنقص الإطلاع والتهاون.

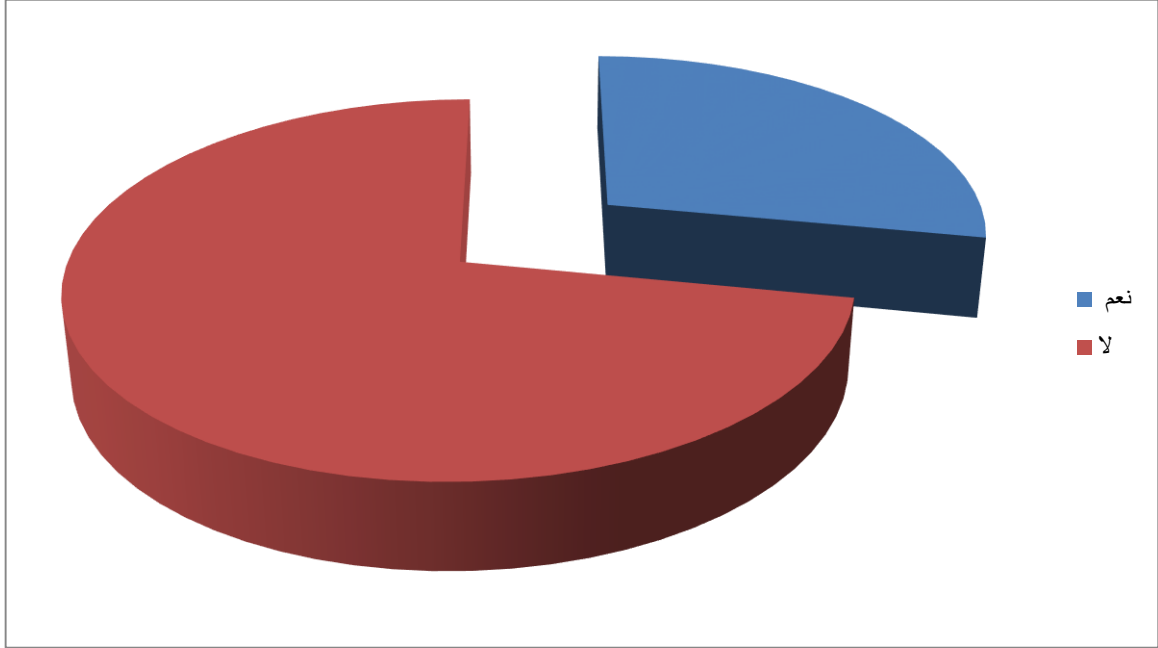
السؤال الخامس: هل سبق لك التقرب من إدارة الموارد البشرية بغية الحصول على معلومات حول اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء الخاصة بمؤسستكم ؟

الجدول رقم (3-16): نسبة تقرب أفراد العينة من إدارة الموارد البشرية للحصول عن معلومات تخص اللجنة

الإجابة	النسبة (%)	التكرار
نعم	28%	32
لا	72%	84
المجموع	100%	116

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

الشكل رقم (3-15): توزيع أفراد العينة حسب مدى تقربهم من إدارة تسيير الموارد البشرية للحصول على معلومات حول اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء



المصدر: من إعداد الطالبين حسب نتائج الإستبيان.

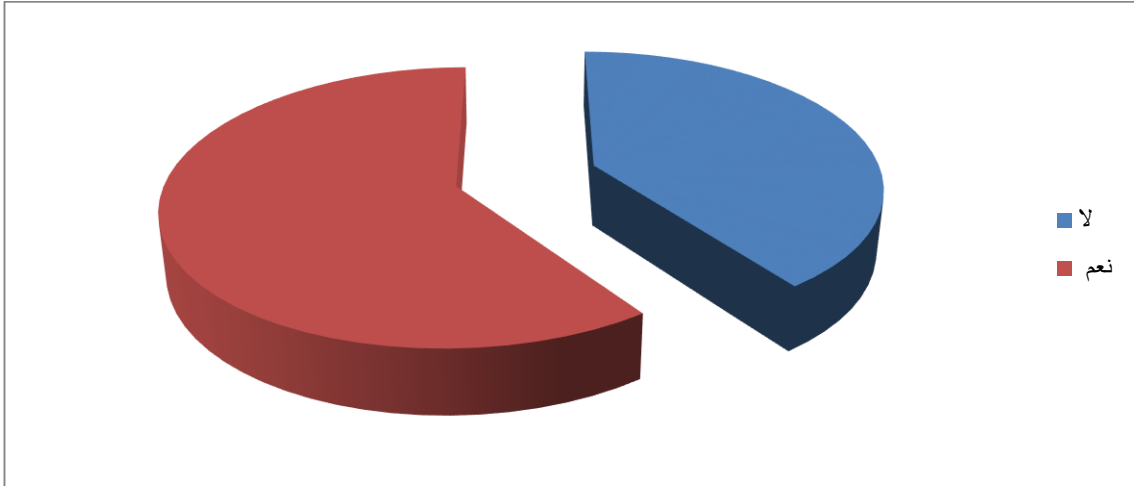
نلاحظ أن نسبة 72% من العمال لا يتقربون من قسم الموارد البشرية للحصول على معلومات حول اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء بينما 28% يهتمهم الحصول على المعلومات من قسم الموارد البشرية وهذا يدل على جهل العمال بمصالحهم وحقوقهم وربما فقدانهم الثقة في مختلف اللجان .

المحور الثالث: علاقة الموظفين بممثلهم في اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء
السؤال الأول: هل سبق لك التواصل مع أعضاء اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء من أجل مسألة تخصك؟
الجدول رقم (3-17): مدى تواصل الموظفين مع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء

النسبة	التكرار	
40%	46	نعم
60%	70	لا
100%	116	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

الشكل رقم(3-16): أفراد العينة حسب تواصلهم مع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء



المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن نسبة 60% من أفراد العينة عبروا عن عدم تواصلهم مع أعضاء اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء بينما 40% تواصلوا معهم وهذا يدل أن العمال منقسمين بين من يهتم ويثق في أعضاء اللجنة وبين من لا يهتم ولا يبالي بمهام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.

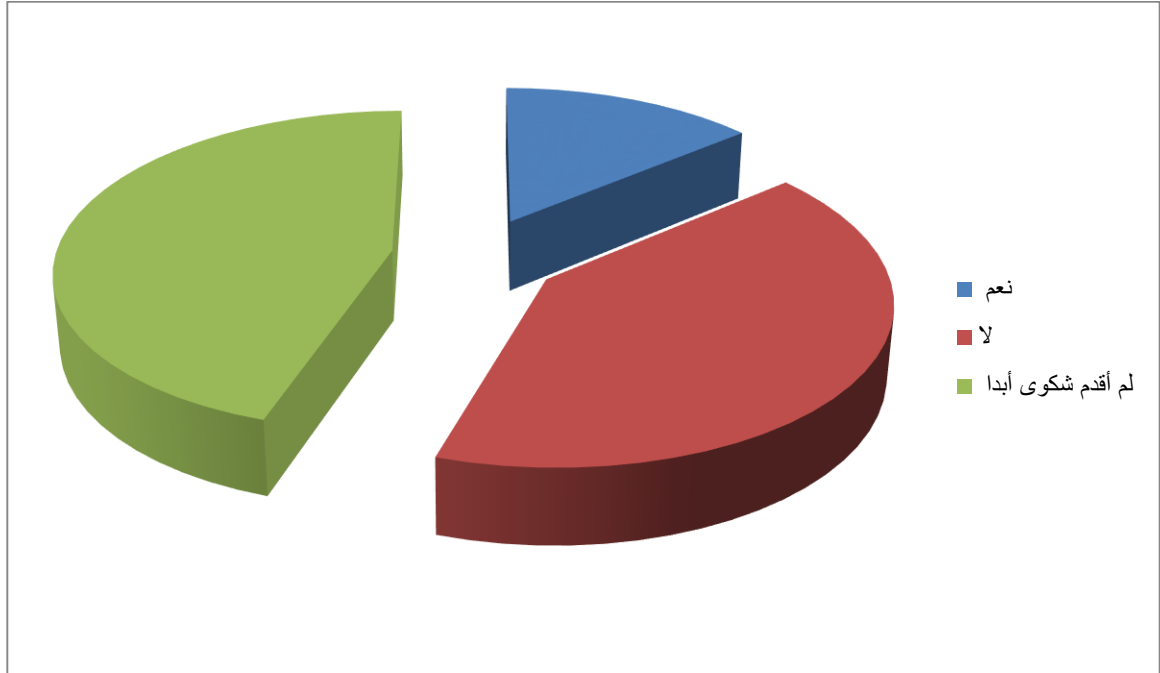
السؤال الثاني: هل سبق وأن ساهمت اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء بشكل إيجابي في الدفاع عن حرك في الترقية سواء في الرتبة أو الدرجة من خلال تظلم كتابي من طرفكم ؟

الجدول رقم (3-18): مدى دفاع اللجنة على حقوق العمال في الترقية .

النسبة	التكرار	
14%	16	نعم
41%	48	لا
45%	52	لم أقدم شكوى أبدا
100%	116	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

الشكل رقم (3-17) : توزيع أفراد العينة حسب دفاع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء عن حقهم في الترقية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

نلاحظ أن نسبة 52% لم يقدموا شكوى أو تظلم و 48% عبروا عن عدم دفاع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء عن حقهم في الترقية بينما 16% قالو نعم دافعت عنهم. ومنه نستنتج بأن أغلبية العمال لا يهتمون كثيرا بدور اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء في تسيير شؤونهم المهنية.

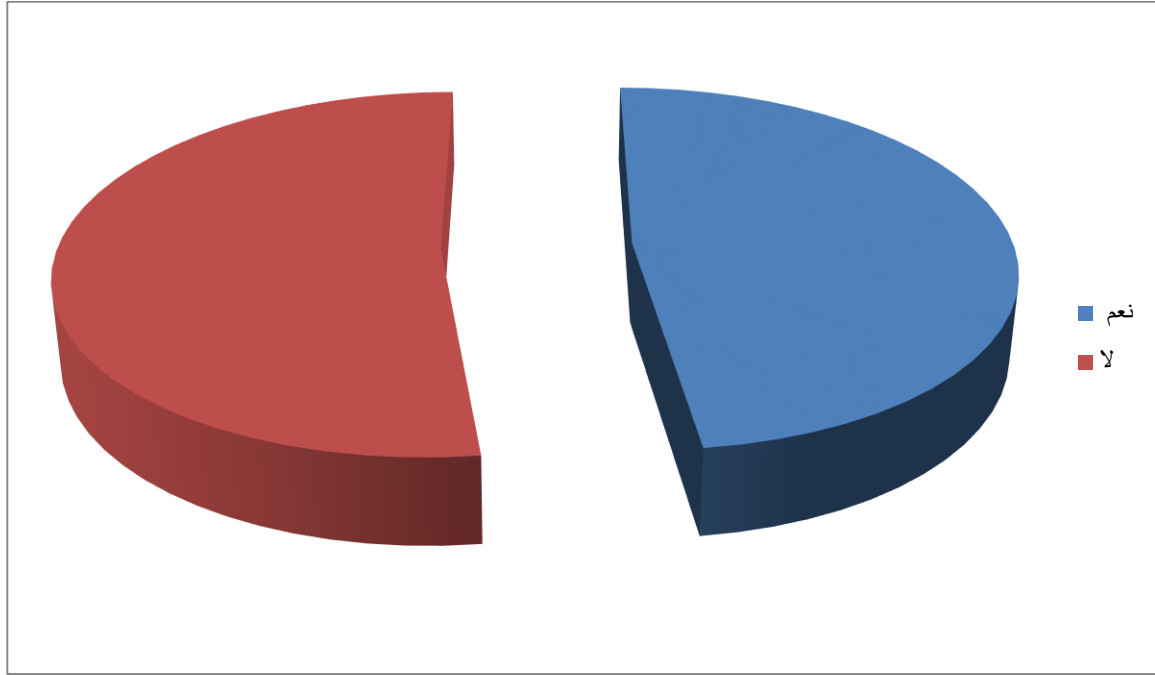
السؤال الثالث: تستشار اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء في مسألة الإنتداب أو النقل والترسيم والترقية ورفض الإستقالة ، هل تعتقد أن رأيها يؤخذ بعين الإعتبار؟

الجدول رقم (3-19) : توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في آراء اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.

التكرار	النسبة	
56	48%	نعم
60	52%	لا
116	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

الشكل رقم(3-18): توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في آراء اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء



المصدر من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان

نلاحظ أن 52% من العمال يعتقدون أن رأي اللجنة الإدارية لا يؤخذ بعين الإعتبار في مسائل الإنتداب، النقل، الترسيم، الترقية، رفض الإستقالة، بينما مانسبته 48% يعتقدون عكس ذلك وهذا ما يوضح إنقسام في صفوف العمال بهذا الشأن ربما يعود لبعدهم عن أعضائها وجهلهم بمهامها ودورها في الإدارة.

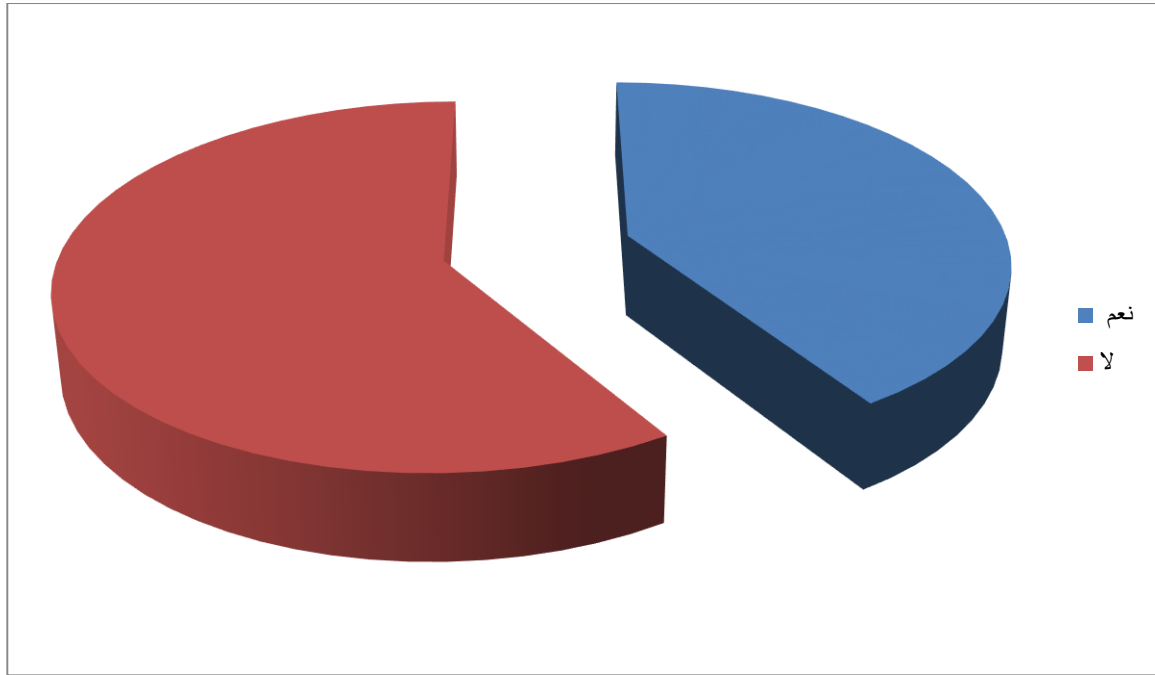
السؤال الرابع: تجتمع اللجنة الإدارية كمجلس تآديبي لاسيما في عقوبات درجة الثالثة والرابعة فهل تعتقد أن قراراتها تتميز بالشفافية والحيادية ؟

الجدول رقم(3-20) : رأي العمال فيما يخص شفافية قرارات اللجنة من عدمه .

النسبة	التكرار	
41%	48	نعم
59%	68	لا
100%	100	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

الشكل رقم(3-19): توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في مدى شفافية قرارات اللجنة الإدارية المتساوية.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

نلاحظ أن 59% من العمال يعتقدون أن الأراء الصادرة عن اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء لا تتميز بالشفافية بينما ما نسبته 41% يعتقدون عكس ذلك وهذا يوضح عدم وجود ثقة بين العمال وممثلهم .

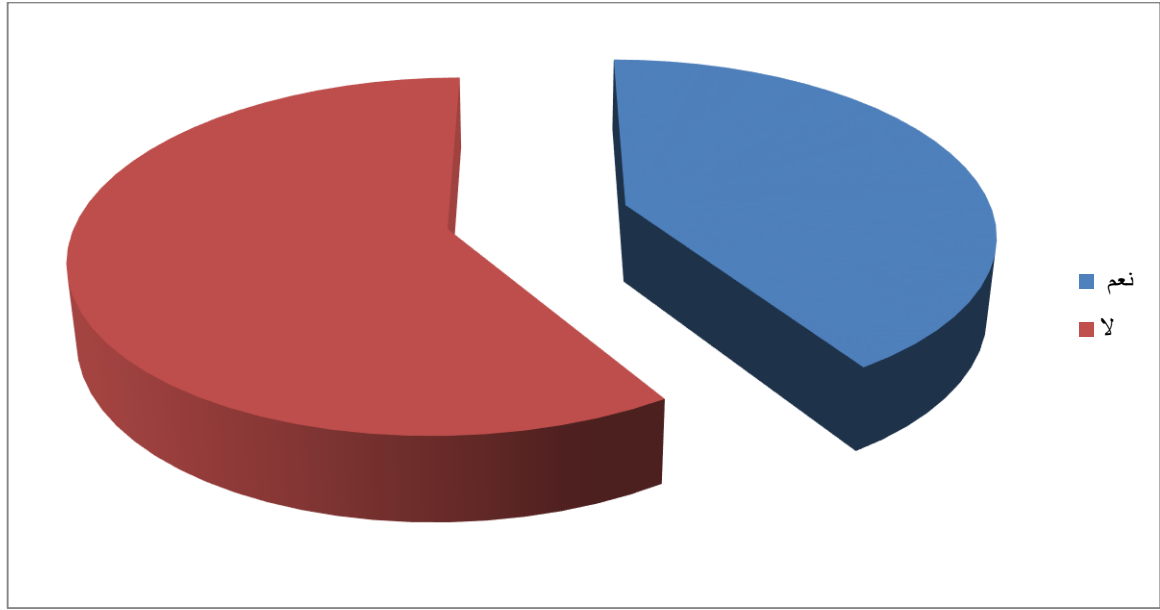
السؤال الخامس: هل تعتقد بأن اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء وفقت في أداء الدور الذي أوجدت من أجله؟

الجدول رقم(3-21): رأي أفراد العينة في دور اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء .

التكرار	النسبة	
48	41%	نعم
68	59%	لا
116	100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

الشكل رقم(3- 20) : توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في دور اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج الإستبيان.

نلاحظ أن 59% من العمال يعتقدون أن اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء لم توفق في القيام بالمهام المنوطة بها بينما 41% يعتقدون عكس ذلك وهذا يرجع دائما لفقدان الثقة ونقص التواصل في المؤسسة .

نتائج الدراسة الميدانية :

- نسبة الشباب الأقل من 40 سنة تمثل أغلبية عمال مستشفى شقيفارا.
- توجد عدة رتب وأسلاك بالمؤسسة إلا أن نسبة الكادر الطبي هي الغالبة.
- أغلبية عمال مستشفى شقيفارا راضون عن المهام الموكلة لهم .
- الأغلبية الساحقة من عمال مستشفى شقيفارا لم يستفيدوا من التكوين.
- كل العمال تقريبا لم يستفيدوا من التحفيزات والمكافآت.
- تعتبر الحوافز المادية من اختصاص الدولة مما تعجز المؤسسة عن التصرف فيها نظرا لعدم رضى معظم الموظفين عن رواتبهم مقارنة بحجم العمل والضغوطات التي يواجهونها أثناء تأدية عملهم.
- العمال يخضعون لتقييم دوري مستمر.
- ضعف الإمكانيات المادية والروح المعنوية بالمستشفى.
- عزوف أغلبية العمال عن الترشح لعضوية اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.
- عمال مستشفى شقيفارا يجهلون عدد أعضاء اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء للمستشفى.
- العمال يعلمون مدة عضوية اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.

- معظم العمال يظنون أنه لا يحق لأي موظف الترشح لعضوية اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء إلا بشروط منها توفر المنصب العالي والخبرة المهنية .
- العمال لا يهتمهم الحصول عن معلومات تتعلق باللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.
- عدم تواصل العمال مع أعضاء اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء لطلب المساعدة.
- العمال يظنون أن الإدارة لا تأخذ بآراء اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.
- اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء لم توفق في المهام الموكلة لها حسب رأي العمال.
- تعدد اللجان الإدارية متساوية الأعضاء حسب الاسلاك المختلفة بالمؤسسة من اداريين، مهنيين، طبيين عامين، خاصين وأخصائي نفسانيين، صيادلة، شبه طبيين.
- كل سلك يمثله أعضاء من نفس سلكه مما يتيح معرفة أكبر للموظفين وحصر عددهم وتسهيل إمكانية الدفاع عنهم أثناء المجالس الخاصة بهم.
- تسعى اللجان الإدارية متساوية الأعضاء لبذل مجهودات في سبيل الرقي والدفاع عن الموظفين في مساهمهم المهني بما يمليه القانون.

خلاصة:

على الرغم من القوانين والتشريعات التي أقرها المشرع الجزائري للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ممارسة دور الشرك الأساسي للإدارة في تسيير شؤون الموظفين ومختلف المسائل المرتبطة بهم وعلى الرغم من الدور الذي تقوم به في مجال تمثيل الموظف أمام الإدارة والمحاولة بالرقى بحقوقه إلا أن معظم الموظفين يجهلون دور ومهام هذه اللجنة ولا يثقون في ممثلهم في أكثر الأحيان رغم أنهم هم من قاموا بإنتخابه.

خاتمة عامة

خاتمة عامة :

تقع على عاتق مسؤول تسيير الموارد البشرية مسؤولية كبيرة في المؤسسة الصحية فطريقته في التسيير تنعكس حتما على الأداء الكلي للمؤسسة فإما يكون هذا الإنعكاس إيجابيا أو سلبيا. ولقد تطرقنا في هذه المذكرة إلى أهم الوظائف والمهام التي تقوم مصلحة تسيير الموارد البشرية بداية من الإستقطاب والتوظيف وصولا إلى تسيير كل المسائل المرتبطة بالمسار المهني للموظفين. وبما أن المؤسسات الصحية تكتسي طابعا خاصا في التسيير نظرا لحساسيتها كان لزاما على مسؤوليها الرفع من الأداء بشتى الطرق المتاحة مثل توظيف العنصر البشري المؤهل وكذلك وضع برامج تحفيزية وكما لاحظنا لو أوجد المشرع الجزائري لجانا إدارية متساوية الأعضاء التي ساهمت في مشاركة الإدارة في العملية التسييرية الخاصة بالموظفين وكانت بمثابة المدافع الحقيقي عن حقوق الموظفين أمام الإدارة وحالت دون تعسفها في أخذ قراراتها وكانت دراستنا الميدانية بالمؤسسة العمومية شيقيفارا مستغانم التي رغم توفر كل القوانين والتشريعات التي تنظم اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء إلا أن الموظفين بالمؤسسة يتجاهلون مهامها أحيانا ولا يبالون بوجودها أحيانا آخري .

ومن خلال الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية يمكننا إختبار الفرضيات على النحو التالي:

لقد كانت فرضية الدراسة كالتالي :

يؤثر دور اللجنة الإدارية المتساوية ايجابيا في تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية شيقفارة، وبذلك تعتبر هذه الفرضية صحيحة.

نتائج عامة:

-تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصحية يهدف أساسا للقيام بالمهام المختلفة بالمؤسسة على أكمل وجه.

-المؤسسات الصحية طابعها خاص يميزها مواردها البشرية عن باقي المؤسسات لإعتبارات كثيرة .

-اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء هدفها الرئيسي حماية الموظف من تعسف الإدارة وهي شريك إستراتيجي في التسيير.

-وجود اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء هو إجراء شكلي فقط إذ أن القرارات تتخذها الإدارة .

- حسب التشريع والقانون الجزائري لا يمكن بتاتا أخذ القرارات الإدارية الخاصة بالمسار المهني للموظفين دون الرجوع إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء و الإلتزام بقراراتها في بعض الأحيان وذلك أيضا ما لاحظناه في الدراسة الميدانية إذ أن المؤسسة ملزمة بإعلان إنتخابات وتعيين ممثلي الإدارة والرجوع للجنة في جل المسائل الخاصة بالموظفين.

- تسيير الموارد البشرية يهدف دائما للرفع من كفاءة وأداء الأفراد في المؤسسة إلا أنه في مؤسسة شيقيفارا هناك تقصير في حق الموظفين خاصة من جانب المكافآت والتكوين.

- طبيعة مهام المؤسسات الصحية تتطلب موردا بشريا متخصصا كالأطباء والممرضين ويجب عليهم القيام بالمهام على أكمل وجه ولا مجال للخطأ لأن الخطأ يعني تعريض حياة الأفراد للخطر.

- آراء اللجنة الإدارية ملزمة للإدارة في بعض المسائل ويجب عليها التقيد بها ولا يمكن بأي حال من الأحوال مخالفتها. اما التوصيات التي يمكن إقترحها هي:
- ندعو مصلحة الموارد البشرية إلى تشجيع الموظفين على التوجه لانتخاب ممثلهم في اللجان من أجل تقييم أفضل وشفاف لمسارهم المهني.
- وضع ملصقات بأسماء الأعضاء المنتخبين حسب كل سلك والتعريف بهم ومدة عضويتهم وعددهم ودعوتهم للتقرب منهم، لأن مصلحة الفرد من مصلحة المؤسسة.
- تنظيم دورات تحفيزية بتقديم لوحات شرفية للأعمال المنجزة لمختلف الموظفين الذين اثبتوا جدارتهم خلال عملهم من أجل رفع معنوياتهم لتحمسهم أثناء أداء عملهم.
- توعية اللجان المتساوية الأعضاء الموظفين أن الأمور المادية من أجور ومعدات هي من صلاحيات الدولة بالإمكانات المحدودة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

- 1- أحمد. صقر عاشور. إدارة القوى العاملة، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، 1975.
- 2- أحمد، ماهر. إدارة الموارد البشرية، طبعة الأولى، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2006.
- 3- أحمد عبد العال صري، جلي. نظام الجدارة في تولية الوظائف العامة، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2000.
- 4- أحمد بوضياف، الجريمة التأديبية للموظف العام في الجزائر، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1986.
- 5- أحمد محمد غنيم، إدارة المستشفيات، رؤية معاصرة، مصر، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، 2006.
- 6- تامر ياسر بكري، إدارة المستشفيات، الأردن، دار اليازوري للنشر و التنزية ، 2005.
- 7- أستاذ الدكتور خضير كاظم حمود و الدكتور ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و للطباعة، الطبعة الأولى، 2007.
- 8- خالد عبد الحميد الهيبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 9- راوية محمد حسن، الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 10- د. زيد عبودي، إدارة الموارد البشرية، عمان. دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
- 11- زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، الكويت وكالة المطبوعات، طبعة 3 ، 1980.
- 12- زياد بن علي، الجريايوي. القواعد المنهجية لبناء الإستبيان، غزة، مطبعة أبناء جراح. 2010.
- 13- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية. 2006.
- 14- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، طبعة ، عمان، دار مجدلوي للنشر و التوزيع، 2004.
- 15- سعيد، مقدم. الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية. 2010.
- 16- سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1966.

- 17- د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
- 18- د. صلاح محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، القاهرة، 2004.
- 19- عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، 1997
- 20- عبد الباقي صلاح، حنفي عبد الغفار، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، 1988.
- 21- فريد توفيق نصيرات، إدارة المستشفيات، اثناء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن، 2008.
- 22- فريد توفيق نصيرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2014.
- 23- مهدي حسين زويلف، تخطيط القوى العاملة بين النظرية و التطبيق، عمان، مكتبة الرسالة، 1983.
- 24- محمد قاسم القربوتي إدارة الأفراد، المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام و الخاص، دار الشروق عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1990.
- 25- محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2010.
- 26- د. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 27- محمد، أنس جعفر مذكرات في الوظيفة العمومية ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية. 1989.
- 28 - الدكتور نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية بشلف، الطبعة 2 2015

المذكرات:

- 1- أمال، أثر التكوين على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصحية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية شي قيفارة، مستغانم، مذكرة ماستر، الجزائر، جامعة مستغانم، 2017.
- 2- بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة ماجستير، الجزائر، جامعة الحاج لخضر، باتنة ، 2011-2012.
- 3- بوكرافة كريم، علاقة نظام الأجور و المكافأة بعملية تسيير المسار الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير استراتيجي دولي جامعة مستغانم، 2015-2016
- 4- جميلة، قوادري. النظام القانوني للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء. مذكرة ماستر ، الجزائر. جامعة سعيدة، 2018.

- 5- شراف، عقون. سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، دراسة حالة بميلة، مذكرة ماجستير، الجزائر. جامعة منتوري قسنطينة، 2007.
- 6- الدكتور شنوفي نورالدين، أنظمة و آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، سند خاص بالتكوين المتخصص، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم، سنة 2011.
- 7- نور الهدى ستيقي، مريم شادي. اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء في التشريع الجزائري. مذكرة ماستر. جامعة قالمة، 2018.
- 8- ياسين، قوتال. الرقابة القضائية على القرارات التأديبية في التشريع الجزائري. مذكرة ماجستير. جامعة عنابة، 2005.

مراجع اجنبية:

- 1- Elaine.ayoub.la fonction publique en vingt principe. 2ème édition, roche, paris 1998
- 2- JM perreti- gestion du personnel- Vuibert, Paris ,1980

جرائد ومجلات:

- 1- فلسفة الوظيفة العامة والموظف العام، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ندوة التشريعات الحاكمة للخدمة المدنية في الوطن العربي المنعقدة بالدار البيضاء، بالمغرب 2007.
- 2- عبد العزيز بن الحبيب الله نياز، جودة الرعاية الصحية والعمل التطبيقي، الرياض، وزارة الصحة، 2005.
- 3- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية أمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 هـ الموافق ل 15 يوليو 2006، العدد 46.
- 4- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية صادرة بتاريخ 17/01/1984 م. العدد 03.
- 5- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الصادرة بتاريخ 08/06/1966 م العدد 46.
- 4- علي السلي، التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة 1970 العدد 80.

قوانين ومراسيم:

- التعليمية رقم 20 مؤرخة في 26/06/1984 م متعلقة بسير لجنة الموظفين ولجان الطعن.

ملاحق

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE LA SANTE, DE LA POPULATION ET DE LA REFORME HOSPITALIERE

ARRETE N° 240 DU 17 JUIL 2014
PORTANT CREATION DES SERVICES ET LEURS UNITES CONSTITUTIVES AU SEIN
DE L'ETABLISSEMENT PUBLIC HOSPITALIER DE MOSTAGHANEM

Le Ministre de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière ;

- Vu le décret présidentiel n° 14-154 du 05 Rajab 1435 correspondant au 05 Mai 2014 portant nomination des membres du gouvernement ;
- Vu le décret exécutif n° 93-153 du 08 Moharam 1414 correspondant au 28 Juin 1993, portant création du bulletin officiel du Ministère de la Santé et de la Population ;
- Vu le décret exécutif n° 07-140 du 02 Joumada EL Oula 1428 correspondant au 19 Mai 2007, portant création, organisation et fonctionnement des établissements publics hospitaliers et établissements publics de santé de proximité, modifié et complété ;
- Vu le décret exécutif n° 11-379 du 25 Dhou EL Hidja 1432 correspondant au 21 Novembre 2011 fixant les attributions du Ministre de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière ;
- Vu l'arrêté n° 2770 du 06 février 2008 portant création des services et des unités constitutives au sein de l'établissement public hospitalier de Mostaganem ;
- Conformément au procès verbal de réunion du conseil médical de l'Etablissement Public Hospitalier de Mostaganem séance du 24 Juin 2014.

- ARRETE -

Article 1^{er} : Le présent arrêté a pour objet de la création des services et leurs unités constitutives au sein de l'Etablissement Public Hospitalier Mostaganem.

Article 2 : Sont créés, au sein de l'Etablissement Public Hospitalier Mostaganem les services et unités constitutives tels que fixés en annexe du présent arrêté

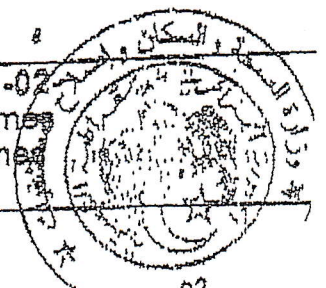
Article 3 : Toutes dispositions contraires à celles du présent arrêté sont abrogées, notamment l'arrêté n° 2770 du 06 février 2008 sus visé.

Article 4 : Le Directeur de la Santé et de la Population de la wilaya de MOSTAGANEM est chargé de l'application du présent arrêté.

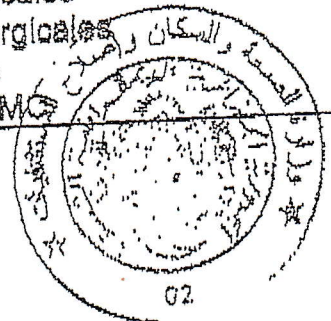
Article 5 : Le présent arrêté sera publié au bulletin officiel du Ministère de Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière.

ANNEXE DE L'ARRETE N° DU
PORTANT CREATION DES SERVICES ET LEURS UNITES CONSTITUTIVES AU SEIN
DE L'ETABLISSEMENT PUBLIC HOSPITALIER DE MOSTAGHANEM

SERVICES	NOMBRE DE LITS	UNITES
		-02-
1- Anatomie pathologique		1- Gynécologie 2- Gastrologie entérologie
		-02-
2- Chirurgie Générale	62	1- Hospitalisation hommes 2- Hospitalisation femmes
		-02-
3- Chirurgie pédiatrique	44	1- Hospitalisation 2- Consultations
		-02-
4- Neurochirurgie	24	1- Hospitalisation hommes 2- Hospitalisation femmes
		-02-
5- Cardiologie	20	1- Hospitalisation 2- Consultations et exploration
		-02-
6- Epidémiologie		1- Informations sanitaires 2- Hygiène hospitalière
		-02-
7- Gastrologie entérologie	38	1- Hospitalisation 2- Consultations et explorations
		-02-
8- Radiologie centrale		1- Radiologie 2- Scannographie
		-02-
9- Laboratoire central		1- Microbiologie 2- Biochimie
		-02-
10- Maladies infectieuses	32	1- Hospitalisation hommes 2- Hospitalisation femmes
		-02-
11- Médecine du travail		1- Surveillance médicale des personnels de ss 2- Examens périodiques de santé du travail
		-02-
12- Médecine légale	06	1- Expertise médico judiciaire 2- Médecine pénitentiaire
		-03-
13- Médecine interne	60	1- Hospitalisation hommes 2- Hospitalisation femmes 3- Hématologie
		-02-
14- Néphrologie Hémodialyse	32	1- Néphrologie 2- Hémodialyse
		-02-
15- Neurologie	20	1- Hospitalisation hommes 2- Hospitalisation femmes



16- Ophtalmologie	40	-03- 1- Hospitalisation 2- Consultations et explorations 3- Bloc opératoire
17- Orthopédie traumatologie	42	-02- 1- Hospitalisation hommes 2- Hospitalisation femmes
18- Oto-rhino-laryngologie	24	-02- 1- Hospitalisation 2- Consultations et explorations
19- Pédiatrie	52	-02- 1- Pédiatrie 2- Néonatalogie
20- Pharmacie		-02- 1- Gestion des produits pharmaceutiques 2- Distribution des produits pharmaceutiques
21- Pneumologie phthisiologie	46	-02- 1- Hospitalisation hommes 2- Hospitalisation femmes
22- Urologie	24	-02- 1- Hospitalisation hommes 2- Hospitalisation femmes
23- Oncologie médicale	21	-02- 1- Hospitalisation 2- Consultations - Hôpital du jour-
24- Anesthésie réanimation	24	-03- 1- Réanimation médicale 2- Réanimation chirurgicale 3- Bloc central
25- Rééducation fonctionnelle	17	-02- 1- Rééducation fonctionnelle 2- Consultations et explorations
26- Urgences Médico chirurgicales	40	-04- 1- Urgences médicales 2- Urgences chirurgicales 3- Bloc opératoire 4- Réanimation UMC



ARRETE INTERMINISTERIEL DU 2013 سبتمبر 01
PORTANT AGREMENT DE CERTAINS SERVICES
DE L'ETABLISSEMENT PUBLIC HOSPITALIER MOSTAGANEM
POUR ASSURER DES ACTIVITES HOSPITALO-UNIVERSITAIRES

Le Ministre de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière,
Le Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique,

- Vu le décret présidentiel n° 12-326 du 17 Chaouel 1434 correspondant au 4 septembre 2012, portant nomination des membres du gouvernement ;
- Vu le décret exécutif n° 94-260 du 19 Rable El Aouel 1415 correspondant au 27 août 1994, fixant les attributions du Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique ;
- Vu le décret exécutif n° 07-140 du 2 Joumada el Oula 1428 correspondant au 19 mai 2007, modifié et complété portant création, organisation et fonctionnement des établissements publics hospitaliers et des établissements de santé de proximité ;
- Vu le décret exécutif n° 11-357 du 19 Dhou El Kaada 1432 correspondant au 17 octobre 2011 modifiant et complétant le décret exécutif n° 07-140 du 2 Joumada el Oula 1428 correspondant au 19 mai 2007, portant création, organisation et fonctionnement des établissements publics hospitaliers et des établissements publics de santé de proximité notamment son article 2 ;
- Vu le décret exécutif n° 11-079 du 25 Dhou El Hidja 1432 correspondant au 21 novembre 2011, fixant les attributions du Ministre de la Santé, de la population et de la réforme Hospitalière ;

ARRETE

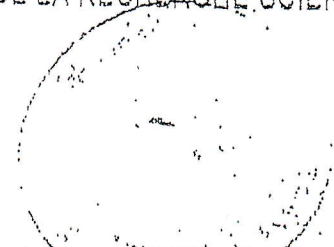
Article 1^{er} : En application des dispositions de l'article 2 du décret exécutif n° 11-357 du 17 octobre 2011, susvisé, sont agréés pour assurer des activités hospitalo-universitaires, les services et leurs unités constitutifs relevant de l'établissement public hospitalier Mostaganem, tels que fixés en annexe du présent arrêté.

Article 2 : Monsieur le Secrétaire Général du Ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière, et Monsieur le Secrétaire Général, du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent arrêté.

LE MINISTRE DE LA SANTE DE LA POPULATION
ET DE LA REFORME HOSPITALIERE



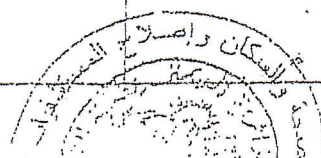
LE MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



2013 ^{سبتمبر}

ANNEXE A L'ARRETE INTERMINISTERIEL DU
PORTANT AGREMENT DE CERTAINS SERVICES
DE L'ETABLISSEMENT PUBLIC HOSPITALIER MOSTAGANEM
POUR ASSURER DES ACTIVITES HOSPITALO- UNIVERSITAIRES

SERVICES	NOMBRE DE LITS	UNITES
1- Anatomie pathologique		-03- 1- Gynécologie 2- Gastrologie entérologie 3- Histologie
2- Chirurgie générale	52	-02- 1- Hospitalisation homme 2- Hospitalisation femme
3- Laboratoire central		-03- 1- Microbiologie 2- Biochimie 3- Hémodiologie
4- Laboratoire de physiologie		-02- 1- Neurophysiologie 2- Explorations métaboliques
5- Médecine Interne	60	-03- 1- Hospitalisation homme 2- Hospitalisation femme 3- Oncologie médicale
6- Radiologie centrale		-02- 1- Radiologie 2- Scannographie



قرار وزاري مشترك مؤرخ في الموافق

Date: 20/01/2009

المتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية

إن الأمين العام للحكومة

و وزير الصحة و السكان و اصلاح المستشفيات ،
و وزير المالية ،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 09-129 المؤرخ في 20 جمادى الأولى عام 1430 الموافق 27 أبريل سنة 2009 و المتضمن تجديد مهام أعضاء الحكومة ،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007 ، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها ، المعدل و المتمم ، لا سيما المادة 22 منه ،
- و بمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 7 ربيع الثاني عام 1423 الموافق 18 يونيو سنة 2002 و المتضمن تعيين الأمين العام للحكومة ،

يقررون ما يأتي :

مادة الأولى : تطبيقا لأحكام المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 19 مايو سنة 2007 و المذكور أعلاه، يحدد هذا القرار التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية .

مادة 2 : يشتمل التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الإستشفائية ، الموضوع تحت سلطة المدير، الذي يلحق به مكتب التنظيم العام و مكتب الاتصال ، على ما يأتي :

- المديرية الفرعية للمالية و الوسائل ،
- المديرية الفرعية للموارد البشرية ،
- المديرية الفرعية للمصالح الصحية ،
- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة .

تشتمل المديرية الفرعية للمالية و الوسائل على ثلاثة (03) مكاتب :

- مكتب الميزانية و المحاسبة ،
- مكتب الصفقات العمومية ،
- مكتب الوسائل العامة و الهياكل .

مادة 4 : تشتمل المديرية الفرعية للموارد البشرية على مكتبين (02) :

- مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات ،
- مكتب التكوين .

مادة 5 : تشتمل المديرية الفرعية للمصالح الصحية على ثلاثة (03) مكاتب :

- مكتب القبول ،
- مكتب التعاقد و حساب التكاليف ،
- مكتب تنظيم و متابعة النشاطات الصحية و تقييمها .

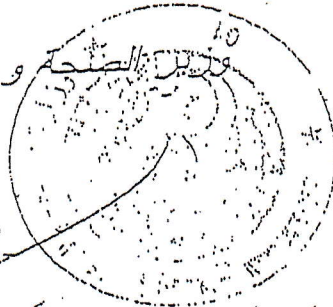
مادة 6 : تشتمل المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة على مكتبين (02) :

- مكتب صيانة التجهيزات الطبية ،
- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة .

مادة 7 : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .

حرر بالجزائر في الموافق

وزير الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات
السعيد بركات



وزير المالية
كريم جودي

وزارة المالية
السعيد بركات
كريم جودي

وزير الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات
السعيد بركات

عن الأمين العام للحكومة و بتفويض منه الدكتور
المدير العام للتوظيف العمومية

جمال خرشي

20 ديسمبر 2009

الأمين العام للحكومة
و بتفويض منه
المدير العام للتوظيف العمومية
جمال خرشي



عجنا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص تسيير الهياكل الإستشفائية
الموسومة ب:

دور اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصحية
دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية شيقيفارا .مستغانم

تحت إشراف:

من إعداد الطالبين :

د:ودان بو عبد الله

-مصباح عمر.

-قمره سهيلة

يرجي منكم التفضل بالإجابة علي أسئلة الاستبيان بعناية و ذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة
المناسبة، وملاً الفراغات و نعلمكم أن المعلومات لن تستغل إلا لأغراض البحث العلمي .

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير

السنة الجامعية:2019/2020

اسئلة تمهيدية: البيانات الشخصية.

- س1) الجنس: ذكر أنثى
- س2 السن: من 20-30 سنة من 31-40 سنة من 41-50 أكثر من 50
- س3) الرتبة:
- س4) سنوات الخبرة:

المحور الأول:الموظف وعلاقته بقسم الموارد البشرية

- س1) هل تشعر بالرضا على المهام الموكلة لك ولماذا؟
- تعم التعليل.....
- لا التعليل.....

س2) هل إستفدت من تكوين وتدريب منذ إلتحاقك بالمؤسسة وكم من مرة ؟

نعم مرة..... لا

س3) هل تخضع لتقييم دوري من مسؤولك المباشر في العمل ؟

نعم لا

س4) هل سبق الإستفادة من مكافآت أو حوافز مقابل إبداعك في مهام أوكلت لك ؟

نعم لا

س5) هل الإمكانيات المادية والمعنوية المتوفرة تساعدكم على أداء مهامكم بصورة :

جيدة متوسطة ضعيفة

المحور الثاني: معلومات الموظفين عن اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء

س1) هل سبق لك الترشح لعضوية اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ؟

لا

نعم

س2) ماهو عدد أعضاء اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء على مستوى مؤسستكم ؟

.....

س3) ماهي مدة العضوية في اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ؟

لا أعلم

المدة

س4) حسب معلوماتك هل كل موظف يحق له الترشح لعضوية اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء إذا

كانت الإجابة ب لا وضح ذلك ؟

لا

نعم

التوضيح

.....

.....

س5) هل سبق لك التقرب من إدارة الموارد البشرية بغية الحصول على معلومات حول اللجنة الإدارية

المتساوية الأعضاء الخاصة بمؤسستكم ؟

لا

نعم

المحور الثالث: علاقة الموظفين بممثليهم في اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء

س1) هل سبق لك التواصل مع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء من أجل مسألة تخصك؟

نعم لا

س2) هل سبق وأن ساهمت اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء بشكل إيجابي في الدفاع عن حقك في الترقية سواء في الرتبة أو الدرجة من خلال تظلم كتابي من طرفكم؟

نعم لا لم اقدم تظلم أو شكوى أبدا

س3) تستشار اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء في مسألة الإنتداب أو النقل والترسيم والترقية ورفض الإستقالة ، هل تعتقد أن رأيها يؤخذ بعين الإعتبار؟

نعم لا

س4) تجتمع اللجنة الإدارية كمجلس تأديبي لاسيما في عقوبات درجة الثالثة والرابعة فهل تعتقد أن قراراتها تتميز بالشفافية والحيادية ؟

نعم لا

س5) هل تعتقد بأن اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء وفقت في أداء الدور الذي أوجدت من أجله ؟

نعم لا

إنتهى .

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعريف بالطابع الإداري والقانوني للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء ودورها في تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصحية، ومن أهدافها أيضا التعرف على مدى معرفة الموظفين للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء التي تمثلهم وعلاقتهم بها.

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال قيامنا بدراسة ميدانية باستخدام الاستبيان الذي وزع على عينة عشوائية من العاملين بمختلف الاسلاك من إداريين، مهنيين، طبيين عامين، خاصين وأخصائي نفسانيين وشبه طبيين وصيادلة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية شيعيفارة بمستغانم، توصلنا من خلالها إلى جملة من النتائج أهمها أن اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء متعددة حسب الأسلاك و التي تلعب دور في تسيير المسار المهني للموارد البشرية من درجة ورتب و الدفاع عنها في المجالس التأديبية بما يمليه القانون عليها، إن المؤسسة تتحكم في الأمور المعنوية بمدى مساعدة الموظفين على أداء مهامهم رغم ملاحظة تقاعص عدد كبير لحضور دورات تكوينية لصقل مهاراتهم، و عزوف عدد كبير من الموظفين في انتخاب ممثلهم في تسيير مساهم المهني أما الحوافز المادية فهي من اختصاص الدولة بتحكمها في الرواتب و حجم الميزانية التي تمنحها للمؤسسة لسد نفقات التسيير و التجهيز. الكلمات المفتاحية: اللجان، متساوية الأعضاء، تسيير، الموارد البشرية، المؤسسات الصحية.

Summary:

The study aims to introduce the administrative and legal nature of the equal-member administrative committee and its role in managing human resources in health institutions, and one of its objectives is to identify the extent of staff knowledge of the equal administrative committee

The members that represent them and their relationship to them.

In this study, we relied on the descriptive analytical method through conducting a field study using a questionnaire that was distributed to a random sample of workers in various wires from administrators, professionals, general practitioners, specialists, psychologists, paramedics, and pharmacists at the public hospital hospital, Shegevara, Mostaganem, through which we reached a set of The most important results are that the administrative committees of equal members are multiple according to the wires, which play a role in the management of the professional path of human resources of rank and rank and defend them in disciplinary councils, as dictated by the law, The institution controls moral matters to the extent of assisting employees in carrying out their tasks despite noting the failure of a large number to attend training sessions to sharpen their skills, and the reluctance of a large number of employees to elect their representatives in the conduct of their professional path. As for material incentives, it is within the state's jurisdiction to control them in salaries and the size of the budget that It grants it to the Foundation to pay for the running and equipping expenses.

Key words: committees, equal members, management, human resources, health institutions