

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير



تخصص إدارة و اقتصاد مؤسسة  
مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي بعنوان:

## ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية "شي غيفارا"

تحت إشراف:  
الأستاذة بن موسى حسنية

من إعداد:  
مقداد إسمهان

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة مستغانم	أستاذة مساعدة	أ- مقداد نادية
مشرفا	جامعة مستغانم	أستاذة مساعدة	أ- بن موسى حسنية
مناقشا	جامعة مستغانم	أستاذة مساعدة	أ- مقيدش فاطمة الزهراء

السنة الجامعية: 2015/2016

## المقدمة العامة

تعد التنمية أحد أهم الأهداف التي تسعى دول العالم إلى تحقيقها، فهي مقياس تقدم المجتمعات ورفاهيتها وعند الحديث عن التنمية لا بد من الإشارة إلى الإنسان فهو أساس تحقيقها بمختلف مجالاتها، ولن يتحقق ذلك إلا إذا توفرت له المتطلبات اللازمة والصحة هي أول تلك المتطلبات، فقطاع الصحة من بين أهم القطاعات التي أوليت اهتماما كبيرا من طرف الحكومات والمنظمات الدولية حيث عمدت الأمم المتحدة إلى إنشاء منظمة خاصة بالصحة في العالم سنة 1948، ومما لا شك فيه أن نجاح أي منظمة سواء كانت عامة أو خاصة يعني بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه تلك المنظمة من موارد بشرية، فتحقيق أهدافها لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري، وبالتالي يتفق معظم الباحثين أن المورد البشري هو رأسمال المنظمة الحقيقي.



# إشكالية البحث:

ما تكمن أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي؟

## الأسئلة الفرعية:

ما مدى اهتمام القطاع الصحي بإدارة الموارد البشرية و ما مدى أهميتها المؤسسات الاستشفائية؟

هل المؤسسة الجزائرية على وجه العموم والمؤسسة العمومية الاستشفائية "شي غيفارا" مل على تطبيق قواعد إدارة الموارد البشرية؟

# الفرضيات

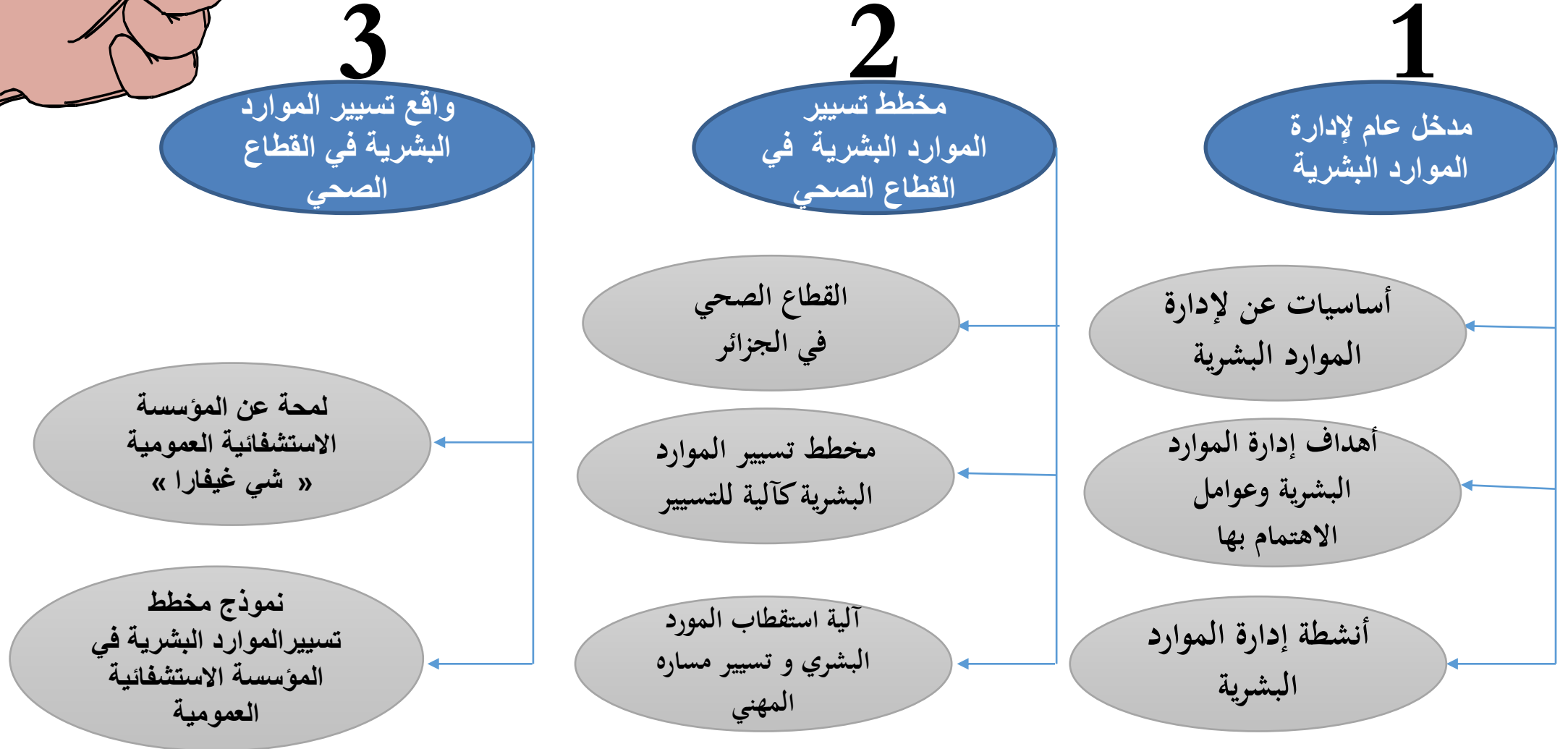
\*إدارة الموارد البشرية هي محرك المنظمة، وهي التي تنسق بين باقي الوظائف ولا يمكن الاستغناء عنها؛

\* تعتبر الموارد البشرية من الموارد المميزة التي تساهم في ارتقاء المؤسسة الاستشفائية العمومية.



Human Resources

# تقسيمات البحث



# الفصل الأول

## تمهيد:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة، والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة الأفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنظمة تعمل على توفير أنجح الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة و تمكن من زيادة إنتاجية العاملين.

# ماهية إدارة الموارد البشرية

هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد على استخدامها و الحفاظ عليها و توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة



# مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

حاجات الأفراد في البيئة المتغيرة

تطور حركية و ميكانيكية صيانة الأفراد

المرحلة التقليدية



# وظائف إدارة الموارد البشرية

تخطيط المسار الوظيفي

تقييم الأداء

تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين

الاختيار و التعيين

تحليل العمل

التدريب

تصميم هيكل الأجور

تصميم أنظمة الحوافز

تخطيط القوى العاملة



# أهداف إدارة الموارد البشرية

أهداف إنسانية

أهداف تنظيمية

أهداف اجتماعية



## عوامل الاهتمام بوظيفة الموارد البشرية

الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام الموارد البشري

الحاجة إلى نظم معلومات الموارد البشرية

زيادة درجة التدخل الحكومي

تعقد المهام الإدارية

تغير احتياجات العاملين



# أنشطة إدارة الموارد البشرية

تعيين الموارد البشرية

اختيار الموارد البشرية

تنظيم الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية



## الخلاصة

عرفت مكانة الموارد البشرية داخل المنظمات تغيرات و تطورات كبيرة ومتنوعة وهذا تبعا لتأثيرات البيئة المتغيرة التي وجدت فيها تلك المنظمات، فالأنماط الإدارية والتنظيمية التي عرفتھا المنظمة عبر تطورها التاريخي يشير إلى مدى تفاعلها مع بيئتها الخارجية من جهة وعلى مدى اغتنائها واهتمامها لمواردها الداخلية من جهة أخرى؛ ولقد أصبحت إدارة الموارد البشرية عالمية التطبيق، حيث شاع الأخذ بها في كل المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها ونشاطها وبيئتها، وأصبح أهم ما يشغل الإدارة هو الإبقاء على قوى بشرية ذات كفاءة عالية ومهارة فائقة و لها الرغبة في العمل التعاوني الفعال



# الفصل الثاني

## تمهيد:

مما سبق ذكره في الفصل الأول ازدادت أهمية الموارد البشرية مع المفهوم الجديد للوظيفة العمومية الهادف أساسا إلى ضمان تمثيل أحسن للدولة، والسهر على احترام سلطتها وضمان دوامها من خلال تحسين ممارسة علاقاتها مع جميع المواطنين.

ومما لا شك فيه أن الإدارة العمومية تلعب دورا رئيسيا في تنمية الاقتصاد الوطني كونها مجالا واسعا لتدخل الدولة من أجل ضمان التوازن الاجتماعي وخدمة المجتمع وإشباع رغباته، وذلك باعتماد أعوان يؤدون مجموعة من المهام كل في ظل اختصاصه يطلق عليهم اسم الموظفين العموميين

## إصلاحات القطاع الصحي

موجة الإصلاحات الثانية:  
أ- سياسة لتعديل قوانين تعويض المواد  
الصيدلانية  
ب- سياسة صناعية تهدف إلى إنتاج  
أوسع للمواد الصيدلانية  
ج- سياسة تعاقدية

موجة الإصلاحات الأولى:  
أ- نشأة القطاع الصحي  
و دواعي إصلاحه  
ب- التخصصية

نوعية الخدمة المقدمة

الأداء

التكيف مع التغير

الفعالية الاقتصادية



# مقاييس تقييم أداء القطاع الصحي

المردودية

الفعالية

الإنتاجية



# المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

الجداول المتعلقة بتقييم درجة  
انجاز المخطط السنوي لتسيير  
الموارد البشرية

الجداول المتعلقة بالعمليات  
التوقعية لتسيير الموارد البشرية

الجداول المتعلقة بوضعية  
تعداد المستخدمين



مزايا المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

\*يسهل معرفة وبسرعة وضعية المستخدمين؛

\*يسهل عملية مراقبة مصالح مديرية الوظيف العمومي على مدى احترام الإدارة لمختلف النصوص القانونية

والتنظيمية المعمول بها في هذا المجال؛

\*يؤدي الى ربح الوقت في عملية التسيير و تجنب التسيير البيروقراطي للموارد البشرية و هذا خلافا كما كان

عليه الوضع من قبل؛

\*يساهم في إضفاء نوع من الشفافية على تسيير الموارد البشرية، حيث يستطيع الموظف الإطلاع على وضعيته

كموظف في المؤسسة الإستشفائية.

## النقائض الملاحظة في تنفيذ مخطط تسيير الموارد البشرية

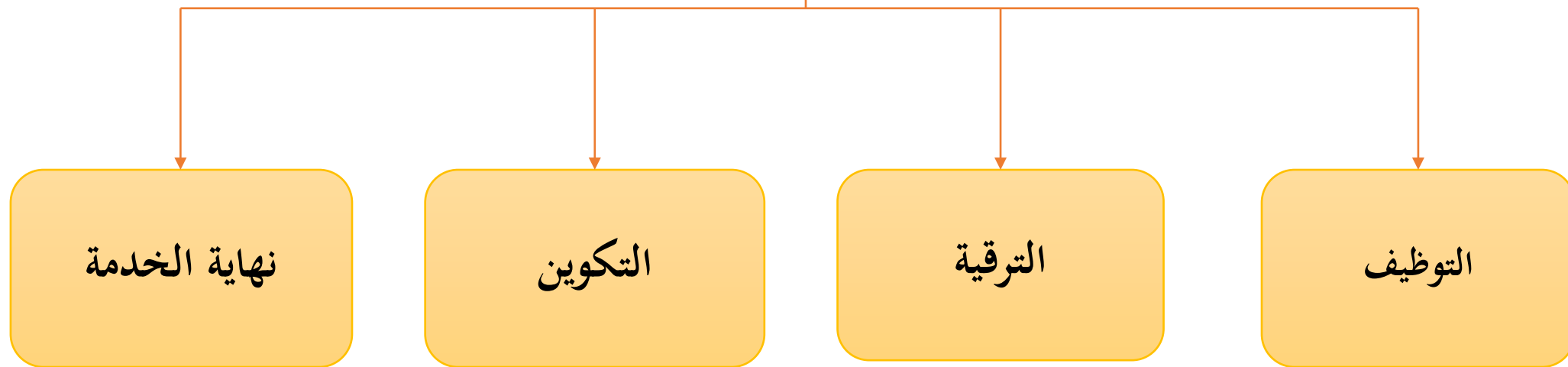
\*باعتباره مخطط سنوي فهو لا يسمح بالتنبؤ بالأخطار التي يمكن أن تمس تسيير الموارد البشرية على المدى المتوسط والبعيد؛

\*رغم أن المخطط يعتبر المرجع الأساسي في تسيير الموارد البشرية إلا أن المشرع لم يخصص في باب من أبواب المخطط جدول يتعلق بالتحضير الذي يعتبر عنصر أساسي في زيادة عطاء الموظف وارتباطه بوظيفته؛

\*التقيد التام بالمناصب المالية المدرجة في الميزانية السنوية يعد اتجاهها عكسيا لمبادئ تسيير الموارد البشرية الموجهة في الأساس لتقديم خدمة نوعية لاسيما ونحن نسعى من أجل عصرنه الخدمة العمومية في القطاع الصحي؛

\*قيامه على معطيات عديدة بحثة، واهتمامه بالشرعية ومطابقة القوانين؛

# تسيير المسار المهني للموظف



## الخلاصة



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

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

# الفصل الثالث

# تمهيد

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



## تعريف المؤسسة الاستشفائية العمومية:

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

وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتعلق بإنشاء، تسيير و تنظيم المؤسسات العمومية الإستشفائية و على ضوء المواد (02-03-04-05) يمكن لنا أن نعرف المؤسسة و مهامها الرئيسية التي يمكن تلخيصها في العناصر التالية :

المؤسسة العمومية الاستشفائية مؤسسة ذات طابع إداري لديها الشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية؛

توضع تحت وصاية السيد الوالي بمجلس الإدارة؛

\*تتكون المؤسسة العمومية الإستشفائية من هياكل للتشخيص و العلاج و الاستشفاء و إعادة التأهيل الطبي و لها المهمة الصحية أن تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة من البلديات؛

\*للمؤسسة العمومية الإستشفائية مهام محددة، مندمجة و متدرجة وفقاً للاحتياجات الصحية للمواطنين.

من باب تاريخي، المؤسسة الإستشفائية بمستغانم شيدت في العهد الإستعماري و بالتحديد في سنة 1934 كمستشفى عسكري تطور تحت الجنرال "بيجار" في عهد نابليون الثالث، و في المرحلة الثانية تطور إلى

مستشفى مختلط (عسكري و مدني) في سنة 1936 و في 13 ماي 1949 تحولت المؤسسة إلى مستشفى جهوي بمستغانم، في سنة 1969 وبقرار من الوالي، سمي المستشفى بمستشفى "شي غيفارا". و قدرت مساحته بـ 183000 م<sup>2</sup>؛

حاليا تحتوي المؤسسة العمومية بمستغانم على ستة عشرة ( 16 ) مصلحة طبية بقوة استعاب محددة من طرف وزارة الصحة والسكان، حيث يقدر عدد الأسرة المنظمة من طرف المؤسسة بـ 564 سرير و الأسرة التقنية بـ 614 سرير.

و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07/140 الموافق لـ 19 ماي 2007، تم تحويل القطاعات الصحية إلى مؤسسات عمومية إستشفائية و مؤسسات عمومية صحية جوارية بولاية مستغانم التي تتكفل بالتغطية الصحية لأكثر من 700.000 مواطن . يقطنون الدوائر الثلاث التالية: دائرة مستغانم، دائرة عين تادلس، و دائرة سيدي علي.

## الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية

تسير المؤسسة العمومية الاستشفائية بمجلس إدارة يرأسه والي الولاية و يسيره مدير المؤسسة الاستشفائية العمومية، وهذه المؤسسة تستعين يهيكل استشاري الذي يتشخص في المجلس الطبي.

**المديرية العامة:** يتولى تسيير المديرية العامة المدير الذي هو الممثل القانوني و الرسمي للمؤسسة، و يساعده مكتبان:

مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال في أشغاله اليومية و متابعة تنفيذ البرامج الصحية و تعليمات الوصاية، يرتكز المدير على ثلاث مديريات فرعية وهي كالتالي:

**المديرية الفرعية للموارد البشرية:** و التي بدورها تتكون مكتب المدير الفرعي للموارد البشرية؛مكتب تسيير المستخدمين؛مكتب المنازعات؛مكتب الأجور؛ مكتب التكوين.

**المديرية الفرعية للمالية و الوسائل و تنقسم إلى:**مكتب المدير الفرعي للمالية والوسائل؛مكتب المحاسبة المادية؛مكتب الميزانية و المحاسبة،مكتب الصفقات العمومية.

**المديرية الفرعية للمصالح الصحية:** و تنقسم إلى:مكتب المدير الفرعي للمصالح الصحية؛مكتب الدخول؛ مكتب تنظيم و تقييم النشاطات الصحية؛مكتب حساب التكاليف.

# تقديم مصلحة الموارد البشرية

تعتبر هذه المديرية إحدى أهم الركائز التي تشرف على تسيير الجانب البشري داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية ، كما تعتبر هذه الإدارة واحدة من الإدارات المساندة للإدارات الأخرى في المؤسسة، توجد للمديرية الفرعية للموارد البشرية عدة مكاتب ملحقة بها وهي كالاتي: **مكتب المستخدمين**: هو مكتب مكلف بمتابعة المسار المهني للموظف من بداية توظيفه إلى غاية انتهاء علاقته بالإدارة ومن مهامه مايلي: إعداد مختلف المقررات والمحاضر لكل أسلاك الموظفين، تنسيق ومراقبة كل الأعمال الخاصة بالأجور، تحضير ودراسة ملف لجان المستخدمين و التأديب، تسيير تحركات العامل كالانتداب ،الإحالة على الاستيداع ،العطل ( السنوية ، المرضية) و الغيابات.

**مكتب المنازعات**: تكفل بالقضايا المتنازع فيها سواءا المستخدمين مع المؤسسة كالاختلاس و الشكاوى أو بين المؤسسة وأشخاص من خارج المؤسسة مثل شكوى مقدمة من طرف مريض.

**مكتب التكوين المتواصل**: يقوم بتكوين الموظفين في المجالات ذات العلاقة بنشاطاتهم الوظيفية و تطوير مستواهم وكذا اكتساب الكفاءات واستغلالها للتأقلم مع التطورات الراهنة سواءا داخل الوطن أو خارجه ، مثل التربصات التي يجريها الشبه الطبيون ؛ الأطباء العامون .. وتكوين المعارف سواءا بين المؤسسات أو بين الأشخاص

## أهم النشاطات التي تقوم بها المديرية الفرعية للموارد البشرية:

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

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

## إعداد المخطط السنوي للموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية

يقوم السيد رئيس مفتشية الوظيفة العمومية لولاية مستغانم بإرسال وثيقة إلى السيدة مديرة المؤسسة العمومية الإستشفائية لمستغانم للمصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية (انظر الملحق رقم 01).

و بعد المصادقة عليه من طرف مدير المؤسسة الاستشفائية العمومية، يقوم المدير الفرعي للموارد البشرية بإعداد الحالات الخاصة بالخدمة الوطنية و عطلة طويلة المدى وذلك في شكل جدول (انظر الملحق رقم 02).

و كذلك تقديم حصيلة عن تمثل حالات إنهاء المهام (انظر الملحق رقم 03).

إضافة إلى تعداد الموظفين الأجانب و تعداد المتقاعدين الذين يزاولون نشاطهم (انظر الملحق رقم 04).

الخاتمة العامة

حاولنا في هذه المذكرة التطرق إلى واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي، وقد ركزنا جهودنا على محاولة معرفة ما مدى ممارسة إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي و ذلك من خلال دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية "شي غيفارا" المتمثلة في التبرص خلال السنة الجامعية 2015/2016

فتكمن أهمية الموارد البشرية في القطاع الصحي أنها و لقد تبين أن إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة هامة في المؤسسة الاستشفائية العمومية "شي غيفارا" و هو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى فهي محرك المنظمة و هي التي تنسق بين باقي الوظائف ولا يمكن الاستغناء عنها؛

كما قد تبين لنا أن المورد البشري يمثل رأسمال الدائم لأي منظمة، و يعد من الموارد المميزة التي لها دور كبير في الارتقاء بأداء المنظمة و هذا ما يؤكد صحة الفرضية

## نتائج البحث:

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

\*تساهم إدارة الموارد البشرية بشكل فعال في تحسين أداء الموارد البشرية و ذلك من خلال تأثير وظائفها المختلفة على أداء الفرد؛

\*ينطوي دور إدارة الموارد البشرية في مساعدة بلوغ أهداف المنظمة سواء كانت منظمة عمومية أو خاصة و ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛

\*من بين أهم الأسباب التي أدت إلى فشل العديد من المنظمات إهمال العنصر البشري و لن يتحقق نجاحها إلا بالاهتمام به و الذي يحتل المرتبة الأولى من بين موارد المنظمة الناجحة.

## الاقتراحات المسجلة

باعتبارنا المسيرين المستقبلين للمؤسسات الاستشفائية فقد سجلنا الاقتراحات التالية:

**بالنسبة للتوظيف:**

أن تنصب عملية التوظيف على أساس الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة

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

## بالنسبة للمعايير المعتمدة في تقييم أداء الموظفين:

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

\*تحديد أهداف واضحة للمؤسسة و لكل وحدة تنظيمية؛

\*اهتمام الإدارة العليا بالنظام المختار و تأييده و الاقتناع بفائدته و المساهمة في التخطيط و التنفيذ و شعور العاملين بهذا الاهتمام ؛

\*ثقة و تعاون و طمأنينة العاملين للنظام و شعورهم بعدالته و إشراك ممثلين عنهم في وضع الأهداف و مراجعة النتائج ؛

\*ضرورة وجود تناسب بين معايير الأداء و الأهداف المحددة لها سلفا، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف و المعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداءا مناسبا و بالتالي ناجحا؛

\*تحديد أهداف واضحة و محددة لعملية التقييم يتم على ضوءها اختيار الطريقة و الأسلوب المناسبين للعملية؛

\*وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات دقيقة و صحيحة عن واجبات و مسؤوليات شاغل الوظيفة، و ذلك لضمان معرفة الرؤساء بمهام مرؤوسيههم و تقييم أدائهم على ضوءها؛

\*وجود معايير أداء واضحة و منطقية لجميع الوظائف، كما يجب وضع سياسة موحدة للتقييم، بحيث يستخدم المشرفين نفس المعايير في تقييم أداء الموظفين و يكون الموظفين على علم بهذه المعايير و أهميتها و ذلك تحقيقاً لمبدأ العدالة و المساواة في التقييم.

## كلمة شكر

لكي باقة امتنان و عرفان يا أستاذتنا المشرفة  
"بن موسى حسنية" لتوجيهاتك التي  
ساعدتني كثيرا و جهودك التي بذلتها  
من أجل أن يرى هذا البحث النور  
و كذلك إلى الأستاذة المحترمة  
"مقداد نادية"

و الأستاذة "مقيدش فاطمة الزهراء"  
كل الشكر و التقدير لأساتذة علوم التسيير  
دون استثناء

# الفصل الأول

المبحث الأول: مدخل عام لإدارة الموارد

البشرية

المبحث الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

وعوامل الاهتمام بها

المبحث الثالث: أنشطة إدارة الموارد البشرية

# الفصل الثاني

المبحث الأول: القطاع الصحي في الجزائر

المبحث الثاني: مخطط تسيير الموارد البشرية

كآلية للتسيير

المبحث الثالث: آلية استقطاب المورد البشري

و تسيير مساره المهني

# الفصل الثالث

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة الاستشفائية

العمومية "شي غيفارا"

المبحث الثاني: نموذج ممارسات إدارة الموارد

البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية

# المقدمة العامة

الخاتمة العامة

# قائمة المراجع

# قائمة الأشكال و الجداول

تعبّر المذكرة بأي حال عن رأي صاحبها

# كلمة شكر

الحمد لله الذي وهبنا نعمة العلم و العمل

الحمد لله الذي ييسر لنا أمورنا وعززنا بالفهم

الحمد لله الذي وفقنا و سهل لنا التقدم إلى الأمام

الحمد لله و الصلاة والسلام على محمد أعظم النعم

تعجز كل كلمات الشكر أمام منظمة الوالدين الذين دفعا سنين عمرهما

ليقطفا ثمار نجاحها

فلكما ألف شكر على كل الدعم المعنوي والمادي

لكي باقة امتنان و عرفان يا أستاذتنا المشرفة "بن موسى حسنية"

لتوجيهاتك التي ساعدتني كثيرا و جهودك التي بذلتها من أجل أن يرى

هذا البحث النور

كل الشكر و التقدير لأساتذة علوم التسيير دون استثناء.

# الإهداء

إلى أغلى من في الوجود:

التي حماتني وهنا على وهن وتعبت علي في الصغر و مدت لي يد العون  
في الكبر وكانت دوما بجانبني بمساعدتها الدائمة لي وحسن صحبتها  
وبدعواتها لي، إلى أمي الحنونة حفظها الله.

إلى من رباني على التقوى و الفضيلة فكان لي درع الأمان وتحمل عبء  
الحياة من أجلي، أبي العزيز أطال الله في عمره و أعزه.  
إلى من تقاسمت معهم رحم أمي إخوتي وأخواتي.

وإلى صديقاتي: ندار فاطمة الزهراء، بلونيس أمال، لعباوي سارة.  
إلى كل الأصدقاء: علي، آية، كنزة، بنخته، فيروز، فرح، حنيفة، فاطمة،  
كلثوم وعوالي.

إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر إدارة واقتصاد مؤسسة.  
إلى كل النفوس الطيبة والإيرادات المنيرة التي وقفت إلى جانبي  
عبر مشواري الدراسي.

إلى كل من علمني حرفا وجميل أساسه الإيمان و العلم و المعرفة .  
إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.  
إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا متمنية أن يكون في المستوى.

إسمهان

حاولنا في هذه المذكرة التطرق إلى واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي، وقد ركزنا جهودنا على محاولة معرفة ما مدى ممارسة إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي و ذلك من خلال دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية "شي غيفارا" المتمثلة في التبرص خلال السنة الجامعية 2016/2015؛

و لقد تبين أن إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة هامة في المؤسسة الاستشفائية العمومية "شي غيفارا" و هو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى فهي محرك المنظمة و هي التي تنسق بين باقي الوظائف ولا يمكن الاستغناء عنها؛

كما قد تبين لنا أن المورد البشري يمثل رأس المال الدائم لأي منظمة، و يعد من الموارد المميزة التي لها دور كبير في الارتقاء بأداء المنظمة و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية؛

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

\*تساهم إدارة الموارد البشرية بشكل فعال في تحسين أداء الموارد البشرية و ذلك من خلال تأثير وظائفها المختلفة على أداء الفرد؛

\*ينطوي دور إدارة الموارد البشرية في مساعدة بلوغ أهداف المنظمة سواء كانت منظمة عمومية أو خاصة و ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة؛

\*من بين أهم الأسباب التي أدت إلى فشل العديد من المنظمات إهمال العنصر البشري و لن يتحقق نجاحها إلا بالاهتمام به و الذي يحتل المرتبة الأولى من بين موارد المنظمة الناجحة.

و باعتبارنا المسيرين المستقبليين للمؤسسات الاستشفائية فقد سجلنا الاقتراحات التالية:

**بالنسبة للتوظيف:**

أن تنصب عملية التوظيف على أساس الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة

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

بالنسبة للمعايير المعتمدة في تقييم أداء الموظفين:

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

\*تحديد أهداف واضحة للمؤسسة و لكل وحدة تنظيمية؛

\*اهتمام الإدارة العليا بالنظام المختار و تأييده و الاقتناع بفائدته و المساهمة في التخطيط و التنفيذ و شعور العاملين بهذا الاهتمام ؛

\*ثقة و تعاون و طمأنينة العاملين للنظام و شعورهم بعدالته و إشراك ممثلين عنهم في وضع الأهداف و مراجعة النتائج ؛

\*ضرورة وجود تناسب بين معايير الأداء و الأهداف المحددة لها سلفاً، فالأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف و المعايير التي حددت لقياسه يعتبر أداءً مناسباً و بالتالي ناجحاً؛

\*تحديد أهداف واضحة و محددة لعملية التقييم يتم على ضوءها اختيار الطريقة و الأسلوب المناسبين للعملية؛

\*وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات دقيقة و صحيحة عن واجبات و مسؤوليات شاغل الوظيفة، و ذلك لضمان معرفة الرؤساء بمهام مرؤوسيههم و تقييم أدائهم على ضوءها؛

\*وجود معايير أداء واضحة و منطقية لجميع الوظائف، كما يجب وضع سياسة موحدة للتقييم، بحيث يستخدم المشرفين نفس المعايير في تقييم أداء الموظفين و يكون الموظفين على علم بهذه المعايير و أهميتها و ذلك تحقيقاً لمبدأ العدالة و المساواة في التقييم.

تمهيد:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة، والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة الأفراد متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنظمة تعمل على توفير أنجح الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة و تمكن من زيادة إنتاجية العاملين.

و من أجل الإحاطة بالمفاهيم و المبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية:

\* نتناول في المبحث الأول مبادئ و مراحل تطور إدارة الموارد البشرية؛

\* ندرس في المبحث الثاني أنشطة إدارة الموارد البشرية؛

\* أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى أهداف إدارة الموارد البشرية و عوامل الاهتمام بها.

## المبحث الأول: مبادئ و مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية

نفسر كفاءة المنظمات على حسن استثمارها لمواردها وبالأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد وفي طريقة استخدامها، ولهذا هو الاحتياج إلى إدارة مستقلة تخص الموارد البشرية، وسوف نعطي لمحة عن ماهية إدارة الموارد البشرية ولمحة عن مختلف مراحل تطور هذه الإدارة إضافة إلى أهدافها.

### المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

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

\* إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة و العاملين فيها، ويفهم ذلك أن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساس في تنظيم العلاقة بين المنظمة و العاملين و ترمي إلى تحقيق أهدافها و أهدافهم.<sup>1</sup>

\* إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد على استخدامها و الحفاظ عليها و توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

\* حقل إدارة الموارد البشرية نشأ و تطور ضمن مراحل تاريخية كانت بداياتها مع بدايات الفكر الإداري ممثلاً بمرحلة ما قبل الإدارة التaylorية (العلمية).<sup>3</sup>

\* يقصد بالموارد البشرية تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات و القدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال و الراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس و اقتناع و من ذلك تتعرف إلى صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما صفة القدرة على الأداء و صفة الرغبة في أداء الأعمال.<sup>4</sup>

ويتضح من التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنظمة، وهذا باستخدام العنصر البشري، ومن خلال تعريف المعهد البريطاني "إدارة الموارد البشرية بأنها مسؤولية كافة هؤلاء الذين يديرون، كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المختصين في هذا المجال و أنها الجزء من الإدارة المختصة بالأفراد العاملين و بعلاقتهم داخل المشروع، و هي تطبق ليس في مجال الصناعة أو التجارة فقط بل في كافة مجالات التوظيف.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عادل حرشوش صالح وآخرون، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة 2، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006، ص05.

<sup>2</sup> سعاد نائف برطولي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 3، دار وائل، عمان، 2007، ص17.

<sup>3</sup> زاهد محمد دبيري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، الطبعة الأولى، 2011، عمان، ص23.

<sup>4</sup> علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الجزائر، دار الهدى، 2002، ص19.

<sup>5</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زاهر، الأردن، 2009، ص03.

## المطلب الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

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

**المرحلة الأولى: (المرحلة التقليدية)** وظهر فيها النموذج التقليدي في هذه المرحلة، حيث ظهر شيوع النقابات المهنية التي ركزت على الأجور في مدرسة الإدارة العلمية على يد "فريدريك تايلور" و الذي كان يركز على الإنتاجية، وكذلك ظهرت مدرسة البيروقراطية من قبل "ماكس فيبر" حيث وضع إجراءات تتعلق بطبيعة العمل وحدد المسؤوليات والسياسات ضمن السلم الإداري للتنظيم، بعدها ظهر نموذج العلاقات الإنسانية من خلال الدراسات و الأبحاث التي قام بها "إلتون مايو" في جامعة هارفارد في مصنع هوت ورن عام 1927 حيث قاموا بعدة تجارب لتحليل أثر البيئة و المتغيرات في انتاجية العمال، ومن أهم نتائج تجاربهم أنه هناك أهمية كبيرة للعلاقات الإنسانية الجيدة حيث لوحظ ارتفاع في انتاجية المعنوية لدى الأفراد و ما يحفزهم ليس العامل الاقتصادي وحده ولكن العامل الاجتماعي أيضا.<sup>1</sup>

**المرحلة الثانية: (تطور حركية و ميكانيكية صيانة الأفراد)** في بداية الثمانينات تغيرت الكثير من العوامل السياسية و التي أدت إلى ظهور تشريعات و قوانين تتعلق بالأفراد العاملين كتحديد ساعات العمل و الأجور و التعيين و نظام الحوافز و غيرها، كما تطور دور الدولة في عملية تحليل العمل إضافة إلى النقابات التي كان لها الأثر الأكبر في المفاوضات بين العاملين و أرباب العمل لزيادة الأجور و حل مشاكل العمال و تحسين ظروفهم.<sup>2</sup>

**المرحلة الثالثة: (حاجات الأفراد في البيئة المتغيرة)** لقد توسعت وظائف إدارة الأفراد في الخمسينات حسب حاجة المنظمات، أما في الستينات و السبعينات فقد أدت الظروف الاقتصادية المتغيرة و التكنولوجية المتطورة إلى تغير في حاجة المنظمات و قيم الأفراد حيث ظهر نموذج الموارد البشرية و الذي يتصف بالخصائص التالية:

\* ظهور دور كبير لإدارة الأفراد في توقع المتغيرات التي تحدث، و محاولة السيطرة عليها؛

\* ظهور التشريعات المتعلقة بالرفاهية و الخدمات الصحية و الأمن الصناعي؛

\* الاهتمام بالتخصصات المختلفة في إدارة الأفراد؛

\* التركيز على دوافع حاجات الأفراد لتطوير الإنتاج؛

<sup>1</sup> نظمي شحادة و زملاؤه، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، عمان، الطبعة 1، 2000، ص60.

<sup>2</sup> نظمي شحادة و زملاؤه، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص61.

\* التركيز على الجوانب الاجتماعية للأفراد؛

\* تطوير طرق الإختبار و التعيين على أسس علمية كما ظهر في اختبارات الذكاء و اتباع الطرق الإحصائية في  
تقويم الأداء.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> نظمي شحادة و زملاؤه، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص62.

### المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

تشمل وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة الأبعاد التالية:

\*تحليل الوظائف و تحديد طبيعة كل وظيفة؛

\*تخطيط القوى العاملة وإجراءات التوظيف و التعيين؛

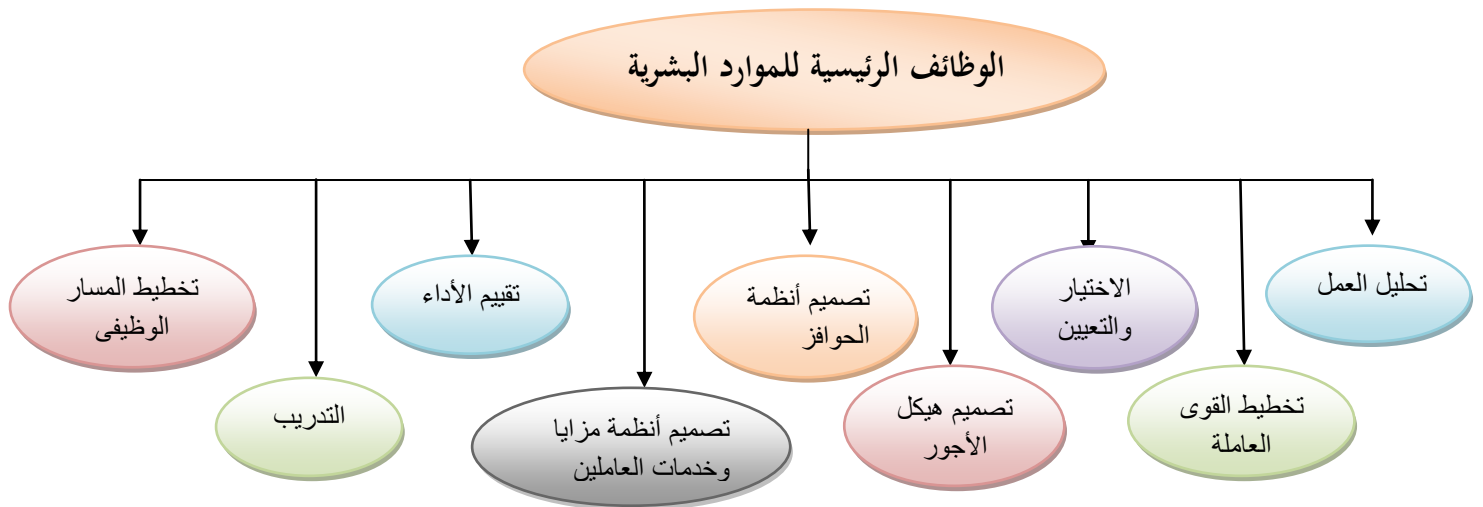
\*اختيار المرشحين لكل وظيفة؛

\*إدارة الأجور و الحوافز؛

\*تقييم أداء العاملين وإعداد تقارير الكفاءة؛

\*تنمية المديرين و العاملين.<sup>1</sup>

ونلخص الوظائف الرئيسية للموارد البشرية في المخطط التالي



شكل رقم (01): مخطط الوظائف الرئيسية للموارد البشرية

المصدر: فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، ص 47.

<sup>1</sup> فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2003، ص 47.

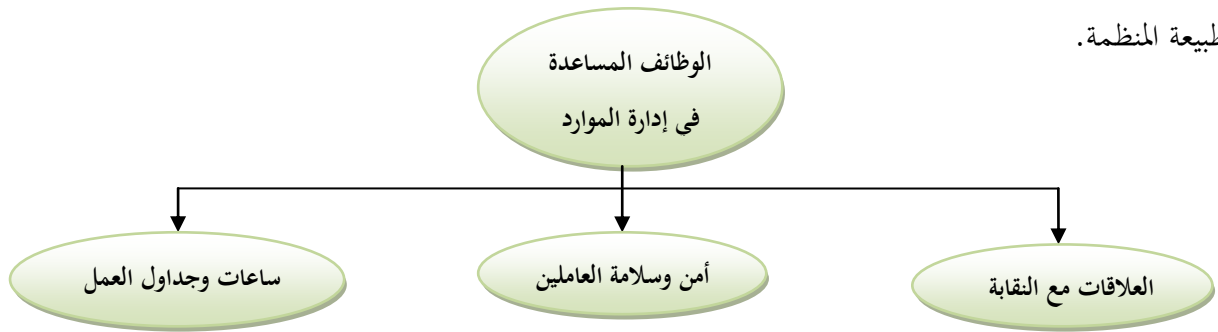
- 1- **تحليل العمل:** تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة وتصميم الوظيفة بشكل مناسب و تحديد مواصفات من يشغلها؛
- 2- **تخطيط القوى العاملة:** معناه تحديد احتياج المنظمة من أنواع وإعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين؛
- 3- **الإختيار و التعيين:** تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل و تصنيفتهم من خلال طلبات التوظيف و الإختبارات و المقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك لضمان وضع الفرد المناسب في المكان المناسب؛
- 4- **تصميم هيكل الأجور:** تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيم و الأهمية النسبية لكل وظيفة و تحديد أجرها، كما تهتم بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم و الأهميات المختلفة للوظائف المختلفة؛
- 5- **تصميم أنظمة الحوافز:** تعني هذه الوظيفة منح مقابل عادل للأداء المتميز، كما يمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو الجماعي؛
- 6- **تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:** تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات و التأمينات الخاصة بالمرض و العجز، كما تهتم بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية و اجتماعية و رياضية و كذلك المواصلات؛
- 7- **تقييم الأداء:** تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها وذلك من خلال أساليب معينة، وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في الأداء؛
- 8- **التدريب:** تمارس المنظمة أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة و معارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة؛
- 9- **تخطيط المسار الوظيفي:** تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة وخاصة ما يتعلق بالنقل و الترقية، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد.

أما أهم الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية فهي:<sup>1</sup>

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

**2-أمن وسلامة العاملين:** وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على حماية وسلامة العاملين و الأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم؛

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



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

المصدر: فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص49.

<sup>1</sup> فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص49.

## المبحث الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية و عوامل الاهتمام بها

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

### المطلب الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة و تطوير الأفراد تطويراً يلي رغبتهم و احتياجات المنظمة و ينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف وهي:<sup>1</sup>

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

\* ضمان أن يتوفر للمنظمة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعلمية و التنافسية؛

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

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

أ- المشاركة في توضيح كافة اللوائح و التعليمات و السياسات التي تنتهجها المنظمة للعاملين؛

ب- المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل بين العمال؛

ج- إبداء النصح و الإرشاد لمدرء الإدارات الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم و إطلاعهم أولاً بأول على كافة السياسات الحكومية التي لها تأثير على نشاطات إدارتهم؛

د- حث مدرء الإدارة على اتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين و ممتلكاتهم.

<sup>1</sup> علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم معلومات، دار صفاء، الطبعة 1، عمان، 2003، ص20.

**3- الأهداف الانسانية:** أي إشباع رغبات و حاجات الأفراد كونهم عنصرا مهما في العملية الانتاجية، و اتباع المعايير و الأساليب الأخلاقية في العمل، و العلاقات الاجتماعية مما يعطي المنظمة سمعة طيبة.

\* مما سبق تتضح أهداف إدارة الموارد البشرية التي تتمثل في جذب المرشحين و الاحتفاظ بالجيدين منهم و دفعهم للعمل، و تعتبر هذه الأهداف خاصة بإدارة الموارد البشرية و الوصول إلى أهداف أشمل تتمثل في الإنتاجية و نوعية العمل و تحقيق الميزة التنافسية و تكييف قوة عمل للتغيرات البيئية، وهذه الأهداف ترتبط وتتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات البقاء و النمو و التنافسية و الربحية و المرونة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: عوامل الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية

تؤكد بيئة الأعمال المعاصرة على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة سواء باعتبارها موردا استراتيجيا أو وظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة.<sup>2</sup>

وتمثل أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية في:<sup>3</sup>

- 1- **تغير احتياجات العاملين:** يتوقع العاملون في المنظمة أن تكون هذه الأخيرة أكثر استجابة لاحتياجاتهم الشخصية من خلال تبني برامج تسمح بوجود جداول مرنة للعمل، إجازات مؤقتة، و العناية بالمسنين؛
- 2- **تعقد المهام الإدارية:** اتسمت المهام الإدارية خلال عقدي الثمانينات و التسعينات بالتعقيد لعدة أسباب يأتي في مقدمتها بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير و عدم الاستقرار البيئي؛
- 3- **زيادة درجة التدخل الحكومي:** تطالب قوانين و تشريعات العمل المعاصرة في غالبية الدول الإدارة في مختلف المنظمات باستقطاب أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف دون النظر إلى اللون أو النوع أو الدين؛
- 4- **الحاجة إلى نظم معلومات للموارد البشرية:** وظهرت الحاجة إلى استخدام مختصين خبراء بالنسبة للعديد من أنشطة الموارد البشرية في عالم التكنولوجيا المتقدمة؛
- 5- **الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام المورد البشري:** تكمن أهم العوامل التي أدت إلى الاهتمام بالمورد البشري في ارتفاع قيمة الاستثمارات الموجهة إليه وكذلك التكاليف المصاحبة للتغلب على المشكلات المتعلقة به،

<sup>1</sup> محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص32.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص88.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن 21، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص20.

وتمثل الأجرور و الحوافز أبرز عناصر التكلفة في غالبية المنظمات، وقد ترتفع هذه التكلفة بارتفاع الأعباء التي تتحملها المنظمة نتيجة للتعامل مع بعض الظواهر المتعلقة بالموارد البشري مثل الغياب و التأمين و العلاج.

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

## المبحث الثاني: أنشطة إدارة الموارد البشرية

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

### المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية

**1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:** تعتمد هذه العملية على التنبؤ باحتياجات المنظمة من العمالة في المستقبل والاستعداد لذلك من خلال وضع الأهداف والسياسات والبرامج والإجراءات والقواعد التي تمكن المنظمة من تحقيق التوازن الكمي والنوعي بين ما تحتاج إليه وبين ما هو معروض حالياً أو يمكن توفيره مستقبلاً، ونظراً لتغير البيئة التي تعمل فيها المنظمة بصفة مستمرة، ينبغي على عملية تخطيط الموارد البشرية أن تكون مستمرة لأنها ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي أحد الوسائل الهامة التي تساعد في توفير الموارد البشرية القادرة على إنجاز الأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.<sup>1</sup>

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

**3- أساليب تخطيط الموارد البشرية:** تتنوع الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في احتياجات القوى العاملة، ولهذا توجد مجموعة من المعايير والعوامل التي يجب الاسترشاد بها وتكون على النحو التالي:<sup>3</sup>

\* طبيعة المهام والأنشطة التي توجد في المنظمة حيث تختلف هذه المهام باختلاف طبيعة المدخلات والمخرجات؛

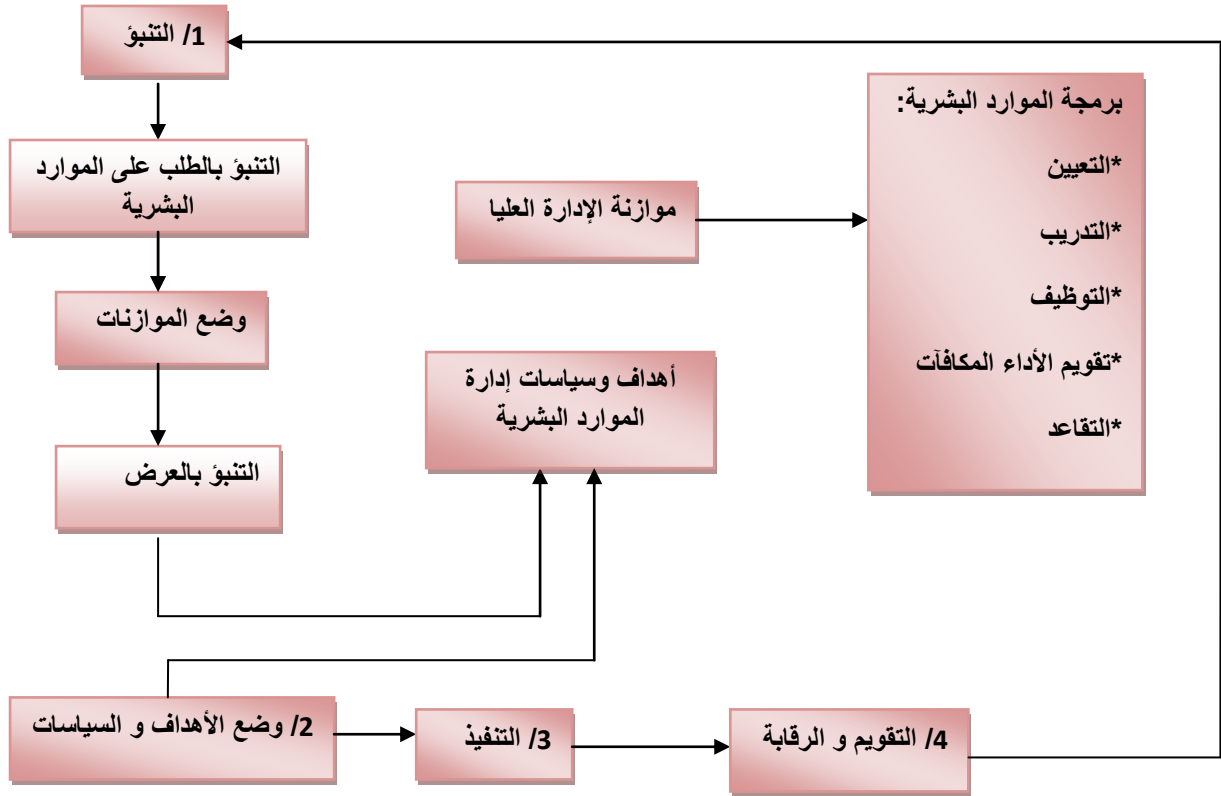
\* نوعية البيانات المتوفرة والمتاحة داخل الوحدة والتي تسمح بتخطيط الموارد البشرية كما ونوعاً، الأمر الذي يتطلب بيانات ومعلومات تفصيلية عن كل المتغيرات حيث أن التكامل بين هذه البيانات والمعلومات المطلوبة تمثل الاستراتيجية الحاكمة في عملية التخطيط.

والشكل الموالي يظهر خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية

<sup>1</sup> زيد منير عيوي، إدارة الموارد البشرية، كنوز المعرفة، الطبعة 1، 2007، عمان، ص 32.

<sup>2</sup> سمير محمد عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية مفاهيم واتجاهات حديثة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، مصر، 2006، ص 14.

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



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

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

و تتمثل أهمية هذه العملية (المخطط) فيما يلي:

\* يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ في المنظمة وذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة، ويهيء هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، والنقل، و الترقية، و التدريب؛

\* يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد؛

\* يسبق تخطيط الموارد البشرية الكثير من وظائف إدارة الأفراد، فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، ما لم يكن معروفاً نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها؛

\* يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية لهم؛

\* يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

**4- أهداف و مقومات تخطيط الموارد البشرية:** إن التخطيط الفعال للموارد البشرية لا بد أن ينطوي على تنمية المهارات والكفاءات في الأجل الطويل كمدخل للاستخدام الأمثل للموارد البشرية في النظام وهذا يعني استراتيجية متعلقة بالموارد البشرية في المنظمة، وبصفة عامة من تخطيط الموارد البشرية يمكن تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

\*التوفير المستقبلي للكفاءات المدربة و جذبها سواء من المراكز التعليمية أو من سوق العمل؛

\*تحليل ومتابعة العلاقة بين تكلفة استخدام القوى العاملة والمزايا الناتجة عن استخدامها؛

\*مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها بإنتاجية أكبر وتكلفة أقل من خلال تأكيد التوازن بين العرض و الطلب من وعلى الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المنظمة؛

\*إن تخطيط الموارد البشرية يساعد على اختيار أفضل العناصر الفعالة للتوظيف؛

\*يحقق تخطيط الموارد البشرية التكامل بين الخطة الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية الموارد البشرية و مختلف الأنشطة الأخرى.

### المطلب الثاني: تنظيم الموارد البشرية

**1-أهمية التنظيم:** لقد واکب نمو منظمات الأعمال اهتماما كبيرا من قبل علماء الإدارة و الممارسين في توضيح أهمية التنظيم باعتباره الأداء الذي يساعد في تزايد مبدأ التخصص و تقسيم العمل، وأيضا الإطار الذي يرسم شكل العلاقات و تفاعلها و توحيد الجهود الجماعية، و أحيرا اتخاذ القرارات على كافة المستويات التنظيمية بغية تحقيق الأهداف المتفق عليها.<sup>2</sup>

و بناء على ما تقدم يمكن إبراز أهمية التنظيم في النقاط التالية:<sup>3</sup>

\*إن التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة تحكم مجموعة المبادئ و القواعد و الأصول التي تؤثر مباشرة في تكوينه وديناميكيته؛

\*يرسم التنظيم الأدوات و يحدد العلاقات لكافة أفراد التنظيم مع تحديد واضح للسلطات و المسؤوليات؛

\*إن التنظيم ليس فقط هيكلا بل هو تنظيم اجتماعي يراعي المتغيرات و الظواهر و الاحتياجات، و يتفاعل معها لخدمة أهداف المنظمة وأهداف أفراد التنظيم.

<sup>1</sup> زيد منير عيوي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص35

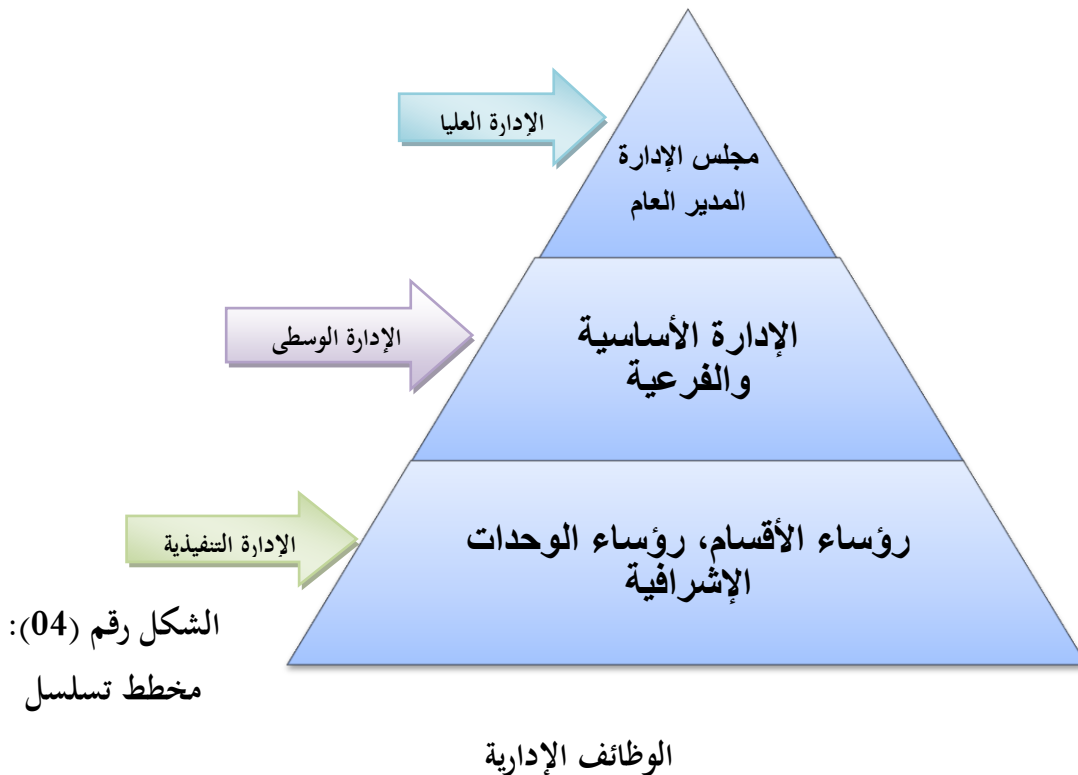
<sup>2</sup> بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 1997، ص19.

<sup>3</sup> مغتات خطاب، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تسيير الموارد البشرية، تخصص تسيير استراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2014-2015، ص27.

2-عناصر التنظيم: إن عملية تنظيم المنظمة تعتبر صعبة و معقدة، نظرا لتعدد المكونات الأساسية التي يتشكل فيها التنظيم، و تقسم إلى:<sup>1</sup>

أ-تصميم الهيكل التنظيمي: و يعتبر الإطار العام الذي بمقتضاه يتم رسم سلوك جميع الأفراد في المنظمة، دون اعتبار مواقفهم التنظيمية، علما أن الهيكل التنظيمي لا يشكل في حد ذاته هدفا، إنما يشكل أداة تعكس فلسفة الإدارة في تحديد الأسس التي من خلالها يتم تحديد مكوناته الرئيسية، ومن جهة ثانية فإن تصميم الهيكل التنظيمي ليس أمرا سهلا ولا يتم مرة واحدة، وإنما هي عملية مستمرة ومعقدة.<sup>2</sup>

ب-تحديد المستويات الإدارية في التنظيم: تكوين الفرد يشكل أحد الاعتبارات الأساسية في تكوين هرمية التنظيم، لأن السلوك الإداري للفرد يخضع لتكيفية معقدة من الصعب تحليلها و الوقوف على مكوناتها، لهذا يتم تصميم الهيكل التنظيمي وفقا لمبدأ التخصص و تقسيم العمل لكافة أنشطة المنظمة، ومن ثم تسكين الأفراد في هذه الوظائف استنادا إلى التوصيف الوظيفي لهدف تحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة من ثلاث مستويات هي: مستوى الإدارة العليا؛ مستوى الإدارة الوسطى؛ مستوى الإدارة التنفيذية.



المصدر: بربر كامل، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص42.

<sup>1</sup> بربر كامل، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص23.  
<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص23.

3- أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية:

أ- الشكل القائم على الأقسام: يشيع استخدام هذا الشكل في المنظمات الكبيرة التي تتعدد فيها وحدات العمل، و في هذا النوع من المنظمات ترتبط إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية و الذي ترتبط فيه بالمستوى الأدنى مجموعة من الأقسام هي:<sup>1</sup>

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

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

تقييم سياسة التدريب الداخلي و الخارجي؛

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

-إعداد مرتبات وأجور العاملين بطريقة عادلة بناء على تقديم الوظائف، إعداد البيانات الخاصة بالعلاوات والحوافر.

- حيث تعتبر هذه الأقسام الأهم، مع إمكانية وجود بعض الأقسام الأخرى مثل: قسم العلاقات و قسم البحوث و التخطيط.... الخ إذا استدعت الضرورة ذلك.

ب- الشكل القائم على المركزية: يعتمد اتجاه المنظمة للمركزية و اللامركزية على فلسفتها وكفاءتها و كفاءة الوظيفة الاستراتيجية فيها، وفي الشكل القائم على المركزية تكون القرارات الجوهرية وصناعة الاستراتيجيات و السياسات محصورة في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة، ولما كانت إدارة الموارد البشرية وخاصة تلك المتعلقة بالتخطيط و التوظيف و التدريب من القرارات الاستراتيجية، ونظرا لمكانتها فإن سلطة اتخاذها تستند إلى الإدارة

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية، مرجع سابق، ص66.

العليا للمنظمة كما تتنوع بقية القرارات الخاصة بالموارد البشرية على الإدارات الوظيفية الأخرى، كما يشيع استخدام هذا الشكل من التنظيم في المنظمات التي تتميز بكثافة رأس المال.<sup>1</sup>

و تشير الاتجاهات العامة اليوم و المتوقعة في المستقبل بأن إدارة الموارد البشرية تتجه إلى التوسع في وظائفها و نشاطاتها، كذلك زيادة مشاركة العاملين في صنع القرارات، و زيادة درجة المخاطرة في توظيف الموارد البشرية، فمثل هذه الاتجاهات تحتم على إدارة المنظمات النظر بعمق أكثر إلى دور إدارة الموارد البشرية فيها، وبالتالي تختار شكل التنظيم الذي يتناسب مع الدور أولاً و تحقيق أهداف المنظمة والفرد والمجتمع ثانياً.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: اختيار و تعيين الموارد البشرية

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

\* إن الاختيار الخاطئ للأفراد يفسر على أنه مضبعة للوقت و المال الذي أنفق في عملية الاستقطاب؛

\* إن اختيار الشخص غير المناسب من شأنه إلحاق الضرر بمصالح المنظمة المتمثلة في عدم قدرة الموظف الجديد على مقابلة معايير الأداء المطلوبة مما يؤثر على الإنتاج العام للمنظمة؛

\* إن تطبيق سياسات تتضمن العدالة و المساواة في التعيين يحقق للمنظمة سمعة جيدة في المجتمع و يوفر لها مستويات من الكفاءات المتخصصة؛

\* ينبغي أخذ الحذر في التعيين في سبيل الحصول على الأكفاء منذ البداية.

**2- مفهوم التعيين:** عندما يتخذ قرار تشغيل شخص ما يجب أن يتصل به لمراجعة متطلبات الوظيفة، الراتب، ساعات العمل و الفترة التجريبية، وإذا قبل المتقدم بشروط التشغيل المقدمة فإن عقد التشغيل يخص ظروف العمل و يجب أن يوقع من قبل كل من المنظمة و العامل، ويستهدف التعيين تحقيق مبدأ "وضع الشخص المناسب في المكان المناسب".

<sup>1</sup> خالد عبدالرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص48.

<sup>2</sup> عبدالرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص53.

### 3- خطوات عملية الاختيار و التعيين:<sup>1</sup>

\*تقدم طلب من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة و أخذ الموافقة عليها مباشرة، حيث تكتفي إدارة الموارد البشرية بتخطيط القوى العاملة التي يكون اعتمادها قد تم من الإدارة العليا؛

\*الإعلان في الداخل و الخارج عن الوظيفة و يجب أن يشمل الإعلان تبيان المواصفات الرئيسية للوظيفة و المستلزمات الفردية لمن سوف يشغلها؛

\*إستلام طلبات التعيين و تصنيفها داخل ملفات مخصصة لذلك؛

\*فرز طلبات التعيين و استبعاد من لا تنطبق عليهم مواصفات الوظيفة؛

\*إجراء المقابلة الشخصية مع المرشحين، وعادة ما يقوم بتلك المقابلة مدير الإدارة أو من يمثله، أو مدير إدارة الموارد البشرية أو من يمثله، إلا أن حجم الوظيفة عادة ما يحدد الأشخاص الذين سيقابلون المرشح؛

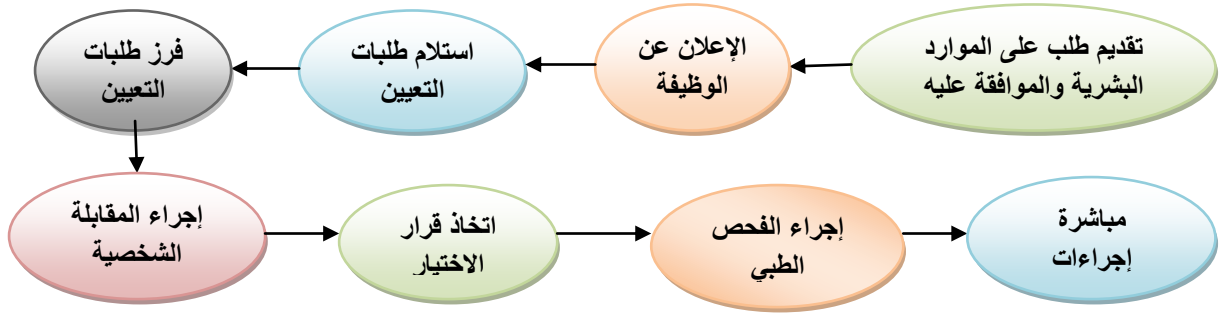
\*اتخاذ قرار الاختيار، وهو يختلف من منظمة إلى أخرى حسب السلطات الممنوحة لمدرء الإدارات الموجودة في المنظمة، إلا أن معظم هذه القرارات عادة ما يتخذها مدير الإدارة المعنية بناء على توصية مدير إدارة الموارد البشرية؛

\*إجراء الفحص الطبي لمعرفة مدى لياقة الموظف للعمل في الوظيفة المعنية، إذ تختلف المتطلبات الوظيفية من الناحية الصحية من وظيفة إلى أخرى، حيث أن ظروف العمل من حرارة و رطوبة مثلا تؤثر على تحديد المواصفات الصحية للأفراد المطلوبين؛

\*مباشرة إجراء التعيين مثل تحرير عقد العمل بين الموظف الجديد و المنظمة، وتختلف هذه العقود في مدتها و نصوصها و شروطها من منظمة إلى أخرى ومن وظيفة إلى أخرى في نفس المنظمة.

ونلخص هذه الخطوات في الشكل التالي:

<sup>1</sup> مؤيد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، الطبعة1، عمان، 2006، ص186-192-205.



الشكل رقم(05): مخطط خطوات التعيين

المصدر: مؤيد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مرجع سابق، ص 206.

## الخلاصة:

عرفت مكانة الموارد البشرية داخل المنظمات تغيرات و تطورات كبيرة ومتنوعة، وهذا تبعا لتأثيرات البيئة المتغيرة التي وجدت فيها تلك المنظمات، فالأنماط الإدارية والتنظيمية التي عرفتھا المنظمة عبر تطورها التاريخي يشير إلى مدى تفاعلها مع بيئتها الخارجية من جهة، وعلى مدى اغتنائها واهتمامها لمواردها الداخلية من جهة أخرى؛

ولقد أصبحت إدارة الموارد البشرية عالمية التطبيق، حيث شاع الأخذ بها في كل المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها ونشاطها وبيئتها، وأصبح أهم ما يشغل الإدارة هو الإبقاء على قوى بشرية ذات كفاءة عالية ومهارة فائقة و لها الرغبة في العمل التعاوني الفعال.

تمهيد:

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

وسوف نقوم في هذا الفصل بتحليل ثلاث مباحث:

\*المبحث الأول تناولنا فيه لمحة عن المؤسسة الاستشفائية العمومية محل الدراسة "شي غيفارا"؛

\*المبحث الثاني فقمنا بتقديم مصلحة الموارد البشرية؛

\*أما المبحث الثالث قمنا بدراسة نموذج لمخطط سنوي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاستشفائية لسنة

2015.

## المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة الاستشفائية العمومية "شي غيفارا"

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

## المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاستشفائية العمومية "شي غيفارا"

## 1- تعريف المؤسسة الاستشفائية العمومية:

وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتعلق بإنشاء، تسيير و تنظيم المؤسسات العمومية الإستشفائية و على ضوء المواد (02-03-04-05) يمكن لنا أن نعرف المؤسسة و مهامها الرئيسية التي يمكن تلخيصها في العناصر التالية:<sup>1</sup>

\* المؤسسة العمومية الاستشفائية مؤسسة ذات طابع إداري لديها الشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية؛

توضع تحت وصاية السيد الوالي بمجلس الإدارة؛

\* تتكون المؤسسة العمومية الإستشفائية من هياكل للتشخيص و العلاج و الاستشفاء و إعادة التأهيل الطبي و لها المهمة الصحية أن تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة من البلديات؛

\* للمؤسسة العمومية الإستشفائية مهام محددة، مندمجة و متدرجة وفقاً للاحتياجات الصحية للمواطنين، و في هذا السياق تحدد لها المهام الرسمية التالية:

\* تطبيق البرامج الوطنية الصحية؛

\* ضمان النظافة و إجراءات ضد الأضرار و الانحرافات الاجتماعية؛

\* المؤسسة العمومية الإستشفائية تعمل على إتاحة كل الفرص للتكوين الشبه الطبي و التسيير الإستشفائي على أساس تعاقد مع مؤسسات التكوين.

من باب تاريخي، المؤسسة الإستشفائية بمستغانم شيدت في العهد الإستعماري و بالتحديد في سنة 1934

كمستشفى عسكري تطور تحت الجنرال "بيجار"، في عهد نابليون الثالث، و في المرحلة الثانية تطور إلى

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من التبرص

مستشفى مختلط (عسكري و مدني) في سنة 1936 و في 13 ماي 1949 تحولت المؤسسة إلى مستشفى جهوي بمستغانم؛

في سنة 1969 و بقرار من الوالي، سمي المستشفى بمستشفى "شي غيفارا". و قدرت مساحته بـ 183000 م<sup>2</sup>؛  
حاليا تحتوي المؤسسة العمومية بمستغانم على ستة عشرة ( 16 ) مصلحة طبية بقوة استعاب محددة من طرف وزارة الصحة والسكان , حيث يقدر عدد الأسرة المنظمة من طرف المؤسسة بـ 564 سرير و الأسرة التقنية بـ 614 سرير.

و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 140/07 الموافق لـ 19 ماي 2007، تم تحويل القطاعات الصحية إلى مؤسسات عمومية إستشفائية و مؤسسات عمومية صحية جوارية بولاية مستغانم التي تتكفل بالتغطية الصحية لأكثر من 700.000 مواطن . يقطنون الدوائر الثلاث التالية: دائرة مستغانم، دائرة عين تادلس، و دائرة سيدي علي.

## 2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية

تسير المؤسسة العمومية الاستشفائية بمجلس إدارة يرأسه والي الولاية و يسيره مدير المؤسسة الاستشفائية العمومية، وهذه المؤسسة تستعين بهيكل استشاري الذي يتشخص في المجلس الطبي.

**المديرية العامة:** يتولى تسيير المديرية العامة المدير الذي هو الممثل القانوني و الرسمي للمؤسسة، و يساعده مكتبان:

مكتب التنظيم العام و مكتب الاتصال في أشغاله اليومية و متابعة تنفيذ البرامج الصحية و تعليمات الوصاية،  
يرتكز المدير على ثلاث مديريات فرعية وهي كالتالي:<sup>2</sup>

### 1-المديرية الفرعية للموارد البشرية: و التي بدورها تتكون من المكاتب التالية:

\*مكتب المدير الفرعي للموارد البشرية؛

\*مكتب تسيير المستخدمين؛

\*مكتب المنازعات؛

\*مكتب الأجور؛

<sup>2</sup> معلومات مقدمة من التربص

\*مكتب التكوين.

2-المديرية الفرعية للمالية و الوسائل و تنقسم بدورها إلى ثلاثة مكاتب:

\*مكتب المدير الفرعي للمالية والوسائل؛

\*مكتب المحاسبة المادية؛

\*مكتب الميزانية و المحاسبة،

\*مكتب الصفقات العمومية.

3-المديرية الفرعية للمصالح الصحية: و تنقسم بدورها إلى ثلاث مكاتب وهي:

\*مكتب المدير الفرعي للمصالح الصحية؛

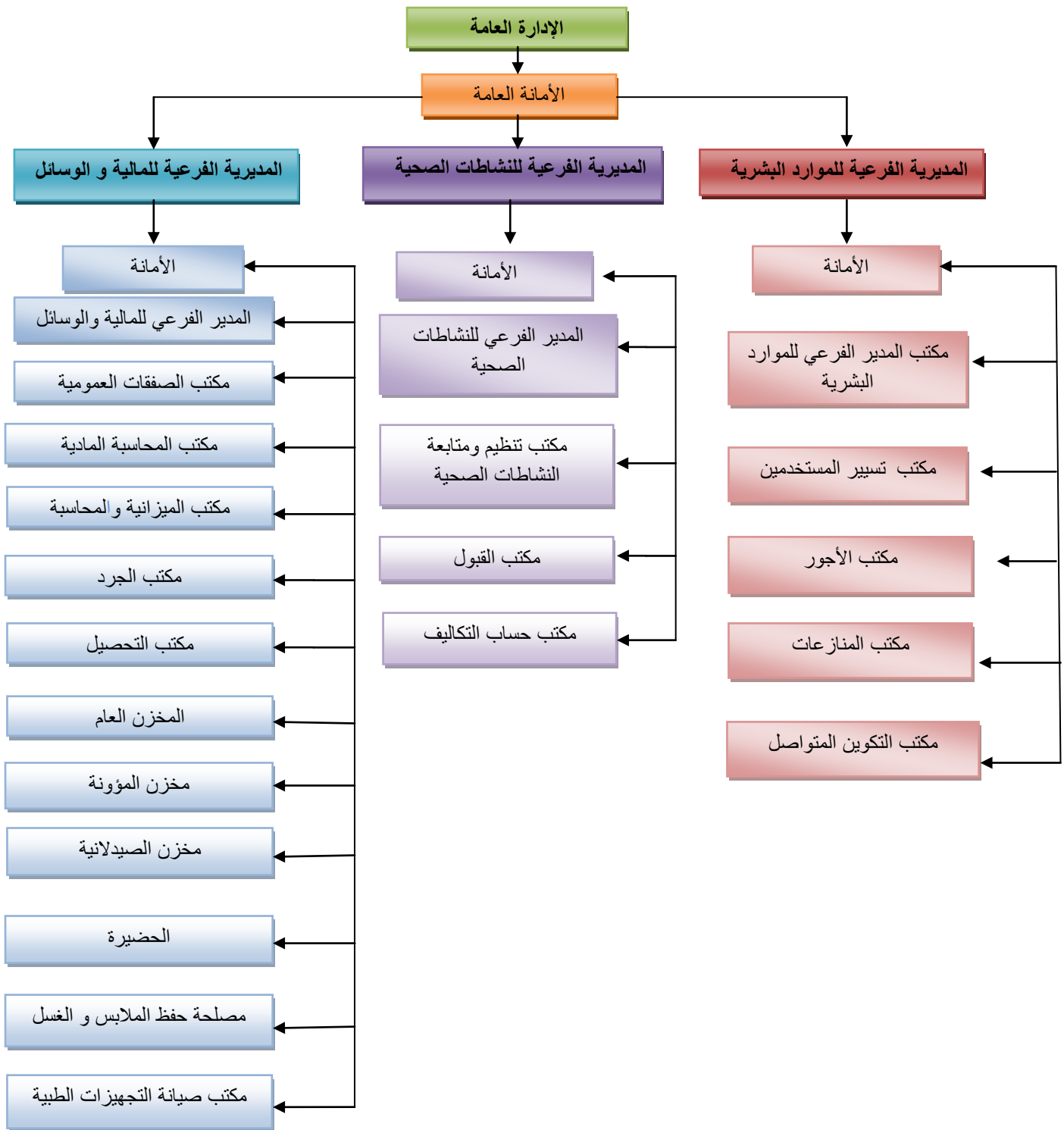
\*مكتب الدخول؛

\*مكتب تنظيم و تقييم النشاطات الصحية؛

\*مكتب حساب التكاليف.<sup>3</sup>

والشكل الموالي يوضح ما قدمناه:

<sup>3</sup> معلومات مقدمة من التريص



الشكل رقم (10) : مخطط يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمستغانم

المصدر: معلومات مقدمة من التريص

## المطلب الثاني: تقديم مصلحة الموارد البشرية

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

**1- مكتب المستخدمين:** هو مكتب مكلف بمتابعة المسار المهني للموظف من بداية توظيفه إلى غاية انتهاء علاقته بالإدارة ومن مهامه مايلي:

\* إعداد مختلف المقررات والمحاضر لكل أسلاك الموظفين .

\* تنسيق ومراقبة كل الأعمال الخاصة بالأجور.

\* تحضير ودراسة ملف لجان المستخدمين و التأديب .

\* تسيير تحركات العامل كالانتداب ،الإحالة على الاستيداع ،العطل ( السنوية ، المرضية ) و الغيابات.

**2- مكتب المنازعات:** يتكفل بالقضايا المتنازع فيها سواء المستخدمين مع المؤسسة كالاختلاس و الشكاوى أو بين

المؤسسة

وأشخاص من خارج المؤسسة مثل شكوى مقدمة من طرف مريض

**3- مكتب التكوين المتواصل:** يقوم بتكوين الموظفين في المجالات ذات العلاقة بنشاطهم الوظيفية و تطوير

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

**و من هم النشاطات التي تقوم بها المديرية الفرعية للموارد البشرية:**

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

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

## المبحث الثاني: نموذج عن مخطط تسيير الموارد البشرية لسنة 2015

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

## المطلب الأول: إعداد المخطط السنوي للموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية

يقوم السيد رئيس مفتشية الوظيفة العمومية لولاية مستغانم بإرسال وثيقة إلى السيدة مديرة المؤسسة العمومية الإستشفائية لمستغانم للمصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية (انظر الملحق رقم 01).

و بعد المصادقة عليه من طرف مدير المؤسسة الاستشفائية العمومية، يقوم المدير الفرعي للموارد البشرية بإعداد الحالات الخاصة بالخدمة الوطنية و عطلة طويلة المدى وذلك في شكل جدول (انظر الملحق رقم 02).

وكذلك تقديم حصيلة عن تمثل حالات إنهاء المهام (انظر الملحق رقم 03).

إضافة إلى تعداد الموظفين الأجانب و تعداد المتقاعدين الذين يزاولون نشاطهم (انظر الملحق رقم 04).

## المطلب الثاني: تقييم نجاعة المخطط السنوي للموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية

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

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

## الخلاصة:

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

تمهيد:

مما سبق ذكره في الفصل الأول ازدادت أهمية الموارد البشرية مع المفهوم الجديد للوظيفة العمومية الهادف أساسا إلى ضمان تمثيل أحسن للدولة، والسهر على احترام سلطتها وضمان دوامها من خلال تحسين ممارسة علاقاتها مع جميع المواطنين.

ومما لاشك فيه أن الإدارة العمومية تلعب دورا رئيسيا في تنمية الاقتصاد الوطني كونها مجالا واسعا لتدخل الدولة من أجل ضمان التوازن الاجتماعي وخدمة المجتمع وإشباع رغباته، وذلك باعتماد أعوان يؤدون مجموعة من المهام كل في ظل اختصاصه يطلق عليهم اسم الموظفين العموميين.

و عليه فقط ارتأينا إلى تقسيم الفصل الثاني إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

\*المبحث الأول ويدرس القطاع الصحي في الجزائر؛

\*المبحث الثاني فقد تناولنا فيه المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ؛

\*وبالنسبة للمبحث الثالث فتطرقنا إلى طرق استقطاب المورد البشري وتسيير مساره المهني.

## المبحث الأول: القطاع الصحي في الجزائر

يعتبر القطاع أو المنظومة الصحية لأي بلد من القطاعات الحساسة و يمثل مؤشرا هاما للحالة الاقتصادية و الاجتماعية لهذا البلد، و سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة القطاع الصحي الجزائري.

## المطلب الأول: القطاع الصحي الجزائري و مميزاته

لقد تميزت المنظومة الصحية الوطنية مباشرة بعد الاستقلال و في السنوات الأولى بنقص كبير في الموارد البشرية المختصة غير أن الدولة الجزائرية قد وضعت سياسات و خطط لمواجهة المشاكل الصحية التي يعاني منها المواطنين و نتيجة لعوامل عديدة، كانت المنظومة الصحية الوطنية في تلك الفترة حكرًا على القطاع العام.

و يمكن تلخيص أهم خصائص المنظومة الصحية الجزائرية في النقاط الأساسية الآتية:<sup>1</sup>

\*ترتكز المنظومة الصحية الوطنية حول قطاعين القطاع العام و القطاع الخاص، حيث تقوم وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات بإدارة القطاع العام و مراقبة القطاع الخاص؛

\*إن الهياكل القاعدية العمومية في مجال الصحة تتكون من مستشفيات، مؤسسات استشفائية متخصصة مراكز استشفائية جامعية إضافة إلى تلك الهياكل هنالك هياكل للمعاينة الطبية العلاج و الوقاية، تتضمن العيادات متعددة الخدمات، المراكز الطبية الإجتماعية وحدات الطب الوقائي في الجامعات مراكز نقل الدم الصيدليات التابعة للقطاع العام... إلخ كما يتوفر لدى الجيش الوطني الشعبي هياكل صحية خاصة تابعة إلى وزارة الدفاع الوطني؛

\*إن نظام التأمين الاجتماعي بالجزائر مؤسس على نظام واحد يغطي الأغلبية الساحقة من المواطنين، و التأمين ضد المرض جزء من التأمينات الاجتماعية.

<sup>1</sup> بن عبدالله فاطمة الزهراء، إصلاحات القطاع الصحي في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص33.

## المطلب الثاني: إصلاحات القطاع الصحي الجزائري

يعتمد النظام الصحي الوطني على خدمات القطاع العام بالدرجة الأولى، و قد مر بعدة موجات من الإصلاحات

### 1- موجة الإصلاحات الأولى: <sup>1</sup>

**أ- نشأة المنظومة الصحية الوطنية و دواعي إصلاحها:** لقد تميزت المنظومة الصحية الوطنية مباشرة بعد الإستقلال بنقص كبير في الموارد البشرية المختصة غير أن الدولة الجزائرية قد وضعت سياسات و خطط لمواجهة المشاكل الصحية التي يعاني منها المواطنون و نتيجة لعوامل متعددة، كانت المنظومة الصحية الوطنية في تلك الفترة حكرا على القطاع العام

إن وضع و تأسيس المنظومة الصحية الوطنية قد تم حقيقة في سنة 1974 حيث قامت الجزائر بخلق نظام المساعدات الطبية المجانية مما أدى إلى ارتفاع كبير في النفقات الصحية، وهذا الارتفاع أدى بالدولة إلى التفكير الجدي في وضع آليات و إجراءات لترشيد إدارة الموارد المالية، و في سنة 1980 تم تأسيس آليات لتدعيم مركزية القرار (مراقبة مركزية)، و تطوير التخطيط المالي و البشري و المادي.

**ب- التخصصية:** إن الهدف الرئيس من التخصصية هو خلق قطاع خاص للصحة قادر على تقديم خدمات طبية و صحية ذات نوعية جيدة و بالتالي المساهمة في تقليل الأعباء التي يتحملها القطاع العام و ذلك من خلال تحويل جزء من الطلب على الخدمات الصحية نحو القطاع الخاص تضمنت التخصصية في قطاع الصحة الوطني عدة إجراءات أو سياسات و خاصة بالنسبة لتنظيم نشاط الأخصائيين و الممارسين في مجال الصحة من أطباء و غيرهم و قد تمت هذه الإصلاحات على مراحل ثلاث:

**المرحلة الأولى:** و تعنى بإعادة النظر في ضوابط و قوانين ممارسة المهنة الطبية، و ذلك منذ سنة 1986 و قد مست هذه الإصلاحات نظم ممارسة المهن الطبية و كذلك أنظمة الأجور فيها ؛

**المرحلة الثانية:** تم ترخيص عمليات فتح العيادات الخاصة ابتداء من سنة 1990 إن هذه العملية التي تميزت بالبطء في بدايتها قد أخذت حجما كبيرا في السنوات القليلة الأخيرة و يتمركز معظمها بالولايات الكبرى، و هي تستقطب الكثير من الأطباء العاملين بالقطاع العام؛

<sup>1</sup> بن عبدالله فاطمة الزهراء، إصلاحات القطاع الصحي في الجزائر، مرجع سابق، ص40.

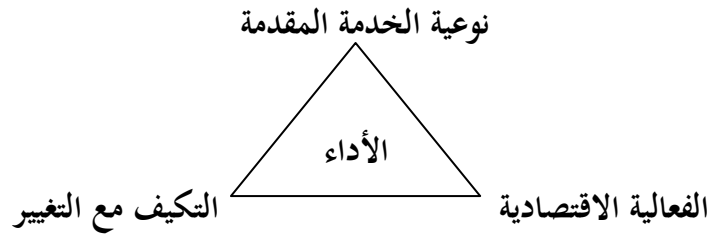
**المرحلة الثالثة:** تم في هذه المرحلة خصخصة الموارد البشرية الطبية عالية التأهيل و التي تعمل بالمراكز الاستشفائية الوطنية العمومية فقد رخص القانون للأطباء المتخصصين الذين يمارسون بالمستشفيات الحكومية العمل في العيادات الخاصة و ذلك بنظام الوقت الكامل، و لم تقتصر هذه العمليات على ممارسة الأنشطة الطبية فقط بل تعدى ذلك إلى تنظيم أنشطة أخرى مثل بيع الأدوية استيرادها و إنتاجها . و هكذا فإن توفير الأدوية و المواد الصيدلانية عموما عامل مهم في تطوير أي قطاع صحي، و عليه فإن القطاع الخاص في ميدان الصحة هو حديث العهد فلم تعط الدولة الجزائرية الفرصة الحقيقية للخواص من أجل الاستثمار في الصحة و تفسح بذلك الميدان أمام المنافسة إلا في الأعوام الأخيرة، و على هذا الأساس تبرز الحاجة إلى التوجه نحو التفكير في إصلاحات جديدة تؤدي إلى استغلال الموارد المتاحة للقطاع الصحي بطريقة أفضل و إعطاء الأهمية لتطوير هذا الأخير و لا يمكن بأي حال من الأحوال إهمال نوعية الخدمات الصحية عند القيام بأي عملية لتنمية و تطوير القطاع الصحي و هكذا فقد جاءت موجة إصلاحات ثانية تحمل في طياتها تعديلات أخرى .

**2-الموجة الثانية من الإصلاحات:** تميز هذا النوع من الإصلاحات بإجراءات جديدة ضمن سياسات محددة، و يمكن تصنيفها هذه الأخيرة إلى: سياسة لتعديل قوانين تعويض المواد الصيدلانية، سياسة صناعية تهدف إلى إنتاج أوسع للمواد الصيدلانية، سياسة تعاقدية.

أدت هذه الإصلاحات إلى تغيير القوانين فيما يخص تعويض الأدوية بالنسبة للمؤمنين اجتماعيا منذ سنة 2001 حيث قد تم وضع نظام السعر المرجعي من طرف صندوق الضمان الاجتماعي، و المغزى من هذه السياسة هو تحفيز الصيادلة لبيع الأدوية المصنعة محليا و ذلك من خلال تحديد هوامش ربح أكبر بالنسبة لهذه الأدوية و مثال ذلك الأدوية محلية الصنع من الأدوية الوطنية و منتجات "صيدال"، و التي تتميز غالبا بالسعر المعقول بالنسبة للمستهلك من جهة و بهامش الربح المرتفع بالنسبة للصيديلي من جهة أخرى. و بالنسبة للسياسة التصنيعية (الإنتاجية) فهي ترمي إلى تشجيع صناعة الأدوية محليا، حيث يفرض القانون على مستوردي الأدوية و المواد الصيدلانية و شبه الصيدلانية احترام دفتر الأعباء الذي بدوره يتوفر على بند مهم، يحتتم على هؤلاء مباشرة التصنيع و الإنتاج المحلي للأدوية بعد مدة سنتين من بدء الاستيراد، و فيما يخص السياسة التعاقدية فيراد من خلالها جعل المواطنين غير المؤمن اجتماعيا و غير المحتاجين إلى مساعدة الدولة يقومون بتسديد فواتير الخدمات الصحية العمومية .

المطلب الثالث: تقييم أداء القطاع الصحي

عناصر الأداء في مجال قطاع الصحة: إن تحديد عناصر أداء أي منظومة يساعد على وضع أسس وقواعد أسس لمراقبة تشغيلها فعناصر أداء المنظومة الصحية متعددة و متشعبة و لا يمكن حصرها بسهولة و لذلك ، و جب الاعتماد على نماذج مبسطة تمثل أهم مكوناتها و عناصر أدائها و تعتمد بعض الدول على نماذج لتحديد العناصر الأساسية في أداء المنظومة الصحية و من بين هذه النماذج النموذج الفرنسي الذي يقترح العوامل الأساسية لأداء كالاتي نوعية الخدمة المقدمة، الفعالية الاقتصادية، و القدرة على التكيف مع التغيير.<sup>1</sup>



الشكل رقم(06): مخطط عناصر الأداء في مجال قطاع الصحة

المصدر: بن عبدالله فاطمة الزهراء، إصلاحات القطاع الصحي في الجزائر، مرجع سابق، ص47.

نوعية الخدمة المقدمة: هي القدرة على تلبية حاجات المواطنين مستعملي المنظومة الصحية و زبائنها و من ذلك معالجة مشاكلهم الصحية بطريقة فعالة. و المحافظة على نوعية الخدمة الصحية تتطلب تنمية أنشطة التقييم المتابعة و التعديل و يتم ذلك بإشراك مختلف أعوان المنظومة الصحية من أجل ضمان التنسيق الأمثل بين كل الأطراف التي تقوم بأداء الخدمة الصحية، و المسئولين عن التكفل بالمرضى خاصة؛

الفعالية الاقتصادية: ليس معنى الفعالية الاقتصادية التقليل من النفقات الصحية عن طريق شتى الوسائل بل يعني ذلك البحث أن أفضل توازن اقتصادي بين طلب و عرض الخدمات الطبية لتحقيق الفعالية الاقتصادية لمؤسسة أو مركز استشفائي لا يكون إلا بالتحكم العقلاني في ميزانيته و موارده المادية و البشرية. و إن أداء المنظومة الصحية و المؤسسات الصحية عامة يتوقف على وجود تنظيم فعال و مرن بحيث يكون قادرا على التقليل من التكاليف و النفقات التي تصاحب عمليات التغيير و التكيف مع المواقف المستجدة، القدرة على التكيف مع التغيير: يجب على الأنظمة و المؤسسات الصحية أن تتأقلم مع المتغيرات التي تحدث في المحيط فالقيود التي يفرضها المحيط متعددة و تتعلق هذه الأخيرة بالارتفاع الكمي و النوعي للطلب على الخدمات الطبية إضافة إلى ذلك الابتكار المستمر في الميدان الطبي الحاجة إلى تنمية الكفاءات... إلخ؛

<sup>1</sup> بن عبدالله فاطمة الزهراء، إصلاحات القطاع الصحي في الجزائر، مرجع سابق، ص55.

**تقييم المنظومة الصحية:** ترتبط عملية تقييم المنظومة الصحية ارتباطا وثيقا بتقييم المؤسسات الصحية ذلك لأنه من غير الممكن عزل عملية تقييم هذه المنظومة عن عمليات التقييم التي تتم على المستوى الجزئي، أي على مستوى المؤسسات الصحية و المراكز الاستشفائية، و يقصد بعملية التقييم مدى فعالية و فاعلية أي منظومة أو أي نشاط و كذلك بالنسبة للأفراد و بالتالي بمدى وصول المنظومة أو ذلك الفرد إلى تحقيق أهدافه و مدى احترامه المعايير و القواعد و الآجال.

فالتقييم في ميدان الصحة إذا هو استعمال مؤشرات كمية هو إصدار حكم على الوسائل المستخدمة هو دراسة الطرق المنتهجة هو مراجعة النتائج و هو النظر في درجة الانسجام و التسلسل المنطقي لكل هذه العمليات، هو دوما عملية مقارنة بالمعايير من أجل استنتاج الأحكام. بالإضافة إلى مناهج و معايير التقييم؛ فالتقييم في ميدان الصحة يعتمد مقاييس الكمية و النوعية، هذه الأخيرة التي يمكن أن تتمثل في:

**الإنتاجية:** أي درجة الفاعلية التي تستخدم بها الموارد لإنتاج أو تقديم الخدمات الصحية؛

**الفعالية:** العلاقة بين الخدمات المقدمة والنتائج المحصل عليها؛

**المردودية:** العلاقة بين الموارد المستخدمة و النتائج المحصل عليها.

### المبحث الثاني: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية كآلية للتسيير

يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها المسير في تسييره للموارد البشرية في المنظمات والإدارات العمومية الجزائرية، وهو ما يسمح بالتسيير العقلاني والرشيد الذي يؤدي بالضرورة إلى تقديم الخدمة العمومية في صورة راقية وفعالة، وإن الخدمة المميزة التي يسعى لتحقيقها المسير لا يمكن أن تتحقق من دون الإحاطة التامة بمختلف أدوات التسيير الإداري الحديث، والذي يعد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من بين الأدوات الأساسية التي تعني بالإدارة العنصر الأكثر أهمية وهو المورد البشري.<sup>1</sup>

#### المطلب الأول: ماهية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يعتبر المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من أهم التغيرات التي شهدتها سياسات تسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية حيث يهدف إلى وضع خطة تنبؤية لتسيير الموارد البشرية، ويعرف بأنه: وثيقة تسجل فيها كل العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف، التكوين، الترقية، الإحالة على الاستيداع والتقاعد خلال السنة المعنية؛<sup>2</sup>

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

#### المطلب الثاني: إعداد المخطط السنوي لإدارة الموارد البشرية

في إطار تسيير مسار الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين في الدولة فإن كل منظمة أو إدارة عمومية مطالبة بإعداد مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية خلال كل سنة مالية جديدة، ويتم إعداد هذا المخطط بمجرد اعتماد البيانات المالية للسنة المعنية وفقا لجدول نموذجية معتمدة لهذا الغرض من طرف المديرية العامة للتوظيف العمومية في أجل أقصاه شهر واحد ابتداء من تاريخ إبلاغ البيانات المالية للمنظمة أو الإدارة المعنية العمومية،

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

<sup>2</sup> دمان ذبيح عاشور، شرح القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، دار الهدى، الجزائر، 2010، ص 18.

ودون تجاوز تاريخ 03/15 من كل سنة المحدد كآخر أجل لانتهاء المهلة المخصصة للمصادقة على المخططات السنوية للتسيير.<sup>1</sup>

ويحتوي هذا المخطط على 13 جدول مقسم على ثلاثة أجزاء:

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

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

**الجزء 03:** يتضمن الجداول الحاملة للأرقام من 08 إلى 13 والمتعلقة بتقييم درجة إنجاز المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.<sup>2</sup>

كما ينبغي ارفاق المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية ببطاقة تقديم تتضمن البيانات التالية:

\* تاريخ إيداع مخطط تسيير الموارد البشرية والمصادقة عليه؛

\* مجموع التعدادات الحقيقية للمستخدمين؛

\* عدد الأعوان المرسمين و المتقاعدين و المؤقتين و المستخلفين؛

\* عدد المناصب المالية الشاغرة موزعة حسب الرتب؛

\* عدد الأعوان المؤهلين للإحالة على التقاعد بعنوان السنة المعتبرة؛

\* تاريخ الايداع والتعديل؛

\* أسباب التعديل.

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

<sup>1</sup> الهاشمي خري، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض الأجنبية، دار هومة، الجزائر، 2010، ص18.

<sup>2</sup> عبد العزيز السيد الجوهري، الوظيفة العامة (دراسة مقارنة) مع التركيز على التشريع الجزائري، مرجع سابق، ص32.

### المطلب الثالث: تنفيذ وتقييم نجاعة مخطط تسيير الموارد البشرية

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

أول شيء تقوم به مصلحة المستخدمين هو النظر إلى البيان التوقعي للإحالة على التقاعد وذلك من أجل دراسة المناصب التي ستكون شاغرة وإمكانية شغل هذه المناصب ومدى خصوصية المنصب من أجل توظيف شخص مناسب تزامنا مع التقاعد وإن اقتضى الأمر الاحتفاظ بالأشخاص المحالين على التقاعد لضرورة الحفاظ على مبدأ ديمومة المرفق العمومي.<sup>1</sup>

وإذا ورد في مخطط تسيير الموارد البشرية برنامجا للتكوين أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات تقوم مصلحة المستخدمين بتحديد كافة الوسائل الضرورية للقيام بذلك في أحسن ظروف، و أثناء عملية تنفيذ المخطط ينبغي أن يحرص مسير الموارد البشرية على احترام مختلف الشروط التنظيمية و القانونية المتعلقة بالعمليات المدرجة في المخطط، كما نصت على ذلك التعليمية رقم 240 الصادرة عن المديرية العامة للتوظيف العمومية المؤرخة في 1995/05/29 المتعلقة بكيفية تطبيق المرسوم التنفيذي رقم 126/95 السابق ذكره، ومن بينها:<sup>2</sup>

- احترام قوانين التوظيف التي تضمن مبدأ التساوي في الالتحاق بالتوظيف العمومية؛

- احترام شروط و كفايات التنظيم وسريان الامتحانات والمسابقات المهنية؛

- احترام شروط المستويات، الشهادات، السن والوضعية اتجاه الخدمة الوطنية مع مقتضيات المنصب المطلوب شغله؛

- احترام شروط وإجراءات العزل وإنهاء المهام.

\* وفيما يخص التوظيف في المناصب العمومية يجدر التذكير بأن مجموعة الطرق التنظيمية للتوظيف الخاصة بكل سلك أو رتبة لا يمكن فصلها وينبغي أن تستعمل بالضرورة بصفة دورية إلى جانب هذه الأعمال يقوم مسير الموارد البشرية بالتكفل بتسيير الحياة المهنية للموظفين وبعد تجسيد جميع العمليات تعد المصلحة الجزء الأخير من المخطط

<sup>1</sup> عبدالعزيز سيد الجوهري، الوظيفة العامة دراسة مقارنة، مرجع سابق، ص36.

<sup>2</sup> دمان ديبج عاشور، شرح القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، مرجع سابق، ص28.

والمتمثل في الجدول من 08 الى 13 والتي تبين فيها تنفيذ وتحقيق ما ورد في الجزء الثاني من المخطط في الميدان من خلال نتائج مجمل الأعمال.

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

\*الجدول 1: يحتوي وضعية التعدادات والمناصب المالية بالنسبة لمستخدمي التأطير، التحكم و التنفيذ؛

\*الجدول 2: الحالات الخاصة بالانتداب و الخدمة الوطنية و عطلة طويلة المدى؛

\*الجدول 3: يمثل حالات إنهاء المهام؛

\*الجدول 4: يمثل تعداد الموظفين الأجانب؛

\*الجدول 5: يمثل تعداد المتقاعدين الذين يزاولون نشاطهم.

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

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

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

وطبيعة المخطط كونه مجموعة من الجداول المنظمة والتي تشمل مختلف الإجراءات التي سوف تمس الموارد البشرية خلال السنة أبرز عدة مزايا من بينها:

-يسهل معرفة وبسرعة وضعية المستخدمين؛

-يسهل عملية مراقبة مصالح مديرية التوظيف العمومي على مدى احترام الإدارة لمختلف النصوص القانونية والتنظيمية المعمول بها في هذا المجال؛

<sup>1</sup> عيد العزيز سيد الجوهري، الوظيفة العامة(دراسة مقارنة)، مرجع سابق، ص 37.

- يؤدي الى ربح الوقت في عملية التسيير و يجنب التسيير البيروقراطي للموارد البشرية و هذا خلافا كما كان عليه الوضع من قبل؛

- يساهم في إضفاء نوع من الشفافية على تسيير الموارد البشرية، حيث يستطيع الموظف الإطلاع على وضعيته كموظف في المؤسسة الإستشفائية.

\***النقائص الملاحظة في تنفيذ مخطط تسيير الموارد البشرية:** رغم المزايا التي يحققها هذا المخطط إلا أن هذا الإجراء لم يخلو من عدة نقائص ساهمت في الحد من فعاليته وأهميته نجد منها:<sup>1</sup>

- باعتباره مخطط سنوي فهو لا يسمح بالتنبؤ بالأخطار التي يمكن أن تمس تسيير الموارد البشرية على المدى المتوسط والبعيد؛

- رغم أن المخطط يعتبر المرجع الأساسي في تسيير الموارد البشرية إلا أن المشرع لم يخصص في باب من أبواب المخطط جدول يتعلق بالتحضير الذي يعتبر عنصر أساسي في زيادة عطاء الموظف وارتباطه بوظيفته؛

- التقيد التام بالمناصب المالية المدرجة في الميزانية السنوية يعد اتجاهها عكسيا لمبادئ تسيير الموارد البشرية الموجهة في الأساس لتقديم خدمة نوعية لاسيما ونحن نسعى من أجل عصرنه الخدمة العمومية في القطاع الصحي؛

- قيامه على معطيات عديدة بحتة، واهتمامه بالشرعية ومطابقة القوانين؛

- إن المؤسسة الاستشفائية ليست حرة في إعدادها وهذا يعكس نسبة استقلالية المؤسسات الاستشفائية وخضوعها إلى هيئات أخرى سواء كانت وصاية أو هيئات رقابة.

<sup>1</sup> عبدالعزیز السيد الجوهري، الوظيفة العامة (دراسة مقارنة)، مرجع سابق، ص39.

### المبحث الثالث: استقطاب المورد البشري و تسيير مساره المهني

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

#### المطلب الأول: التوظيف

المقصود بعملية التوظيف مجموع العمليات أو الإجراءات التي تتخذها المنظمة لانتقاء الموارد البشرية اللازمة، و التي تتوفر فيها شروط الكفاءة و القدرة على تولي المناصب الشاغرة المعلن عنها، واختيار أنسبها ليعتمدها و تعيينها في المنصب الشاغر، أي هي تلك العمليات التي تضمن للمنظمة أن تحصل في الوقت المناسب على العدد المطلوب من المستخدمين.<sup>1</sup>

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

\* جنسية جزائرية؛

\* التمتع بالحقوق المدنية حيث لا يقبل توظيف شخص صدر بشأنه حكم قضائي يمنعه من ممارسة حقوقه المدنية؛

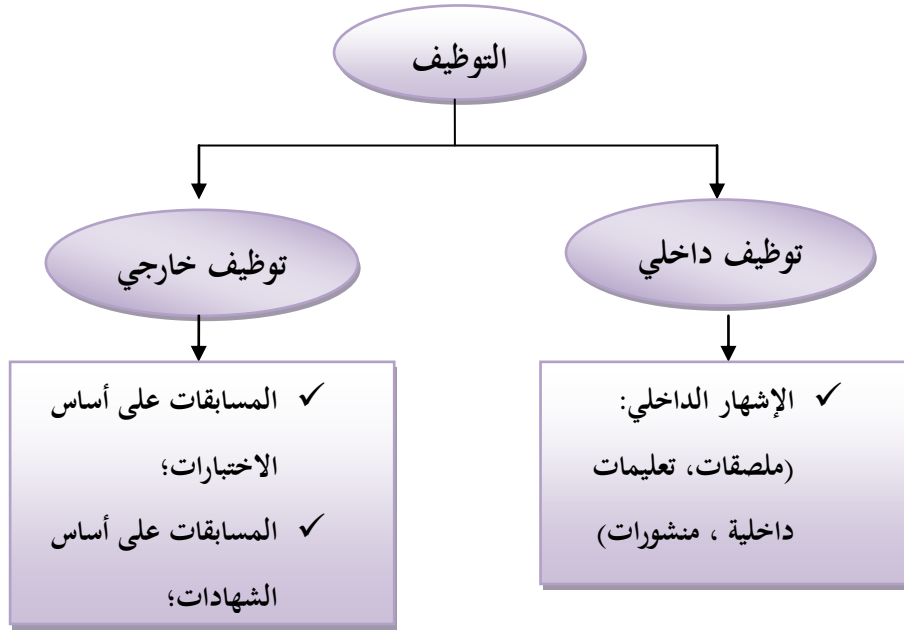
\* الوضعية القانونية اتجاه الخدمة الوطنية؛

\* السن القانونية و القدرة البدنية و الذهنية، والمؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المطلوبة؛

\* إجراء فحص طبي عند الاقتضاء، وكذلك إجراء بعض التحقيقات الخاصة في بعض أسلاك الموظفين.

<sup>1</sup> سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص16.

أنماط التوظيف:



الشكل رقم (07): مخطط يوضح أنماط التوظيف

المصدر: سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، مرجع سابق، ص20.

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

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

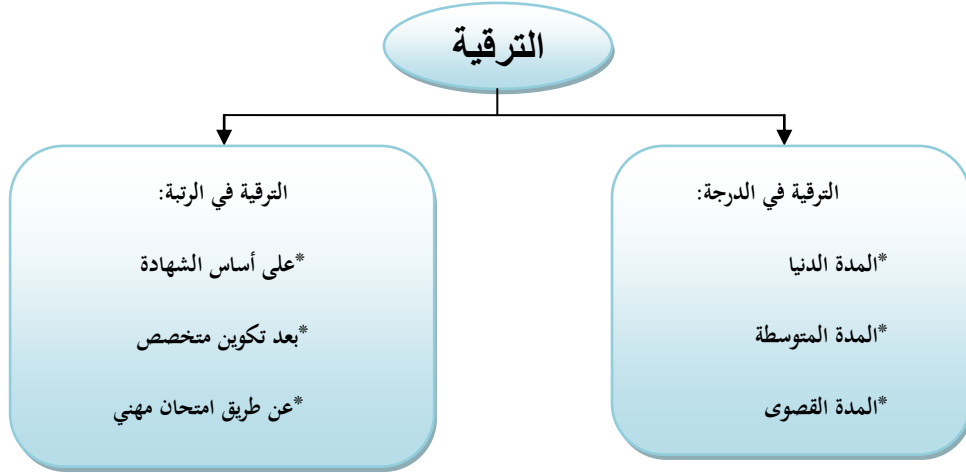
**2-التوظيف الخارجي:** قد يؤخذ على المصادر الداخلية للتوظيف عدم كفايتها لشغل المراكز الشاغرة بعناصر ذات مستوى عال من الكفاءة و الخبرة و المهارة، ومن تم وجب إكمالها بمصادر التوظيف الخارجية، حيث نص المشرع الجزائري في المادة 80 من الأمر 06-03 على مختلف طرق و كفاءات الالتحاق بالوظائف العمومية باستعمال أسلوب المسابقات والتي حددت على النحو التالي:

- ✓ مسابقات على أساس الإختبارات؛
- ✓ مسابقات على أساس الشهادات؛
- ✓ الفحوص المهنية؛ هذا و بالإضافة إلى الإعتماد على التوظيف المباشر كأسلوب للتوظيف الخارجي بالنسبة للمرشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوصا عليه في القوانين الأساسية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الترقية

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

**الترقية:** هي عبارة عن نتيجة تقييم مستمر و دوري يخضع له الموظف أثناء مساره المهني يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة، وتكون إما ترقية من درجة إلى درجة أعلى مباشرة أو ترقية في الرتبة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة، كذلك تعرف الترقية بمعناها التنظيمي السليم نقل الموظفين من وظيفة معينة إلى وظيفة ذات مستوى أعلى، وتكون بالمعنى الصحيح التنقل من وظيفة إلى وظيفة معينة ذات مستوى أعلى في السلم الإداري وتعتبر حق من حقوق الموظف الذي يخضع لشروط معينة و أهم ما يميزها أنها نظام شرع للموظفين العموميين لتحقيق أغراض عديدة، فهي تحفزهم على الجدية في العمل لحصول الإدارة على موظفين ذوي كفاءة.<sup>2</sup>



الشكل رقم(08): مخطط يوضح أنواع الترقية

المصدر: سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، مرجع سابق،ص22.

<sup>1</sup> سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، مرجع سابق،ص19.  
<sup>2</sup> سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، مرجع سابق،ص22.

أنواع الترقية:

**1-الترقية في الدرجة:** لقد نصت جميع النصوص القانونية المنظمة للوظيفة العمومية على الترقية في الدرجة ومنها الأمر رقم 06-03 الذي نص في المادة 106 منه على هذا النوع من الترقية، حيث جاء فيها: "تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة، وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر و الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم"، ويتم هذا النوع من الترقية بصفة مستمرة حسب ثلاث وتائر: المدة الدنيا، المدة المتوسطة، والمدة القصوى حيث تتوزع هذه الوتائر على 12 درجة.<sup>1</sup>

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

الشكل رقم(09): جدول يبين وتائر الانتقال من درجة إلى درجة أعلى ضمن سلك الوظيفة العمومية

المصدر: موسى بوهدان، قانون الوظيف العمومي، مرجع سابق، ص 36.

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

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

\*على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على شهادات و مؤهلات مطلوبة؛

\*بعد تكوين متخصص؛

\*عن طريق امتحان مهني؛

\*على سبيل الاختيار".

<sup>1</sup> موسى بوهدان، قانون الوظيف العمومي، دار الأمة الجزائر، الطبعة 1، 2011، ص 36.

المطلب الثالث التكوين و نهاية الخدمة

**1-التكوين:** كرس القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية التدابير التي من شأنها تشجيع وتحسين الكفاءات والمؤهلات طبقا لما تتطلبه الإدارة في الوقت الحاضر، حيث يعتبر التكوين حقا معترفا به للموظف خلال مساره المهني، فقد ذكر في المادة 38 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الأمر 03-06 : "للموظف حق في التكوين وتحسين المستوى في الرتبة خلال حياته المهنية" كما جاء في المادة 104 من نفس الأمر " يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة".

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

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

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

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

\*أهداف التكوين: تتمثل أهداف التكوين فيما يلي:

-تحسين فعالية الأداء؛

-مسايرة متطلبات التسيير الحديث؛

-تحسين معلومات وتحصيل معارف جديدة إضافة إلى اكتساب المهارات؛

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

**2- نهائية الخدمة:** يعتبر الإحالة على التقاعد نهاية طبيعية للحياة المهنية، فهي تمثل حدثاً هاماً في نفس الوقت بالنسبة للموظف والإدارة.

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

\* **بالنسبة للإدارة:** لأن معرفتها لتاريخ مغادرة أعضائها لوظائفهم بصفة نهائية يمكنها من تصور سياسة للاستخلاف والتحكم في المخططات التي قد ترسمها في هذا الإطار.

### \* حالات نهاية الخدمة:

**أ- نهاية خدمة مباشرة (إجبارية):** هو التقاعد الذي يتم من خلاله إحالة الموظف إجبارياً ويتم وضعه في مخطط تسيير الموارد البشرية وهذا بمقتضى المادة 06 من القانون رقم 83-12 المؤرخ في 02 يوليو 1983 وحتى يستفيد الموظف من التقاعد الإجباري يجب أن يستوفي شرطين أساسيين هما: الأول المتعلق بالسن القانوني والمتمثل في بلوغ الموظف 60 سنة بالنسبة للرجال و 55 سنة بالنسبة للمرأة بطلب منها، أما الشرط الثاني فيتعلق بمدّة الخدمة الفعلية وتمثل في ضرورة إثبات 15 سنة عمل فعلية.

كما تجدر الإشارة أن المرأة العاملة يمكنها الاستفادة من تخفيض السن بقدرة سنة واحدة عن كل طفل ربه على الأقل 9 سنوات وذلك في حدود ثلاثة أطفال.

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

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

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

- المبلغ المترتب الذي يكون الموظف قد اقتضاه في السنوات الخمس الأخيرة (متوسط الأجر 60 شهراً)؛

- عدد السنوات المستوفية لشروط الإحالة على التقاعد.

## خلاصة:

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

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

# المراجع

## الكتب:

- عادل حرشوش صالح وآخرون، الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة 2، عالم الكتب الحديث، عمان، 2006.
- سعاد نائف برطولي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 3، دار وائل، عمان، 2007.
- زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، الطبعة الأولى، 2011، عمان.
- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الجزائر، دار الهدى، 2002.
- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زاهر، الأردن، 2009.
- نظمي شحادة و زملاؤه، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، عمان، الطبعة 1، 2000، ص 60.
- النجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2003، ص 47.
- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم معلومات، دار صفاء، الطبعة 1، عمان، 2003، ص 20.
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص 88.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن 21، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 20.
- زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، كنوز المعرفة، الطبعة 1، 2007، عمان، ص 32.
- سمير محمد عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية مفاهيم واتجاهات حديثة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، مصر، 2006، ص 14.
- محمد اسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص 27.
- بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 1997، ص 19.
- مغتات خطاب، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تسيير الموارد البشرية، تخصص تسيير استراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2014-2015، ص 27.

## المراجع

- صلاح الدين عبدالباقي و آخرون، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، 2006، ص23.
- مؤيد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، الطبعة1، عمان، 2006، ص186-192-205.
- بن عبدالله فاطمة الزهراء، إصلاحات القطاع الصحي في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص33.
- عبد العزيز السيد الجوهري، الوظيفة العامة (دراسة مقارنة) مع التركيز على التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، 1983، ص27.
- دمان ذبيح عاشور، شرح القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، دار الهدى، الجزائر، 2010، ص18.
- الهاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض الأجنبية، دار هومة ، الجزائر، 2010، ص18.
- سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص16.
- موسى بوهدان، قانون الوظيف العمومي، دار الأمة الجزائر، الطبعة1، 2011، ص36.

### تقديم:

تعد التنمية أحد أهم الأهداف التي تسعى دول العالم إلى تحقيقها، فهي مقياس تقدم المجتمعات ورفاهيتها وعند الحديث عن التنمية لا بد من الإشارة إلى الإنسان فهو أساس تحقيقها بمختلف مجالاتها، ولن يتحقق ذلك إلا إذا توفرت له المتطلبات اللازمة والصحة هي أول تلك المتطلبات، فقطاع الصحة من بين أهم القطاعات التي أوليت اهتماما كبيرا من طرف الحكومات والمنظمات الدولية حيث عمدت الأمم المتحدة إلى إنشاء منظمة خاصة بالصحة في العالم سنة 1948.

ومما لا شك فيه أن نجاح أي منظمة سواء كانت عامة أو خاصة يعني بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه تلك المنظمة من موارد بشرية، فتحقيق أهدافها لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري، وبالتالي يتفق معظم الباحثين أن المورد البشري هو رأسمال المنظمة الحقيقي، ومن هذا المنطلق نجد أن مثل القطاع الصحي يفرض على الموارد البشرية تحديات متعددة المجالات لمكافحة العجز الذي قد تتعرض له المنظمة، و عليه يمكن صياغة الإشكالية الرئيسة على النحو التالي:

**\*فيما تكمن أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي؟**

ويمكن أن يتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى اهتمام القطاع الصحي بإدارة الموارد البشرية و ما مدى أهميتها في المؤسسات الاستشفائية؟
- هل المؤسسة الجزائرية على وجه العموم والمؤسسة العمومية الاستشفائية "شي غيفارا" تعمل على تطبيق قواعد إدارة الموارد البشرية؟

### \*الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية الأساسية قمنا بطرح الفرضيات التالية:

- إن إدارة الموارد البشرية هي محرك المنظمة، وهي تنسق بين باقي الوظائف ولا يمكن الاستغناء عنها؛
- تعتبر الموارد البشرية من الموارد المميزة التي تساهم في ارتقاء المؤسسة الاستشفائية العمومية.

### \*أهمية الموضوع:

- محاولة إبراز أهمية الموارد البشرية في المنظمة بصفة عامة، وفي القطاع الصحي بصفة خاصة؛
- معرفة الدور الفعال الذي يقوم به المورد البشري في المنظمة.

### \*أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن كثرة التساؤلات التي طرحت مؤخرا على عدة إدارات فيما يخص الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية خصوصا في القطاع الصحي و اكتشاف المكانة التي تحظى بها هذه الإدارة في المؤسسة الإستشفائية.

### \*منهج البحث:

من أجل الوصول إلى إجابة عن إشكالية البحث نعلم على المنهج الاستقرائي و الاستنباطي مع استخدام أسلوب الدراسة الوصفي لفهم الموضوع المدروس في الجزء النظري من جهة، والتطبيقي الذي كان في شكل دراسة حالة من جهة أخرى.

### \*مبررات ودوافع اختيار الموضوع :

تعددت دواعي اختيار الموضوع:

-قد تكون بحكم تخصصنا وميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بتسيير الموارد البشرية بالقطاع الصحي، إذ يعتبر أهم نوع من أنواع التسيير في المنظمة؛

- و قد تكون اعتقادنا أن ضعف أداء المؤسسة الاستشفائية يعود بدرجة كبيرة إلى ضعف وسوء تسيير الموارد البشرية؛

- إضافة إلى إمكانية البحث في الموضوع حيث أنه قابل للبحث والدراسة.

### \*أدوات الدراسة ومصادر البيانات:

للإلمام بهذا الموضوع والتطرق إلى جميع النقاط التي نراها مهمة تم الاعتماد على الدراسة الميدانية الخاصة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية لمستغانم "شي غيفارا".

### \*حدود الدراسة:

بهدف معالجة الاشكالية محل البحث وتحقيق أهدافه، قمنا بتقسيم الموضوع إلى جانبين: الجانب النظري وقسمناه إلى فصلين: الفصل الأول درسنا فيه مدخل عام للموارد البشرية، والفصل الثاني خصصناه لمخطط تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية أما الجانب التطبيقي احتوى على فصل للدراسة الميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية لمستغانم "شي غيفارا".

الإطار المكاني: تمثلت في زيارة ميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية "شي غيفارا" مستغانم؛

الإطار الزمني: في الفترة الممتدة من 2016/05/20 إلى 2016/06/20 .

المقدمة العامة / الإشكالية..... أ

## الجانب النظري

### الفصل الأول: مدخل عام لإدارة الموارد البشرية

تمهيد.....	ص06
المبحث الأول: أساسيات عن لإدارة الموارد البشرية.....	ص07
المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.....	ص07
المطلب الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية.....	ص08
المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.....	ص09
المبحث الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية وعوامل الاهتمام بها .....	ص12
المطلب الأول: أهداف إدارة الموارد البشرية.....	ص12
المطلب الثاني: وعوامل الاهتمام بها بإدارة الموارد البشرية.....	ص13
المبحث الثالث: أنشطة إدارة الموارد البشرية.....	ص14
المطلب الأول: تخطيط إدارة الموارد البشرية.....	ص14
المطلب الثاني: تنظيم إدارة الموارد البشرية.....	ص16
المطلب الثالث: اختيار و تعيين إدارة الموارد البشرية.....	ص20
الخلاصة.....	ص22

الفصل الثاني: مخطط تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية

تمهيد.....	ص24
المبحث الأول: القطاع الصحي في الجزائر.....	ص25
المطلب الأول: القطاع الصحي الجزائري ومميزاته.....	ص25
المطلب الثاني: إصلاحات القطاع الصحي الجزائري.....	ص26
المطلب الثالث: تقييم أداء القطاع الصحي الجزائري.....	ص28
المبحث الثاني: مخطط تسيير الموارد البشرية كآلية للتسيير.....	ص29
المطلب الأول: ماهية مخطط تسيير الموارد البشرية.....	ص29
المطلب الثاني: إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية.....	ص30
المطلب الثالث: تنفيذ وتقييم مخطط تسيير الموارد البشرية.....	ص31
المبحث الثاني: آلية استقطاب المورد البشري و تسيير مساره المهني.....	ص34
المطلب الأول: التوظيف.....	ص34
المطلب الثاني: الترقية.....	ص36
المطلب الثاني: التكوين و التنمية و إنهاء الخدمة.....	ص38
الخلاصة.....	ص41

## الجانب التطبيقي

تمهيد.....	ص42
المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة الاستشفائية العمومية "شي غيفارا".....	ص43
المطلب الأول: ماهية المؤسسة الاستشفائية العمومية "شي غيفارا".....	ص43
المطلب الثاني: : ماهية المديرية الفرعية للموارد البشرية.....	ص47
المبحث الثاني: نموذج مخطط الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية.....	ص48
المطلب الأول: إعداد المخطط السنوي للموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية.....	ص48
المطلب الثاني: تقييم نجاعة المخطط السنوي للموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية العمومية.....	ص48
الخلاصة.....	ص49