

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم الاقتصادية  
تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

بعنوان:

الموارد البشرية ومدى تأثيرها على أداء المؤسسة

دراسة حالة مستشفى ثنية الحد

من إعداد طالبين:

- رباحي أكرم عبد القادر
- قريريس محمد أمين

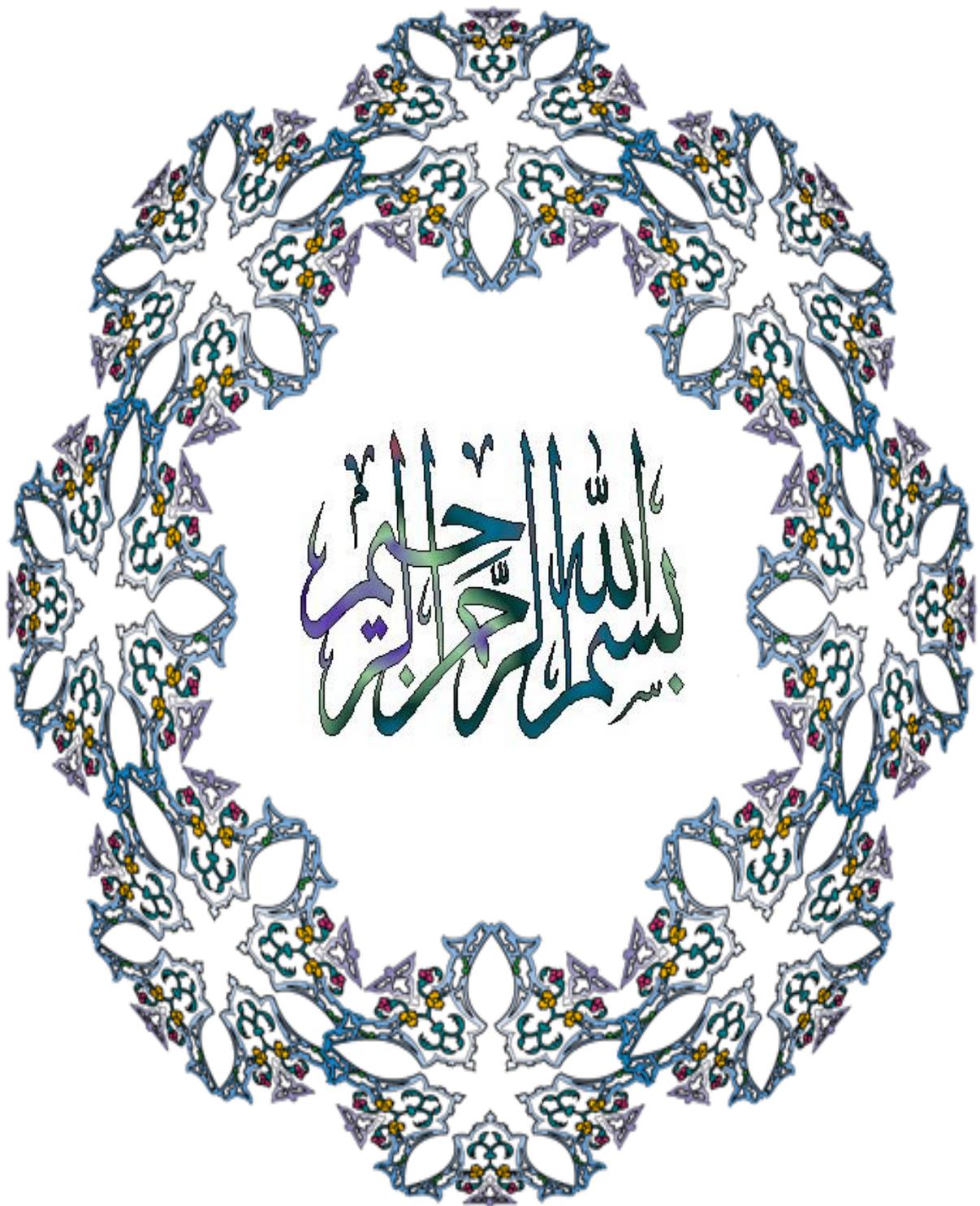
الأستاذ المشرف

- أ.د حميدوش أحمد

نوقشت أمام اللجنة المكونة من:		
رئيسا	( أستاذ محاضر – جامعة الجبالي بونعامة )	منصور فواد
مشرفا	(أستاذة التعليم العالي - جامعة الجبالي بونعامة)	حميدوش أحمد
ممتحنا	( أستاذ محاضر – جامعة الجبالي بونعامة )	سعيد الطيب

السنة الجامعية: 2022/2021





# كلمة شكر وتقدير

الحمد لله وحده

الحمد لله والصلاة والسلام على رسوله الكريم

فالشكر لله وحده على فضله واحسانه، الذي أنعم علينا بنعمة العلم والبايمان وحثنا على

مثابرة الجهد في الحصول عليها بلا حدود لزمان أو مكان.

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف حميدوش لأرائه السديدة وتوجيهاته

المفيدة في إثراء هذا العمل .

وبالغ شكرنا وعرفاننا إلى جميع أساتذتنا الكرام بكلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير

والعلوم التجارية بجامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة .

وشكرا لكل من ساعدنا لإنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد وكانوا لنا بمثابة السند،

الدعم والتشجيع.

# أهدى

أهدي عملي هذا إلى من علمني أن أصارع الحياة الصعبة بحكمة وصبر ولم يبتخل يوماً عليا بجهه  
وحنانه ونصائحه السديد ودعوته الدائمة إلى مثلي الأعلى في الحياة وقدوتي يا من احمل اسمه بكل  
فخر أبي العزيز أدامه الله تاجا على رأسي وأطال عمره.

إلى من أروضتني الحب والحنان، إلى رمز الحب وبلسم الشفاء، إلى من غرست فينا العطف  
صفحات، ووصفت لنا من الأمل طرقات، ومسحت بابتسامتها من عبرات، وفي صالتها كم أكثرت  
من الدعوات "أمي الحنونة" أطال الله في عمرها

إلى حياتي وبركة الوجود وبهجة البيت جدتي الغالية إلى أعلى ما منحتني الحياة من أتقاسم معهم  
أفراحي وأحزاني إخوتي الأعزاء كما لا أنسى جزيل الشكر والخاص إلى أستاذي الفاضل الذي كان له الفضل  
في نجاح هذا البحث، الأستاذ والدكتور حميدوش أحمد وإلى كل من كانت تحلو معهم الحياة بممرها وحلوها  
وفائها وعطائها إلى من سعدت برفقتهم في درب الحياة عائلتي وسعي للخير داعيا وكل أصدقائي وأحبي إلى كل  
شخص في هذا العالم ينشد بالمعرفة وينادي بالعلم لفك قيود الجهل والامية وإلى من تتوق نفسه إلى حدائق

المعرفة بنسائم العلم والثقافة

أهدي هذا العمل المتواضع لكم ...

أكرم

# أهدى دعوات

أهدي عملي هذا إلى من علمني أن أصارع الحياة الصعبة بحكمة وصبر ولم يبخل يوماً علياً بجه وحنانه ونصائحه  
السديد ودعوته الدائمة إلى مثلي الأعلى في الحياة وقدوتي يا من أحمل اسمه بكل فخر "أبي العزيز" أدامه الله  
تاجاً على رأسي وأطال عمره.

إلى من أرضعتني الحب والحنان، إلى رمز الحب وبلسم الشفاء، إلى من غرست فينا العطف صفحات، ووصفت  
لنا من الأمل طرقات، ومسحت بابتسامتها من عبرات، وفي صالتها كم أكثرت من الدعوات "أمي الحنونة"  
أطال الله في عمرها

إلى حياتي وبركة الوجود وبهجة البيت جدتي الغالية

إلى أغلى ما منحتني الحياة من أتقاسم معهم أفراحي وأحزاني إخوتي الأعزاء كما لا أنسى جزيل الشكر والخاص  
إلى أستاذي الفاضل الذي كان له الفضل في نجاح هذا البحث، الأستاذ والدكتور حميدوش أمحمد  
وإلى كل من كانت تحلو معهم الحياة بممرها وحلوها وفائها وعطائها إلى من سعدت برفقتهم في درب الحياة  
عائلي وسعى للخير داعياً وكل أصدقائي وأحبي إلى كل شخص في هذا العالم ينشد بالمعرفة وينادي بالعلم لفك  
قيود الجهل والامية وإلى من تتوق نفسه.

إلى حدائق المعرفة بنسائم العلم والثقافة أهدى هذا العمل المتواضع لكم...

محمد أمين

شهد القطاع الصحي في الآونة الأخيرة اهتماما كبيرا وعلى جميع المستويات، حيث أصبح موضوع " جودة الخدمة الصحيّة" محل اهتمام عالمي و وطني متزايد، سعيًا من المؤسسات الاستشفائية بتقديم خدماتها الصحية بجودة عالية لتحقيق أقصى رضا للمرضى. كما يهدف هذا البحث إلى دراسة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على أداء المؤسسة وخصصنا دراستنا على المؤسسة العمومية الاستشفائية لثنية الحد وفروع قسم الموارد البشرية ومهامه واهدافه داخل هذه المؤسسة ومدى تأثيرها على رضا المريض، باعتماد أبعاد جودة الخدمات الصحيّة، وقد تمكّنت هذه الدراسة من التوصل إلى ان للموارد البشرية بما لها من دور حساس و فعال في ان واحد من خلال السماح بتطور المؤسسة الاستشفائية اضافة الى أن المريض راض عن جميع أبعاد جودة الخدمة (اعتمادية الاستجابة، الضمان، التعاطفية والذي يعتبر بشكل اساسي الهدف الاسمي للمؤسسة الاستشفائية لثنية الحد).

### Summary

Recently, the health sector has attracted great interest at all levels and thus, the topic of "quality of health services" is the subject of increasing global and national interest, concerning hospital institutions in their efforts to provide health services of high quality in order to achieve maximum patient satisfaction. This study aims to investigate the human resources and their impact on the performance of the institution and we devoted our study to the public hospital establishment of Thniet el-had and the human resources services, its missions and objectives within this hospital establishment and the effect of its impact on patient satisfaction, adopting the dimensions of the quality of health services.

This study concluded that human resources have a sensitive and effective role at the same time, allowing the development of the hospital institution, in addition to the fact that the patient is satisfied with the quality of service in all dimensions (reliability of response, guarantee, empathy being the ultimate goal of the hospital institution of Thniet el- had).

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
36	الأطباء المتخصصين في المؤسسة العمومية الاستشفائية لثنية الحد	02-01

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
16	تخطيط الموارد البشرية	01-01
22	موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي	01-02
30	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	02-01
41	يبين لنا الاختيار والتعيين كنظام	02-02
42	يوضح خطوات إجراءات عملية الاختيار	02-03

# فهرس الموضوعات

## فهرس الموضوعات

بسملة

كلمة شكر وتقدير

إهداء

قائمة الجداول والأشكال

فهرس الموضوعات

.....مقدمة

### الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي لدراسة.

.....تمهيد

.....المبحث الاول: مفاهيم أساسية حول الموارد البشرية.

.....المطلب الاول: تطور الموارد البشرية.

.....المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية.

.....المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.

.....المبحث الثاني: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

.....المطلب الأول: الادارة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

.....المطلب الثاني: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.

.....المطلب الثالث: أهمية وأهداف الموارد البشرية.

.....المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء المؤسسات.

.....المطلب الاول: تعريف تقييم الاداء.

.....المطلب الثاني: أهمية الاداء.

.....المطلب الثالث: عناصر الأداء الوظيفي.

### الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية ثنية الحد.

.....تمهيد

.....المبحث الاول: نظرة عامة حول المؤسسة العمومية الاستشفائية.

المطلب الاول: تقسيم المؤسسة.....	
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية ثنية الحد.....	
المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاستشفائية ثنية الحد والأقسام الموجودة على مستواها.....	
المبحث الثاني: مهام الموارد البشرية في المستشفيات.....	
المطلب الاول: إدارة القوى العاملة / التوظيف.....	
المطلب الثاني: التخطيط والقرارات.....	
المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية داخل المستشفيات.....	
خاتمة.....	
قائمة المصادر والمراجع.....	

# مقدمة

## مقدمة

يكتسي موضوع إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة باعتبار أن أي مشروع عصرنة أو تحديث لمؤسسة أو إدارة يجب أن يركز على العامل البشري بالدرجة الأولى، فالكثير من الدول قطعت أشواط متقدمة في مجال تسيير مواردها البشرية باعتمادها على كل ما هو مفيد من أبحاث نظرية وتقنيات علمية، فأصبحت تتوفر على إدارات فعالة تواكب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسة الحاصلة بها، لذلك أصبح تسيير الموارد البشرية يعتمد على أدوات التخطيط من خلال تحديد الأهداف والانتقاء أدوات التنبؤ والتقسيم، كما أن أصبحت الإدارة العصرية تهتم بالبعد الإنساني والاجتماعي للموظف من خلال البحث عن التحفيز عكس ما كانت عليه وظيفة المستخدمين في الماضي التي كانت تأخذ بعين الاعتبار فقط الاعتبارات ذات الطابع الإداري والقانوني فاستطاعت الإدارة العصرية أن تحقق فعالية وأن تحسن مردودية موظفيها من خلال شتى أنواع التحفيز والتكوين، في حين يبقى الوظيف العمومي للجزائر بعيد كل البعد عن هذه التغيرات الاستراتيجية في تسيير الموارد البشرية معتمدا على تسيير كلاسيكي مما لا يفتح آفاق حياة مهنية جيدة، مما أدى إلى هروب الكثير من الإطارات الممتازة إلى القطاع الخاص في الخارج أو الداخل كما أن استمرار الوضع على حال يهدد شكل جميع الإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية فالسفير أمر حتمي لا مفر منه.

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية العلمية لمثل هذه الأبحاث من الاهتمام المتزايد الذي تجده الموارد البشرية في المؤسسات اليوم حيث تمثل عنصر الحسم وركيزة التفوق والتميز في عالم يتميز محيطه بشدة التغيرات والتقلبات هذا المحيط الذي فرض التغيير في وقت ما على المؤسسة من أجل التكيف أما اليوم ومن أي وقت مضى فهو يفرض عليها استباق الأحداث أي التغيير قبل أن يتغير المحيط، ولن يتحقق لها ذلك دون إعطاء كل أهمية لهذا المورد ومن ثم لإدارة التي تعتنى بشؤونها لضمان نجاح في هذه التغيرات.

## الإشكالية:

ومن هنا نطرح الإشكالية التالية:

ما هو دور الموارد البشرية في تطوير كفاءة المؤسسات، وفي المؤسسة الاستشفائية زمعان بوتشنت ثنية الحد ويمكن تجزئة الإشكالية إلى التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو دور إدارة الموارد البشرية؟
  2. هل نجاح المؤسسة يعتمد على تحسين الموارد البشرية؟
  3. هل يعتبر تحفيز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة بتحقيق الفعالية المطلوبة؟
- وبناء على التساؤلات السابقة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

## الفرضية العامة:

لتسيير الموارد البشرية في تحسين الكفاءات للمؤسسات ضمن إدارات متميزة في المؤسسات فنعتقد أنه كلما كان هناك التسيير للمورد البشري بأبعاده العلمية المتنوعة كلما ساهم ذلك في تحسين فعالية المؤسسة كما أنه يعتمد نجاح المؤسسة على تحسين المورد البشري و الجسر الذي يربط بين التحفيز وتحسين أداء العاملين.

## المناهج المستخدمة:

المنهج الوصفي و التقريبي تم اعتماد عليه ما في هذه الدراسة من خلال الإشارة للمراحل التاريخية التي مر بها تسيير الموارد البشرية و مع الواقع و ما هو عملي و نظري . كما تم القيام بدراسة حالة و التي من خلالها تم الاعتماد عليه بالاعتماد على عينة من القطاع الصحي و المتمثل في المؤسسة الاستشفائية الكائنة بثنية الحد بولاية تيسمسيلت لمستشفى "زمعان بوتشنت".

## خطة البحث:

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي لدراسة.

المبحث الاول: مفاهيم أساسية حول الموارد البشرية.

المطلب الاول: تطور الموارد البشرية.

المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

المطلب الأول: الادارة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

المطلب الثاني: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الموارد البشرية.

المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء المؤسسات.

المطلب الأول: تعريف تقييم الاداء.

المطلب الثاني: أهمية الاداء.

المطلب الثالث: عناصر الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية ثنية الحد.

المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة العمومية الاستشفائية.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية ثنية الحد.

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاستشفائية ثنية الحد والأقسام الموجودة على مستواها.

المبحث الثاني: مهام الموارد البشرية في المستشفيات.

المطلب الأول: إدارة القوى العاملة / التوظيف.

المطلب الثاني: التخطيط والقرارات.

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية داخل المستشفيات.

خاتمة عامة.

# الفصل الأول

الاطار النظري والمفاهيمي للدراسة

تمهيد:

تعمل المؤسسات ومنظمات الأعمال اليوم في ظل بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة بتوفر مجموعة من الموارد المختلفة يتم استخدامها في التنافس بينهما و يمكن تقسيم هذه الموارد إلى عدة أنواع هي الموارد المادية كالمباني والآلات والتكنولوجية التنظيمية كأنظمة الهيكل التنظيمي والتخطيط، و هناك الموارد الفردية كالخبرة والمهارات وذكاء العاملين و الشخصية و قدرة التكيف ضمن العمل الفردي و الجماعي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الموارد البشرية

المطلب الأول: تطور الموارد البشرية

مرت الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التنمية والمضمون، بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد التي تتضمن إدارة الأفراد العاملين في المنظمة<sup>1</sup>، و كان هذا المجال يعرف باسم "إدارة الموظفين" وقد ظهر بشكل واضح في العشرينات من القرن الماضي لاسيما في الولايات المتحدة، و تطور هذا المفهوم لإدارة المورد البشري استجابة للزيادة الكبيرة في الضغوط التنافسية التي واجهتها منظمات العمل الأمريكية في نهاية السبعينات نتيجة للعمولة بحيث تم إلغاء قيود التنظيم حيث سببت هذه الضغوطات إلى قلق كبير للشركات وبدأت في الانخراط في التخطيط الاستراتيجي و توحيد المكونات المختلفة للمنظمة بطريقة مناسبة لترويج التأثير التنظيمي، ومع التطور العلمي للإدارة بصورة عامة في التوجه إلى العنصر البشري خاصة أصبح ينظر إلى الأفراد العاملين كمورد بشري إمن منظور نسائي، ولذلك فإن دور إدارة الموارد البشرية لم يعد محدودا بالأدوار الإدارية الوظيفية بل امتد إلى أدوار أخرى استجابة للمتغيرات البيئية المؤثرة، حيث ظهرت وظائف ونشاطات أخرى غير تقليدية أهمها اختيار العاملين وجذبهم وانتقائهم أو الحفاظ عليهم في المنظمة تطور وظيفة الموارد البشرية مع أخذ بعين الاعتبار أيضا البعد الثقافي.

إن الكثير من سياسات التوظيف والاستخدام للموارد البشرية يمكن إرجاعها إلى أصول علمية قديمة، والدليل على ذلك بناء الأهرامات المصرية التي استنفذت جهد أكثر من مائة ألف موظف كعامل لمدة عشرين يوم.

<sup>1</sup> - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص ..... .

## 1 - المراحل التاريخية لتطور وظيفة الموارد البشرية<sup>1</sup>:

عرفت وظيفة الموارد البشرية عدة تطورات مرت على الجنس البشري خلال المراحل التالية:

### أ - مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

حيث تميزت هذه الحقبة بطرق الإنتاج اليدوية فانتشر نظام العبودية وقد اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل بالإضافة إلى نظام الصناعة اليدوي، وفي ذلك برزت فئة تملك الخبرة والمهارة، ضف إلى ذلك نظام الطوائف وبه شكلت كل صناعة طائفة لها قانونها يوضح شروط الدخول للمهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم واعتبر هذا.

### 2 - النظام احتكارا للصناعة أو الحرفة<sup>2</sup>.

### ب- مرحلة الثورة الصناعية:

ما إن بدأت الثورة الصناعية كنتيجة لسلسلة من الاكتشافات وبظهور القوى المحركة والآلات في النصف الثاني من القرن الثامن عشر واجه أرباب العمل مهمة تهيئة أفراد تحتاجهم مشاريعهم الضخمة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل لساعات عمل طويلة وأدى إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين وأحيانا إلى العاملين تحت أمرهم و رقابة وظهور فئة تطالب بتحسين ظروف العاملين. فقد تطلب الأمر في ظل المصنع الحديث استخدام توقيت لبداية ونهاية العمل وإيجاد مجموعة من قواعد العمل التي تنظم كل كبير من العاملين ورداءة ظروف العامل فيها لساعات طويلة وبأجر ضئيل، كل ذلك بسبب نمو النقابات حيث أخذ العاملون ينظمون أنفسهم في نقابات تمثلهم وتدافع عن حقوقهم، بعد أن عانوا من الاستغلال والحرمان وظروف العمل العسيرة<sup>3</sup>.

وكنتيجة مباشرة لما سبق بدأ نظام المصنع يحل تدريجيا محل الورش الإنتاجية ونظم الإنتاج العائلي بصفة عامة حيث كان التاجر يوفر للمصانع وعائلته المواد اللازمة للإنتاج ويدفع لهم مقابلا نقديا عن أعمالهم الصناعية. ويرجع انهيار النظام العائلي في الإنتاج إلى أن أصحاب المصانع كانوا يدفعون أجورا أعلى للصانع وعائلته، أكثر مما يمكن لهؤلاء كسبه من عملهم المنزلي، فسرعة الآلة ودرجات الكفاية العالية التي أمكن تحقيقها

<sup>1</sup> - يوسف حيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة، في الفكر الإداري، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 25.

<sup>2</sup> - نوري منير، المرجع السابق، ص 24.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط 5، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 35 .

عن طريق تقييم العمل والتخصص مكنت أصحاب المصانع من دفع تلك الأجور الأعلى نسبياً، وبالتالي هجر الصانع وعائلته صناعتهم المنزلية واتجهوا إلى المصنع للعمل كعمال هناك<sup>1</sup>.

أما من الجوانب الاقتصادية فقد أدت الثورة الصناعية إلى تحقيق زيارات هائلة في الإنتاج وفي تراكم السلع ورأس المال ووفرهما، وأدى ذلك أيضاً إلى زيادة سرعة نمو التجارة والصناعة، ولكن من جانب آخر كان العامل هو ضحية هذا النمو والتطور فقد كان العامل ينظر إليه كسلعة يمكن شراؤها وبيعها، ويشجع من استمرار هذا الاتجاه الفلسفة السياسية التي سادت تلك الفترة<sup>2</sup>.

### ج -مرحلة الحرب العالمية الأولى:

بقيام الحرب العالمية الأولى بدأت بعض الدول وخاصة المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية في تعقيد أسلوب التفاوض الجماعي Bargaining Collective ، فظهرت فكرة مجالس العمل Councils Works التي تكونت من مجموعة من العمال الذين يتم انتخابهم من الإدارات المختلفة في المصانع، وكأحد الإجراءات الاستثنائية التي تتطلبها الحرب طلبت من كل صاحب عمل مقابلة هؤلاء الممثلين لمناقشة شكاواهم ومناقشتهم في المسائل المتعلقة بالأجور وساعات العمل وظروفهم، وبالرغم من أن العديد من هذه المجالس استمر بعد انتهاء الحرب، إلا أن الكثير من أصحاب الأعمال عمدوا إلى حل هذه المجالس بالرغم من المعارضة الشديدة التي واجهوها من منظمات العمال. ولكن بازدياد قوة التنظيمات العمالية واتحاد صفوفهم وتكفل العديد من النقابات المحلية في شكل اتحادات عامة للعمال، بدأ الاعتراف بالحركة العالمية بتزايد، وتدخل العديد من الحكومات لإعطاء الصفة الشرعية لتلك التنظيمات العمالية وتنظيم علاقتها بأصحاب الأعمال، بل أن بعض الدول دخلت كطرف ثالث في المفاوضات التي تتم بين تنظيمات العمال وتنظيمات أصحاب الأعمال، وأصبح أسلوب التفاوض الجماعي أسلوب معترف به يتم من خلال مناقشة المشاكل التي تسود عالقة العمل بين العمال وأصحاب الأعمال، وكنتيجة مباشرة بدأ الكثير من المنظمات تعيين مجموعة من الأخصائيين في الشؤون العمالية وشؤون التفاوض بطريقة فعالة، كذلك ازدياد اهتمام العديد من المنظمات بإدارة الأفراد وسعت وراء تعيين الأخصائيين فيها والذين تتمثل إحدى مهامهم الأساسية في التنبؤ بأي مجال يمكن للمشاكل الظهور فيه والعمل على التغلب على هذه المشاكل قبل تفاقمها والسعي وراء تحقيق عالقات عمل سليمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - يوسف الحجيم، مؤيد عبد المحسن، إدارة الموارد البشرية ط 2، عمان، الكتاب العالمي، 2009، ص 20 .

<sup>2</sup> - الدكتور حسام إبراهيم حسن، ادارة الموارد البشرية في القطاع العام، ط 1، دار البلدية، عمان، 2004 ، ص 32-33.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 26-31.

د - مرحلة نظام الطوائف:

وقد تميزت هذه المرحلة بظهور العمالة المتمثلة في الأجراء الذين لهم أجور محددة من قبل الطائفة وفقا لساعات العمل، كما بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف والصناعات الصغيرة وذلك لتهيئة مساعدين وتنظيم شؤون الحرف ومساعدة أفرادها وأهم ما برز في هذه الفترة:

- ترتيب ساعات العمل.

- تقديم أجور مقابل العمل المقدم.

فمثال قد يحتاج الحرفي إلى معين ومساعدين لكي يهيئهم للعمل كحرفيين، وقد يحتاج إلى مساعدة إذا أصيب بعجز كما يحتاج أن يهيئ خلفا له إذا مرض أو شاخ أو مات، لم يحتاج أصحاب الحرف في تلك الفترة لأنظمة عمل أو أجور تعين بسبب صغر حجم المنظمات ولكونها أسرية ذات ملكية فردية تفتقر إلى ما يلي:

1- برامج تأمين لتوفير تعويض لهم عند الشيخوخة والإصابة بالحوادث.

2- قواعد لتحديد دور المعلم في تأهيل المساعدين لمنع الاستغلال.

3- قواعد لتصنيف مستوى تأهيل العاملين، وتحديد من هو المعلم في صنعه<sup>1</sup>.

هـ - مرحلة التشريعات الحكومية:

بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى قامت إدارة الموارد البشرية بالاستفادة من أدوات عملية تتمثل في القياس، الاختبار، التقييم، ونقلها لأغراض بحيث أصبح تطوير واستخدام أدوات قياس القدرات والمؤهلات والخصائص وكذا أدوات تحديد الخصائص النفسية السلوكية لبعض الوظائف من الوسائل عما أية إدارة ناضجة ومتطورة للموارد البشرية.

تدخل الحكومات في تحديد شروط استخدام الأدوات إلى مجموعة تغيرات لتوسيع المسؤوليات الحكومة تستعمل الاهتمام بالعلاقة بين أصحاب العمل والعمال ومن بين هذه المتغيرات نجد:

1 -تأمين شعور الحكومة بقيمة وأهمية الأعداد الواسعة من الأفراد الذين ساهموا في الدفاع عن وطنهم فأصبحت ضحايا حقوقهم مسؤولية أساسية على عاتق الحكومة التي جذتهم واستخدمتهم في الحرب.

2 -تنامي قوة العمال وتنامي نقاباتهم مما جعل منهم قوة سياسية مهمة استدعت اهتمام الحكومة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - سعاد نائف بروف، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار وائل، عمان، 2001، ص 28.

<sup>2</sup> - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1993، ص 27.

فعلى سبيل المثال كانت الإدارة الأمريكية كانت تنظر في التعيين إلى الوظائف الحكومية من حق الفائز في الانتخابات على افتراض أن الحكومة ذات مهام سهلة يمكن شغلها بأفراد متوسطي كفاءة والمهارة، بالإضافة إلى ذلك فإن تصاعد أعداد الحوادث والإصابات أذات الآثار السلبية على كل من العاملين والاقتصاديين زيادة أعداد اتجاه الشركات الصناعية، مما دفع الحكومات إلى التأكد من توفير هذه الشركات لتهيئة عمل آمنة، فأخذت قضايا حوادث العمل والضمان الاجتماعي موقفا مهما في اهتمامات المنظمات والحكومات. هذه التغيرات وغيرها انتهت في اتضاح عمل أدوات الموارد البشرية وإخضاعه لعوامل علمية وموضوعية وقانونية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية

#### تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

ويتفق معظم الكتاب على أن معظم الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.

تستعمل المنظمة هذه الموارد من أجل تحقيق أهدافها، وتصميم وتنفيذ استراتيجيتها، وتختلف خصائص الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى حسب مستوى تطور معارفهم، كفاءاتهم، قدراتهم، ومقدار توافر هذه العناصر لدى الأفراد العاملين.

إن إدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري في المنظمة.

كما يمكن أن نعتبرها مجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم<sup>2</sup>.

وهي أيضا مجموعة أفراد الجماعات المتوفرة في المنظمة في فترة زمنية، والتي تساهم في تحقيق أهدافها من خلال تنفيذ استراتيجيات مختلفة بواسطة الأفراد من حيث: طموحاتهم، مهاراتهم، قدراتهم، طاقاتهم وكذا درجات

<sup>1</sup> - بن عنتر عبد الرحمان ، ادارة الموارد البشرية، نهار الباروري العلمية، عمان، 2010، ص 19 .

<sup>2</sup> - حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 18 .

طموحهم. وعليه فإن هذه العوامل كلها تعتبر ديناميكية قابلة للتغيير باستمرار، حيث تتأثر بمحيط العمل كنتيجة تسيير المؤسسة لموظفيها والخصائص الشخصية المرتبطة بالفرد نفسه.

كما يعرفها حسن إبراهيم بلوط أن: إدارة الموارد البشرية على أساس الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة.

كما تعرف إدارة الموارد البشرية أيضا من خلال وضع واتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد أو الموارد البشرية العامة<sup>1</sup>.

كما عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة بالكم والنوع المناسبين وبما يخدم أهداف المنظمة ويرغمهم على البقاء في خدمتها ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

يعرف "Périr" إدارة الموارد البشرية بأنها إحدى الوظائف الاستراتيجية التي تعمل على رفع وتحسين أداء الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بالمساهمة بفعالية في الأداء الكلي للمؤسسة، وذلك عن طريق إيجاد أحسن توافق بين حاجات المؤسسة للموارد البشرية في الوقت الحالي أو في المستقبل، وبين ما هو متاح داخل المؤسسة أو في سوق العمل<sup>3</sup>.

أما "محمد فالخ" فيرى يبرز مفهوم الموارد البشرية على أنها "المورد البشري الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، فقد اقتضت الظروف المالية التي تعيشها المؤسسات في ظل العولمة وتحرير التجارة العالمية وتزايد المنافسة بينهما إلى إدخال تغييرات في مهمة إدارة الأفراد من أجل مواكبة التغيرات الاقتصادية والإدارية المعاصرة والمحيطية بالمؤسسات في شتى أنحاء العالم، فالتغيير لم يشمل مسعى إدارة الأفراد فقط، بل شمل مضمون عمل هذه الإدارة ونطاق ممارستها وأهدافها وعلاقتها، فلم تعد نسمع أو نقرأ على إدارة الأفراد، بل نسمع ونقرأ عن الموارد البشرية"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 19 .

<sup>2</sup> - عبد العزيز بدر البداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، ط 1، عمان، دار السيرة للنشر، 2009، ص 35 .

<sup>3</sup> - Jean marie périr « gestion des ressources humaines Vuibert 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1998.

<sup>4</sup> - محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل، ط 1، دار الحامد، الأردن، 2004، ص 19 .

وتقول سهيلة: "إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة الوظيفة الأساسية في المنظمات وتعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام فيه مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويساهم في تحقيقها"<sup>1</sup>.

وحسب "علي محمد" إدارة الموارد البشرية: "هي وظيفة متميزة لإدارة البشر، وهي الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد والقيام بالفعاليات التي تتعلق باستقطاب الموارد البشرية ذات المستوى المناسب من القدرات والمهارات ووضعها في المكان المناسب، ثم تنمية هذه المهارات وتدريبها وتطويرها والمحافظة عليها بما يناسب أهداف المؤسسة وأهداف الموارد. ويقول أيضا: "هي مجموعة الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل والاختيار والتعيين وتقوم أداء العاملين وترقيتهم ونقلهم، وتصميم هيكل أجورهم وتدريبهم وتوفير كل الأمن والسلامة لهم"<sup>2</sup>.

أما عبد العزيز بدر نداوي فيقول: "إن عملية إدارة الموارد البشرية تعطي اهتماما خاصا لإشباع الاحتياجات الذاتية ولكل من المنظمات والأفراد على سواء، إن المدى الذي يساهم فيه الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>3</sup>.

أما عصام الدين أمين فقد عرف إدارة الموارد البشرية: "هي الإدارة المعنية بتخطيط وتصميم وتنفيذ وتطوير وتنمية الأنشطة، التي تكفل الحصول على أفضل الموارد البشرية لتلبية احتياجات عمليات المنظمة حاضرا أو مستقبلا وحسب استخدامها وحفظها وصيانتها وتنميتها وتقوم أدائها، وتعظيم القدرة والرغبة في العمل لتحقيق أهداف المنظمة إنتاجية الأداء من حيث الفعالية والكفاءة"<sup>4</sup>.

أما "مهدي حسن" فيعرف إدارة الموارد البشرية: هي تلك الإدارة التي توفق بين الأفراد والوظائف، فالأفراد مختلفون، ليس فقط في الظاهر وإنما في ملامحهم وأعمارهم وخبراتهم وتعليمهم وتطلعاتهم وفي قدراتهم العقلية وفي مقدرتهم على اكتساب المعارف وفي اتجاههم، وبالتالي فإن سلوكهم مختلف عن البعض"<sup>5</sup>.

يعرفها "بجنية قوي" بأنها: "ذلك النشاط الإداري الذي يهتم بالعنصر البشري كمورد يجب استخدامه الاستخدام الأمثل وتنمية استثماره بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وذلك من خلال نظام متكامل، يضم أنشطة خاصة بالفرد من تخطيط، استقطاب، توجيه وأنشطة خاصة بالوظيفة والرواتب"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط 1، دار وائل، الأردن، 2006، ص 2 .

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 02.

<sup>3</sup> - علي محمد رباعية، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط 1، دار صفاء، الأردن، 2003، ص 20 .

<sup>4</sup> - عصام الدين أمين بوعلي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 25 .

<sup>5</sup> - سنان الموسمي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة حيلها، ط 1، دار محمد الوبي، الكوفة، 2008، ص 20 .

ويمكن لنا أستنتاج تعريف توافقي من التعاريف السابقة من أن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المسؤولة عن ممارسة العملية الإدارية في مجال الموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، وهذا التعريف يركز على المدخل الوظيفي لإدارة الموارد البشرية، حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بما يلي<sup>2</sup>:

-تخطيط القوى العاملة

-تنظيم إدارة الموارد البشرية.

-توجيه وقيادة وتحفيز الأفراد.

-الرقابة وتقييم أداء العاملين.

### المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

- 1 - **تخطيط الموارد البشرية:** وترتبط هذه الوظيفة عادة بأهداف واستراتيجيات المنظمة وتشمل هذه الوظيفة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في فترة مستقبلية بالعدد المناسب والتنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب سواء لمقابلة عمليات التوسع والنمو المخطط أو لمقابلة عمليات الإحلال، نتيجة خلو وظائف معينة من شاغليها، وهذا إل جانب تخطيط مسارات التي تكفل تحقيق التوازن بين جانبي الطلب على العمالة وعرضها.
- 2 - **تحليل الوظائف أو الأعمال:** لتحديد أبعادها من الواجبات والمسؤوليات وتحديد المتطلبات من المهارات والقدرات والخبرات اللازمة لشغلها، وتوفر هذه الوظيفة بيانات هامة ودقيقة عن الوظائف تكفل بدورها توفير الأساس الموضوعي والعاقل لمعالجة كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- 3 - **التوظيف:** ويركز على توفير الاحتياجات المخططة عن العمالة، تتضمن هذه الوظيفة وظائف فرعية هامة تشمل استقطاب مرشحين لشغل الوظائف، سواء عن خارج المنظمة أو من داخلها، واختيار أفضل المرشحين المتقدمين باستخدام أساليب متعددة الاختبارات، وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم، إل جانب اتخاذ ما يلزم لنق توقعات المنظمة إلى العاملين الجدد وتهيئة وتطبيع العاملين مع بيئة العمل والعمل على أن تتكيف وتتوافق المنظمة مع توقعات العاملين<sup>3</sup>.

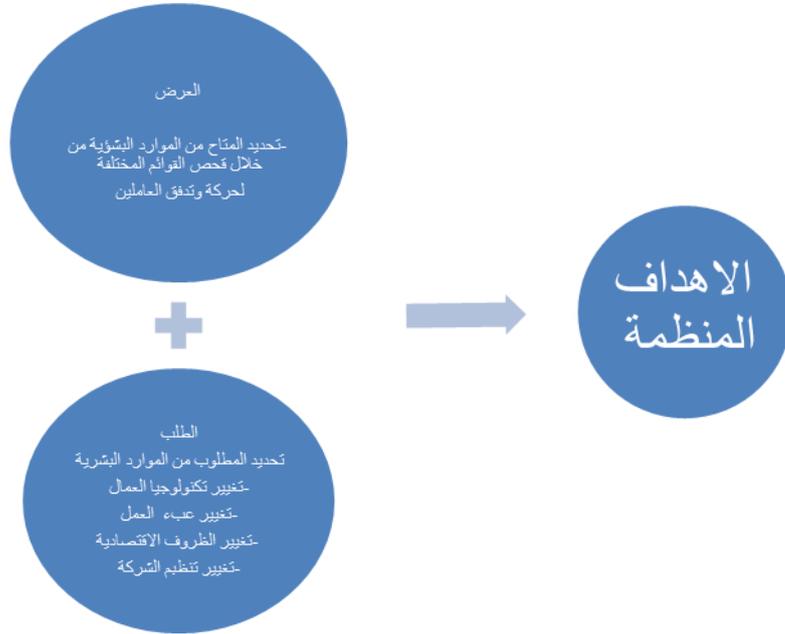
<sup>1</sup> - مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 11 .

<sup>2</sup> - بجنية قوي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مباح بورقلة، الجزائر، الجزء الأول، 2009، ص 06.

<sup>3</sup> - بجنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص 06.

- 4 - **تقييم أداء العاملين:** فبعد تعيين العاملين في الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة إل تقييم أدائهم وتحديد مدى كفاءتهم في أدائهم أعمالهم ومكافأهم عن الأداء الجيد، وقد يتضح عدم جودة أداء الموظف وهنا قد يكون التدريب مدخلا لتعويض أوجه النقص في كفاءة الموظف.
- 5 - **إدارة عمليات الترقية والنقل وانتهاء الخدمة:** وذلك في ضوء سياسات وقواعد وأسس موضوعية محددة.
- 6 - **تدريب الموارد البشرية:** لزيادة قدراتها وتطوير أدائها، وتتم ممارسة هذا النشاط في ضوء برنامج مخطط لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ومتابعتها، ويمتد نشاط التدريب ليشمل توجيه العاملين الجدد، وتدريب العاملين في مختلف عادة تدريبهم عندما تتغير مسؤولياتهم الوظيفية أو تتغير متطلبات وظيفتهم المستويات الوظيفية.
- 7 - **تخطيط التطور الوظيفي:** سواء على مستوى الفرد حيث يتم مساعدتهم على أن يخطط لحياته الوظيفية على ضوء العوامل المرتبطة بذاته وشخصيته وبالبيئة المحيطة والتي تحكم اتجاهات الفرد نحو مسارات وظيفية معينة، أو على مستوى المنظمة بتخطيط تحركات العاملين للمستويات الوظيفية المختلفة خلال فترة حياتهم الوظيفية بما يكفل الانتفاع بالكفاءات لبشرية المتاحة بالمنظمة.
- 8 - **تحديد تعويضات العاملين:** ويتضمن ذلك النشاط تقييم الوظائف لتحديد أهميتها النسبية فيما بينه، وتحديد النموذج الأفضل والأكثر عدالة لمنح الأجور، وتحديد الميزات الإضافية التي تمنح للعاملين والتي تعتبر بمثابة زيادة في الأجر بطريقة غير مباشرة وتسهم في رفع معنويات العاملين وزيادة إنتاجيتهم.
- 9 - **تصميم وتنفيذ برنامج الصيانة البشرية:** بهدف تحسين بيئة العمل المادية والاجتماعية والصحية والنفسية وتطوير نوعية حياة العمل، فضال عن توفير الأمن والسلامة للعاملين.
- 10 - **التنسيق في مجال إدارة الموارد البشرية:** ويشمل ذلك التنسيق بين مختلف وظائف وأنشطة الموارد البشرية في كافة أرجاء وقطاعات المنظمة من خلال ميكانيزمات التنسيق الأساسية وهي سياسات الموارد البشرية، وقواعد الانضباط، والاتصالات الرسمية.

الشكل رقم (01-01): تخطيط الموارد البشرية



المصدر: د.نعيمة يجاوي، سلسلة محاضرات في ادارة الموارد البشرية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - د.نعيمة يجاوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، باتنة: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي - جامعة الحاج لخضر، صفحة 4، 5.

المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المطلب الأول: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تعتمد المنظمات باختلاف طبيعة عملها وقطاعاتها الوظيفية المختلفة على وجود مجموعة من الموظفين والعاملين فيها، مما يضمن المحافظة على انسيابية العمل والاستمرار في تحقيق الأهداف. يطلق على جميع هؤلاء الموظفين والعاملين اسم الموارد البشرية (Human Resource) تُخصص جميع المنظمات قسم خاص مسؤول عن إدارة الموارد البشرية فيها ومتابعة القضايا والنشاطات الخاصة بهم مثل التدريب، والاختيار والتوظيف، والتعويضات، وتقييم الأداء وغيرها.

يحتاج قسم الموارد البشرية كغيره من الأقسام إلى التخطيط والمتابعة ومواءمة أهدافه مع أهداف المنظمة. ويتم ذلك عن طريق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، فما هو وما هي أهميته وكيف يمكن تطبيقه في المنظمات؟ ستجد الإجابة على جميع هذه الأسئلة في هذا المقال.

تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يُعرف التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning) حسب SHRM على أنه: "عملية تحديد الأهداف والغايات طويلة المدى للمنظمة ومن ثم تحديد أفضل الطرق لتحقيقها".

أما التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (HR Strategic Planning) هو عملية التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية المستقبلية للمنظمة بعد تحليل الموارد البشرية الحالية للمنظمة وسوق العمل الخارجي وبيئة الموارد البشرية المستقبلية التي ستعمل بها المنظمة.

الهدف من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

الغرض العام من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو:

-ضمان وجود الموارد البشرية الكافية لتلبية الأهداف الاستراتيجية والخطط التشغيلية للمنظمة توفير الأشخاص المناسبين الذين لديهم المهارات المناسبة في الوقت المناسب.

-مواكبة الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والتشريعية والتكنولوجية التي تؤثر على الموارد البشرية المحافظة على المرونة حتى تتمكن المنظمة من إدارة التغيير إذا كان المستقبل مختلفاً عما هو متوقع.

### مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

عملية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تمر بعدة مراحل، وهي على النحو التالي:

#### تقييم القدرة الحالية للموارد البشرية:

بناءً على الخطة الاستراتيجية للمنظمة، تتمثل الخطوة الأولى في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تقييم قدرة الموارد البشرية الحالية، يجب تحديد مهارات وقدرات الموظفين الحاليين من خلال وضع قائمة لكل موظف تجمع فيها المهارات التي يمتلكها، وتشمل هذه القائمة كل شيء مثل الأنشطة الترفيهية والتطوعية للموظف والشهادات في مختلف مستوياتها.

يمكن مراجعة وتقييم هذه القائمة لكل موظف من أجل تحديد إذا كان الموظف جاهزاً وراعياً في تحمل المزيد من المسؤولية والنظر في خطط التطوير الحالية للموظف.

#### التنبؤ بمتطلبات الموارد البشرية:

الخطوة التالية تتمثل بالتنبؤ باحتياجات الموارد البشرية للمستقبل بناءً على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، يجب الأخذ بعين الاعتبار التحديات الخارجية التي ستواجهها في تلبية احتياجاتك من الموظفين والتي يمكن أن تؤثر على منطمتك.

بعض الأسئلة التي يجب الإجابة عليها في هذه المرحلة هي:

- ما هي مجموعة المهارات التي سيحتاجها الموظفون؟
- ما الوظائف التي يجب شغلها؟
- كم عدد الموظفين المطلوب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؟
- هل يؤثر الاقتصاد على قدرتنا في اجتذاب موظفين جدد؟

#### تحليل الفجوة:

يتم في هذه الخطوة تحديد المكان الذي ترغب المنظمة أن تكون فيه في المستقبل وأين هي الآن وتحديد الفجوة بينهما، يتضمن تحليل الفجوة تحديد عدد الموظفين والمهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق هدف المنظمة المستقبلي.

يجب أيضاً في هذه المرحلة الاطلاع ومراجعة جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة لتحديد النقاط التي يمكن تحسينها أو الممارسات الجديدة اللازمة لدعم قدرة المنظمة على المضي قدماً.

الأسئلة التي يجب الإجابة عليها في هذه المرحلة تشمل:

- ما الوظائف الجديدة التي سنحتاجها؟
- ما هي المهارات الجديدة المطلوبة؟
- هل يمتلك الموظفون الحاليون المهارات المطلوبة؟
- هل الموظفون حاليًا في مناصب تتوافق مع نقاط قوتهم؟
- هل لدينا عدد كافٍ من المديرين / المشرفين؟
- هل ممارسات إدارة الموارد البشرية الحالية مناسبة لتحقيق أهدافنا المستقبلية؟

### تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لدعم الاستراتيجيات التنظيمية:

هناك خمس استراتيجيات للموارد البشرية يمكن اتباعها لتلبية احتياجات المنظمة المستقبلية:

- استراتيجيات التدريب والتطوير.
- استراتيجيات التوظيف.
- استراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية.
- استراتيجيات التعاون.
- استراتيجيات إعادة الهيكلة.
- استراتيجيات الموارد البشرية.

### استراتيجيات التدريب والتطوير (Training and Development Strategies)

تشمل هذه الاستراتيجيات على:

- تدريب الموظفين على تولي أدوار جديدة.
- تزويد الموظفين الحاليين بفرص التطوير لإعدادهم لوظائف مستقبلية في المنظمة.
- يمكن تلبية احتياجات التدريب والتطوير بعدة طرق، قد يشمل ذلك إرسال الموظف لأخذ دورات أو شهادات، أو قد يتم إنجازها من خلال التدريب أثناء العمل، يمكن تلبية العديد من احتياجات التدريب والتطوير من خلال تقنيات فعالة من حيث التكلفة.

### استراتيجيات التوظيف (Recruitment Strategies)

يتم في هذه الاستراتيجيات:

- تعيين موظفين جدد بالمهارات والقدرات التي ستحتاجها المنظمة في المستقبل.

-النظر في جميع الخيارات المتاحة للترويج الاستراتيجي للوظائف الشاغرة وتشجيع المرشحين المناسبين للتقدم.  
في كل مرة تقوم فيها بالتوظيف، يجب أن تنظر إلى المتطلبات من منظور استراتيجي. على سبيل المثال، إذا كان لدى المنظمة العديد من المشرفين الذين اقتربوا من سن التقاعد، فيجب أن تتضمن استراتيجية التوظيف الخاصة بك تعيين موظفين لديهم القدرة على تولي دور إشرافي في المستقبل القريب.

### استراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية (Outsourcing Strategies)

في هذه الاستراتيجيات تقوم المنظمة ب:

- الاستعانة بأفراد أو منظمات خارجيين لإتمام بعض المهام.
- تبحث العديد من المنظمات خارج مجموعة موظفيها وتتعاقد للحصول على مهارات معينة. هذا مفيد بشكل خاص لإنجاز مهام محددة ومتخصصة لا تتطلب عملاً مستمرًا بدوام كامل.
- تقوم بعض المنظمات بالاستعانة بمصادر خارجية لأنشطة الموارد البشرية أو أعمال المشاريع. على سبيل المثال، قد يتم إجراء كشوف المرتبات من قبل منظمة خارجية بدلاً من موظف، أو يمكن تنفيذ مشروع قصير الأجل بالاستعانة بخبير استشاري، أو يمكن شراء خبرة محددة مثل المشورة القانونية من مصدر خارجي.

### استراتيجيات التعاون (Collaboration Strategies)

- قد تؤدي عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تطبيق استراتيجيات غير مباشرة تتجاوز منظمتك من خلال التعاون مع منظمات أخرى للتعامل مع النقص في مهارات معينة.
- العمل مع المنظمات الأخرى لإعداد قادة المستقبل من خلال المشاركة في تنمية الأفراد الواعدين.
- تقاسم تكاليف التدريب لمجموعات الموظفين.
- السماح للموظفين بزيارة المنظمات الأخرى لاكتساب المهارات.

### استراتيجيات إعادة الهيكلة (Restructuring Strategies)

- إذا كان تقييمك يشير إلى وجود فائض في المهارات، فهناك مجموعة متنوعة من الخيارات المفتوحة للمساعدة في التحسين. وتشمل هذه الاستراتيجيات:
- تقليل عدد الموظفين.
- إعادة تجميع المهام لخلق وظائف مصممة جيداً.
- إعادة تنظيم مجموعات العمل لتكون أكثر كفاءة.

### أهمية تخطيط الموارد البشرية:

- خفض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق للحاجات الكمية والنوعية المستقبلية لكل وظيفة من وظائف المنظمة.
- يوفر للمنظمة بيانات نشاطات وعمليات الموارد البشرية مما يؤدي إلى نجاح برامج التخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.
- الموازنة بين وظائف ونشاطات إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة بحيث تحقق كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
- يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالإختيار والتدريب والتحفيز.
- يؤدي الى توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحليل قوة العمل المتاحة ومعرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي

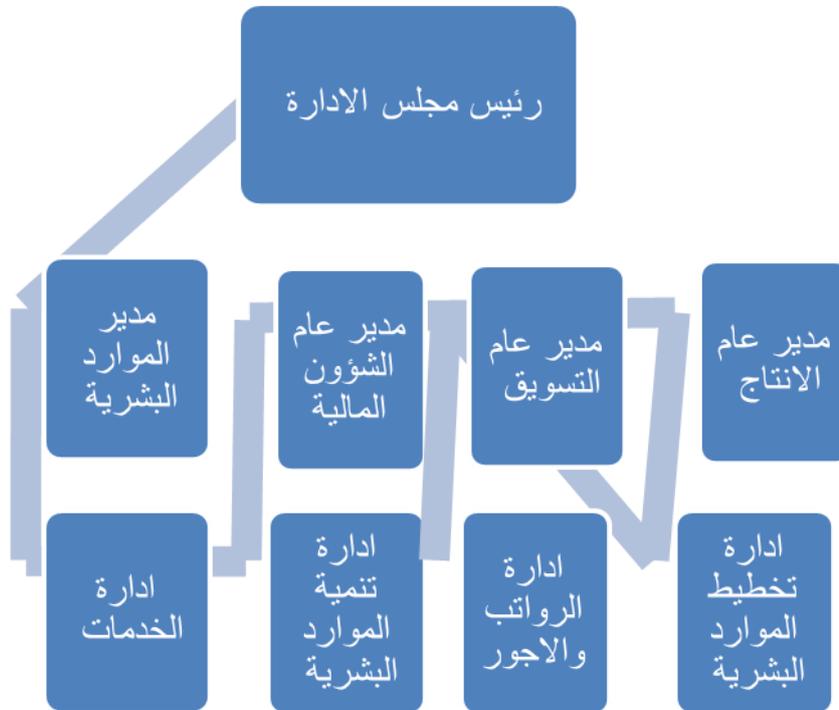
إن الهيكل التنظيمي يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة بحيث أنها تبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة. ومن هنا فإن كل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكليات، وأحيانا تغيير في تصميمها، فالمالك الوحيد لا يحتاج لهيكله إدارية لأنه باستطاعته أن يقوم لوحده بكافة العمال الإدارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة، سواء إنتاجية أو تسويقية أو مالية، لكن مع زيادة حجم المشاريع وكميات الإنتاج. ويتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية ومنها وظيفة إدارة الأفراد، ومن هنا بدأ التفكير جديا في تحدي خلق إدارة الأفراد وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كنتيجة لتطور إدارة المؤسسات وتعدد أنواع المؤسسات وازدياد أحجامها وتعدد مالكيها وانتشارهم في كل مكان، وثم رافق هذا التطور لإدارة الموارد البشرية تطورا في صلاحياتها وكان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على

<sup>1</sup> - كتاب المسار المهني لشهادات إدارة الموارد البشرية.

تحقيق الأهداف المرجوة. بالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة فإننا نجد أن المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم تعتمد إلى تجميع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الأفراد له حق الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع أو عن طريق اعتماد لا مركزي له حق التنسيق مع الفروع مع ترك الاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية، من أكثر التقسيمات الهيكلية المعتمدة وخاصة لدى المؤسسات الصناعية والإنتاجية، هو التنظيم الوظيفي على أساس العمليات أو النشاطات ذات الاختصاص الواحد أو الاختصاصات المتشابهة، بحيث أن كل قسم وحدة وظيفية القيام بالنشاطات المسندة إليه.

إن الهيكل التنظيمي يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة بحيث أنها تبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة، ومن هنا فإن كل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكليات، وأحيانا تغيير في تصميمها، فالمالك الوحيد لا يحتاج لهيكل إدارية لأنه باستطاعته أن يقوم لوحده بكافة العمال الإدارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة، سواء إنتاجية أو تسويقية أو مالية، لكن مع زيادة حجم المشاريع وكميات الإنتاج، ويتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية ومنها وظيفة إدارة الأفراد، ومن هنا بدأ التفكير<sup>1</sup>.

الشكل رقم (02-01): موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي:



<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية، الجزائر العاصمة، ص 523.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الموارد البشرية

وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية.

### 1 - الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، ولكن تركز اهتمامها على الأنشطة التخصصية المتعلقة بالإفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:

- **تخطيط الموارد البشرية:** ويتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقاً لطبيعة النشاطات المراد إنجازها.

- **تحليل وتصنيف والوظائف:** ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات المناط بكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.

- **نظام الاختيار والتعيين:** ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.

- **إعداد خطة التدريب:** ويتم خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم.

- **تصميم نظام الأجور والحوافز:** ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة إلى تحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة وفقاً للأداء المناط بهم.

- **تصميم نظام تقييم الأداء:** ويتم وفق ذلك وضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقييم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت تنظم من خلالها أسلوب العدالة والمساواة في التقييم العام الفردي أو الجماعي للعاملين لديها.

- **وضع نظام الترقيات والنقل:** وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة

- **أمن وسلامة العاملين:** وذلك بوضع نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة.

- تقديم الخدمات للعاملين: وتتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة وغيرها ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة.

### 2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

من أهم وظائف الإدارة هو تركيزها على العنصر البشري ولهذا فهي تهدف إلى:  
- تعزيز القدرات التنظيمية.

- تمكين الوزارات والمنظمات الحكومية والأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة.

- الموارد البشرية يمكن إن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وريح المنظمة.

- تعنى بالاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر حيث

إن أسس اختيار العنصر البشري تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم.

-استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

-التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة.

-الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.

-استقرار اليد العاملة في المنظمة.

-تحفيز الأفراد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ومدعمهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك ومساعدتهم على

التواصل إلى الأداء المرغوب فيه.

-رفع الكفاءة الإنتاجية والتي تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين

-المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية.

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

إن أي جهاز إداري لا يألوا جهداً على تنمية العنصر البشري لأنه يتوقف عليه تحقيق أهداف الجهاز .

فإدارة الموارد البشرية تعمل أو تدور حول محور قوامه زيادة الاهتمام بالموارد البشرية بما يضمن الاستخدام الأمثل

لهذا المورد وبالتالي نجاح المنظمة، فالمنظمات لدينا تعاني من عدم وضوح الرؤية فيما يتعلق بالتقييم والحوافز، لذا

وجب على جميع المنظمات في العالم النامي توجيه الاهتمام بتبني سياسة شاملة لإعادة النظر في وظائف إدارة

الموارد البشرية لديها.

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

أيضاً أثبت هيجان في دراسته وجود الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد إلا أن الثقافة التنظيمية لا تزال عاجزة أو قاصرة عن توفير المناخ الملائم لتشجيع الأفراد أو العاملين فيها لتقديم أفضل ما لديهم، لأنها منظمات لا تزال تعاني من عدم وضوح الرؤية لأهدافها. من خلال ما تقدم، يتضح لنا أنه فيما يتعلق بالموارد البشرية وحجمها في المنظمات الحكومية، فيجب أن يكون هناك عملية إعادة توزيع واستغلال للموارد البشرية الحالية وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة، مع توفير التدريب المناسب للحصول على موارد جديدة مؤهلة عن طريق تفعيل برنامج تطوير القطاع العام وتوفير التدريب المستمر لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب بناء على أسس الجدارة والاستحقاق الوظيفي.

فالهدف الأساسي لإدارة الأفراد في جميع المنظمات الصغيرة منها والكبيرة العامة والخاصة هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم واحتياجات المنظمة وينبثق من هذا الهدف الأساسي مجموعته من الأهداف تتمثل في الأهداف التالية:

- **الأهداف الاجتماعية:** تتمثل في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق استخدام وتشغيل الأفراد بالإعمال المختلفة ووفقاً لكفايتهم وبما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه وإدارة الأفراد غالباً ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين

- **الأهداف التنظيمية:** لما كانت إدارة الأفراد نظاماً في المنظمة وهي جزء من النظام الأشمل (المنظمة) فهي تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى أو الأنظمة الأخرى للمنظمة وتبرز الأهداف التنظيمية لإدارة الأفراد من خلال وظائفها التنفيذية الاستشارية.

- **الأهداف الوظيفية:** تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الأفراد بالوظائف التخصصية المتعلقة بالإفراد العاملين في جميع أجزاء المنظمة ووفقاً لحاجاتها.

- الأهداف الإنسانية: تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد العاملين في إشباع رغباتهم وحاجاتهم باعتبارهم بدرجة أساسية هدف العملية الإنتاجية فضلاً عن كونهم عنصراً مهماً من عناصر الإنتاج<sup>1</sup>.

المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء المؤسسات

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء

مفهوم تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بجدية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

ويمثل تقييم الأداء تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وعمل خطه لتحسين وتطوير أدائه في كثير من الأحيان وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة صحيحة فإنه يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية وتدعيم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة.

وتعددت التسميات التي أطلقها الباحثون على تقييم الأداء، فسميت حيناً بقياس الكفاءة، وسميت كذلك بتقييم الكفاءة، وسميت التقييم الوظيفي أو المهني، والتسمية الأكثر شيوعاً هي تقييم الأداء.

ويعرف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

بينما نجد أنه في لائحة تقويم الأداء الوظيفي في وزارة الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية المقصود بتقويم الأداء الوظيفي هو ما تقوم به الجهة الحكومية من إجراءات لقياس مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته وفقاً لعناصر ومعايير معينة خلال فترة زمنية محددة بما يمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة عن الموظف.

<sup>1</sup> - تسيير الموارد البشرية جامعة محمد لين دباغين.

إن عملية تقييم الأداء جزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل، وأن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافه، وأن عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين هما:

- محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها.

- تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.

### تعريف تقييم الأداء:

تقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان قوي ومكان ضعيف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها، هو بعبارة أخرى قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية. وتقييم الأداء يسبق تقويم الاداء والعكس ليس صحيحا لأنه على ضوء نتائج تقييم الاداء يمكن معرفة السبل الملائمة لتقويم الاداء في المؤسسة.

### المطلب الثاني: أهمية الاداء

#### أهمية عملية تقييم الأداء:

- إن لعملية تقييم الاداء أهمية على مستوى كل من جهة العمل والمدير والموظف التنفيذي، كما يلي:
- يعد الركيزة لاتخاذ العديد من القرارات المرتبطة بالحياة الوظيفية للعامل أو الموظف أو القيادي (كالترقية والنقل ... الخ).
  - تستخدم تقارير الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظف.
  - تستخدم تقارير الاداء كأداة لتقييم سياسات إدارة الموارد البشرية.
  - تستخدم كأداة لتزويد الادارة بمعلومات عن العاملين بالمؤسسة.
- تستخدم كوسيلة يعتمد عليها في قيام الرؤساء بالتوجيه المستمر لمؤسسيهم<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: عناصر الاداء الوظيفي

سيتم من خلال هذا العنصر شرح مختلف العناصر المكونة للأداء الوظيفي وكذا محددات هذا المتغير باعتبارها مهمة جدا لتعميق فهم الأداء الوظيفي.

<sup>1</sup> - كامل بربر إدارة ، الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997 ، ص156 .

1-عناصر الأداء الوظيفي: يتألف الأداء الوظيفي من مجموعة عناصر والتي يمكن توضيح أهمها في الآتي:

-نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة وآلات المرتبطة.  
العمل دون الوقوع في الأخطاء.

-المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في الأوقات المحددة، ومدى كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز، حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد أحمد أسعد عكاشة، مرجع سبق ذكره، 2008 ، ص34 .

# الفصل الثاني

الاطار التطبيقي : دراسة حالة

"المؤسسة الاستشفائية ثنية الحد"

## تمهيد:

تمثل الصحة الجيدة العنصر الأساسي لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة وقد كان هدف الدول الأعضاء في منظمة الصحة العالمية تطوير النظم الصحية وجعل الفرد يستفيد منها، وتعد الجزائر من بين هذه الدول، حيث سعت منذ الاستقلال إلى تطوير نظمها وهيكلها الصحية، وذلك عن طريق بناء وتشيد المؤسسات الصحية والارتقاء بالتعليم الطبي، وكنتيجه لهذه الجهود تحسنّت بعض المؤشرات الصحية، كتراجع معدّل الوفيات وارتفاع متوسط العمر عند الولادة.

سنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث: الأول نتطرق فيه إلى التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ثنية الحد بالاعتماد على إحصائيات ووثائق مقدّمة من طرف المؤسسة العمومية، ثم نتناول في المبحث الثاني المنهجية المتبعة في الدراسة، أما في المبحث الثالث فنتطرق إلى تحليل إجابات.

## المبحث الاول: نظرة عامة حول المؤسسة العمومية الاستشفائية

### المطلب الاول: تقديم المؤسسة

إن مؤسسة الصحية لثنية الحد هي مؤسسة ذات منفعة عامة تقوم بتوفير خدمات الرعاية الكاملة حسب احتياجات سكان المنطقة وما يجاورها، جميع القاطنين بالمنطقة بدون استثناء.

أنشأت المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية تقع في الجزء الشمالي من بلدية ثنية الحد، تربع على مساحة 4 هكتارات تحتوي على 240 سرير من بينها 220 سرير منتظم، تعطي كثافة سكانية من مختلف الدوائر والبلديات . تأسس سنة 1987 وحسب قانون الوظيفة العمومية فإن الترقية الداخلية للموظفين تتم كما يلي:

-متصرف - مهندس دولة

-ملحق رئيسي للإدارة - تقني سامي إعلام آلي

-ملحق الإدارة - كاتب

-عون إدارة رئيسي - عون حفظ البيانات

-عون إدارة

-عون مكتب

### الترقية تتم على أساس الامتحان المهني والاختيار M

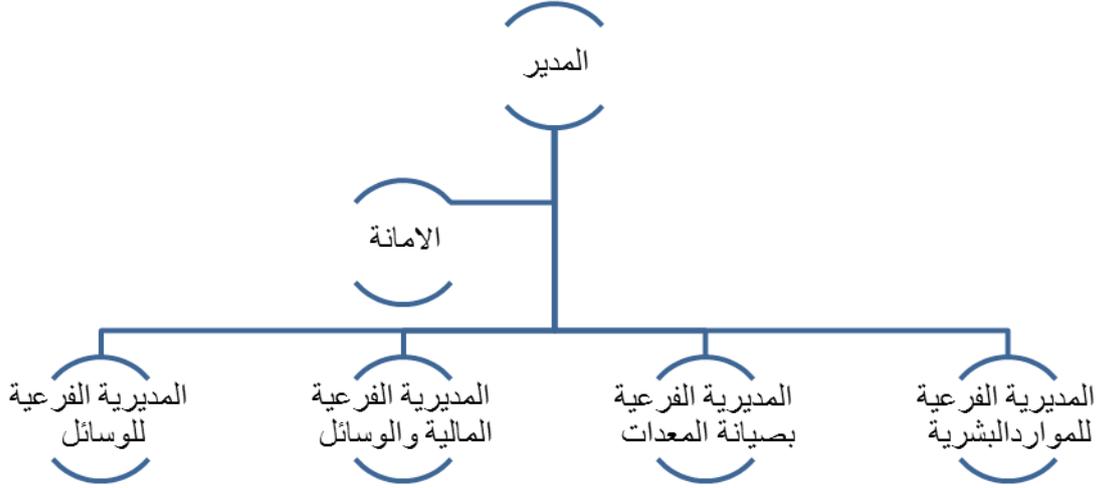
-على أساس الامتحان المهني من شروط هذا الامتحان هو أن الموظف يجب أن يكون لديه 5 سنوات أقدمية.

-على أساس الاختيار (Choix an Pronation) من شروط هذا الاختيار هم أن الموظف يجب أن يكون لديه

10 سنوات أقدمية.

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية ثنية الحد

الشكل رقم (01-02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



### 1 - المدير العام للمستشفى:

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

### 2 - الأمانة (السكرتارية)

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

ومن المهام التي تقوم بها:

- تسجيل البريد الصادر والبريد الوارد.

- استقبال الزوار لمقابلة المدير.

- ترتيب وحفظ المستندات والوثائق الخاصة بالإدارة لتسهيل عملية البحث عنها.

- تحضير الوثائق الخاصة بإمضاء المدير.

-إنشاء ملف يجمع فيه مختلف الوثائق والسجلات الموجودة على مستوى أمانة المستشفى.

**السجلات الموجودة على مستوى أمانة المستشفى:**

**-دفتر الصادرات والواردات:**

حيث أن دفتر الصادرات يحتوي كل الوثائق الصادرة من الإدارة إلى مختلف هيئات والمؤسسات العمومية، أما دفتر الواردات تسجل فيه كل الرسائل والمذكرات، والوثائق الإدارية الواردة إلى المستشفى من مختلف المؤسسات الإدارية.

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

**3 -المديرية الفرعية للموارد البشرية:**

تحتوي على مكتبين:

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

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

**4- المديرية الفرعية للمالية والوسائل:**

تحتوي على ثلاثة مكاتب تتلخص كما يلي:

-مكتب الميزانية والمحاسبة: حيث تكمن مهامه في ترتيب وتنظيم الرواتب العمال، وتسيير الميزانية الخاصة بالمستشفى، وإعداد الكشوف والفواتير، وأيضا تجميع مختلف تقديرات الميزانية، ومتابعة الوضعية المالية.

-مكتب الصفقات العمومية: ومن المهام التي يقوم بها هذا المكتب إنشاء جميع الصفقات الخاصة بالمؤسسة، من أدوية، أغذية، استشارات... الخ، حيث يقوم المكتب بإنشاء دفتر الشروط الخاص بالصفقة المراد عقدها وإرسالها إلى وزارة الصحة من أجل الموافقة عليها، ويقوم بنشرها في الجريدة الرسمية، ومن ثم يقوم هذا المكتب باستقبال الملفات وفتحها بحضور المدير، ثم يقوم بدراسة الملفات على مستوى موظفين المكتب، من أجل اختيار الملف المناسب وبعد اختياره تقوم بإرسال اسم الشخص للجريدة الرسمية من أجل نشره.

-مكتب الوسائل العامة والتجهيزات: من المهام التي يقوم بها المكتب بالمحافظة على كل ما يتعلق بالمستشفى وعلى ممتلكاتها، وهو المسؤول على نظافة المستشفى، وحظيرة السيارات، وعلى سيارات الإسعاف ... الخ.

#### 5- المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

وهذا يحتوي على ثلاثة مكاتب وتتلخص مهامهم فيما يلي:

-مكتب الدخول.

-مكتب التعاقد وحساب التكلفة.

-مكتب التنظيم ومتابعة وتقييم النشاطات الصحية.

#### 6- المديرية الفرعية لصيانة المعدات الطبية:

مكتب صيانة المعدات الطبية:

يقوم هذا المكتب بنوعين من الصيانة:

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

الصيانة العلاجية: هذا بعد وقوع العطب يأمر بصيانتها ومن ثم يملأ استمارة فيها الآلات التي قام بصيانتها ونوع

العطب الموجود فيه وكل المعلومات المتعلقة بالصيانة.

الأقسام الموجودة على مستوى المؤسسة:

سوف نقوم بتقسيمها إلى ثلاثة أقسام وكل قسم يحتوي على مصالح

#### 1-المصالح الطبية:

- مصلحة الجراحة.

- مصلحة التشخيص.

- مصلحة الأشعة.

- مصلحة طب العيون.

- مصلحة طب الأذن والأنف والحنجرة.

- مصلحة الأمراض الصدرية.

- مصلحة الاستعجالات.

#### 2-المصالح الفنية:

- مصلحة الصيدلة.

- مصلحة مركز حقن الدم والمختبر.
- مصلحة التمريض.
- مصلحة التعقيم المركزي.
- مصلحة تصفية الدم وأمراض الكلى.

### 3- المصالح الإدارية:

- الإدارة العامة.
- مكتب الاستقبال.
- قسم السجلات الطبية.

### المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاستشفائية ثنية الحد والأقسام الموجودة على مستواها

إن المستشفى يلعب دور هام في تقديم الخدمات الاستشفائية على مستوى المنطقة، ومن أجل تقديم أفضل الخدمات حيث أن المؤسسة تبني نظام تسييري متقدم، وهذا بغية تقديم أفضل الخدمات. إن النظام التسييري الذي تتبعه المستشفى، يعكس لنا النظام التسييري للمنظومة ككل . من أهم النقاط التسييرية المتبعة من المستشفى ما يلي:

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

تحديد المهام الرئيسية التي تتم على مستوى كل مصلحة، ويكون على رأس كل مصلحة رئيس، ومن مهامه:

- تحديد الاحتياجات الطبية والتشغيلية للمصلحة المسؤولة عنها.

- تقييم العمال الذين يعملون على مستوى كل مصلحة.

- وضع دفتر على مستوى كل مصلحة للشكاوى والقتراحات.

- مراقب طبي العام، يقوم بالتنسيق بين مختلف المصالح الاستشفائية والإدارة.

- يتم تقييم العمال والموظفين عن طريق اجتماع، يعقده كل من المدير العام للمستشفى والمراقب الطبي ورئيس

المصلحة التي يعمل بها.

يقوم المستشفى بإعداد استبيانات توزع عن مرضى يستنتج منها مدى رضا المريض بالخدمات المقدمة له

يتم تحديد الوجبة الغذائية للمريض على أساس حمية المقدمة من طرف الطبيب في ظل الميزانية المتاحة.

يقوم المدير العام للمستشفى ورؤساء المديریات بإعداد تقارير (شهرية، ثلاثية، سنوية)، يقوم بتقديم أهم الأعمال التي قامت بها المستشفى وإرسال نسخة إلى مديرية الصحة الولائية.

### الفرع الثاني: إجراء مقابلة مع نائب المدير:

بعد التعرف على المصالح (الأقسام) الموجودة بالمستشفى، قمنا بإجراء مقابلة مع نائب المدير، وقمنا بطرح بعض الأسئلة عليه، وكانت الإجابة كالتالي:

س1- فيم تكمن الخدمات التي تقدمونها؟

ج1: تكمن الخدمات التي نقدمها في العلاج كخدمة أساسية، وهناك بعض الخدمات الإضافية كحظيرة السيارات، والمبيت... إلخ.

س2 - هل تعتقد ان هناك تحسن في الخدمات التي تقدمونها؟

ج2: نعم أعتقد أن هناك تحسن ملحوظ على مستوى الخدمات التي نقدمها، ألن المؤسسة

اليوم أصبحت تتوفر على آلات طبية حديثة مثل: جهاز سكانار... إلخ، وكذلك أصبح هناك برامج تكوينية للعاملين من أجل رفع كفاءتهم، بالإضافة إلى الدعم الذي نتلقاه من وزارة الصحة للمستشفيات.

س3 - ماذا تعني لكم جودة الخدمات الاستشفائية؟

ج3: تعني تقديم خدمات في المستوى، نحاول من خلالها كسب رضا الزبون (المريض).

س4 - هل تواجهون صعوبات أثناء عملكم؟

ج4: نعم نواجه العديد من المشاكل ولعل أبرزها:

- عدم الحرية في اتخاذ القرارات، ألن الوزارة هي من تقوم باتخاذ القرارات.

- عدم القدرة على تقديم أفضل الخدمات ألنها ذات طابع عمومي، وإمكانياتهم محدودة من قبل الوزارة.

وهناك أيضا بعض المشاكل تواجهنا من قبل الزبائن وهي عدم اتباع التعليمات التي تضعها المؤسسة.

مثال: عدم إدخال المأكولات إلى المستشفى، فالزائرين ال يتبعون هذه التعليمات ودائما ما يقعون في نزاع مع

أعوان الأمن وكذلك هناك قانون من المنظمة العالمية للصحة تحدد عمر أطفال المستشفى وهم ال يتبعون التعليمات.

س5 - هل يحتوي المستشفى على مصلحة (قسم) يقوم بمناقشة المشاكل التي تواجهونها؟

ج5: نعم هناك قسم خاص بالمستشفى يطلق عليه قسم المنازعات، ويقوم على مستوى هذه القسم مناقشة كل

ما يتعلق بالمستشفى والأطراف المتعامل معها، سواء زبائن أو إدارات.

س6 - هل نظام التسيير التي تتبعه المؤسسة يتماشى مع المتطلبات الحالية؟

ج 6: إن نظام التسيير الذي تمشي عليه المنظمة مقدم لنا من طرف مديرية الصحة ووزارة الصحة لأنها هي المسؤولة على نظام التسيير للمستشفيات الحكومية الجزائرية، ونستطيع القول أنه يتماشى مع المتطلبات الحالية بالرغم من وجود المشاكل بصفة عامة.

س 7 - ما هو الأسلوب الذي تعتمده المستشفى في تقييم عمالها؟

ج 7: تعتمد على أسلوب الرقابة حيث تحتوي على قسم خاص بهذا، حيث أنها تضع عمال خاصين بمراقبة كل ما يتعلق بالمستشفى وعلى مستوى كل قسم.

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

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

س 8 - هل يشارك العمال في قرارات المستشفى؟

ج 8: نعم يشارك ممثلين العمال، في اتخاذ القرارات.

س 9 - من الذي يعين ممثلين العمال؟

ج 9: المدير لأنه السلطة العليا بالمستشفى.

## المبحث الثاني: مهام الموارد البشرية في المستشفيات

القطاع الصحي بالجزائر قطع أشواط كبيرة من حيث التطوير، حيث كان والا زال ضمن القطاعات التي منحها الدولة الأولوية منذ استقلالها، ونظرا للإشكالية الأساسية المطروحة اليوم بخصوص هذا القطاع والتي هي قدرته في الوقت الحالي على تلبية حاجيات الصحة التي تزداد باستمرار، ومن أجل جعل صحة الأفراد هي أسمى هدف تحاول الدولة بلوغه، وذلك من أجل استمرارها، بحيث يعتبر الأفراد الأصحاء عصب كل سياسة تنموية، باعتبار السياسة الصحية هي مجموعة الهياكل والمؤسسات الإدارية والخدماتية، يقوم على تسييرها أفراد ذوي مهارات وتخصصات مختلفة، تعتبر المحرك الرئيسي لها. في السنوات الأخيرة وبالضبط سنة 2007 تم تقسيم القطاع الصحي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 2007/05/19 المتعلق بإنشاء وتنظيم المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية كما أولت وال زالت الوزارة الوطنية اهتماما كبيرا بتطوير إدارة هذه المؤسسات من خلال برامج التكوين المستمر لأعوامها. ونخصص دراستنا بإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عنصر فعال في هاته الدراسة.

## المطلب الاول: إدارة القوى العاملة / التوظيف

الموارد البشرية ومصالح المؤسسة العمومية الاستشفائية

الجدول رقم (01-02): الأطباء المتخصصين في المؤسسة العمومية الاستشفائية لثنية الحد

التخصصات	عدد الأطباء
-العناية المركزة	3
طب الرجال	2
طب وأمراض النساء	2
جراحة العظام	1
جراحة النساء	2
جراحة الرجال	2
الولادة	3
طب الأطفال	2
طب حديثي الولادة	1
مصلحة الوقاية	1
مصلحة حقن الدم	1
تصفية الدم	1
الاستعمالات	1
مديرية الصحة (منتدب)	1
المجموع	23

المصدر: مكتب الموارد البشرية والمنازعات لمستشفى ثنية الحد

التوظيف:

أولاً: الاستقطاب:

- 1 - يعرف الاستقطاب: على أنه البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل المناصب الشاغرة ويصعب في تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها وتعريفها وقبل القيام بهذه الوظيفة البد من التأكد من ضرورة الحاجة الى شغل الوظيفة.

2 - الذي يقوم بعملية الاستقطاب : في المنظمات الكبيرة ومتوسطة الحجم تعد إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن الاستقطاب وعادة ما يوجد مكتب للتوظيف في هذه الإدارة، أما في المنظمات صغيرة الحجم فيكون الاستقطاب لفرد واحد عادة، يكون مدير مكتب التوظيف.

3 - خطوات عملية الاستقطاب:

أ- تخطيط القوى العاملة: حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة، فهناك ظروف تحتم على المؤسسة طرق اختيار الأفراد كزيادة العمليات والتخلي عن المستخدمين المتقاعدين، هجرة المناصب، العطل.

ب- طلبات المديرين من العمالة: من خلال تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والأمنية والقدرات والمهارات.

ج- تحديد الوظائف الشاغرة وتحليلها ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة: بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل من إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها.

- مصادر وأساليب عملية الاستقطاب: قبل القيام بعملية الاختيار من الضروري وجود مترشحين لشغل الوظائف بعملية الاختيار.

- المصادر الداخلية وتتكون من الأفراد الذين يعملون حاليا في المؤسسة فهم أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة من خلال الترقية، النقل، التحويل، إضافة إلى مخزون المهارات حيث يستخدم هذا العامل عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين بها.

- الترقية: تلجأ بعض المنظمات إلى سياسة الترقية من الداخل لسد فراغات الشواغر، إذ تمكن هذه السياسة من الانتقال إلى الوظائف الجديدة أو مراتب أعلى والترقية مسألة حساسة جدا من جهة ألن عامل الريح فيها قد يريح بعض الأفراد ويجب أن تبعد الترقية غير العادلة المبنية على الأسس الاستثنائية والمحسوبة القائمة والظالمة.

- النقل والتحويل: نقل الموظفين وتحويلهم من وظيفة إلى وظيفة أخرى، ومن قسم إلى آخر يهدف إلى سد الفراغات من الداخل كما أنه يساعد على إيجاد التوازن للموارد البشرية في المنظمة.

- الأفراد والسابقون: استقطاب الأفراد أو الموظفين السابقين قد يكون مصدرا داخليا هاما في الوظائف الشاغرة في المنظمة، كما أنه يمكن الاعتماد على توصيات الموظفين في المؤسسة لشغل الوظائف المطلوبة ونلاحظ أن الكثير من المنظمات تعتمد على المصادر الداخلية ألن التركيز على هذه المصادر يؤدي إلى تخفيض التكاليف

الحصول على الموارد البشرية ومن أبرز إيجابيات المصادر الداخلية تتمثل فيما يلي:

1- معرفة أفراد المنظمة.

2 -تكلفة استقطاب وارتفاع في معنويات وواقع الأفراد.

3 -المصادر الخارجة: للقوى العاملة تعبر عن سوق العمل بصفة عامة وتستخدم هذه الأخيرة لشغل الوظائف والأعمال الشاغرة لدى المؤسسة، وتتكون هذه المصادر من الإعلان في الصحف والمجلات ، وكافة الاستخدام العامة والخاصة، توصيات من موظفي المنشأة، النقابات العمالية، المدارس المهنية والمعاهد والجامعات، الطلبات الشخصية والعرقية وأهم هذه المصادر الخارجة:

-الإعلان: يعتبر مصدرا للتوظيف وأكثر السبل شيوعا الاجتذاب أفراد القوى العاملة من جميع المستويات.

-وكالات الاستخدام العامة والخاصة: هي أداة تساعد في عملية الاختيار بين المتقدمين للعمل أكثر وهناك نوعان من الوكالات العامة تخضع للقوانين العامة في البالد أما الوكالات الخاصة فهي مكاتب تتلقى طلبات العمل من الأفراد وكذلك طلبات ورغبات الشركات.

-المدارس المهنية والمعاهد والجامعات والنقابات العمالية: وهي طريقة تقوم أساسا على الاتصال المباشر بهذه المؤسسات بهدف الحصول على الخريجين، كما أن النقابات العمالية ليست مجرد تنظيمات تضم العاملين من مختلف القطاعات بغرض المحافظة على حقوقهم، إنما أصبحت تشكل أجهزة ضرورية تؤدي خدمات أخرى كتنظيم أحوالهم.

**أساليب استقطاب واكتتاب الموارد البشرية:**

**أولاً: الإعلان:**

أ- الإعلانات الداخلية: هي عبارة عن ملصقات أو إعلانات في لوحات الإعلانات بالشركة، وتكون في الأماكن التي يتجمع فيها، أو يمر من أمامها أكبر عدد من العاملين

ب- إعلانات بالصحف اليومية والدورية: غالبا ما تقوم المنظمات بالإعلان عن حاجاتها من العمالة في الصحف اليومية باعتبار أنها تصل إلى أكبر عدد من القراء.

ج- إعلانات من خلال الراديو والتلفاز: باعتبار أنهما وسيلتان للإعلان تصل إلى معظم الأفراد، ويكون غالبا في حالة المشروعات أو الشركات الجديدة التي تحتاج إلى عدد كبير من العمالة فيغلب عليها الطابع الفني، وغالبا ما يذكر في هذه الإعلانات عن مزايا العمل بالمنظمة المعلنة عن أسلوب التقدم للوظيفة.

## ثانيا: الاختيار والتعيين:

يعتبر اختيار وتعيين الموارد البشرية مجموعة من الإجراءات التي تكفل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب فهي: "إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع المعلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المترشح".

### أنواع الاختيار:

توجد ستة أنواع للاختيار هي:

أ- **الإضافات** (accessions) وهي تعني أن يتم اختيار عمالة جديدة لوظائف جديدة في المنظمة أي إضافة عمالة جديدة.

ب- **الترقيات** (promotions) حيث يتم اختيار أحد الأفراد والذي يشغل وظيفة معينة يشغل وظيفة أعلى في الهيكل الوظيفي، وهي تعني التدرج الراسي للوظائف.

ج- **المهام العرفية** (détails or assignent termorary) وتوجد في هذا الإطار ثلاثة أنواع للاختيار:

1 - تعيين الموظف أداء مهمة أو واجب محدد، أو عندما يقوم الموظف بشغل وظيفة أخرى غير تلك التي كان يشغلها فيما مضى (خاصة بعد رجوعه من مرض معين أو وهوة تعليمية معينة).

2 - يقوم أحد الأشخاص بشغل الوظيفة في مستوى أعلى وذلك بصفة مؤقتة ولأسباب عارضة مثلما يتولى شخص مهام آخر مريض أو غائب أو عندما يراد شغل وظيفة لفترة محددة خاصة الفترة التي يتم فيها اتخاذ إجراءات الاختيار للتعيين.

3 - تعين أي موظف في مشروع خاص أو مهمة خاصة.

د- **التنزيلات**: وهي عكس الترقيات وهي نوع التعيين الراسي حيث يتم تعيين الفرد في وظيفة أقل مما كان عليه، وهناك أسباب عديدة لهذا التخفيض منها الأسباب التي ترجع إلى الفرد حيث تكون الوظيفة أكثر ضغطا عليه في واجباتها ومسئولياتها، كما أن الإدارة قد تنزل الفرد لوظيفة أدنى حينما ال يكون قادرا على أداء المهام والواجبات المطلوبة في الوظيفة الحالية، وفي بعض الأحيان تقوم المنظمة بإلغاء الوظيفة Abolissement Job وفي هذه الحالة تكون أمام الموظفين والمنظمة بدائل ثالث

هي: - إما ترقية الموظف إلى وظيفة أعلى، أو - تنزله إلى وظيفة مساوية للوظيفة التي كان يشغلها وألغيت.

هـ- **الاختبار المبني على برامج التدريب** : Sélection Program Training حيث توجد ثلاثة أنواع أساسية في هذا الإطار هي:

عندما يكون اختيار المترشح للوظيفة مرتبطا باجتيازه دورة أو برنامج تدريبي معين، كما هو معمول به في ظل القانون شغل الوظائف القيادية المدنية في ج.م.ع. رقم (5) لسنة 1991، حيث أن المرشح لا يتقدم للتوظيف إلا بعد اجتيازه دورة تدريبية على مستوى القادة في معهد إعداد القادة بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة أو معهد إعداد القادة للإدارة المحلية.

عندما يكون مطلوب مقررات تدريبية عملية ومهنية يتم الحصول عليها خلال فترة زمنية معينة، سواء أثناء الوظيفة أو من خلال التدريب التقليدي في الفصول التدريبية.

والنوع الثالث هو عندما تقوم الإدارة بتقديم برامج تدريبية للموظفين المرشحين لشغل وظائف داخل المنظمة، ثم يتم اختبار الأفراد المناسبين من خلال الاعتماد على مراكز التقييم Centre Assasinent لتحديد مدى توافر المهارات الأساسية في الأفراد المرشحين للاختبار.

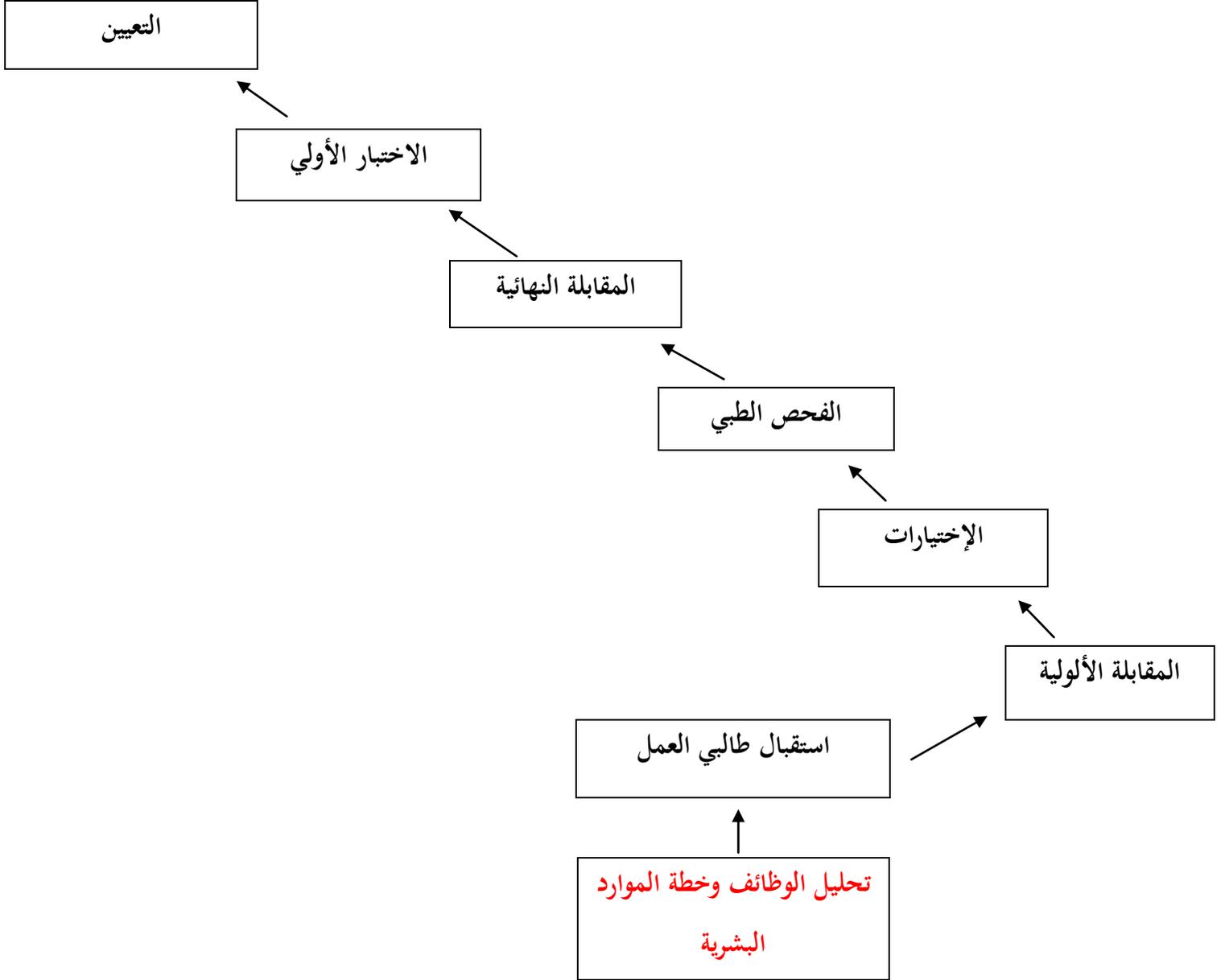
و- إعادة التقييم: وهي تعني أن عملية التعيين النهائي و التي تتم من خلال نقل أحد الموظفين من الموقع لآخر مماثل له أي عند نفس المستوى الوظيفي (النقل الأفقي).

الشكل رقم (02-02): يبين لنا الاختيار والتعيين كنظام<sup>30</sup>.



<sup>30</sup> - المرجع نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص 194.

الشكل رقم (02-03): يوضح خطوات إجراءات عملية الاختيار



## المطلب الثاني: التخطيط والقرارات

يفهم تخطيط على أنه مجموعة من القرارات الهادفة الى التنبؤ بالمستقبل والتعامل مع متغيراته واختيار البدائل من الخيارات المطروحة أمام المدراء.

يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه: "هو تلك العملية المنظمة والمستمرة وخاصة بتحديد وتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظروف مختلفة والقيام بكل ما يلزم نحو تطوير سياسات الموارد البشرية التي تؤثر في المنظمة في الأجل الطويل".

وتخطيط الموارد البشرية هو جزء ال يتجزأ عن التخطيط العام للمنظمة وإعداد الموازنات الخاصة بها، نظراً أن الموارد البشرية تؤثر وتتأثر بالخطة العامة للمنظمة وخاصة في الأجل.

لقد وصل أي مشروع قائم إلى ما هو عليه نتيجة تفاعل سلسلة طويلة من الأحداث والتغيرات المعقدة التي تخص المصنع والمعدات الموجودة، والعاملين بالمشروع والمتعاملين معه من موردين أو مستثمرين، ونظم التسويق وقنوات التوزيع وسلوك الحكومة، والهيئة الاجتماعية، ومستوى المعيشة والمستوى الحضاري وغير ذلك من المؤثرات الداخلية والخارجة على كيان وتشغيل المشروع، بالإضافة إلى التأثيرات الناجمة من الفرص المتاحة (واستغلالها أو عدم استغلالها) ومن سلوك المنافسين وسياساتهم، ويتضمن التخطيط المحاولة المنظمة للتنبؤ بهذه الأحداث وتصميم التشكيل السليم للتغيرات الممكن إحداثها وذلك من وجهة نظر المشروع.

وهناك ميل قوي نحو اعتبار خطة العمل هي النتيجة النهائية والوحيدة لعملية التخطيط، ولكن الميزة الحقيقية للتخطيط أعمق من ذلك بكثير، فجوهر التخطيط هو البحث وتحليل القرارات المختلفة التي يجب اتخاذها قبل أن يفرض على المشروع اتخاذها في ظروف الأزمة وفي شكل حلول وقتية لمشكلات عاجلة ومفاجئة، أنه ال يتعلق في جوهره بما يجب أن نفعله مستقبلاً، وإنما يتعلق بما يجب أن نفعله الآن حتى ال نتفاجأ بأحداث أو مشكلات غير متوقعة في المستقبل.

## الوظائف العضوية للتخطيط:

إن التخطيط ضرورة حتمية في أي نشاط إداري، وال يثبت حول ذلك جدال، سواء في الميدان العملي أو في الدوائر النظرية، ورغم ذلك هذا فالملاحظ للحياة العملية ال يمكن أن يفوته إدراك مدى القصور الشديد في كفاءة التخطيط يدركون الحاجة ولكن الكثير منهم عاجز عن إشباعها مما يؤدي إلى إهمال الوظيفة والتقليل من شأنها، ودليل ذلك شيوع التخطيط غير الرسمي على حساب النقص في التخطيط الرسمي والفرق بين الاثنين هو

فرق خطير هو أن الأخير يتضمن توجيه انتباه أكبر وواع ومتوازن للوظائف العضوية للتخطيط، تلك الوظائف العضوية للتخطيط هي:

- 1 - تحديد العوامل الرئيسية في البيئة المحيطة والعلاقات فيما بينها مع تحليل الفرص والتهديدات.
  - 2 - البحث عن وتحديد الأهداف البديلة وتقدير النتائج الممكنة لكل منها.
  - 3 - تحديد الأهداف التي تسعى الخطة لتحقيقها.
  - 4 - البحث عن تحديد الوسائل البديلة لتحقيق تلك الأهداف والنتائج الممكنة لكل منها وذلك في ضوء التحليل الدقيق لنقاط القوة والضعف بالمنظمة.
  - 5 - إعطاء قيمة كمية سلبية أو موجبة للنتائج المرتبطة بكل بديل.
  - 6 - ترتيب هذه النتائج وتحديد احتمال وقوع كل منها.
  - 7 - تحديد القيمة المتوقعة لكل بديل.
  - 8 - اختيار أنسب البدائل بالنظر للأهداف والمخاطر التي يحتوي عليها البديل.
- كل هذه الخطوات ال بد من القيام بها في عملية وضع الخطة، سواء كان التخطيط رسمياً أو غير رسمي، على أنه في الخيرة يكون أداء بعضها بطريقة ارجحالية أو غير واعية وتكون الفروض أحيانا غير منطقية أو غير مبنية على معلومات كافية، وال تكون هناك دراسة لكل البدائل الهامة، إن التخطيط الرسمي هو خطوة هامة في الارتفاع بمستوى الأداء في التخطيط وال يعني ذلك التقليل من شأن عنصر التخمين أو التقدير الشخصي فذلك ضروري وإنما يجب أن يقتصر دوره على تدعيم الأسلوب العلمي في التخطيط.

### أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- يهدف تخطيط الموارد البشرية الى التأكد من أن المنظمة تقوم بالتالي:
- أ- تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة بالأعداد والمهارات المطلوبة.
  - ب- تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية ومصادرها خاصة الداخلية.
  - ت- التأكد من أن المنظمة قادرة على التوقع والتنبؤ بالمشاكل المحتملة والتي تنتج من العجز أو الفائض في القوى العاملة.
  - ث- التأكد من أن المنظمة قادرة على القيام بتطوير وتدريب قوة العمل الحالية وبالتالي مواجهة ظروف عدم التأكد بالبيئة المحيطة، فيما يتعلق بالموارد البشرية.
  - ج- القيام بتشكيل وتحديد احتياجاتها من القوى العاملة البشرية وفقا للاستراتيجية الخاصة
- 1 بالموارد البشرية وتطويرها والموضوعة سلفا.

1 -مراحل تخطيط الموارد البشرية: يتكون تخطيط الموارد البشرية من أربع مراحل رئيسية:

أ- تحديد الأهداف التنظيمية: تعطي الأهداف التنظيمية للمنظمة وأفرادها الاتجاه والغرض الذي يسترشد به، وتحدد هذه الأهداف على أساس النتائج المتوقعة، وتبدأ بتحديد الأهداف في المستويات العليا للمنظمة، بتحديد الرسائل والتي تعرف عمل المنظمة الحالي والمستقبل .

ب-تحديد المهارات والخبرات المطلوبة:

بعد تحديد الأهداف على مستوى المنظمة والإدارات، والأقسام على المديرين الشاغلين لتحديد المهارات والخبرات المطلوبة لمقابلة أهدافهم المحددة .

تحديد المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية:

بمجرد تحديد أنواع وأعداد الأفراد المطلوبين فال بد من تحليل هذه التقديرات، في ضوء الموارد البشرية الحالية والمتوقعة للمنظمة.

**التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:**

يعرف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه مجموعة من الأفعال والتصرفات والتي تهدف إلى التكامل بين كل من البيئة التنظيمية والمنظمة والأفراد والأنظمة . كما أن استراتيجية تخطيط الموارد البشرية هي المسؤولة عن تزويد المنظمة، بالموارد اللازمة للقيام بأعباء الأهداف والخطط الموضوعة من قبل الإدارة الاستراتيجية.

**المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية داخل المستشفيات**

لهذه الأهداف جانبين هما المستشفى والأفراد.

**أولاً: الأهداف التي يسعى لها المستشفى من إدارة مواردها**

وهي كالتالي:

- الكفاءة والفعالية.
- التجانس.
- الاستقرار.
- تطوير وتنمية المهارات.
- تحقيق الانتماء والولاء.

## ثانياً: أهداف الأفراد:

- فرص عمل جيدة.
- ظروف ومناخ عمل جيد.
- الاستقرار والأمن الوظيفي.
- تقديم الخدمات والرعاية الاجتماعية والصحية وغيرها.

## مهام إدارة الموارد البشرية

- تصميم الهيكل التنظيمي للمستشفى وهيكل الأجر.
- تخطيط الموارد البشرية – الاختيار والتعيين / تقييم أداء الموظفين / تصميم أنظمة الحوافز والترقيات فن التحفيز / التدريب والتأهيل / صرف الرواتب والاستحقاقات / انتهاء الخدمة والتسوية النهائية / دراسة شكاوى العاملين فيما يتعلق بالأعمال المنوطة وتقديم المقترحات حياله للمسؤولين / تنظيم وحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة استيفائها / التحقق من تنفيذ القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بالموظفين والتأمينات الاجتماعية والجزاءات والمكافآت والعلاوات.
- استقطاب الأفراد وتطويرهم والحفاظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المستشفى وتحقيق أهدافهم.
- السعي الحثيث لبناء قوة بشرية منتجة وإدارة متفهمة من أجل تحقيق الغاية الكبرى وهي رفاهية الإنسان (الموظف) ورخاء المستشفى وازدهار المجتمعات.
- توفير احتياجات المستشفى من القوى العاملة وتنميتها والحفاظة عليها بما يحقق أهداف المستشفى في الإنتاجية والنمو وكذلك مساعدة المستشفى
- في حل مشاكل الأفراد كوسيط بينه وبين الإدارة ومدراءهم ورؤسائهم.
- توفير الخدمات المساعدة لكل الإدارات والاقسام ولجميع الموظفين.
- المتابعة اليومية والاسبوعية والشهرية لأعمال الإدارات والاقسام والوحدات الادارية.

## 1 - إضافة الى الدعم الإداري Administrative support

ويعتبر الدعم الإداري العمود الفقري لمهام الموارد البشرية. يتم تعقب كل التفاصيل الخاصة بالموظف من جدول الأجر وأماكن الإقامة الخاصة به والإجراءات الإنضباطية والوصف الوظيفي باستمرار في هيئة نسخ مطبوعة وملفات إلكترونية. يتم القيام بالمهام بشكل مبدئي من قبل مهنيين مبتدئين، ويطلق عليهم مساعد ي وموظفي الموارد البشرية. يقوم هؤلاء الأفراد بالبحث والتحديث وتنظيم الملفات. ويقوموا أيضاً بالاتصالات الهاتفية

ومراقبة موظفي الاستقبال وتوصيل الرسائل من وإلى العملاء والموظفين خارج أو داخل المنظمة. وفي بعض الحالات، يقوم مساعدو الموارد البشرية بمعالجة كشوف الرواتب- بشرط أن يكون لديهم خلفية مُسبقة عن كشوف الرواتب والمحاسبة.

## 2 - عمليتي التوظيف والاختيار Recruiting and Selection

إن تعيين الموظفين الجدد من المهام اليومية الشائعة لموظف [ الموارد البشرية. حيث يركز مسؤولي التوظيف أو أخصائيي التوظيف على المهام التي تتضمن عملية فحص السير الذاتية وإجراءات المقابلات الشخصية سواء على الهاتف أو وجه لوجه والاتصال بالمراجع والإعلان عن الوظائف وعرض الوظائف للمتشحين المؤهلين. ويتطلب هذا الدور الاحترافية والموضوعية والمعرفة بقوانين العمل السارية لتجنب التمييز في المعاملة. وعادة ما يكون مسؤولي التوظيف في مستوى متوسط، حيث تتطلب هذه الوظيفة خبرة تتراوح بين سنة إلى ثلاث سنوات أو أكثر بناءً على معايير المنظمة. ويمكن أن يساعدهم أيضًا مساعدو التوظيف، الذين يعملون بطريقة مماثلة للإخصائيين التوظيف.

## 3 - السياسات والإجراءات Policies and procedures

مع تغير المنظمات وسياساتها وإجراءاتها، والتي تؤثر على ممارسات التوظيف والإجراءات الانضباطية والصحة والسلامة. وفي كثير من الأحيان، تقع مهمة تحديث السياسات والإجراءات على عاتق اختصاصي الموارد البشرية، الذي لا يقوم بمعالجة هذه القضايا، بل قد يكون مسؤولاً أيضًا عن معظم الوظائف اليومية لإدارة الموارد البشرية. إن دور اختصاصي الموارد البشرية كبير جدًا، فمن الشائع له في أي قسم أن يعمل تحت إشراف اختصاصي. ونتيجة لذلك، هناك حاجة إلى خبرة كبيرة - لا تقل عن خمس إلى عشر سنوات.

## 4 - علاقات العمل Labour Relation

تتطلب المنظمات النقابية خبراء الموارد البشرية الذين يمكنهم التفاوض مع ممثلي النقابات. ومهمتهم هي أن يكونوا دبلوماسيين للحصول على صفقات منصفة مع قادة النقابات أو تسوية الخلافات مثل الإضرابات. وتشمل مهامهم اليومية التعامل مع الشكاوى النقابية وكتابة العقود وتحديد الأجور والتعامل مع استحقاقات الموظفين والحفاظ على توطيد العلاقات بين الموظفين للحد من الصراعات. ويشار إلى هؤلاء الأشخاص على أنهم متخصصون في علاقات العمل. وبالنظر إلى التعقيدات والمسئوليات التي تنطوي عليها هذه الوظائف، فإنها تتطلب عادة من خمس إلى عشر سنوات من الخبرة في بيئة نقابية.

خاتمة

وفي الأخير يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم العوامل الأساسية للإدارة الأعمال و الوسائل حسب تديرها و تطويرها و تبقي مهمة ليتم توكيلها إلا لمن كان له رصيد مهم من التجارب الميدانية و يتقن مهمتها إلا لمن لديه دراسة شاملة و واسعة تحتوى على مجموعة من العلوم كعلوم التسيير، بحيث تسيير الموارد البشرية لا يخضع لضوابط مطلقة وذلك وفق النظريات المتعددة لهذا المجال و لكن يحتاج على الأقل إلى أن تطبق الإدارة العمومية في علاقتها مع الموظفين وبشكل صحيح للتقنيات المعرفة من خلال التوظيف و التكوين فلذلك العنصر البشري هو أهم مورد وهو المحدد الأساسي لنجاح أي منظمة، والمؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر واحدة من هذه المنظمات و التي تسعى و تحاول تحسين أداء موظفيها، لذلك فواقع إدارة الموارد البشرية للمؤسسة الاستشفائية لدائرة سيدي علي بثنية الحد يوحى بالسعي في تحسين و تطوير الخدمات إلى جانب أنها تسهر على توفير من أن تكون هذه الخدمات من أحسن الخدمات للمرضي و تقدم لهم كل الخدمات جراء الشفاء، وكذلك تعمل المؤسسة على حماية كل ما يتعلق بالمواطن بصفة عامة سواء كان مريض أو موظف بالمستشفى.

# قائمة المصادر

## المراجع باللغة العربية:

### أولاً: الكتب:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط 5، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 .
2. بن عنتر عبد الرحمان ، ادارة الموارد البشرية، نهار الباروري العلمية، عمان، 2010.
3. حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
4. حسام إبراهيم حسن، ادارة الموارد البشرية في القطاع العام، ط 1، دار البلدية، عمان، 2004 .
5. سعاد نائف بروف، ادارة الموارد البشرية، ط 1، دار وائل، عمان ، 2001 .
6. سنان الموسمي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة حيلها، ط 1، دار محمد الوبي، الكوفة، 2008.
7. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط 1، دار وائل، الأردن، 2006 .
8. عبد العزيز بدر البداوي، عولمة ادارة الموارد البشرية، ط 1، عمان، دار السيرة للنشر، 2009.
9. عصام الدين أمين بوعلقة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
10. علي محمد رباعية، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط 1، دار صفاء، الأردن، 2003 .
11. كامل بربر إدارة ، الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997 .
12. محمد سعيد سلطان، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1993 .
13. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، عرض وتحليل ، ط 1، دار الحامد، الأردن، 2004 .
14. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية، الجزائر العاصمة.
15. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
16. يوسف الحجيم، مؤيد عبد المحسن، إدارة الموارد البشرية ط 2، عمان، الكتاب العالمي، 2009.
17. يوسف حيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، قضايا معاصرة، في الفكر الإداري، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

## ثانيا: الرسائل والمذكرات الجامعية:

1. بجنية قوي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، الجزء الأول، 2009 .

المطبوعات الجامعية :

د.نعيمة بجاوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، باتنة: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي- جامعة الحاج لخضر، صفحة 4، 5. بتصرف.

## المراجع باللغة الأجنبية:

1. Jean marie périr « gestion des ressources humaines Velbert 2<sup>ème</sup> édition partir 1998.