



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

حول موضوع:

إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة

- دراسة حالة: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية متليلي -

تحت إشراف:

من إعداد:

- مصباح عبد الحق

- مقدم بشير الأبراهيمي

د/قرساس حياة

الموسم الجامعي: 2023-2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

حول موضوع:

إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة

– دراسة حالة: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية متليلي –

تحت إشراف:

د/قرساس حياة

من إعداد:

– مصباح عبد الحق

– مقدم بشير الابراهيمي

الموسم الجامعي: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله الذي هدانا إلى الطريق الحق والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه وأتباعه إلى يوم النشر أما بعد:

فالشكر أولاً وأخيراً لله عز وجل وحده على نعمه التي لا تحصى، ومنها أن من علينا بإتمام هذا العمل، وأيضاً وفاء وتقديراً واعترافاً مني بالجميل أتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، وأخص بالذكر الدكتورة الفاضلة: قرساس حياة التي لم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها وإرشاداتها القيمة، والشكر موصول لعمال وعاملات المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمتليلي كما نتوجه بالشكر إلى جميع الأساتذة الذين ساندونا في الوصول إلى هذا المبتغى واشكر الإخوة والأخوات والأصدقاء الذين مددوا لنا يد العون في إنجاز هذا العمل.

وأخيراً نشكر كل من شاركنا هذا العمل من قريب ومن بعيد

إهداء

لله الحمد والشكر أن وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع الذي أهدي ثمرته
إلى الشمعة التي أنارت دربي وفتحت لي أبواب العلم والمعرفة إلى التي
حملتني وهنا على وهن وأمدتني بدعائها والتي سهرت عليا الليالي وكانت
شمعة تذوب لتنير لي دربي أُمي الغالية أطال الله في عمرها إلى من أوصلني
إلى بر الأمان أبي الغالي " موسى " أطال الله في عمره إلى الذين لا تكتمل
فرحتي وسعادتي إلا بوجودهم إخوتي سعيد، عبدالحفيظ، عبدالجليل.
إلى أعمامي وبنات وأولاد عمي وأخوالي وخالاتي وجدتي ورحمهم
الله إلى من جمعني الله بهم أيام الدراسة في الجامعة
وكل من عرفت يوما وسقط اسمه سهوا.

مصباح عبد الحق

إهداء

إن الحمد لله نحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهه
وعظيم سلطانه ونستعينه ونستغفره ونستهديه من يهده الله فلا مضل له
ومن يضلل فلا هادي له واشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له
وأشهد أن محمدا عبده ورسوله صلى الله عليه وسلم أما بعد:
إلى الصدر الحنون والقلب الرفيق التي يهواها القلب وأسأل الله أن
يرعاها أُمِّي الحبيبة إلى من ناضل من أجل ارتياحي وهياً لي أسباب
النجاح أبي العزيز أسأل أن يحفظه ويرعاه إلى النجوم التي أهتدي بها
واسعد برؤيتهم إخواني كل باسمه إلى أعمامي وعماتي وأخوالي وخالاتي
وجدي وجدتي وكل من تجمعني بهم قرابة

مقدم بشير الابراهيمى

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على إدارة الموارد البشرية الحديثة وذلك باعتبارها من أهم المجالات الإدارية في أي مؤسسة أو منظمة، حيث تهتم بإدارة وتنظيم العناصر البشرية في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وتتضمن إدارة الموارد البشرية الحديثة العديد من الجوانب والممارسات التي تهدف إلى تحسين علاقة الموظفين بالمؤسسة وزيادة إنتاجيتهم والحفاظ عليهم كراس مال بشري قيم. ولتحقيق اهداف هذه الدراسة قمنا بدراسة حالة إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية متليلي، حيث خلصت الدراسة الى أنه وبفضل تبني المؤسسة العمومية للصحة الجوارية متليلي لممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، شهدت المؤسسة تحسیناً فاعلاً في أداء موظفيها.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، العنصر البشري، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية الحديثة، الاستراتيجية المعاصرة.

Résumé:

Cette étude vise à mettre en lumière la gestion des ressources humaines modernes en tant que l'un des domaines managériaux les plus importants dans toute institution ou organisation, s'intéressant à la gestion et à l'organisation des éléments humains au sein de l'entreprise pour atteindre ses objectifs avec efficacité. La gestion des ressources humaines modernes comprend de nombreux aspects et pratiques visant à améliorer la relation des employés avec l'organisation, à accroître leur productivité et à les conserver en tant que capital humain précieux. Pour atteindre les objectifs de cette étude, nous avons étudié le cas de la gestion moderne des ressources humaines au sein de l'Établissement Public de Santé de Proximité de Metlili. L'étude a conclu que grâce à l'adoption par l'EPS de Matlili de pratiques de gestion des ressources humaines modernes, l'organisation a connu une amélioration significative de la performance de ses employés.

Mots clés: La gestion des ressources humaines, l'élément humain, la gestion stratégique des ressources humaines, la gestion moderne des ressources

فهرس المحتويات

II	شكر وعرفان
III	إهداء
V	ملخص الدراسة
VI	فهرس المحتويات
VII	قائمة الإشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-ب	مقدمة

المحور الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية الحديثة

2	تمهيد
3	أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية الحديثة
4	ثانياً: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية الحديثة:
6	ثالثاً: التخطيط وتحليل الوظائف في إدارة الموارد البشرية الحديثة

المحور الثاني: دراسة حالة إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية -متليلي-

11	تمهيد
12	أولاً: تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية
13	ثانياً: نشأة وتطور المؤسسة العمومية للصحة الجوارية متليلي
14	ثالثاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية متليلي
19	رابعاً: إجراءات الدراسة الميدانية
29	خاتمة:
31	قائمة المراجع والمصادر
33	قائمة الملاحق

قائمة الإشكال

- الشكل رقم (1): خطوات عملية تحليل الوظائف 8
- الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة 15
- الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للموارد البشرية 16

قائمة الملاحق

- الملحق رقم 1: جدول معايير الانتقاء في المسابقة على أساس الشهادة 34

مقدمة

1- توطئة

يعيش العصر الحالي تحولات وتطورات اقتصادية مستمرة، مما يجعل البيئة الاقتصادية غير مستقرة ومعقدة. تشمل هذه التحولات المتغيرات في التكنولوجيا، العولمة، التحولات الاجتماعية والسياسية. ونظرًا لهذا الوضع، يصبح من الضروري أكثر من أي وقت مضى أن تكون إدارة الموارد البشرية حديثة ومتجاوبة لتواجه هذه التحديات.

في هذا السياق، تأتي إدارة الموارد البشرية دورًا أساسيًا في تحسين أداء المؤسسات وتحقيق نجاحها. فهي تشكل الأساس الذي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها، وينبغي لإدارة الموارد البشرية أن تكون على اطلاع دائم بأحدث الاتجاهات والممارسات وتشمل هذه الممارسات مجموعة واسعة من الأدوات والتقنيات التي تهدف إلى تعزيز أداء العاملين في هذا المجال لتلبية التحديات المتزايدة التي تواجهها.

من هنا، تأتي أهمية تطوير إدارة الموارد البشرية استراتيجيات فعالة في مجالات التوظيف والتدريب وتطوير الموظفين، مستندة إلى تحليل دقيق لاحتياجات المؤسسة وتوجيهات السوق والتطورات الاقتصادية. هذا يعزز القدرة على التكيف مع البيئة المتغيرة وتحقيق التنافسية والاستدامة للمؤسسات. بشكل عام، إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا حيويًا في تحقيق النجاح والازدهار للمؤسسات في هذه البيئة المتغيرة، بالتالي، يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا حيويًا في تحقيق التنافسية والاستدامة للمؤسسات في هذا العالم المتغير.

ومن هنا نطرح الإشكالية التالية:

- ما هو واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية متليلي؟

الأسئلة الفرعية:

- كيف تتم عملية انتقاء وتوظيف الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية متليلي؟

- كيف تُدرَّب وتُطور الموظفين في المؤسسة لتحسين كفاءتهم وأدائهم؟

- هل تُشجع المؤسسة على التحفيز والتقدير للموظفين؟

2- أسباب اختيار الموضوع:

يعود سبب اختياري لإدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة، إلى مجموعة من النقاط وهي كما يلي:

- الرغبة في دراسة الموضوع نظريًا ومحاولة إسقاطه على أرض الواقع.

- مدى اقتناعنا بكون العنصر البشري هو الركيزة وأساس نجاح وفعالية المؤسسة وبقائها.

- إعطاء إطار معرفي حول إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة وإبراز مدى أهميته.

3- أهداف الدراسة:

من المعروف أنه لا يخلو أي بحث من أهداف يسعى الباحث لتحقيقها من خلال اهتماماته واطلاعاته وتتلخص أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على واقع إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسات.

- معرفة مدى أهمية إدارة الموارد البشرية والممارسات الحديثة التي تتبعها المؤسسات ودورها في زيادة الإنتاج وتحقيق الرضا لدى العمال.

- محاولة الوقوف على أهم وظائف ممارسات إدارة الوارد البشرية في المؤسسة.

4- أهمية الدراسة:

تعتبر دراسة موضوع إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة دراسة ذات أهمية بالغة لكون العنصر البشري يمثل مورداً أساسياً وعنصراً حيويًا يجب الاستثمار فيه وفرصة يجب المحافظة عليها في ظل الظروف الحالية.

5- حدود الدراسة: تتمثل فيما يلي:

- الحدود البشرية: تتمثل في إدارة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

- الحدود المكانية: تتمثل في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

- الحدود الزمانية: 2023 - 2024.

6- منهجية الدراسة

نظرا لكون الموضوع قيد الدراسة ينتمي إلى الدراسات الوصفية، فقد تم تبني المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه منهج بحثي يصف المبحوث كما هو على أرض الواقع دون إدخال المتغيرات أو دراسة عوامل التغير التي تحدث، وفي أغلب الأحيان تسبق الدراسات الوصفية الدراسات التحليلية أو التجريبية فهو يعتبر عاملاً مساعداً للبحث التجريبي أو بمثابة مفتاح البحث، وتم اعتماد المقابلة الشخصية كأداة في جمع البيانات.

وقد شملت الدراسة جانبين أحدهما نظري والآخر ميداني:

الجانب النظري يشمل الفصل الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية الحديثة.

أما الجانب الميداني يتمثل في الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية متليلي.

المحور الأول:

الإطار العام لإدارة الموارد

البشرية الحديثة

تمهيد

امتازت الإدارة التقليدية للموارد البشرية بتعاملها مع العنصر البشري على أنه تكلفة يجب تدنيها وقيدها يعرقل طريق المؤسسة لتحقيق أهدافها، واتجهت اهتماماتها بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات، لكن بظهور مجموعة من التغيرات والتطورات والتي نذكر من أهمها التقدم التكنولوجي والاتجاه نحو العولمة والانتباه إلى أهمية التعليم والجانب الثقافي ويزوغ عصر المعرفة، أصبح العنصر البشري ينظر إليه كركيزة ومورد وجب الاستثمار فيه والاحتفاظ به وان تحظى كل القرارات الخاصة به بالاهتمام ومن هذا المنطلق تغير دور إدارة الموارد البشرية ولا زال في تغير مستمر حيث ركزت إدارة الموارد البشرية الحديثة على تطوير أساليب إدارة الموارد البشرية بشكل مستدام ومستقبلي لمواكبة التحولات السريعة في بيئة العمل الحالية. تتضمن هذه النهج الحديثة استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة وتنظيم البيانات الخاصة بالموظفين، وتطوير سياسات وإجراءات تشجع على التنوع والشمولية في مكان العمل، بالإضافة إلى تطوير استراتيجيات التوظيف والتأهيل والتدريب تتسم بالابتكار والاستجابة لاحتياجات سوق العمل المتغيرة. كما تعتمد إدارة الموارد البشرية الحديثة على تحليل البيانات والمقارنات الدولية لضمان مواءمة إستراتيجيات الموارد البشرية مع أفضل الممارسات العالمية وضمان تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية الحديثة

قبل التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية الحديثة لابد من توضيح مفهومي الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية.

1- تعريف المورد البشري:

هو جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية، في عملية تبادل للمنفعة بينهم وبينها. فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد... الخ.¹

2- تعريف إدارة الموارد البشرية:

هي إحدى الوظائف أو الإدارات الأساسية الرئيسية في كافة أنواع المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، منذ ساعة تعيينها في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمتها وعملها فيها. وتؤدي هذه الإدارة HUMAN RESOURCE MANAGEMENT التي يرمز لها بالحروف (HRM) مجموعة من الأنشطة ووظائف مهام والممارسات المتنوعة المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك في ظل استراتيجية خاصة بها، نابعة وتخدم رسالة واستراتيجية المنظمة.²

ويمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات

المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما.

3- تعريف إدارة الموارد البشرية الحديثة:

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص11

² عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص. 13.

هي علم إداري يختص بالجوانب البشرية وتنمية الخبرات ورفع الكفاءات لدى الموظفين والإداريين والعاملين في المنظمات، فتسعى إدارة الموارد البشرية إلى التعاون والربط والتواؤم واحداث الانسجام والتداخل الإيجابي والفعال بين تخصص إدارة الموارد البشرية والتخصصات الإدارية الأخرى كإدارة الأعمال، وإدارة التسويق، وإدارة الإنتاج وإدارة المخازن كما تركز إدارة الموارد البشرية على تنمية وزيادة المعرفة وتطوير الجوانب الإدارية والوظيفية والعملية مع تنمية الأفراد العاملين مادياً وعلمياً ووظيفياً، كما تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى وضع طرق حديثة واستراتيجيات متطورة لاختيار الأفراد والموظفين والعاملين وتدريب الأفراد والموظفين والعاملين وتنميتهم وتنمية مواهبهم وتطويرهم إدارياً وعلمياً وثقافياً.¹

ثانياً: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية الحديثة:

يمكن الإشارة الى أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية الحديثة وذلك كما يلي:

1- أهمية إدارة الموارد البشرية الحديثة: تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية الحديثة في:

- ✓ تعتبر إدارة الموارد البشرية الحديثة نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وسياسات وبرامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد داخل المنظمة
- ✓ تمثل خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج وسياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المنظمة، حيث تنسجم مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة إذ تهدف لخلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الإستراتيجي للمنظمة
- ✓ تشير إلى مجموعة الخطط والموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المنظمة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية.
- ✓ حتى تحقق إدارة الموارد البشرية الفعالية المطلوبة في مختلف الجهود المبذولة لإعداد وتطبيق البرامج والسياسات المتعلقة بالأفراد، وجب عليها الانخراط في عمليات الإدارة الإستراتيجية للمنظمة.²

2- أهداف إدارة الموارد البشرية الحديثة:

¹ محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص.13

² نجوى نصر، صورية بوطرفة، الرأسمال الفكري وعلاقته بإدارة الموارد البشرية الحديثة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 20، 2022، ص.6

- هناك العديد من الأهداف الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة ومن هذه الأهداف ما يلي:
- ✓ العمل على تطوير المنظمات والمنشآت الإدارية من خلال تطوير الكوادر البشرية المتوفرة.
 - ✓ وضع سياسات وطرق حديثة واستراتيجيات خاصة لاختيار وتعيين الموظفين والأفراد والعاملين في المنظمات والمنشآت الإدارية.
 - ✓ تدريب الموظفين والأفراد والعاملين وتطوير خبراتهم الإدارية ورفع مستوياتهم العلمية وتنمية مواهبهم الثقافية ورفع خبراتهم وكفاءاتهم العلمية والعملية.
 - ✓ وضع استراتيجيات لاختيار أفضل الموظفين والأفراد العاملين وتطويرهم تطويراً يلبي رغبات وأهداف المنظمات والمنشآت الإدارية الحديثة.
 - ✓ جعل الموظفين في حالة من التكيف الاجتماعي والتكيف الأسري بما يحقق تنمية وتطوير المنشآت الإدارية.
 - ✓ إحداث وخلق جو من الانسجام بين الموظفين والبيئات الخارجية المحيطة للمنظمات والمنشآت الإدارية.
 - ✓ العمل على حل مشكلات الموظفين الداخلية في البيئة الداخلية للمنظمات والمنشآت الداخلية والخارجية.
 - ✓ حل مشكلات الموظفين والأفراد والعاملين إدارياً ومالياً واجتماعياً وأسرياً لضمان تطوير المنشآت وتحقيق أهداف المنظمات بصورة ايجابية وفعالة.
 - ✓ إتاحة الفرصة للموظفين والعاملين والأفراد والإداريين بتنمية مواهبهم وتطوير خبراتهم في جميع المجالات الاجتماعية والأسرية والإدارية بما يحقق الاستجابة بشكل يواكب التطورات الحديثة والقوانين الخاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة.
 - ✓ إبراز الأهداف التنظيمية لدى إدارة الموارد البشرية وإدارة شؤون الموظفين من خلال وضع نظام شمولي وصياغة إستراتيجية حديثة للمستقبل يحقق الأهداف التنظيمية للمنشأة ككل مع التركيز على تحقيق أهداف النظام العام للمنظمة مما يؤدي إلى إحداث الترابط بين الموظفين وإدارة الموارد البشرية والأنظمة العليا للمنظمات الإدارية والمنشآت التجارية ككل.¹

¹ محمد سرور الحريري، مرجع سابق، ص. 21

ثالثاً: التخطيط وتحليل الوظائف في إدارة الموارد البشرية الحديثة

إن إعداد وتدريب وتطوير الكوادر والموارد البشرية تعد وظيفة إدارية هامة تقوم بها إدارة الموارد البشرية الحديثة فمن المعلوم أن من أهم واجبات وأعمال ووظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة هو تهيئة الموظفين والإداريين والأفراد العاملين وتدريبهم وتطويرهم والعمل على حل مشكلاتهم مع القيام بتقسيم أعمالهم وتخصصاتهم وفق أسس إدارية حديثة يعتمد ذلك بشكل أساسي على تخطيط وتحليل وصف الأعمال والوظائف الإدارية في إدارة الموارد البشرية الحديثة.

1- التخطيط: يمكن الإشارة الى ذلك كما يلي:

1.1 تخطيط الموارد البشرية: شاع مؤخراً مصطلح تخطيط الموارد البشرية (Human

Resources Planning) وأخذ مكانة بدلاً من مصطلح تخطيط القوى العاملة (**manpower Planning**) ويركز تخطيط الموارد البشرية على احتياجات المنظمات في

المستقبل من الموارد البشرية التي تحقق ديمومة دوران عجلة الإنتاج فيها.

وإذ ما استعرضنا تعريف وتخطيط الموارد البشرية تكون الشمولية هي: 1

عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من القوى أيضاً مجموعة المبادئ والسياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية والتي بمجملها تهدف إلى تحديد وتدير الأعداد والمستويات المطلوبة من القوى البشرية لإنجاز الأعمال المطلوبة في الأوقات المحددة لذلك وبتكلفة مناسبة.

التخطيط هو أداة فعالة للتعامل مع المستقبل كما إنه ينطوي على عملية التحديد المسبق لبرامج الموظفين اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

في هذا السياق، يعد التنبؤ الدقيق أمراً حيوياً لنجاح أي خطة.

2.1 أهمية تخطيط الموارد البشرية:

تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في النقاط التالية:

1- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.

¹ سريين دعاء، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين دراسة حالة في مؤسسة نفضال وحدة - سوق أهراس - ، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي، الجزائر، 2022/2023 ، ص.22

- 2- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.
 - 3- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد.
 - 4- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.
 - 5- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.
 - 6- تقدير إمكانيات المنظمة كلما تغيرت الظروف الداخلية والخارجية في أي وقت من الأوقات
 - 7- الحصول على أفضل الكفاءات بالكمية المطلوبة فعلا والتخلص من البطالة المقنعة حيث توضح كمية العمالة الفائضة عن حاجة المنظمة ومن الممكن انجاز العمل بدونها.¹
- 2- تحليل الوظائف:

1-2 مفهوم تحليل الوظائف:

يقصد بتحليل الوظائف العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها (مواصفاتها). يلاحظ في التعريف بان الأعباء والمسؤوليات والمهام عناصر وظيفية لا بد من تحديدها وتحليلها لتمييز الوظائف توفر عملية التحليل المعلومات الضرورية حول ماهية الوظيفة والمكان والمعدات المستخدمة لأدائها والمعرفة والمهارات التي لا بد أن يمتلكها من يقوم بتأديتها إضافة إلى مستوى الأداء المتوقع في هذه الوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى.²

¹ مجدي عبد الله شرارة، الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، 2019، ص. 101.

² شفاء كرو، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، الدفعة 2016، ص. 20.

2-2 - خطوات تحليل الوظائف: على العموم هناك جملة من الخطوات يجب اتباعها من قبل محلي الوظائف موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): خطوات عملية تحليل الوظائف



المصدر: سعد على حمود العنزي، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، دار اليازوري للنشر، الأردن،

عمان، 2022، ص 177

هناك عدة أسس علمية رئيسية تقوم بعمليات التحليل والوصف للأعمال والوظائف الإدارية

المتعددة في إدارة الموارد البشرية الحديثة ومن هذه الأسس مايلي:

✓ وضع عمليات دراسية خاصة بجمع معلومات متعلقة بالموظفين والأعمال التي يقوم بها الموظفين في المنشآت الإدارية والعمل على تقسيم وتحديد المسؤوليات والمهام والأعمال والوظائف الإدارية وذلك بهدف الوصول إلى نتائج واضحة ومحددة.

✓ الاعتماد على التخصصات العملية وتحديد المواصفات للأعمال والوظائف وتحليل هذه النتائج من الأعمال والوظائف الإدارية المختلفة.

✓ التركيز على المباشرة العملية في تنفيذ المهام والأعمال والوظائف الإدارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الحديثة.

✓ وضع آليات واضحة لمبادئ وصف وشرح وتوضيح أعمال المنظمات الداخلية والخارجية ليتم معرفة ما هي الأعمال والمهام والوظائف الإدارية التي يقوم بها الموظفين والإداريين والعمال في إدارة الموارد البشرية بشكل خاص وفي المنشآت بشكل عام وتحديد ما هي الاعمال التي يقومون بها وتحديد ومعرفة الطريقة التنفيذية العملية للأعمال والمهام والوظائف مع معرفة الأسباب التي أدت إلى اتخاذ وضع مثل هذه القرارات وإصدار توجيهات إلى الإدارة التنفيذية وقيام الإدارة التنفيذية بمباشرة الإشراف والتنفيذ العملي لهذه المهام والوظائف الإدارية.

✓ وضع قائمة محددة بالأهداف التي تسعى إليها المنظمات لتحقيق تطور تكنولوجي وإداري ذلك بالاعتماد على وضع قوانين واستراتيجيات وسياسات خاصة ومتعلقة بالعمل وتحديد مواصفات العمل ومن هم العمال والموظفين الذين يتناسبون وشغل هذه المناصب والوظائف الإدارية.

✓ الاهتمام بالتوجهات التي تسعى إلى تعديل الأخطاء وتقويم الانحرافات في أعمال الموظفين والإداريين.
✓ الاهتمام بالعناصر المدخلة في الأعمال والعناصر المكونة لنتائج هذه الأعمال أي الاهتمام بالمدخلات مع الاهتمام بالحصول على أفضل النتائج وأحسن العوائد المادية.

✓ التركيز على المهمة الوظيفية والأعمال الإدارية التي يقوم بها الموظفين والإداريين.¹

¹ محمد سرور الحريزي، مرجع سبق ذكره، ص 36-35

المحور الثاني:

دراسة حالة إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة العمومية
للصحة الجوية - متليلي -

المحور الثاني:

دراسة حالة إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - متليلي -

تمهيد

يعتبر المورد البشري أهم عنصر في المؤسسات لذا الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية لها أثر على أداء العاملين في المؤسسات، حيث تهتم هذه الممارسات بجميع جوانب توظيف وتدريب وتطوير وتحفيز الموظفين، وتعزز العلاقات بينهم وبين إدارتهم، ومن خلال تنفيذ هذه الممارسات بشكل فعال، يمكن للمؤسسات تحقيق أهدافها وزيادة إنتاجيتها، وخلق بيئة عمل إيجابية تسهم في رفع معنويات الموظفين وتحفيزهم.

بعد تطرقنا إلى القسم النظري الذي تناول إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة، نجد من الضروري أن نقوم بدراسة ميدانية لتحديد مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية الحديثة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية متليلي ولاية غرداية، من خلال التطرق إلى واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية متليلي ودورها في تحسين وتطوير أداء موظفيه وذلك كما يلي:

أولاً: تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

ثانياً: نشأة وتطور المؤسسة العمومية للصحة الجوارية متليلي

ثالثاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية متليلي

رابعاً: إجراءات الدراسة الميدانية

المحور الثاني:

دراسة حالة إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - متليلي -

أولاً: تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

عرف المرسوم التنفيذي رقم 07-140 في مادته السادسة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية على أنها مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية وتخضع في تسييرها إلى وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات وتوضع تحت وصاية الوالي وهي على مستويات أربع بدءاً بالمؤسسات الجوارية ثم الاستشفائية ثم المتخصصة فالمرافق الاستشفائية الجامعية¹ وصفها بأنها ذات طابع إداري يرجع إلى أن الموظفين والأعوان المنتمين إليها خاضعون لقانون الوظيفة العمومية وللنصوص التنظيمية المتعلقة بتطبيقه. كما يرجع إلى قواعد المالية العامة التي يخضع لها تسييرها المالي، بالإضافة إلى اختصاص القضاء الإداري بالفصل في منازعتها الإدارية أما مهام هذه المؤسسة، فإنها تتمثل في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بما يأتي:

- الوقاية والعلاج القاعدي.
- تشخيص المرض
- العلاج الجوارية.
- الفحوص الخاصة بالطب العام والطب المتخصص القاعدي.
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية والتخطيط العائلي.
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة والسكان.

وتكلف بشكل خاص النشاطات التالية:

- المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ
- الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم
- إمكانية استخدام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ميداناً للتكوين شبه الطبي ولتكوين في التسيير الاستشفائي، على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.²

¹ محمود بوعلام، تسيير المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر بين تحديات الواقع ومقاربات التحديث، الملتقى الوطني الأول حول التسيير

الصحي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2018، ص 2

² سلمى سارة، هقي مرزة، دور المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في تحسين الخدمة العمومية - دراسة حالة - مصلحة الأمومة والطفولة. لولاية

الوادي، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2021/2022، ص 4-5

المحور الثاني:

دراسة حالة إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - متليلي -

ثانيا: نشأة وتطور المؤسسة العمومية للصحة الجوارية متليلي

أنشئت المؤسسة بموجب مرسوم التنفيذي رقم 07-140 القاضي بإنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية والمؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية الاستشفائية المتخصصة الذي صدر بتاريخ 19/05/2007 ومنذ ذلك الحين تولت المؤسسة مسؤولية ضمان التغطية الصباحة والتكفل بجميع الخدمات الصحية الجوارية للسكان المتواجدين بالبلديات التابعة للمؤسسة وهي متليلي، زلفانة، منصور، سبب، حاسي لفحل على مساحة تقدر، 28375 كلم² حيث يقدر عدد سكان هذه البلديات بحوالي 85955 نسمة.

1- الموقع الإداري للمؤسسة

يبعد مقر إدارة المؤسسة بحوالي 645 كلم عن مقر العاصمة وحوالي 45 كلم عن مقر الولاية.

- يحد المؤسسة من الشرق المؤسسة العمومية للصحة الجوارية القرارة
- من الغرب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بريزينة بولاية البيض
- من الشمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بغرداية ولاية غرداية
- من الجنوب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمنيعه ولاية المنيعه

تتضمن المؤسسة عدة وحدات صحية منتشرة على تراب البلديات التابعة لها وتمثل هذه الوحدات في:

❖ 09 عيادات متعددة الخدمات: منها:

➤ 05 عيادات تضمن المناوبة 24/24 ساعة مقسمة على البلديات الخمس تقدم هذه العيادات الخدمات

التالية:

- الطبية الاستعجالية والأولية.
- الطبية العامة.
- جراحة الأسنان.
- الشبه طبية.
- حماية الأمومة والطفولة.

➤ 04 عيادات تضمن العمل لمدة 12 ساعة يوميا بها الخدمات التالية:

- الطبية العامة

المحور الثاني:

دراسة حالة إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - متليلي -

- جراحة الأسنان
- الشبه طبية
- حماية الأمومة والطفولة

❖ **24 قاعة علاج:** مقسمة على البلديات الخمس حسب الكثافة السكانية تقدم هذه القاعات الخدمات

الصحية التالية:

- الطبية العامة
- الشبه طبية
- جراحة الاسنان

❖ **مصلحة الوقاية:** التي تشرف على عمليات التلقيح ومراقبة الأمراض المتنقلة وكذا التحقيقات الوبائية

ونشاطات حماية الأمومة والطفولة الصحة المدرسية، طب العمل وكذا مركز العبور للصحة العقلية

ان المؤسسة العمومية للصحة الجوارية على غرار المؤسسات العمومية الأخرى تتبع نظاماً إدارياً من النظامين

المعتمدين في تسيير المؤسسات وهما النظام المركزي الذي يتبع الأوامر من وزارة الصحة نزولاً إلى المديرية الولائية للصحة والسكان.

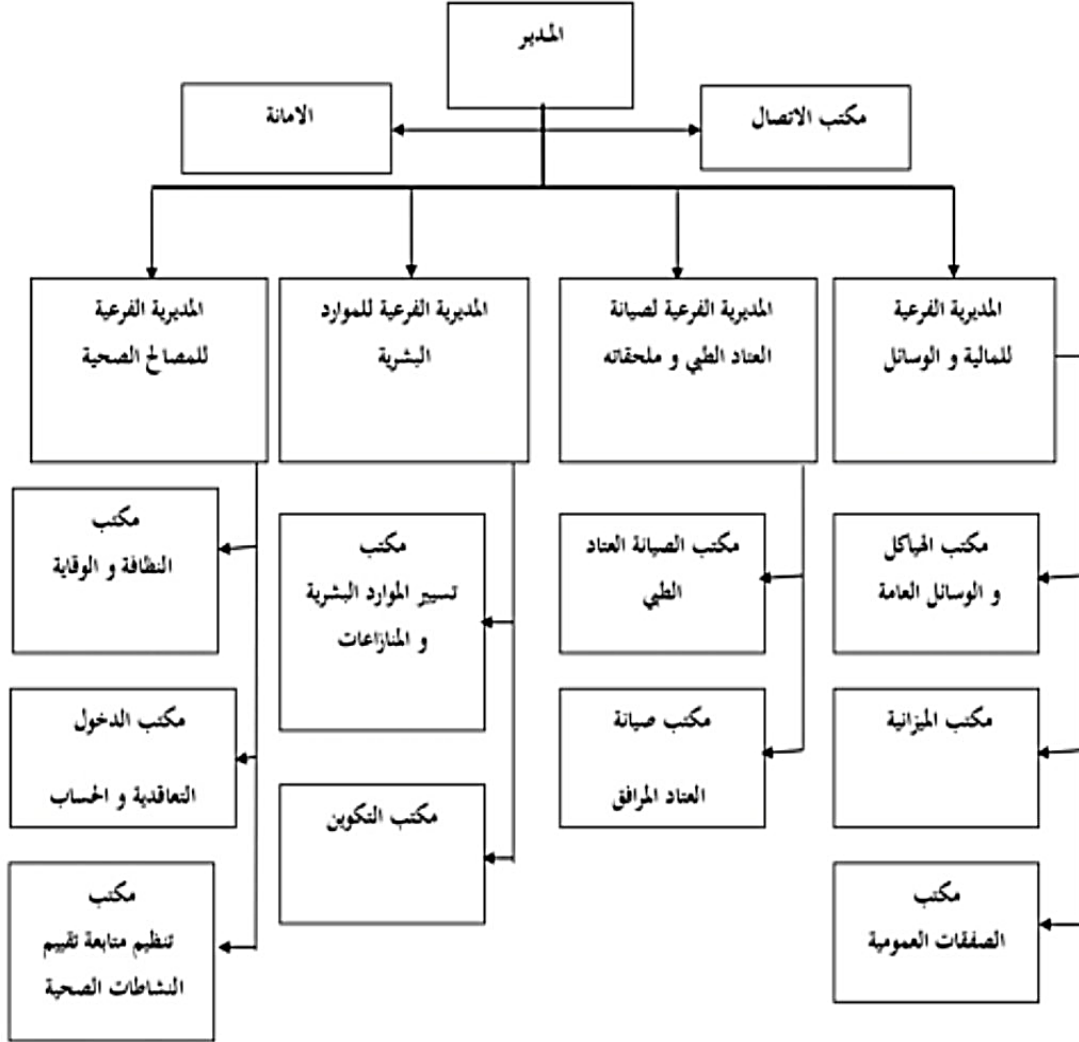
ثالثاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية متليلي

الشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ومختلف المصالح المكونة له:

المحور الثاني:

دراسة حالة إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - متليلي -

الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف مسؤول مصلحة الموارد البشرية

يكمّن توضيح مهام كل مصلحة كما يلي:

1-المدير: المسؤول الأول والمباشر عن ادارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية براس المؤسسة وتحت تصرفه مباشرة عدة مديريات ومن اهم ما يقوم به السهر الجيد على السير الحسن المختلف مصالح المؤسسة.

2-الأمانة العامة: ومن اهم ما تقوم به:

- معالجة البريد الصادر.

- حفظ الملفات والسجلات.

- تنظيم الاجتماعات.

المحور الثاني:

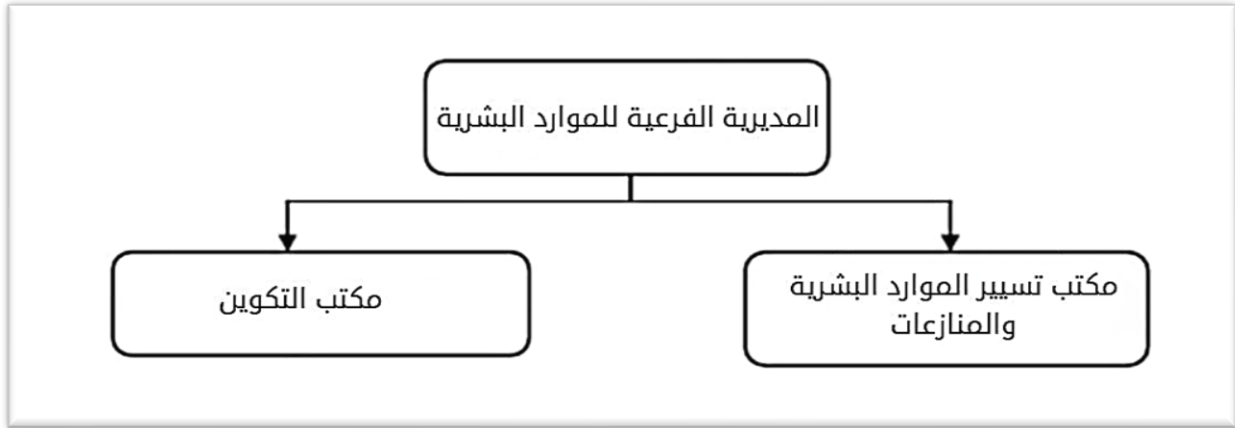
دراسة حالة إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - متليلي -

- الاستقبال والتوجيه.

المصالح التابعة للمؤسسة:

3-المديرية الفرعية الموارد البشرية DRH: هي مصلحة ذات صلة مباشرة بالحياة المهنية للموظفين. وهي المحرك الأساسي للمؤسسة، يديرها المدير الفرعي للموارد البشرية، بحيث يقوم بتنظيم وتسيير جميع الأسلاك المنتمة للمؤسسة أطباء، شبه طبي، إداريين، عمال مهنيين ومتابعة النزاعات وحلها وكذا تكوين الموارد البشرية وتطويرها وهذه المهام موزعة على مكاتبين: مكتب تسيير الموارد البشرية والنزاعات، مكتب التكوين.

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية للموارد البشرية



المصدر: اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف مسؤول مصلحة الموارد البشرية

3-1 مكتب تسيير الموارد البشرية والنزاعات: يتكفل هذا المكتب بنشاطات تسيير الحياة المهنية للموظفين (الأجور الترقية العزل الإحالة على التقاعد...)، ومتابعة القضايا التي تكون المؤسسة طرفا فيها، يقوم ببعض النشاطات الهامة مثل تخطيط الموارد البشرية، اجتماع اللجنة متساوية الأعضاء.

3-2 مكتب التكوين: يتكفل هذا المكتب بتسيير وتنظيم كافة الدورات التكوينية المبرمجة من طرف المؤسسة والسهر على السير الحسن لها.

• وظائف المديرية الفرعية الموارد البشرية: موظفوها يسهرون على ما يلي:

- الترقية والترقية السلمية أي الترقية في الرتبة والترقية في الدرجة
- الإدماج والتوظيف والتثبيت.
- العقوبات الإدارية المجلس التأديبي (استخراج الوثائق الخاصة بالموظفين والعمال المهنيين وكذا المتعاقدين.

المحور الثاني:

دراسة حالة إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - متليلي -

- الإجازات والعطل المرضية استقبال ملفات وطلبات العمال ودراساتها. (
- الارشيف: ويتم فيه حفظ السجلات والمستندات التي تم التعامل معها.

● السجلات الموجودة والوثائق الصادرة عنها:

- سجل خاص برخصة الغياب.
- سجل خاص بالإنجازات السنوية.
- سجل خاص بالعقوبات الإدارية.
- سجل خاص بالخصومات (عقوبات إدارية شهادة طبية)
- سجل خاص بشهادة العمل.
- سجل خاص بمقررات التحويل الداخلي والخارجي
- سجل خاص بتعداد المستخدمين...

4-المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

مديرية تهتم بمتابعة النشاطات الصحية على مستوى إقليم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية.

4-1 أقسامها: تتمثل في

- **مصلحة طب العمل:** هي مصلحة تعنى بالمتابعة الصحية لكافة المستخدمين الطبيين وشبه الطبيين والإداريين على مستوى المؤسسة والمتابعة الصحية لبعض المؤسسات الخارجية (الأمن التكوين المهني، بعض المؤسسات الخاصة).
- **مصلحة مكافحة داء السل:** هي مصلحة تعنى بمتابعة داء السل والأمراض التنفسية وذلك من خلال تقديم الفحوصات والتحليل وإعطاء الأدوية مجاناً والمتابعة الدقيقة والمستمرة للمرض.
- **مصلحة الطب المدرسي:** هي مصلحة تعنى بمتابعة الأطفال المتدربين في كل الأطوار ابتداء من الطور الابتدائي إلى الثانوي وذلك من خلال المتابعة الصحية من فحوصات وتلقيحات وطب الأسنان والقيام بالعديد من النشاطات داخل الوسط الداخلي وذلك من خلال الأيام الوطنية والعالمية الخاصة بالصحة العمومية.
- **مصلحة علم الأوبئة والطب الوقائي:** هي مصلحة علم الأوبئة والطب الوقائي تعنى بالوقاية من العديد من الأمراض والمتابعة الميدانية لمختلف البرامج الصحية وتتكون من العديد من المكاتب.

المحور الثاني:

دراسة حالة إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - متليلي -

● مصلحة الوقاية: تضم:

- مكتب علم الأوبئة
- مكتب متابعة الأمومة والطفولة
- مكتب النظافة والتطهير مكتب متابعة برنامج ضبط المواليد
- مكتب الإحصائيات

4-2 الشهادات التي تستخرج من مصلحة الوقاية: تتمثل في

- شهادات التلقيح.
- شهادة المطابقة.
- شهادة الطيبة ما قبل الزواج.
- شهادة الدخول المدرسي.

4-3 وظائفها: من أهم وظائفها

- مراقبة المحلات التجارية.
 - مراقبة الآبار والمياه الصالحة للشرب.
 - إجراء التحقيقات الخاصة بالحيوانات المريضة (علم الأوبئة).
 - مراقبة شبكة صرف المياه لتفادي اختلاط المياه الصالحة بغيرها.
- #### 5- المديرية الفرعية للمالية والوسائل: يمكن الإشارة إليها كما يلي:

5-1 فروعها: تحوي على عدة مكاتب وهي:

أ. مكتب الجرد: وهي مصلحة متخصصة في العمليات التي تجعل الوقوف على الوضعية الحقيقية للمؤسسة في نهاية الدورة ويمكننا جمع واحصاء المعدات والتوجيهات التابعة للمؤسسة ادوات اثاث، عقار، وسائل منتقلة وغيرها) ولديها سجلات وبطاقات خاصة بها منها: بطاقة الجرد، بطاقة المخزون، وصولات الاستلام والتسليم

ب. مكتب المالية والمحاسبة: وهي المصلحة المتخصصة في الاتفاقيات والاستشارات والفواتير الخاصة بمقتنيات المؤسسة ولها سجل خاص ومهمة القائمون على هذا المكتب هو تسجيل العمليات المحاسبية وكذا بطاقة الإلتزام والدفع

المحور الثاني:

دراسة حالة إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - متليلي -

ج. مكتب الصفقات: حيث يقوم موظفو هذه المصلحة على إبرام الصفقات وتزوير المؤسسة كل ما تحتاج إليه

د. مصلحة الأجور: وهي من أهم وأنشط بالمصالح التي يقوم موظفوها بترتيب وتصفية الأجور لكافة الموظفين بالمؤسسة.

هـ. المخزن: المخزن المتخصص في ادخال واخراج المعدات الخاصة بالمؤسسة.

و. مخازن الورق والإدارة المكتبية: يسهر القائمون على تسيير هذا المخزن بتوفير جميع المتطلبات والمستلزمات المكتبية والسجلات والوثائق اللازمة لكل مصلحة، مثل: الوثائق والمطبوعات.

رابعاً: إجراءات الدراسة الميدانية

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف للكشف عن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وأثرها على تحسين الأداء في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية متليلي، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على أنه نهج بحثي تم من خلاله التركيز على الحقائق والتفاصيل المحددة والموضوعية التي تهدف إلى فهم أعمق للظواهر المدروسة.

إن أي بحث علمي يتطلب مجموعة من الإجراءات والقواعد بغية الوصول إلى نتائج علمية موثوقة وعليه تناولنا في هذا المبحث: أدوات جمع البيانات وأهم محاور الدراسة، عرض وتحليل أسئلة المقابلة.

1- أدوات جمع البيانات

وتعرف الأدوات المنهجية بأنها وسائل جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة، فاستعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع أو ميدان الدراسة. ولقد اعتمدنا في موضوعنا على الأدوات المنهجية الآتية لجمع البيانات:

1-1 الملاحظة: هي أداة لجمع البيانات، بما ينفذ المنهج الوصفي، تعمل على توجيه الانتباه والادراك إلى ظاهرة أو حادثة معينة أو لشيء ما، بهدف الكشف عن أساليب الظاهرة وخصائصها.

إذ تعاملنا مع العاملين بالمؤسسة الصحية العمومية بمختلف تخصصاتهم، ورتبهم المهنية، مستفسرين عن جوانب تخص الأجهزة والآلات وطرق تأدية أعمالهم كل وفق تخصصه

المحور الثاني:

دراسة حالة إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - متليلي -

1-2 المقابلة: تعرف على أنها عملية تواصل تتم بين شخصين أو أكثر بهدف جمع المعلومات أو تبادل الأفكار والآراء. حيث تعد المقابلة من الأدوات المستخدمة لجمع المعلومات الخاصة بالبحوث التي لا يمكن الحصول عليها باستخدام أدوات أخرى وهي أيضا عبارة عن حوار لفظي بين الباحث والمبحوث ي موقف مواجهة من أجل تحقيق هدف محدد، ومن حيث الفرق فهي إما مقابلة لجمع بيانات، أو مقابلة علاجية تشخيصية وهناك المقابلة الفردية والجماعية، وكذلك المقابلة المقننة والغير مقننة.

يتم استعمالها بصورة جلية كأداة لجمع البيانات وتحتاج مهارات متقنة للحصول على معلومات دقيقة وشاملة وتشمل هذه المهارات القدرة على صياغة الأسئلة بشكل مناسب، والاستماع الفعال وتوجيه الحوار بشكل مهني وتحليل الإجابات بشكل منطقي، تم إجراء هذه المقابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية. وعدد من العاملين والإداريين، رؤساء المصالح والاستفسار عن بعض الأمور الخاصة بموضوع بحثنا.

2- عرض وتحليل أسئلة المقابلة: تمت صياغة أسئلة المقابلة بشكل يرتبط بالمحاور التالية:

تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، نظام الحوافز، التكوين، التكنولوجيا الحديثة في

المؤسسة.

س1- ماهي خطوات أو مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة؟

تتم عملية التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية على مرحلتين هما:

1- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية كأداة للتسيير التوقعي للموارد المؤسسة

2- ممارسة المراقبة من طرف مصالح الوظيفية العمومية

في المرحلة الأولى يتم إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في الثلاثي الثاني من السنة الحالية بناءً على المناصب المالية المتاحة، ويتم ضبط جميع العمليات الخاصة بالتوظيف والترقيات والإحالات على التقاعد والتدريب. يتضمن المخطط جداول ونماذج متعددة تهدف إلى مراقبة حركة الموارد البشرية وتحسين مستوياتها، بالإضافة إلى تقييم أداء المستخدمين ومتابعة الوضعيات الخاصة بهم. يتم الالتزام بالأحكام القانونية والنصوص التنظيمية في إعداد وتنفيذ هذا المخطط.

يتم في المرحلة الثانية من ممارسة المراقبة إجراء مراقبة لتنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية عبر المصادقة على المخطط وتقييم تنفيذه. يتم أيضًا مراقبة شرعية القرارات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين العاملين في الدولة. هذه المراقبة تسمح بتحديد النقائص والصعوبات في تنفيذ المخطط واتخاذ الإجراءات الضرورية

المحور الثاني:

دراسة حالة إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - متليلي -

لمعالجتها، مما يسهم في تحسين أداء وفعالية إدارة الموارد البشرية في القطاع العام وضمان تحقيق الأهداف بشكل سليم.

س2- ماهي مهام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمتليلي؟

مهام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

1) الاستقطاب: يعد الاستقطاب من المهام الاستراتيجية للمؤسسة، فنجاح المؤسسات يعتمد بالدرجة الأولى على إيجاد وتوظيف الكفاءات المناسبة، وعليه يمكن تعريفه على أنها مجموعة الأنشطة التي تسعى إلى جذب الأفراد المؤهلين للعمل في المؤسسة لإشباع رغبات الطرفين ولكي تكون هاته العملية فعالة لا بد من توافر مجموعة كبيرة من المترشحين أو المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة لاختيار الأفضل منهم.

تبين حسب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمتليلي أن استقطاب الأفراد يكون من خلال:

- الاستقطاب الخارجي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية: يكون عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل التي تساهم في توفير طلبات العمل وذلك حسب احتياجات المؤسسة العمومية للصحة الجوارية لليد العاملة أين يكون التوافق بين خصائص طالب الوظيفة ومتطلبات المنصب الشاغر، أو من خلال وضع إعلانات عن المسابقات في الجرائد المحلية أو الوطنية وذلك حسب الرتبة ونوع المنصب المراد شغله وطبقا لما هو منصوص عليه في القانون الرتب من 10 وما فوق يجب أن يتم الإشهار في الصحافة المكتوبة في يومية وطنية. حيث يتم جذب أكبر عدد ممكن من العاملين وفي هذه الحالة يتم إتاحة الفرص للأفراد الأكفاء من جهة أخرى، يتعين على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أيضا إجراء عملية إشهار المسابقات والاختبارات المهنية أيضا على موقع الانترنت للمديرية العامة للتوظيف العمومية - publique.gov.dz و fonction-www.concours وفقا للإجراءات المحددة في المنشور رقم 03 المؤرخ في 9 ماي 2007 المذكور أعلاه.

- الاستقطاب الداخلي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية عن طريق الترقية وهذا وفقاً للمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

2) الاختيار: بعد الإعلان عن الوظيفة واستقبال الطلبات، تبدأ مرحلة الاختيار والتي تتضمن الخطوات التالية:

- فحص الطلبات: يتم في هذه المرحلة فحص الطلبات المقدمة من قبل المتقدمين للوظيفة وتحديد الأشخاص الذين يستوفون المتطلبات الوظيفية المطلوبة.

المحور الثاني:

دراسة حالة إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - متليلي -

- **المقابلة الشخصية:** يتم في هذه المرحلة إجراء مقابلات شخصية مع المتقدمين المختارين والتي تهدف إلى تقييم قدراتهم وخبراتهم بعدها يتم اتخاذ القرار النهائي بشأن المتقدم الذي يناسب الوظيفة ويتم إبلاغ المتقدم بنتيجة الاختيار سواء تمت الموافقة على تعيينه أو لا. يجب أن يتم الاختيار بمسؤولية وبطريقة شفافة وعادلة، حيث يتم اختيار المرشح الأفضل من حيث الكفاءة والخبرة والقيم.
- (3) **التعيين:** يمكن تعريف مرحلة التعيين بأنها المرحلة التي يتم فيها اختيار المرشحين المناسبين الذين يتمتعون بالمهارات والخبرات اللازمة للعمل في المنصب المطلوب. بعد عملية الاختيار يقوم الأفراد بمباشرة أعمالهم بشكل فعلي وفي أغلب الأحيان يتم وضع الفرد المعين حديثاً تحت الاختبار أو التجربة بعدها يتم تعيين المؤهلين للوظيفة.

س3- ماهي الأساليب التي تتبعها إدارة الموارد البشرية مع الأفراد العاملين في المؤسسة؟

- تعتبر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية العنصر والمورد البشري ركيزة أساسية في المؤسسة وجب الاستثمار فيها والمحافظة عليها ومن هذا المنطلق يتم اتباع الأساليب التالية:
- (1) **التحاور والإصغاء:** يكون عن طريق الاستماع والإصغاء إلى احتياجات ورغبات الأفراد العاملين بها والاهتمام وتبادل الآراء. والاهتمام بجميع قرارات
 - (2) **التفاهم** يكون بين المسؤولين والأفراد لتوطيد وبناء العلاقات فيما بينهم. وفي بعض الأحيان يتبع المسؤول الأسلوب اللين على حسب الفرد.

س4- كيف تتم عملية التحفيز في المؤسسة؟

- تعتمد المؤسسة العمومية للصحة الجوارية لأجل تنمية مواردها البشرية نظام للحوافز، يقوم على خلق ظروف عمل محفزة مشجعة لمنتسبيها، يتكون هذا النظام من حوافز مادية ومعنوية سواء كانت إيجابية أو سلبية:
- (1) **التحفيز المادي:** يأخذ هذا النوع من الحوافز في هذه المؤسسة صورا كثيرة حيث تتركز الحوافز الإيجابية أساسا حول نظام الأجور فمن خلال الدراسة التي قمنا بها في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية فان الأجر يختلف من عامل إلى آخر وهنا يتم تحديد الأجر على عدد ساعات العمل لكن ما يلاحظ أن الأجر يختلف من عامل إلى آخر وهذا يعود إلى بعض الامتيازات ابتداء من المكافآت والمنح التي يتحصل عليها بعض العمال كالعلاوات، المردودية، النقل، المنح المدرسية، الساعات الإضافية، الخبرة. المالية إلى مختلف أنواع الاستفادة من التقاعد والتأمين والعطل المدفوعة الأجر.

المحور الثاني:

دراسة حالة إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - متليلي -

(2) التحفيز الغير المادي (معنوي): يتم هذا النوع من الحوافز انطلاقا من الترقية حيث تقدم المؤسسة الترقية للعمال وذلك من خلال الزيادة في درجة التأهل أو الهيئة السلمية المهنية والمساهمة في التسيير واتخاذ القرارات إضافة إلى التكوين.

(3) الحوافز السلبية: والتي تشمل مختلف العقوبات التأديبية كالتأخرات المتكررة والغيابات غير المبررة، والتي تقابلها إنذارات شفوية أو التحويل

س5-التكوين في المؤسسة، اهميته بالنسبة للمؤسسة وكذلك الفرد؟

التكوين هو عملية أو أسلوب يعمل على تزويد كل موظف بالمعلومات والمهارات التي تجعله أكثر قدرة على التحكم في وظيفته أو تطويرها، بحيث يكتسب الموظف رصيذا معرفيا جديدا ومهارات ضرورية لأداء مهامه بالشكل المطلوب وتؤهله لإبراز قدراته.

(1) التكوين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية متليلي: يتم تحسين كفاءة العمالة عن طريق البرامج التدريبية والتكوينية ويكون التكوين إما داخلي في المؤسسة وذلك من خلال اكتساب مهارات جديدة أو خبرات ومعرفة التشغيل البعض الآلات. ويهدف التكوين لرفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها، تحسين وتطوير العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات بينهم

(2) أهمية التكوين: يؤدي التكوين إلى تحقيق العديد من الفوائد

● بالنسبة للمؤسسة

- زيادة الإنتاجية حيث أن زيادة مهارة الفرد تؤدي إلى زيادة الأداء التنظيمي...
- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنطقة
- مرونة العمل بالمؤسسة فالقدرة على التأقلم مع متغيرات العمل يتطلب مهارات وكفاءات عالية وهذا ما يمكن الوصول إليه من خلال العملية التكوينية

● بالنسبة للفرد:

- قدرة الأفراد العاملين على اتخاذ القرارات مما يزيد من مهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- يفتح المجال نحو الترقية وأي تقديم وظيفي
- يساعد العاملين على التغلب عن حالات القلق التوتر والصراع داخل المؤسسة.
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين

المحور الثاني:

دراسة حالة إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - متليلي -

س6- ماهي مهام ووظائف المشرف على عملية التكوين بالمؤسسة؟

تمثل مهام القائم على التكوين في التأطير وتقسيم المهام وكذلك المتابعة والرقابة والتقييم بشقيه النظري والتطبيقي حيث تشمل هذه العملية التأكد من مدى استيعاب الفرد من الجانب المعرفي ومدى الاهتمام الشخصي الذي يعطيه لعملية التكوين.

س7- ماهي آليات ووسائل التكوين بالمؤسسة؟

تتمثل في استعمال الوسائل السمعية البصرية وكذا الأجهزة الرقمية: إن الوسائل السمعية البصرية والأجهزة الرقمية خاصة التلفزة والكاميرا واستعمال البرمجيات ممكن أن تكون في غاية الفعالية باعتبارها سند بيداغوجي لعملية التكوين كما توجد عدة طرق أخرى.

س8- هل هناك شروط خاصة بعملية التكوين؟

نعم هناك شروط ومتطلبات لكي تباشر المصلحة عملية التكوين، تتمثل فيما يلي:

- من أهم هذه الشروط توفر الوسائل والتقنيات المناسبة.
- اختيار الشخص المناسب والمؤطر لعملية التكوين.
- أن يكون مؤهل وذو كفاءة.

س9- ماهي المعوقات التي تواجهها المؤسسة في عملية التكوين؟

- مصاريف التكوين باهظة الثمن

- عدم مراعاة المستوى التعليمي للأطر البشرية في بعض الأحيان.

- صعوبات التنسيق

- قد يكون النقص في الخبرة كبير جدا الأمر الذي يتسبب خلق المشاكل للمؤسسة مما يستلزم على المسؤول المباشر للتكوين القيام بتحليل المشاكل التنظيمية التي تطرح نفسها على المؤسسة

س10- ماهي أحدث التكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة؟

استخدام التكنولوجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. بات أمر ضروريا لمواكبة التطورات والمتطلبات الجديدة للعاملين والإدارة على حد سواء، ومن أهم التكنولوجيات المستخدمة من طرف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية برنامج ونظام RH Santè.

المحور الثاني:

دراسة حالة إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - متليلي -

تستخدم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هذا النظام برنامج لكونه نظام متكامل لتسيير الوضعية المهنية للعمال والموظفين بمختلف أصنافهم ومستوياتهم، حيث يحقق هذا البرنامج العديد من المزايا والأهداف التي ترفع من كفاءة وفعالية أداء إدارة الموارد البشرية.

❖ تعريف نظام معلومات الموارد البشرية Rh Santé Dz يعرف كما يلي :

نظام معلومات الموارد البشرية للصحة العمومية (Rh Santé Dz) هو منصة ويب كاملة على شبكة الانترنت لتسيير الموارد البشرية مخصص لقطاع الصحة العمومية في الجزائر، تم إقراره في نوفمبر 2014، وقد تم تصميمه من طرف شركة متخصصة في تطوير تطبيقات والبرامج على الانترنت تسمى Spider Network، حيث يقوم هذا النظام بجمع البيانات الضرورية عن الموارد البشرية في القطاع الصحي ومعالجتها وتحليلها وتخزينها ومراقبتها ونشرها، وذلك من أجل تهيئتها أمام المستفيدين من المديرين وصناع القرار بما يدعم كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية في القيام بوظائفها، وأيضا من أجل الحصول على معلومات مناسبة لوضع سياسة تتماشى مع الاستراتيجية والاتجاه العام للقطاع الصحي.

حيث يستند التصميم العام والتفصيلي لنظام معلومات الموارد البشرية للصحة العمومية (Rh Santé Dz) في المقام الأول على للقانون الأساسي للوظيفة العمومية (الأمر رقم 06-03 من 19 جمادى الثانية 1427 الموافق 15 يوليو 2006)، ومختلف القوانين الخاصة التي تدير وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات متحقق ومقبول للعمل به من طرف المديرية العامة للوظيفة العمومية.¹

❖ أهداف نظام معلومات الموارد البشرية RH SANTÈ DZ: يهدف هذا النظام إلى ما يلي:

1. قيادة الموارد البشرية تماشيا مع الاستراتيجية العامة للقطاع الصحي.
2. تقليص المهام الإدارية اليدوية وجعلها آلية (الأتمتة).
3. تبسيط وتوحيد العمليات المكتبية.
4. توفير معلومات دقيقة للموارد البشرية تسمح بإنجاز الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية.
5. توليد جداول لوحة القيادة الاجتماعية لضمان تسيير فعال للموارد البشرية على المستوى الولائي والقومية.

¹ أيوب الشيكور، مسراتي خولة، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية للإدارة العمومية- دراسة حالة وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات-، مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الأعمال، المجلد 02، العدد 02، 2021، ص ص. 31-32

المحور الثاني:

دراسة حالة إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - متليلي -

6. تزويد المؤسسات بكوادر ذات كفاءة عالية بالعدد والنوعية، من أجل تحسين سير أعمال مؤسساتها دمج نظم معلومات الموارد البشرية للمستشفيات والهياكل الصحية المنتشرة جغرافيا في 58 ولاية في نظام واحد على موقع وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات.
 7. ضمان تسيير فعال للمسار المهني للموظفين.¹
- حيث تم تطويره هذا النظام وفقا لدورة حياة الموظف من لحظة دخول الموظف إلى لحظة خروجه.

❖ وظائف نظام معلومات الموارد البشرية Rh Santé Dz:

ان تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية للصحة العمومية يمكن من القيام بعدد من الوظائف المهمة والتي يمكن أن نوجزها في النقاط التالية:

- 1- نمذجة وتوحيد تقارير المخرجات في قطاع الصحة.
- 2- يساعد نظام معلومات الموارد البشرية على ضمان الحصول على معلومات موثوقة للموارد البشرية في الوقت المستخدم الوقت الحقيقي لجميع مؤسسات وهياكل القطاع الصحي.
- 3- يساعد نظام معلومات الموارد البشرية للصحة العمومية على إنشاء سلسلة من التقارير القياسية، تستجيب الإدارة الموارد البشرية التشغيلية والتنبؤية للموارد البشرية.
- 4- يساعد نظام معلومات الموارد البشرية على إنشاء إطار لضمان جودة البيانات والمعلومات، وذلك من خلال مراقبة وتحسين جودة وموثوقية إدخال المعلومات في الوقت المناسب.
- 5- يساعد على تبادل بيانات ومعلومات الموارد البشرية مع مختلف المديرية والمؤسسات الصحية.
- يساهم نظام معلومات الموارد البشرية في توفير معلومات دقيقة وصحيحة تستجيب للتسيير الإداري للموظفين، وأيضا إلى احتياجات الإدارة التقديرية للموظفين والوظائف والمهارات من أجل ضمان اتخاذ قرارات فعالة تسمح بتوفير موظفين يمتازون بالمهارة والكفاءة
- 6- تحليل عدد الموظفين الموجود من خلال مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية هرم الأعمار، البيئة الإنسانية (Structure Humaine)، جدول الموظفين خريطة الوظائف.... إلخ.²

¹ المرجع السابق، ص. 32

² الشيكور ايوب، تقييم فعالية نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة العمومية-دراسة حالة وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات-، مجلة ابن خلدون، للابداع والتنمية، المجلد 03، العدد 02، 2021، ص ص 9-10

خاتمة

خاتمة:

عند تنقلنا إلى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية متليلي بولاية غرداية، في بداية التبرص تم استقبالنا من طرف الإدارة ثم مدير المؤسسة وهذا بهدف الحصول على الموافقة لإجراء التبرص داخل المؤسسة، بعد إجراءات القبول، وُجِّهنا إلى مصلحة الموارد البشرية بناء على اختيارنا لموضوع التقرير، بعدها وخلال الزيارات الأسبوعية الموالية باشرنا التفاعل مع الموظفين في مصلحة الموارد البشرية، والاندماج مع النشاطات المختلفة.

خلال تبرصنا في مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية في متليلي، قمنا بالعمل وفق منهجية محددة، في البداية قمنا بتحديد أهدافنا والمهام التي يجب علينا تنفيذها خلال التبرص، بعد ذلك، قمنا بالتفاعل مع الموظفين في مصلحة الموارد البشرية وبدأنا في متابعة ومساعدتهم في العمل اليومي. قمنا بالمشاركة في اجتماعات الفريق والورشات العمل، وتعلمنا كيفية التعامل مع أنظمة إدارة الموارد البشرية وتنفيذ السياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسة.

نظمتنا أيضاً لقاءات مع الموظفين لجمع المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد تقريرنا، وقمنا بتحليل هذه البيانات وصياغة توصيات لتحسين أداء مصلحة الموارد البشرية.

بهذه الطريقة، قمنا بتطبيق هذه المنهجية في تنفيذ تبرصنا وضمان الحصول على تجربة عملية قيمة ومفيدة لتطوير مهارتنا ومعرفتنا في مجال إدارة الموارد البشرية.

نتائج الدراسة:

✓ لتحليل الوظائف وتصميمها تأثير على أداء العاملين ومنه نستنتج أن تحليل الوظائف يحسن الأداء لأنه يحدد بدقة المهام الواجب على العامل القيام بها.

✓ يمكن القول أن عملية التخطيط هي شرط لازم لنجاح إدارة الموارد البشرية.

✓ استقطاب موارد بشرية عالية الخبرة وتوظيفها من العوامل المهمة التي تساهم في رفع الأداء فوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتوظيف العمالة الكفؤة القادرة على القيام بالأعمال على أكمل وجه من شأنه أن يطور أداء المؤسسة ويحسنه بشكل عام، بينما توظيف العمالة غير الفعالة وغير الخبيرة سوف يؤدي إلى تراجع أداء المؤسسة وانخفاض أرباحها.

✓ هناك اثر لتدريب الموارد البشرية على أداء العاملين، فوظيفة التدريب والتكوين تحسن بلا شك من أداء العاملين في المنظمة حيث تقلل من الهدر وترفع من إنتاجية العامل.

✓ للتحفيز دور في أداء العاملين في المؤسسة ويمكن القول بان الأداء يتناسب طرديا مع الحوافز فالحوافز تصب في مصلحة الفرد والمؤسسة بان واحد من ناحية الفرد فإنها تؤثر على سلوكه وتجعله يشعر بالرضا وبالتالي يعطي أفضل ما لديه بشكل متفان الأمر الذي ينعكس ايجابيا على المؤسسة.

- التوصيات: بناءً على نتائج الدراسة التي تشير إلى وضعية إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية متليلي، يمكن تقديم التوصيات التالية:

✓ تعزيز برامج التدريب والتطوير بحيث يجب على المؤسسة الاستثمار في تطوير مهارات موظفيها من خلال توفير برامج تدريب مستمرة تناسب مع احتياجاتهم الشخصية واحتياجات المؤسسة.

✓ تطوير نظام الحوافز حيث ينبغي إعادة النظر في نظام الحوافز المعمول به لضمان تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم والتمسك بهم.

✓ تعزيز استخدام التكنولوجيا: يمكن للمؤسسة الاستفادة من التكنولوجيا في تبسيط عمليات إدارة الموارد البشرية، مثل استخدام نظام إدارة الموارد البشرية المتكامل والتطبيقات الذكية لتحسين تجربة الموظف.

✓ تعزيز التنوع والعدالة الاجتماعية: ينبغي على المؤسسة اتباع سياسات وإجراءات تعزز التنوع وتضمن العدالة الاجتماعية في بيئة العمل.

✓ إقامة برامج استقطاب قوية يجب على المؤسسة اتباع استراتيجيات استقطاب فعالة لجذب مواهب مؤهلة وذوي خبرات متنوعة.

- آفاق الدراسة: تفتح هذه الدراسة آفاق بحثية واسعة هي:

✓ أثر تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية الحديثة مثل التعلم الإلكتروني والتحليل الضوئي للبيانات على كفاءة وفعالية أداء موظفي المؤسسة.

✓ دراسة تأثير استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي في تنظيم العمل وتحسين التواصل الداخلي في المؤسسة.

✓ تحليل سياسات التوظيف والتدريب والتطور المهني في المؤسسة وكيف يمكن تحسينها للحفاظ على الموارد البشرية.

✓ دراسة تأثير عوامل الرضا الوظيفي والتحفيز على أداء الموظفين وكيف يمكن تطوير برامج لتعزيز هذه العوامل.

قائمة المراجع والمصادر

1. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، 11.
2. محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2012.
3. مجدي عبد الله شرارة، الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، 2019.
4. سعد حمود العنزي، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، دار اليازوري للنشر، الأردن، عمان، 2022.
5. نجوى نصره، صورية بوظرفة، الرأسمال الفكري وعلاقته بإدارة الموارد البشرية الحديثة دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر، مجلة الآفاق للدراسات الإقتصادية، المجلد 07، العدد 20، 2022.
6. سريين دعاء، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين دراسة حالة في مؤسسة نفضال وحدة - سوق أهراس -، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي، الجزائر، 2022/2023.
7. شفاء كرو، الشفاء كرو، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، الدفعة 2016.
8. سلمى سارة، هقي مروة، دور المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في تحسين الخدمة العمومية - دراسة حالة - مصلحة الأمومة والطفولة لولاية الوادي، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمدة لخضر الوادي، الجزائر، 2021/2022.
9. محمود بوعلام، تسيير المؤسسات العمومية للصحة في الجزائر بين تحديات الواقع ومقاربات التحديث، الملتقى الوطني الأول حول التسيير الصحي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قلمة، 2018.
10. أيوب الشيكور، مسراتي خولة، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على وظائف إدارة الموارد البشرية للإدارة العمومية "دراسة حالة وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات"، مجلة بحوث.متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الأعمال، المجلد 02، العدد 02، 2021.
11. أيوب الشيكور، تقييم فعالية نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة العمومية-دراسة حالة وزارة.الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات-، المجلد 03، العدد 02، 2021.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: جدول معايير الانتقاء في المسابقة على أساس الشهادة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات

سكان لولاية غرداية
للصحة الجوارية بمتبلي
لموارد البشرية

عدد المسجلين: 11
عدد الحضور: 08
عدد الغياب: 03

جدول معايير الانتقاء في المسابقة على أساس الشهادة للانتحاق برتبة: مهندس دولة في الإعلام الآلي
طبقا للقرار المؤرخ في 30 أكتوبر 2014 المحدد إطار تنظيم المسابقات و الامتحانات المهنية للانتحاق بالرتب المنتمية لسلك المهندسين في الإعلام الآلي

س: 01
21

الملاحظات	المجموع	نتائج الامتحان مع لجنة التقييم (0 إلى 20 نقاط)	تاريخ الحصول على الشهادة (0 إلى 5 نقاط)	ملاحظة مؤهلات تكوين المرشح مع متطلبات الرتبة من (0 إلى 13 نقطة)											تاريخ الميلاد										
				مسار الدراسة أو التكوين من (0 إلى 7 نقاط)																					
				تطبيق تخصص الشهادة مع متطلبات الرتبة من (0 إلى 6 نقاط)																					
				الخبرة المهنية المكتسبة من (0 إلى 6 نقاط)	الخبرة المهنية المكتسبة في مناصب تقلب التي من المنصب المراد تغطيه	خارج قطاع أوظيف العمومي	على مستوى المؤسسة أو إدارة عمومية أخرى	على مستوى الإدارة المنظمة	البحوث أو الدراسات المنشورة	في مجلة متخصصة و نشرة أو أجنبية	الأساتذة والدراسات المنجزة من (0 إلى 1 نقطة)	التكوين المكمل للشهادة المطلوبة من (0 إلى 2 نقطة)	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الأول في قطاعات بالجماعات و المراكز الجماعية	تخصص 1	تخصص 2	تخصص 3	تخصص 4	تخصص 5			
ناجح	16,41	2,5	02	0,91	02																			06	06/07/1991
ناجح	12,7	03	1,70																					06	29/06/1994
نتيجة احتياطية	10,75	1,5	0,04																					06	01/06/1998
		2,5	0,16																					06	09/02/1998
	14,45	2,25	3,20																					06	01/11/1990
نتيجة	12,70	2	1,7																					06	09/03/1994
نتيجة احتياطية	10,75	2,25	1,70																					06	07/09/1993