



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



تخصص إدارة موارد بشرية

قسم علوم التسيير

تقرير تربص يدخل ضمن متطلبات الحصول علي شهادة الليسانس

سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية

دراسة حالة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالوادي (بن عمر الجيلاني)

تحت إشراف الأستاذ:

نصير احمد

إعداد الطلبة:

_ نجوى شركة

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أحمد الله رب العالمين على فضله وهديه الذي وهبني إياه في إنجائى هذا البحث .

أهدائي . . . إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله

إلى سندي وقوتي وملأذي بعد الله

إلى من أثروني على أنفسهم

إلى من علموني علم الحياة

أمي الحبيبة أبي الغالي

إلى من أظهروني ما هو أجمل من الحياة

إلى من كانوا ملاذي وملجئي

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات : أخوتي

إلى الذين وسعهم قلبي ولم تسعهم صفحتي

إلى كل من عرقتهم في مسيرتي الدراسية

إلى من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي

نجوى شركة



الشكر والعرفان

نحمد الله تعالى على توفيقنا في طلب العلم وفي إتمام هذا العمل

أقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ: "نصير أحمد" الذي وجهنا بنصائحه الهادفة

إلى رئيس مصلحة المستخدمين بالمؤسسة الاستشفائية

"بن جدوى نجوى"

ورئيس مكتب الأرشفة السيد

"نور الدين جوري"

نشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	الشكر والعرفان
	قائمة الجدول
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول الموارد البشرية والتوظيف	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: ماهية وسياسات الموارد البشرية
06	المطلب الأول: تعريف عام للموارد البشرية
07	المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية
07	المطلب الثالث: سياسات الموارد البشرية
11	المبحث الثاني: ماهية التوظيف
11	المطلب الأول: مفاهيم أساسية للتوظيف
11	المطلب الثاني: مبادئ التوظيف
12	المطلب الثالث: مراحل التوظيف
20	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني)	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي
23	المطلب الأول: بطاقة تقنية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي
23	المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي
27	المطلب الثالث: هيكل المؤسسة وأدوار المصالح
29	المبحث الثاني: إجراءات ومصادر التوظيف والترقية
29	المطلب الأول: إجراءات التوظيف
31	المطلب الثاني: مصادر التوظيف
33	المطلب الثالث: الترقية
36	خلاصة الفصل

قائمة الملاحق :

الرقم	عنوان الملحق
01	مقرر ترقية عن طريق الإمتحان المهني
02	عقد عمل محدد المدة بالتوقيت الكامل
03	مقرر التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادة
04	محضر تنصيب
05	مقرر توظيف مباشر على أساس الشهادة

مقدمة

تواجه العديد من المنظمات اليوم سواء كانت عمومية أو خاصة بيئة معقدة تعرف العديد من التغيرات والتحولات التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ومست كافة المنظمات الاقتصادية والاجتماعية في مختلف دول العالم، ولعل ما يميز التغيرات التي شهدتها القرن الحادي والعشرون هو تطور الفكر الاداري العالمي الذي رافقه تطور نوعي في مجال إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإدارة شؤون أهم مورد في المنظمة منذ دخوله إليها وإلى غاية خروجه منها.

وتحصل المنظمة على مواردها البشرية من خلال عملية الاستقطاب التي تقوم بها، والتي تهدف من ورائها إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة وتحقيق التوافق بين متطلبات المنظمة وخصائص الفرد المرشح لشغل المنصب شاغر، عاملة بذلك على تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. هذه العملية تحتل أهمية كبيرة في جميع المنظمات لا سيما المنظمات العمومية ذات الطابع الاداري باعتبارها المسؤولة على وظائف الدولة وتحقيق أهدافها الاجتماعية، ولأجل تحقيق هذه الأهداف بالفعالية المطلوبة كان لزاما عليها زيادة الاهتمام بمواردها البشرية اهتماما استراتيجيا من خلال عمليات التطوير التدريب، التأهيل ولكن ذلك يكون بعد أساليب حسن الانتقاء والتوظيف، إذ أن انتقاء واختيار العاملين بالجهاز الاداري يعتبر المحور الرئيسي الذي تعتمد عليه الدولة في تنفيذ سياستها.

ونظرا لزيادة الوعي أهمية المورد البشري بالنسبة للإدارة بشكل خاص والتنمية الوطنية بشكل عام أولى المنظرون السياسيون عناية بالغة بالمعايير والأسس الواجب اتباعها من أجل اختيار أفضل الموظفين وأكفأهم لشغل المناصب التي تناسب مع كفاءاتهم، قدراتهم، مؤهلاتهم... الخ، هذا الاهتمام نلمسه على الصعيدين الدستوري والقانوني، إذ نجد أن أغلب الدول ومن بينها الجزائر نصت في دساتيرها على أن الوظائف العمومية حق لكافة المواطنين، وهذا ما تم تجسيده على مستوى كل النصوص القانونية المتعلقة بالوظيفة العمومية في الجزائر والتي حرصت على ضمان هذا الحق مع إعطاء الأولوية للموارد البشرية المؤهلة وذلك يبرز دور عملية التوظيف في انتقاء كفاءة وفعالية المورد البشري على مستوى الادارات العمومية الجزائرية بشكل خاص وقطاع الوظيفة العمومية بشكل عام في الجزائر. ومن هنا تأتي هذه الدراسة كمحاولة للوقوف على واقع عملية التوظيف على مستوى الادارات الجزائرية، أين تكتسي هذه العملية في القطاع صبغة خاصة تميزها عن القطاع الخاص لأنها تخضع لشكليات معقدة وإجراءات صارمة ومحددة مسبقا/ أين تسهر الادارة فيها على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية، سواء في الجانبين الاداري أو المالي، ولكن رغم ذلك يبقى الأساس أن تختار من بين المرشحين الأكفاء القادرين على خدمة الدولة بإخلاص وتفان وفعالية طويلة مسارهم المهني. وبناء على ما سبق يمكن طرح التساؤل الآتي:

ما هي أهم اجراءات وسياسات التوظيف في المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي؟

وقصد تسهيل الدراسة والإجابة على تساؤل البحث قمنا بتقسيمها إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ماذا يقصد بالموارد البشرية والتوظيف؟
2. ما هي المراحل التي تمر بها هذه العملية؟
3. ما هي سياسة التوظيف بالمؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي؟

أسباب اختيار الموضوع:

1. بحكم التخصص الذي ندرسه.
2. الرغبة في التعرف على مختلف الإجراءات القانونية والتنظيمية التي تحكم عملية التوظيف بالوظيفة العمومية في الجزائر.
3. إدراك الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الموارد البشرية، مما يستدعي زيادة الاهتمام بهذا المورد لأنه أداة لتحقيق هدف أي منظمة مهما كان نوعها ونشاطها.
4. كان مجال الدراسة مركزا على المنظمات العمومية ذات الطابع الإداري أو قطاع الوظيفة العمومية بصفة عامة، نظرا للمبادئ الموحدة التي تحكم هذه العملية في هذا القطاع، مما يمكن من تعميم النتائج من خلال دراسة حالة.
5. محاولة التعرف على مختلف الصعوبات التي تواجه المسؤولين عند القيام بمهمة اختيار وتوظيف الموارد البشرية بالمنظمات ذات الطابع العمومي.

أهداف البحث:

سنسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مدى سهر الإدارة الجزائرية على تطبيق النصوص القانونية.
2. لفت الانتباه إلى أهمية المنظمات العمومية ذات الطابع الإداري باعتباره وسيلة الدولة في تنفيذ سياساتها.
3. إبراز مدى مساهمة سياسة التوظيف المطبقة بالإدارات العمومية الجزائرية في توفير الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.
4. الخروج بنتائج وتوصيات قد تفيد السلطات المسؤولة عن القيام بمهمة اختيار وتوظيف الموارد البشرية بالإدارات العمومية بمعرفة النقائص التي تعاني منها سياسة التوظيف العمومي، والعمل على تفاديها خاصة وأن هذه الدراسة نابعة من واقع الإدارات العمومية الجزائرية فهي عبارة عن تقييم لسياسة التوظيف العمومي.

منهج البحث:

ستتضمن دراستنا هذه كلا من المنهج الوصفي والتحليلي، حيث استعملنا المنهج الوصفي للتعرض لكل المفاهيم الخاصة بتسيير الموارد البشرية، أهميتها، دورها ومراحل توظيفها. ثم اتخذنا المنهج التحليلي لتوضيح مختلف مراحل توظيف العنصر البشري في المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي.

صعوبات البحث:

لا يخلو أي عمل أو بحث نقوم به من الصعوبات والعوائق، ومن أهم الصعوبات والعوائق التي واجهتنا نذكر ما يلي:

- نقص المراجع المتعلقة بالموضوع وكذا عدم إمكانية الاعتماد على المراجع الأجنبية بقدر كبير نظرا للخصوصية التي يتميز بها موضوع دراستنا، لذا كانت معظم المراجع المعتمد عليها من الوثائق القانونية.
- نقص المعلومات في المؤسسة محل الدراسة.
- محدودية الوقت المخصص لإنجاز تقرير التبرص.
- حساسية موضوع الدراسة، ورفض بعض المؤسسات التعامل والتعاون معنا.

هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على التساؤل المطروح ولتحقيق أهداف دراستنا قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين:

- ❖ الفصل الأول: سنتطرق فيه إلى مدخل عام حول الموارد البشرية والتوظيف.
- ❖ الفصل الثاني: دراسة حالة في المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي.

الفصل الأول

مدخل عام حول الموارد البشرية والتوظيف

تمهيد:

لقد درسنا في هذا الفصل مدخل عام حول الموارد البشرية والتوظيف حيث أن الموارد البشرية في البداية لم يعطى لها اهتمام كثير في التوظيف، ولكن الإنسان كان مجرد آلة لازمة في مجال العمل وليس له حقوق وواجبات. أما الآن أصبح المورد البشري أساسى؛ ويعتبر عامل من عوامل نجاح أي منظمة إن أستغل في مكانه المناسب، حيث أن عملية التوظيف تتطلب مهمة البحث عن الموارد البشرية المطلوبة لتشغيله في المناصب الشاغرة، ويمر التوظيف بعدة مراحل هي الاستقطاب والاختيار والتعيين.

المبحث الأول: ماهية وسياسات الموارد البشرية.

تعتبر الموارد البشرية أهم موارد المؤسسة وبمختلف أنواعها سواء كانت إنتاجية أو خدماتية، صغيرة أم كبيرة عامة أم خاصة، فلا يمكن أن تحقق المؤسسات أهدافها بدون موارد بشرية، فنجاحها يرتبط بمدى كفاءة وفعالية مواردها، لهذا تسعى المؤسسة جاهدة إلى تنمية إلى تنمية واستثمار هذه الموارد، والأمر يتطلب إدارة مختصة تتكفل بهذه الموارد، بحيث نجد مهمتها تدور حول إعداد سياسات وبرامج جديدة لإدارتها بفعالية حتى تكون صامدة أمام التغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسات، ومحاولة البحث عن أنسب الأشخاص وأكفئهم للعمل في المؤسسة وترغيبهم في البقاء فيها.

المطلب الأول: تعريف عام للموارد البشرية.

تعددت تعريفات الموارد البشرية، وعلى الرغم من كثرة التعريفات التي تناولت إدارة الموارد البشرية تتحد -تقريباً- في المضمون وروح رسالتها، وقد جاءت هذه التعريفات مواكبة لتطور الفكر فيما يتعلق بالنواحي البشرية في المنظمات، فمن هذه التعريفات: "إجمالي الفعاليات الإدارية المفضية إلى تكوين، واستقدام، وتنمية، ودافعية، وتقويم، وصيانة، ومستقبل الموارد البشرية"¹.

"هي عبارة عن مجموعة من العمليات الجزئية، بدءاً من تخطيط هذه الموارد، ومروراً بإعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين، ونظم تقويم أداء العاملين، نظم الحوافز، وانتهاء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية، بما يحقق أهداف المنظمة".

ويعرّف معجم المصطلحات الإدارية، الموارد البشرية Human Resource بالتالي:

"يشمل هذا المصطلح جميع العناصر البشرية من المديرين، والعاملين، الذين يؤدون عملاً في المنشأة".

-مجموع من الأفراد المشكلين للقوى العاملة بمؤسسة ما، أو قطاع أعمال أو اقتصاد ما.

¹ علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار الغريب للنشر، القاهرة، 2001، ص15.

المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية.

تكتسي إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المؤسسة باعتبار العنصر البشري هو من أهم العناصر الإنتاجية ومحور عملية الإنتاج وتطورها، لذلك تسعى كل مؤسسة إلى أن توفر الكفاءات الجيدة القادرة على العطاء والأداء المتميز. ويمكن أن نلخص أهميتها في النقاط التالية:

- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين في المؤسسة.
- تصنع الخطط المناسبة للتدريب.
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد.
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.
- تعتبر ممثلة بالعاملين في المؤسسة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات.
- تمثل الدعامة الحقيقية التي تسند إليها المؤسسات.
- المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة إذا توفرت الظروف الايجابية التي تدفع الإنسان إلى العمل¹.

المطلب الثالث: سياسات الموارد البشرية.

- وضع السياسات الثابتة والموحدة والعادلة للموارد البشرية في المؤسسة.
- تحديد الأهداف لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وآليات تحقيق هذه الأهداف.
- العمل على تحقيق العدالة والشفافية المتناهية في التعامل مع الموظفين على أسس موحدة.
- ضبط ومراقبة التطبيق العملي لهذه السياسات بالمؤسسة.
- العمل على زيادة الكفاءة والإنتاجية وتقليل التكاليف².

¹ علي السلمى، السياسات الادارية في عصر المعلومات، ص16.

² أحمد ماهر، ادارة موارد بشرية، دار المعارف، 1995، ص15.

-تحسين عملية التواصل بين الموظفين والمسؤولين في المؤسسة، وتشجيع وتحفيز الموظفين لزيادة الولاء للمؤسسة ودفعهم لبذل المزيد من الجهد والإنتاجية.

● سياسة وإجراءات التعامل مع أجر عمل خارج أوقات الدوام:

-سياسة العمل الإضافي:

-إن القاعدة الأساسية في العمل هي إنجاز الأعمال في أوقات الدوام الرسمي، ويجوز حسب متطلبات العمل

تكليف الموظف بالعمل الإضافي.

-لا يجوز التكليف بأي عمل إضافي إلا في الحالات الضرورية القصوى وعدم إمكانية تأجيل أداء العمل لليوم أو

الأيام اللاحقة.

لا يجوز لأي موظف مهما كانت درجته الوظيفية وتحت أي ظرف من الظروف أن يعتمد لنفسه عملاً إضافياً.

● يشترط للقيام بالعمل الإضافي ما يلي:

-أن تكون هناك ميزانية معتمدة للعمل الإضافي.

-أن يكون هناك تكليف كتابي مسبق صادر من الرئيس المباشر.

-أن تكون هناك مبررات كافية لهذا العمل.

-أن يبين في التكليف عدد ساعات العمل الإضافي وعدد الأيام اللازمة لذلك.

● لا يصرف أجر إضافي للفئات التالية:

- مدراء الفروع.

-العاملون في مجال المبيعات¹.

¹ أحمد ماهر، إدارة موارد بشرية، ص18.

- سياسة وإجراءات ترشيح موظف في قسم ما إلى دورة معينة:

1/ وضع الضوابط لنشاط التدريب في المؤسسة.

2/ العمل على تحسين وتطوير أداء الموظفين في المؤسسة في كافة المجالات.

3/ العمل على نقل المعرفة والخبرة لموظفي المؤسسة لتقديم خدمات أفضل للعملاء.

4/ العمل على جذب الكفاءات للعمل بالمؤسسة على كافة المستويات.

5/ المساهمة في الحفاظ الجيدة والمؤهلة من الموظفين.

- سياسة ترشيح موظف لدورة معينة:

إن السياسة العامة للمؤسسة هي أن التدريب للدورات متاح لجميع الموظفين وفقا لاحتياجات العمل وفق

الأولويات التالية:

- تعطي الأولوية لتدريب الموظفين من أبناء البلد.

- تعطي الأولوية في التدريب للدورات التي تعقد داخليا ثم الدورات التي تقدمها الجهات الخارجية.

- أن يكون الموظف حاصلا على مؤهل علمي تتطلبه الدورة.

- أن يكون موضوع الدورة ذا علاقة مباشرة بعمله في القسم أو المنصب الذي يشغله.

- أن يكون قد مضى وقت محدد (يحدده نظام المؤسسة) على تاريخ عودته من دورة سابقة له¹.

- إجراءات ترشيح موظف لدورة معينة:

- تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد برامج التدريب لكل عام بناء على دراسة الاحتياجات التدريبية، وتوزيع البرامج

على الإدارات المختلفة في المؤسسة².

¹ أبو السعود محمد فوزي، مقدمة في الموارد والاقتصاديات، القاهرة دار الجامعة، 2002، ص5.

² نفس المرجع، ص6.

- يقوم الرئيس المباشر بترشيح الموظفين الذين يوصي بإحاقهم بالدورات التدريبية ويرفع الطلب إلى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بفحص الطلبات وتنسيقها ورفعها للاعتماد.
- في حالة رفض طلب التدريب يعاد الطلب إلى الرئيس المباشر لإعلام الموظف بذلك.
- في حالة الموافقة يتم استكمال الإجراءات اللازمة.
- عند انتهاء الدورة يتم تسجيل الدورة التي حضرها الموظف في سجل الدورات التدريبية الخاص بملف الموظف.
- تقوم غدارة الموارد البشرية بتعبئة كشف الحضور والغياب للدورة التدريبية ورفعها للجهة المختصة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.
- عند انتهاء الدورة يتم تسجيل الدورة التي حضرها الموظف في سجل الدورات التدريبية الخاص بملف الموظف.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم الدورة التدريبية في نهايتها بواسطة النموذج المعد لذلك، وذلك للاستفادة في تقييم الدورة في السنوات اللاحقة¹.

¹ أبو السعود محمد فوزي، مقدمة في الموارد والاقتصاديات، ص6.

المبحث الثاني: ماهية التوظيف.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية للتوظيف.

1/ تعريف التوظيف: هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في

المنظمة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة وتعيينهم، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية.

"عبارة عن سيرورة يتم من خلالها الاختيار من بين عدة مترشحين من أجل شغل منصب شاغر أو منصب تم استحداثه".

ونجد كذلك Pierre jardillier عرف التوظيف أنه "ملئ وظيفة شاغرة أو تقبل دخول شخص عنصر جديد وإضافي في المؤسسة".

ومنه نستخلص أن التوظيف هو النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن اليد العاملة المناسبة والملائمة لشغل مناصب العمل الشاغرة في المؤسسة¹.

المطلب الثاني: مبادئ التوظيف.

يقوم التوظيف على المبادئ التالية:

أ/ مبدأ الديمومة أي أن التوظيف عملية إدارية مستمرة.

ب/ مبدأ المساواة أو تكافؤ الفرص أي إعطاء فرصة متساوية لجميع المتقدمين.

ج/ مبدأ المكافئة هو اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن عليها وأكثرها قدرة على القيام بها².

¹ منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في الإدارة وتخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص95.

² نفس المرجع السابق، ص96.

مراحل التوظيف:

1/ مراحل عملية التوظيف : تمر عملية توظيف الموارد البشرية بثلاثة مراحل داخل المؤسسة وهي :

1-1- مرحلة الاستقطاب: يقصد باستقطاب الموارد البشرية " البحث عن الأفراد المؤهلين و جذبهم لشغل

الوظائف الشاغرة"¹ فمصطلح الاستقطاب يشير إلى مجموعة من المراحل والعمليات المختلفة التي تقوم بها

المؤسسات من أجل الحصول على المترشحين الملائمين لملاء الوظائف في المؤسسة، و تستعين هذه الأخيرة أثناء

بحثها عن اليد العاملة بمصدرين أساسيين وهما:

1-1-2 المصادر الداخلية للتوظيف: وهي المصادر التي يمكن اللجوء إليها داخل المؤسسة، فهي تفسح

المجال لمن تتوفر فيهم شروط الاستقطاب والتوظيف داخل المؤسسة و عليه يمكن للمؤسسة أن تستقطب الأفراد

المناسبين من المصادر التالية:

1-1-2-1 الترقية: تعتبر مسألة الترقية مسألة حساسة جدا من وجهة نظر الأفراد لأن قرار ترقية أي عامل قد

يريح البعض ويمكن في نفس الوقت أن يربك البعض الآخر، أو بالأحرى جرح شعورهم خاصة إذا أهملت الإدارة

وضع معايير ومقاييس موضوعية وعادلة لعملية الترقية ونعني بالترقية "عملية انتقال الموظف أو العامل من مركزه

الحالي إلى مركز أعلى من حيث الصلاحيات والمسؤوليات أو الحقوق والواجبات وعادة ما نكون مصحوبة بالزيادة

في الأجور وكذا الامتيازات الوظيفية"².

1-1-2-2 النقل والتحويل: وهذا يعني عملية نقل الأفراد وتحويلهم من وظيفة إلى أخرى، وتهدف هذه

العملية إلى "سد الشواغر من الداخل كما أنها تساعد على إيجاد توازن في الموارد البشرية على أقسام وفروع

المؤسسة الواحدة، ومن أبرز إيجابيات هذه السياسة التوظيفية الداخلية، هو توزيع الفائض من الأفراد على الأقسام

¹ اسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص79.

² ماهر عليش محمد، ادارة موارد بشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979، ص365.

أو الفروع التي تحتاج إليهم " هذه العملية تكون الإدارة قد خففت من شدة الازدحام الذي تعانيه بعض الفروع، كما ستسمح كذلك للعمال باكتساب خبرات جديدة وإثراء سيرتهم الذاتية.

1-1-2-3 الأفراد السابقون : إن "استقطاب الأفراد أو الموظفين السابقين يمثل مصدرا داخليا هاما لسد

الوظائف الشاغرة" وفي هذه الحالة نجد المؤسسة تعود وتربط الموظفين السابقين بالمؤسسة مجددا، وهي باستخدامها لهذا المصدر من أجل التوظيف، تكون قد وفرت في تكاليف الاستقطاب والتوظيف، وكذلك توفر في تكاليف تدريبهم¹.

1-1-2-4 ترشيحات الأفراد العاملين: وفي هذه النقطة تلجأ المؤسسة إلى الإعلان عن الوظائف الشاغرة

داخل المؤسسة، مما يسمح للمستخدمين معرفة فرص التشغيل الممكنة داخل المؤسسة، "ونجاح الترشيحات يتوقف على التناسب بين كفاءة المترشح ومتطلبات الوظيفة "فالتوظيف الداخلي للموارد البشرية يسمح للمؤسسة بالاستفادة من خبرة عمالها الحاليين" ورفع الروح المعنوية لدى العمال وبذلك يتحقق الولاء والإخلاص والاستقرار الوظيفي وهذا بدوره يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك يوفر هذا النوع من التوظيف عمالا لديهم خبرات في العمل وهذا بدوره يقلل من تكاليف التدريب، والمحافظة على السرية الخاصة إذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك "ولكن لهذا النوع من التوظيف عيوب وتتمثل فيما يلي:

- حجب خبرات وأساليب عمل جديدة يمكن الحصول عليها من الخارج أي عن طريق التوظيف الخارجي.
- قد يتم سوء اختيار العاملين في حالة الترقية.
- عدد الموظفين المتقدمين للوظيفة يكون محدودا وقليل نسبيا.
- قد لا تكون المصادر الداخلية بالكفاءة المطلوبة².

¹ حسن ابراهيم بلوط، ادارة موارد بشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، لبنان، 2002، ص167.

² نفس المرجع، ص168.

1-2-2-2 المصادر الخارجية للتوظيف: تقوم المؤسسة باستقطاب الموارد البشرية خارج المؤسسة في حالة عدم

توفر المبدعين والكفاءات المطلوبة داخل المؤسسة، ولهذا تلجأ المؤسسة إلى البحث عن الموارد البشرية باللجوء إلى

المصادر الخارجية وذلك عن طريق:

1-2-2-1 الجامعات والمعاهد: تعتبر الجامعات والمعاهد من المصادر الهامة لجذب اليد العاملة المؤهلة، إذ

تلجأ بعض المؤسسات إلى خلق علاقات اتصال مع الطلبة، خاصة أولئك الذين أوشكوا الحصول على هاداً تم

بحيث تبادر المؤسسات إلى استقطاب هؤلاء الطلاب الذين يستعدون لإ نهاء سنواتهم النهائية وتقديم لهم عروض

التوظيف قبل التخرج أو بعده، لكي تضمن التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج "هذا يعني أن المؤسسات تقصد

الطلبة المتفوقين وتعرض عليهم العمل فيها بعد التخرج مباشرة.

1-2-2-2 عن طريق الإعلان: "يعتبر الإعلان وسيلة من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل البحث

عن اليد العاملة، وهذا راجع إلى الانتشار الواسع لوسائل الإعلان المرئي والمسموع والمتمثلة في الصحف، الإذاعة

والتلفزيون.

1-2-2-3 المؤسسات العمالية والمهنية: وهي مؤسسات تساهم بدورها في العملية التوظيفية وذلك عن

طريق "تأدية خدمات لأصحاب وأرباب العمل والأفراد الساعين للحصول على العمل، بحيث ترشح هذه

المؤسسات الأفراد المناسبين لشغل وظيفة معينة"¹.

1-2-2-4 النقابات العمالية: بحيث نجد أن هناك بعض النقابات التي تقوم بإبرام اتفاقيات مع المؤسسات، إذ

"توفر النقابات العدد المطلوب من العمال في الوقت المحدد وبالشروط التعاقدية المتفق عليها بينها أو بين العمال

وبين أرباب العمل" هذا يعني أن النقابات العمالية تعمل على تأمين العمل للأفراد بهذا تساعد على تقليل نسبة

¹ فيصل حسونة، إدارة موارد بشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، ص66.

البطالة¹.

1-2-2-5 مكاتب التوظيف: وهي عبارة عن مكاتب متخصصة سواء كانت حكومية أو خاصة" فهي تقوم

بعملية التوظيف بالتنسيق مع المؤسسة، وأصبحت هذه الطريقة من طرق التوظيف الفعالة².

2./ مرحلة الاختيار: بعد عملية الاستقطاب تأتي عملية اختيار وانتقاء الأفراد المؤهلين والذين لهم خصائص

تسمح لهم بشغل الوظائف الشاغرة وتعرف عملية الاختيار على أنها " تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة

لانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات لشغل الوظيفة أكثر من

غيره"، وعموما تجري عملية الاختيار بالاعتماد على الخطوات والإجراءات التالية:

1-2 طلب التوظيف : يحتوي طلب التوظيف عادة على معلومات تتعلق بالنواحي الشخصية، الاجتماعية

والعلمية لطالب العمل، ويكون هذا الطلب مصمما بطريقة علمية ومدروسة لتسهيل جمع كل المعلومات التي تفيد

الإدارة في معرفة مدى صلاحية طالب الشغل للوظيفة ويشمل طلب التوظيف على بيانات تتمثل فيما يلي³:

- بيانات شخصية كالاسم واللقب، مكان الازدياد وتاريخ الميلاد.

- المؤهلات العلمية كالدرجة العلمية والمؤهلات الدراسية التي يحملها المترشح لشغل الوظيفة.

- بيانات تتعلق بالخبرة والمهارات والخبرات السابقة.

- بيانات تتعلق بالأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها للاستفسار عنه.

2-2 المقابلة المبدئية: وهي أول لقاء بين المترشح وصاحب العمل وهي عادة تستغرق فترة قصيرة من الوقت

والهدف منها هو "تصفية عدد من طالبي العمل، ورفض طلبات التوظيف الغير المستوفية لشروط الوظيفة"⁴.

¹ نفس المرجع، ص 67.

² حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، 174.

³ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 175.

⁴ مرجع سابق، ص 211.

3-2 إجراءات الاختبارات: من أكثر الخطوات شيوعاً واستخداماً في غربلة الموارد البشرية هي إخضاع المرشحين

لشئ أنواع اختبارات التوظيف ومن بين هذه الاختبارات نجد:

1-3-2 اختبار الأداء: وهذا الاختبار يهدف إلى "معرفة أداء الفرد في موقف وظيفي معين"¹.

2-3-2 اختبار الذكاء: تعمل هذه الاختبارات على قياس "القدرات الذهنية والذكاء وطريقة تفكير الفرد

لمواجهة مشاكل العمل و صحة الحكم على الأشياء " فاختبارات الذكاء يسعى من خلالها إلى معرفة درجة ذكاء

الفرد ومقارنة مستوى قدراته الذهنية مع المستوى الذي تتطلبه الوظيفة.

3-3-2 اختبار الشخصية: يهدف هذا النوع من الاختبارات إلى كشف و معرفة جوانب شخصية الفرد

والتأكد من مدى ملاءمتها لطبيعة الوظيفة، فهذا الاختبار يهدف إلى "وضع تقدير شخص لمعرفة ما إذا كان

الشخص يناسب العمل المعلن عنه أم لا "، فمن خلال تقييم نتائج هذا الاختبار نحاول معرفة خصائص شخصية

الفرد التي تتطلبه الوظيفة ومدى توفرها في الشخص الذي سوف يتم تعيينه في ذلك المنصب.

4-3-2 اختبار القدرة على الانجاز: " يقيس هذا النوع من الاختبارات مقدرة الشخص على تأدية العمل

وخبرته في فنون مهنته "، هذا بمعنى أن من خلال اختبارات القدرة، نحاول الكشف عن قدرات الفرد الحركية².

5-3-2 اختبار ميول الشخص و توجهاته: هذا النوع من الاختبارات " يقيس مدى رغبة وميل الشخص إلى

القيام بالعمل الذي سيسند إليه ومدى درجة اندماجه مع ذلك العمل، ويساعد هذا النوع من الاختبارات الأفراد

على اكتشاف العمل الذي يتناسب مع قدراتهم وميولهم"، فهذا يكشف سرعة استجابة الفرد مع طبيعة عمله.

¹ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 69.

² نفس المرجع، ص 70.

3-2-6 المقابلة الشاملة: وهي تأتي مباشرة بعد إجراء الاختبارات بحيث يتم فيها تصفية وغرلة المترشحين

وتحديد الأشخاص الذين ستجري معهم المقابلات الشخصية، واختيار أكثرهم تطابقا لمتطلبات الوظيفة، والمقابلة أنواع:

3-2-6-1 المقابلة الموجهة: وهي المقابلة التي تحتوي على أسئلة مخطط لها سلفا، بحيث تعطي لكل متقدم

بنفس الترتيب والتسلسل، وبما أن المقابلة الموجهة تستخدم دقة ووقتا أثناء التخطيط لها وإعداد أسئلتها، فإن البعض من الباحثين وجدها أكثر مصداقية وقبولا من سواها من المقابلات.

3-2-6-2 المقابلة نصف الموجهة: بحيث يتركز هذا النوع من القابلات على أسئلة موجهة ومخطط لها

مسبقا والجزء الآخر يحتوي على أسئلة غير محددة، قد يطلقها المقابل من وحي المقابلة ذاتها.

3-2-6-3 المقابلة الغير الموجهة: وهي تمتاز بأسئلة ليست معدة سابقا وتختلف أسئلتها والمواضيع التي

تغطيها باختلاف المقابلين الذين يطلب منهم القيام بها، أي تترك الحرية الكاملة للمقابل في طرح الأسئلة التي يراها ضرورية.

3-2-6-4 التحري عن المتقدم: تقوم إدارة الموارد البشرية "بالتحقق من صحة البيانات التي صرح بها

المتقدم، وهذا يتم عن طريق الاتصال بأصحاب العمل الذين عمل معهم سابقا وكذا أصدقائه". وقد تخطو

المؤسسات خطوات أكبر وتتحرى عن المتقدم "من مصادر أخرى ليست قريبة الصلة بالمتقدم ومن بينها نجد سجلات الشرطة والمحاكم"¹.

3-2-6-5 الفحص الطبي: بعد عملية اختيار المتقدمين يخضع كل متقدم أو مترشح للكشف الطبي "بحيث

أشارت الدراسات إلى أن 57% من الشركات تتطلب خضوع المتقدمين للفحص الطبي في وظائف مختلفة"،

¹ حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 213.

فالمؤسسة تهدف من خلال هذا الإجراء إلى توظيف عمال سالمين صحيا حتى تستفيد من أدائهم لوظائفهم بأكمل وجه¹.

وبهذا نفهم أن عملية اختيار الموارد البشرية جد مهمة في إدارة الموارد البشرية بحيث تهدف إلى انتقاء الأفراد المناسبين لشغل الوظائف، معتمدا في هذا على مجموعة الإجراءات والخطوات التي تسمح لها باختيار أكفأ وأفضل المترشحين وبعد أن تختار الإدارة الأفراد الذين يتمتعون بخصائص وما تشترطه الوظيفة تأتي مرحلة تعيينهم في المناصب المناسبة لهم².

3/ مرحلة اتخاذ قرار التعيين: وتبدأ هذه المرحلة مباشرة بعد الانتهاء من المقابلات الشخصية التي أجريت مع المترشحين وتحليل كل المعلومات المقدمة من طرفهم، واعتمادا على نتائج المقابلات والاختبارات يتم تصفية وانتقاء المترشحين ذوي الكفاءات ليتم بعدها اتخاذ قرار التعيين من طرف الإدارة، وتعرف عملية تعيين الأفراد بأنها عملية " وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته " ³، وهناك من يعرف التعيين على أنه " إصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة، بقسم أو إدارة محددة اعتبارا من تاريخ محدد، ويترتب عن هذا القرار حقوقا للموظف في الأجر، الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقه " ⁴، وتهدف عملية تعيين الموارد البشرية إلى تحقيق حاجات المؤسسة وحاجات الأفراد.

تمثل المراحل المتعددة في عملية التعيين فيما يلي:

- تحديد الحاجة إلى تعيين بعض الأشخاص.
- تحديد متطلبات أو احتياجات العمل.

¹ نفس المرجع، ص 214.

² حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 214.

³ نفس المرجع، ص 195-196.

⁴ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، مصر، مصر، ط 1، 2006، ص 288.

• اتخاذ القرارات بشأن مصادر الموظفين المحتمل تعيينهم.

• تحديد طريقة الاختيار.

• وضع المرشحين في قوائم قصيرة.

• اختيار المرشح الناجح.

• إعلام المرشحين بالنتيجة.

• تعيين المرشح الناجح.

فوظيفة التعيين تسعى إلى " إيجاد التناسب والتطابق بين شروط و متطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة، وبين مؤهلات و كفاءات المتقدم لشغلها " والشخص الذي صدر قرار تعيينه، يتم توجيهه إلى العمل وتوظيفه و يتم تزويده بكافة معلومات المؤسسة والوظيفة التي قدمت له، بحيث هناك بعض المؤسسات " تخضع الموظف الجديد لبرنامج توجيهي يمتد فترة قصيرة تتراوح بين أسبوع إلى شهر، بحيث تعرف الموظف على أهداف العمل وأنظمة العمل، خاصة القضايا التي تتعلق بالرواتب والتعويضات، المكافآت والإجازات، كما يتطرق البرنامج التوجيهي إلى بعض النواحي التدريبية في حالة استقطاب الموظف من خارج المؤسسة " والهدف من الفترة التدريبية هو أن يتمكن الموظف الجديد من التأقلم مع ثقافة المؤسسة ومحيطها¹.

¹ باري كشواي، ادارة موارد بشرية دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط2، 2006، ص59-60.

خلاصة

من خلال دراستنا لهذا الفصل نستخلص مدى دور وأهمية الموارد البشرية وسياساتها في نجاح واستمرار المؤسسة بالتقدم، فالمورد البشري هو العنصر الأساس في التأثير عن كفاءة إنتاج المؤسسات من حيث سياسات الموارد البشرية وكيفية تسييرها لتشغل لنا على المناصب وإذا أصبح التوظيف يقوم بجذب الاختيار وتعيين الأيدي العاملة النشطة وكذلك الحرص على بقاء واستمرار العاملين في العمل لتحقيق الشروط الوظيفية وشغلها في المناصب الشاغرة الواجب تغطيتها.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

(دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني)

تمهيد:

إن سياسة التوظيف لها دور كبير في مستشفى بن عمر الجيلاني - بالوادي - إذ نتج عنه اختيار أنسب للأفراد وتعيينهم بالتالي تحسين أداء وكفاءة العاملين وتحديد الدورة العمالية للمؤسسة وإدخال برامج جديدة والتدريبات والتطورات حسب الاحتياجات لمصدر معين دون الآخر في هذه العملية.

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي حيث قمنا بالجمع والإلمام والوقوف على النقاط المدروسة نظريا وتطبيقها في هذا الفصل، وسوف نتطرق لدراسة حالة المؤسسة من خلال مبحثين: المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي.

المبحث الثاني: اجراءات ومصادر التوظيف والترقية.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي.

المطلب الأول: بطاقة تقنية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي.

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية من أكبر القطاعات الصحية المهمة على مستوى الولاية حيث تتربع على مساحة 35752 كيلو متر مربع بنسبة 12.20 ساكن/ كيلو متر مربع كما تغطي كثافة سكانية معتبرة حوالي 43537 نسمة موزعة على عشرة دوائر و 22 بلدية وهي مؤسسة عمومية تقدم خدمات للمواطنين سواء الوقاية كالطعيم المخلف والعلاجية التي يتلقاها المريض أثناء العلاج كما تحتوي على هياكل صحية مختلفة النشاطات منها الاستشفائية وقائية قاعدية علاجية، مقرها حي أول نوفمبر بالوادي.

نشاطاتها: تتكفل المؤسسة الاستشفائية بجميع النشاطات التي تخص مجالس اختصاصها ونلخص بعض هذه المهام في النقاط التالية:

- ضمان توسيع الاسعافات وبرمجتها.
- تطبيق النشاطات الوقائية والتشخيص والعلاج وإعادة التكيف الطبي.
- ضمان النشاطات المتعلقة بصحة الأم والطفل والتخطيط العائلي.
- تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية لصحة السكان.
- المساهمة في ترقية والحماية في مجال الوقاية والنظافة والصحة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم.

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي.

تتم الدولة الجزائرية بالقطاع الصحي وبناء على هذا سنت مجموعة من المراسيم والمواد في هذا المجال التي تتضمن إنشاء المؤسسات الاستشفائية عبر الوطن وسعت إلى تطبيق برامجها الصحية، وتعتبر المؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي أحد المؤسسات العامة التي تخضع لهذه القوانين:

- مرسوم تنفيذي رقم 140/07 مؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1428 الموافق لـ 19 مايو سنة 2007 يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.
- بناء على الدستور لا سيما المادتان 4-85 و 125 الفقرة 2 منه وبمقتضى القانون رقم 83-11 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق لـ 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية المعدل والمتمم.

- وبمقتضى القانون رقم 85-05 المؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1405 الموافق 16 فبراير سنة 1985 والمتعلق بحماية الصحة وترقيتها المعدل والمتمم.
 - وبمقتضى القانون رقم 88-07 المؤرخ في 7 جمادى الثانية عام 1408 الموافق 26 يناير سنة 1988 والمتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل.
 - وبمقتضى القانون رقم 90/08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية المتمم.
 - وبمقتضى القانون رقم 90/09 المؤرخ في 12 رمضان 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية المتمم.
 - وبمقتضى القانون رقم 90/21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق لـ 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالحاسبة العمومية.
 - وبمقتضى الأمر رقم 95/20 المؤرخ في 19 صفر عام 1416 الموافق لـ 17 يوليو سنة 1995 والمتعلق بمجلس المحاسبة.
 - وبمقتضى الأمر رقم 95/20 المؤرخ في 19 صفر عام 1416 الموافق لـ 17 يوليو سنة 1995 والمتعلق بمجلس المحاسبة.
 - وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06/175 المؤرخ في 26 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 24 مايو سنة 2006 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة.
 - وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 06/176 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1427 الموافق 25 مايو سنة 2006 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة.
 - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 96/66 المؤرخ في 7 رمضان عام 1416 الموافق 27 يناير سنة 1996 الذي يحدد صلاحيات وزير الصحة والسكان.
 - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97/466 المؤرخ في 2 شعبان عام 1418 الموافق 2 ديسمبر سنة 1997 الذي يحدد قواعد إنشاءات القطاعات الصحية وتنظيمها وسيرها يرسم ما يأتي:
- المادة الأولى: يهدف هذا المرسوم إلى إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوية وتنظيمها وسيرها.

المؤسسة العمومية الاستشفائية:

المادة 2: المؤسسة العمومية الاستشفائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي.

المادة 3: تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات تحدد المشكلات المادية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة.

المادة 4: تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان وفي هذا الاطار تتولى على الخصوص المهام التالية:

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم.

المادة 5: يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدانا للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين وهي تحتوي على الهياكل الصحية التالية:

- 1 - طب الرجال: 18 سرير.
- 2 - طب النساء: 18 سرير.
- 3 - جراحة الرجال: 18 سرير.
- 4 - جراحة النساء: 18 سرير.
- 5 - جراحة العظام: 29 سرير.
- 6 - الإنعاش: 7 أسرة.
- 7 - الأمراض العقلية: 10 أسرة.
- 8 - طب جراحة العيون والأنف والحنجرة: 7 أسرة.
- 9 - الاستعجالات الجراحية: 10 أسرة.
- 10 - أمراض الكلى: 10 أسرة.

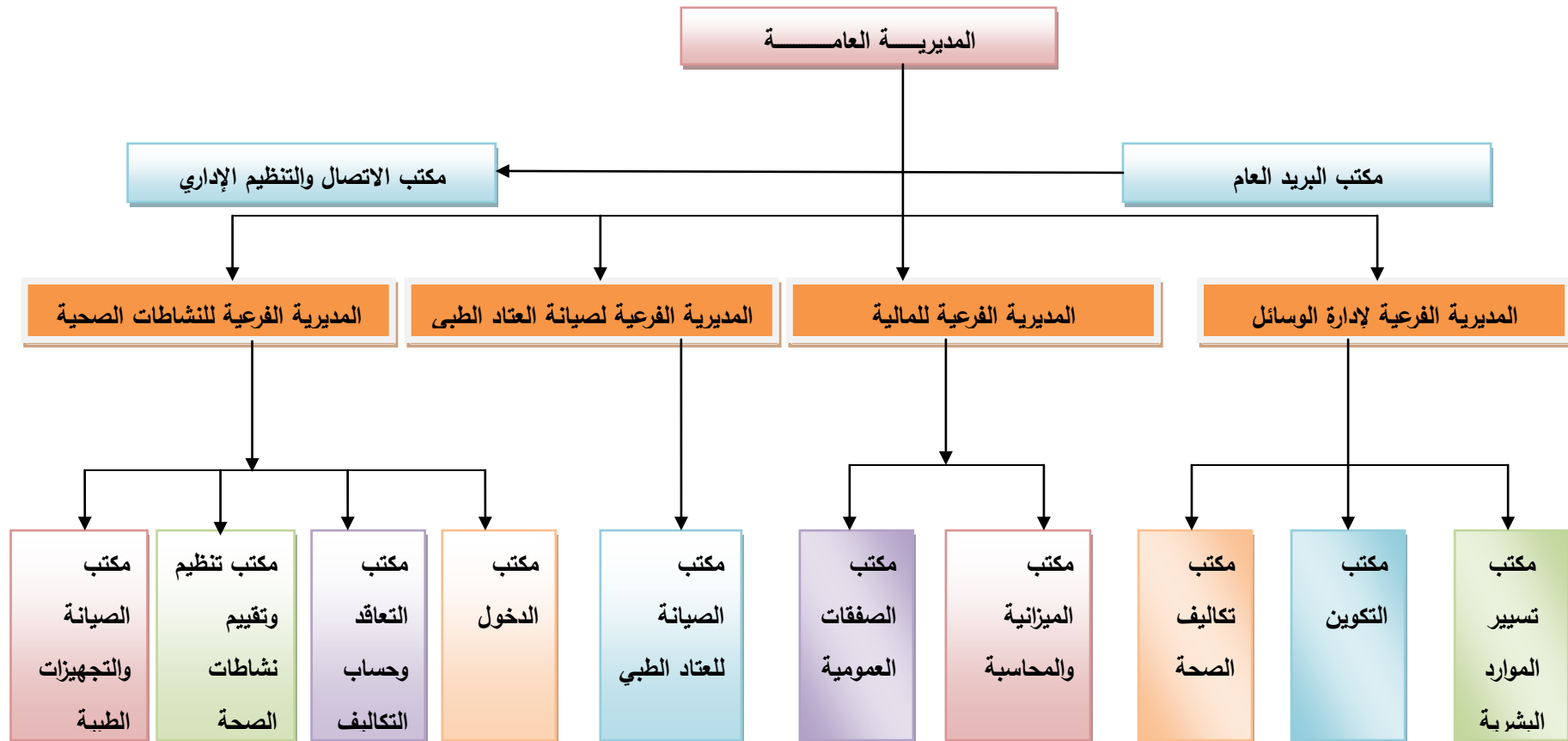
ويتكون عدد عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية بالوادي من 496 عامل وهم كما يلي:

- الموظفين الطبيين عددهم: 46 طبيب.
- الأطباء المختصين: 16 طبيب.
- أطباء طب عام: 30 طبيب.
- الموظفين شبه طبيين: 295 عامل.
- الموظفين الإداريين: 147 موظف.
- العمال المتعاقدين العاملين باليوم: 5 عمال.
- العمال المتعاقدين بالساعة: 3 عمال.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي وأدوار المصالح.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالوادي

(المصدر إدارة المؤسسة بالوادي)



ثانيا: أدوار المصالح.

مصلحة تسيير الموارد البشرية:

- إعداد القوائم الاسمية للموظفين.
- إعداد ملفات الموظفين.
- إعداد العطل السنوية والمرضية.
- إعداد القرارات والمقررات.
- إعداد قائمة المناصب المالية والحقيقة للموظفين.
- إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية.
- متابعة الترقية في الدرجات للموظفين.
- تحديد دور المصلحة المالية والوسائل.
- إعداد الميزانية الافتتاحية والختامية.
- المصادقة على الميزانية.

المبحث الثاني: إجراءات ومصادر التوظيف والترقية.

المطلب الأول: إجراءات التوظيف.

1/ إجراءات التوظيف على أساس الشهادة، على أساس الاختبار:

- تحرير قرار فتح المسابقة وإرساله إلى مفتشية الوظيفة العمومية.
- الحصول على الموافقة من المفتشية الوظيفية العمومية بخصوص قرار فتح المسابقة.
- إشهار المسابقة في جريدتين (عربية، فرنسية) أو الوكالة المحلية والولاية للتشغيل حسب الحالة هذا بخصوص المسابقة على أساس الاختبار أو الشهادة، يحتوي الإشهار على الرتبة، عدد المناصب، الشروط المطلوبة، نمط التوظيف، تاريخ ومكان أو عنوان إيداع الملفات ويجب أن يكون تاريخ الإشهار بعد تاريخ الموافقة من مفتشية الوظيفة العمومية.
- استقبال الملفات وتسجيلها في سجل خاص وتكون المدة محددة من تاريخ أول إشهار في الجرائد أو الوكالة المحلية والولاية حسب الحالة.
- وعند انتهاء المدة المحددة لاستقبال الملفات يتم انتقاء الملفات حسب الشروط المذكورة في المسابقة من طرف اللجنة التقنية المختصة المتكونة من مدير المؤسسة رئيساً أو ممثل عنه، موظفين يمثلون المؤسسة وعضوين من اللجنة متساوية الأعضاء للسلوك المعني، وإعداد المحضر التقني مرفق بقائمة المترشحين المقبولين والمرفوضين، وضرورة تبليغ المترشحين المرفوضة ملفاتهم برسالة موصى بها مع تبيان سبب الرفض وإعلام المترشح المرفوض أحقيته بالطعن لدى اللجنة المختصة تحت إشراف التوظيف العمومي.
- إرسال المحضر التقني وقائمة المترشحين المقبولين والمرفوضين إلى مفتشية الوظيفة العمومية خلال ثمانية أيام من تاريخ المحضر مع إرفاقه بنسخة من الإشهار عن المسابقة ومناقشته.
- في حالة كانت المسابقة على أساس الاختبار يتم تحديد مراكز الامتحان حيث تكون لدى المؤسسة قائمة بالمؤسسات المؤهلة والتي تم اعتمادها من طرف التوظيف العمومي لتكون مراكز للامتحانات، تقوم المؤسسة بإرسال طلب للمؤسسة مركز الامتحان وإرفاقه بملف يحوي: نسخة من مقرر الفتح، نسخة من موافقة المفتشية الوظيفية العمومية، نسخة من مقرر توزيع المناصب المالية، نسختين من محضر اللجنة التقنية لانتقاء المترشحين (المحضر التقني) ونسختين من القوائم الاسمية للمترشحين، بعد موافقة مركز الامتحان تحرر الاتفاقية يتم فيها تحديد جميع الشروط ويحدد فيها تاريخ إجراء المسابقة.

-على أساس هذا التاريخ تقوم المؤسسة بإرسال استدعاء للمترشحين المقبولة ملفاتهم ويجب أن يكون تاريخ الإرسال قبل 15 يوم على الأقل من تاريخ إجراء المسابقة.

2/ إجراءات التوظيف على أساس الانتقاء لعقد محدد المدة:

يتم فتح المسابقة بنفس إجراءات المسابقة على أساس الاختبار إلا أن الإشهار يكون على مستوى الوكالة المحلية والولاية للتشغيل وبعد استلام الملفات يقوم بتحرير قائمة اسمية لكل المترشحين والقيام بدراسة الملفات من طرف ممثلين مؤهلين عن المؤسسة يقوم مدير المؤسسة بانتقاء المترشحين عن طريق المقابلة أو عن طريق دراسة الملف. يجب أن تنجز العملية خلال 45 يوم من تاريخ أول إشهار بعدها يبلغ المحضر النهائي من أجل المسابقة إلى مفتشية التوظيف العمومي مع ضرورة إرفاقه بملف الناجح والاحتياطي ونسخة من القائمة الاسمية للمترشحين. يبلغ المترشح الناجح بعد المصادقة على المحضر للانتحاق بمنصب عمله.

عند عدم التحاق الناجح بعد 15 يوم تلجأ إلى الاحتياطي بنفس الطريقة.

3/ إجراءات التوظيف بالامتحان المهني (توظيف داخلي):

بعد تحرير قرار فتح المسابقة والحصول على الموافقة من طرف مفتشية الوظيفة العمومية يتم الإعلان عن الامتحان المهني داخل الإدارة وفروعها مع ضرورة ذكر أسماء الموظفين الذين لهم الحق في المشاركة في الامتحان المهني وتبليغ المترشحين، وعلى المترشحين الذين تم تبليغهم بالتأكيد المشاركة في الامتحان المهني أو رفض المشاركة خلال 10 أيام.

تحرير المحضر التقني وإرساله إلى المفتشية مرفق بقائمة المترشحين والإعلان الداخلي، بعدها يتم الاتفاق مع مركز الامتحان وتحديد تاريخ إجراء المسابقة وتتم الإجراءات بنفس إجراءات المسابقة على أساس الاختبار.

بعد استكمال إجراءات التوظيف يجب على الإدارة تكوين ملف إداري للموظف كما ورد في الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006م المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، في المواد من 93 إلى 96 من

الفصل الثالث والمتعلق بالتسيير الإداري للمسار المهني للموظف:

-يتعين على الإدارة تكوين ملف إداري لكل موظف:

يجب أن يتضمن الملف مجموع الوثائق المتعلقة بالشهادات والمؤهلات والحالة المدنية والوضعية الإدارية للموظف. وتسجل هذه الوثائق وترقم وتصنف باستمرار.

يتم استغلال الملف الإداري لتسيير الحياة المهنية للموظف فقط.

يجب ألا يتضمن الملف الإداري أي ملاحظة حول الآراء السياسية أو النقابية أو الدينية للمعني.

- يمنح الموظف بطاقة مهنية تحدد خصائصها وشروط استعمالها عن طريق التنظيم.
- تعود صلاحيات تعيين الموظفين إلى السلطة المخولة بمقتضى القوانين والتنظيمات المعمول بها.
- يبلغ الموظف بكل القرارات المتعلقة بوضعيته الإدارية وتنشر كل القرارات الإدارية التي تتضمن تعيين وترسيم وترقية الموظفين وإنهاء مهامهم في نشرة رسمية للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية.

المطلب الثاني: مصادر التوظيف.

يعد المورد البشري أهم عنصر بالمؤسسة الاستشفائية نظرا لطبيعة نشاطها باعتبارها مؤسسة خدمية، ومنه فإن للتوظيف مصدرين، مصادر داخلية ومصادر خارجية.

أولاً: مصادر التوظيف الداخلية: تعتمد المؤسسة الاستشفائية على مصدرين للتوظيف الداخلي وهي كما يلي:

الترقية: وتعتمد المؤسسة النظام الحديث في الترقية حيث تتبع مجموعة من المعايير المتمثلة في:

- ترقية على أساس الكفاءة: تتبع المؤسسة هذه الطريقة لأنه من المنطقي أن يرقى الشخص على أساس قدراته ومهاراته فهذه الطريقة تبدو منطقية من الناحية النظرية لأن هناك كثير من الصعوبات للتطبيق ومن أهم هذه الصعوبات - عدم وجود مقاييس موضوعية دقيقة لتحديد كفاءة الموظف ولكن هذا لا يكفي للاعتماد عليها كطريقة للترقية فهناك طرق أخرى.
- ترقية على أساس الأقدمية: فالمؤسسة تعتمد هذه الطريقة لترقية عمالها وتفضلها أحيانا للأسباب الآتية:
 - أن هناك ارتباط مباشر بين الأقدمية والكفاءة وخاصة في السنوات الأولى من الالتحاق بالعمل ولكن بعد ذلك يقل الارتباط بين الخبرة والكفاءة طول فترة الخدمة.
 - قد يتماشى ذلك مع تقاليد المجتمع وقيمه حيث يكون لعامل السن تقديره وأهميته إذ يفضل الأكثر سناً للوظائف الأعلى.
- ترقية على أساس الكفاءة والأقدمية معا: أحيانا تلجأ المؤسسة لإتباع كلتا الطريقتين معا.

- تهدف الترقية داخل المؤسسة إلى ترقية في الدرجات التي يتم إجراؤها كما يلي:

- تتمثل الترقية في الدرجة في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح بين 30~40 سنة حسب 3 وتائر دنيا - متوسطة - قصوى وإجرائها بالمؤسسة الاستشفائية كما يلي:

- تعد وثيقة تسمى بطاقة التنقيط للموظف المعني بالترقية تحتوي على الاسم واللقب، الرتبة، المصلحة، العلامة من 20 والملاحظة من طرف رئيس المصلحة.

- تقدم بطاقة التنقيط إلى رؤساء المصالح حيث يقوم هذا الأخير بوضع النقطة التي يراها مناسبة ومقيمة لأداء الموظف المعني بالترقية، تعاد الوثائق إلى مكتب المستخدمين وتنقل العلامات في وثيقة أخرى تسمى استمارة التنقيط تحتوي الاسم واللقب والسلك أو الرتبة، الدرجة، تاريخ آخر ترقية في الدرجة، تاريخ الميلاد، الحالة العائلية، العلامة من 20 ، مكان مخصص للمعني بالأمر حتى يدلي بملاحظاته وتوقعه، التقدير العام للقائم بالتنقيط، رأي اللجنة المتساوية الأعضاء ورأي مدير المؤسسة وموافقة على النقطة النهائية.
- على أساس استمارة التنقيط يتم إعداد جدول الترقية فيتم فيه ترتيب الموظفين المعنيين بالترقية حسب الأسلاك، الرتب، الصنف والدرجة حيث يتم إعداد جدول لكل صنف يحوي على آخر ترقية محصل عليها، الأقدمية المحصل عليها إلى غاية 12/31 بالإضافة إلى منحة الجنوب، النقطة، المدة التي من الممكن أن يرقى فيها الموظف، الدرجة المرقى إليها وتاريخ سريانها والمتبقى.
- ويتم ترقية الموظف في المدة الدنيا أو المتوسطة أو القصوى حسب 2/4/4 لكل الموظفين ويتم التمييز بين الموظفين على أساس النقطة أولاً وإذا تساوت النقطة يتم التمييز على أساس الأقدمية وفي حالة التساوي تلجأ إلى معايير أخرى للتمييز بين الموظفين منها الوضعية العائلية، عدد الأطفال... الخ.
- يعد إعداد جدول الترقية يتم عرضه على اللجان متساوية الأعضاء لدراسته والتوقيع عليه من طرف الأعضاء والرئيس (مدير المؤسسة) ويتم إعداد محضر اجتماع اللجنة متساوية الأعضاء وإعداد مقرر المصادقة على جدول الترقية في الدرجات.
- وبعدها يتم إعداد مستخرج من مقرر المصادقة على جدول الترقية في الدرجات، والخاص بكل موظف تم ترقيته بمؤشر من طرف مدير المؤسسة، تسلم نسخة من الجدول للموظف ونسخة لمكتب الأجور وأخرى توضع في ملف الموظف.
- الترقية في الرتبة: تتمثل الترقية في الرتب في المؤسسة في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة، حسب الكيفيات الآتية:
- من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة.
- بعد تكوين متخصص.
- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني.
- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يشبتون الاقدمية المطلوبة.

ثانيا: مصادر التوظيف الخارجية: وتتمثل في الموظفين الذين تحصل عليهم من خارج المؤسسة ويتم على أساس مسابقات حيث يأخذ الإشكالية الآتية:

- 1/ التوظيف على أساس الشهادة (توظيف مباشر): يقتصر على المترشحين الذين تابعوا بنجاح تكوين متخصص لدى مؤسسات التكوين المؤهلة قصد التحضير للالتحاق بوظيفة عمومية ويتم التوظيف بهذا النوع في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالوادي سلك الممارسين الطبيين المتخصصين والمستخدمين شبه الطبيين.
- 2/ التوظيف عن طريق مسابقة على أساس الاختبار أو مسابقة على أساس الشهادة: يكون التوظيف بهاتين الطريقتين حسب ما يراه مدير المؤسسة مناسب ويتم على أساسهما توظيف الممارسين الطبيين العامين، الأسلاك المشتركة، النفسيين، البيولوجيين.

- 3/ الفحص المهني: ويكون التوظيف بالفحص المهني للعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب يهدف إلى تقييم قدرة المترشحين على الممارسة الفعلية للمهام المخولة لهم ويتم في مراكز التكوين المهني.
- 4/ التوظيف على أساس الانتقاء: يخص هذا المصدر من التوظيف الأعوان المتعاقدين الذين يشغلون مناصب تتضمن نشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات في المؤسسة الاستشفائية، ويكون حسب الحالة ووفق حاجات المؤسسة عن طريق عقود محددة المدة أو غير محددة المدة بالتوقيت الكامل أو بالتوقيت الجزئي وليس لهم الحق في اكتساب صفة الموظف أو الحق في الإدماج ضمن مناصب الوظيفة العمومية التي تخضع المؤسسة الاستشفائية بالوادي لها.

- 5/ النقل من مؤسسة أخرى: وبتصريح من رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية أن المؤسسة تعتمد هذا النوع كمصدر خارجي حيث يتمثل في توظيف الموارد البشرية التي كانت تعمل في مؤسسات أخرى لتعمل في نفس مجال تخصصها، حيث يوظف في نفس المنصب الذي كان يشغله في المؤسسة السابقة.

المطلب الثالث: الترقية.

حسب الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427هـ الموافق لـ 15 جويلية 2006م المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، في المادتين 98/97 من الفصل الرابع والمتعلقة بتقييم الموظف فإنه: يخضع كل موظف، أثناء مساره المهني، إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة.

يهدف تقييم الموظف إلى: - الترقية في الدرجات.

-الترقية في الرتبة.

أ/ الترقية في الدرجة: تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح بين 30 و 42 سنة، حسب ثلاث وتأثر: دنيا، متوسطة وقصوى.

❖ الإجراءات المتبعة لإعداد جدول الترقية في الدرجة في المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية الوادي:

• تعد وثيقة تسمى بطاقة التنقيط للموظف المعني بالترقية تحوي على الاسم واللقب الرتبة، المصلحة، العلامة من 20 وملاحظة رئيس المصلحة.

• تقدم بطاقة التنقيط إلى رؤساء المصالح حيث يقوم هذا الأخير بوضع النقطة التي يراها مناسبة ومقيمة لأداء الموظف المعني بالترقية، تعاد الوثائق إلى مكتب المستخدمين وتنقل العلامات في وثيقة أخرى تسمى استمارة التنقيط تحوي الاسم واللقب والسلك أو الرتبة، الدرجة، تاريخ آخر ترقية في الدرجة، تاريخ الميلاد، الحالة العائلية، العلامة من 20، مكان مخصص للمعنى بالأمر حتى يدلي بملاحظات وتوقعه، التقدير العام للقائم بالتنقيط، رأي اللجنة المتساوية الأعضاء ورأي مدير المؤسسة وموافقة على النقطة النهائية.

• على أساس استمارة التنقيط يتم إعداد جدول الترقية فيتم فيه ترتيب الموظفين المعنيين بالترقية حسب السلك، الرتبة، الصنف والدرجة حيث يتم إعداد جدول لكل صنف يحوي على آخر ترقية محصل عليها، الأقدمية المحصل عليها إلى غاية 12/31 بالإضافة إلى منحة الجنوب، النقطة، المدة التي من الممكن أن يرقى فيها الموظف، الدرجة المرقى إليها وتاريخ سريانها والمتبقي.

• ويتم ترقية الموظف في المدة الدنيا أو المتوسطة أو القصوى حسب النسب 2/4/4 لكل 10 موظفين ويتم التمييز بين الموظفين على أساس النقطة أولاً وإذا تساوت النقطة يتم التمييز على أساس الأقدمية وفي حالة التساوي تلجأ إلى معايير أخرى لتمييز بين الموظفين منها الوضعية العائلية، عدد الأطفال...

• بعد إعداد جدول الترقية يتم عرضه على اللجان المتساوية الأعضاء لدراسته والتوقيع عليه من طرف الأعضاء والرئيس (مدير المؤسسة)، يتم إعداد محضر اجتماع اللجنة المتساوية الأعضاء وإعداد مقرر المصادقة على جدول الترقية في الدرجات.

• وبعدها يتم إعداد مستخرج من مقرر المصادقة على جدول الترقية في الدرجات والخاص بكل موظف تم ترقيته مؤشرة من طرف مدير المؤسسة، تسلم نسخة للموظف ونسخة لمكتب الأجور وأخرى توضع في ملف الموظف.

ب/ الترقية في الرتبة: تتمثل الترقية في الرتب في تقد الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة، حسب الكيفيات الآتية:

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مساهمهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة.
- بعد تكوين متخصص.
- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني.
- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة.
- لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين.

خلاصة

يتبين لنا من خلال هذا الفصل أن مستشفى بن عمر الجيلاني بالوادي مرت بعدة مراحل وتطورات شمل ذلك تسمياتها وكيفية أعمالها ومصالحها وأمور عملها. ومن خلال مصادر ومراحل التوظيف يتم تحديد العناصر القديمة وإدخال أفكار جديدة في المؤسسة وكذلك يتم معرفة وتقييم مستوى الكفاءة. هذا وتعتمد المؤسسة الاستشفائية في جذب واختيار وتعيين العمالة على معظم الطرق المشار إليها في الفصل الأول النظري وذلك من تحديد المناصب الشاغرة ودفع مخطط لها.

خاتمة

خطت عملية التوظيف في ظل النظام الجزائري خطوات هامة نتيجة للتغيرات والتطورات التي طرأت بصفة جلية على المجتمع بصفة عامة وعلى الإدارات العمومية بصفة خاصة، وانطلاقاً من التجارب التي مرت بها الجزائر في مجال التوظيف بالوظيفة العمومية عملت في كل مرة على تجاوز وتفادي الأخطاء والمطبات التي عانى منها النظام السابق، إلى أن توصلت إلى صياغة القانون 03-06 الذي حاولت من خلاله إدخال إصلاحات هامة على النظام المعمول به حالياً في عملية التوظيف خاصة مع التغيرات السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية، التي أفرزتها العولمة والتي فرضت على الدولة المعاصرة زيادة الاهتمام بالوظيفة العمومية.

ونحن في دراستنا لموضوع التوظيف تناولنا في البداية دراسة شاملة حول الموارد البشرية والتوظيف من خلال التطرق إلى ماهية الموارد البشرية والتوظيف والاستقطاب وكذا مصادره ثم انتقلنا إلى مفهوم الاختيار والتعيين. أما في الفصل الثاني من هذا البحث فقمنا بدراسة واقع التوظيف بالمؤسسة الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي.

بعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع المطروحة كتساؤل للبحث تمثلت أهم نتائج البحث فيما يلي:

1 نتائج الجزء النظري:

- على المنظمة تبني استقطاب فعال قائم على اجراءات وأساليب جيدة من أجل الوصول إلى أهدافها.
- من أجل الحصول على الموارد البشرية ذات كفاءة والمهارة المطلوبة من قبل المنظمة تعتمد المنظمة على مصادر داخلية وأخرى خارجية.
- استقطاب الفرد الكفؤ هو من أهم العوامل لنجاح العمل داخل المنظمة وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

2 نتائج الجزء التطبيقي:

- إن المؤسسة تخضع لقوانين الوزارة الوصية التابعة لها تحت رقابة التوظيف العمومي، حيث يقوم التوظيف العمومي بمراقبة عملية التوظيف التي تلجأ لها المؤسسة عن طريق المسابقات وغيرها من الطرق.
- بالنسبة للتوظيف الداخلي يعتمد على أسلوب واحد وهو الترقية.
- في حالة وجود مناصب شاغرة تلجأ المؤسسة إلى تحويلها لصالح الأطباء والمرضى حسب احتياجاتها.

- بالنسبة للتوظيف يخضع لجهتين - جهة تختص بتوظيف الأطباء والممرضين وهي وزارة الصحة و - جهة تختص بتوظيف الإداريين هي الوظيف العمومي.

الاقتراحات:

- بعد استعراضنا لأهم النتائج المتوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي وبناء على أوجه القصور التي لمسناها في دراستنا ارتأينا أن نقدم الاقتراحات الآتية:
- ضرورة ضبط وتفعيل وتنمية دور أجهزة الرقابة الإدارية بحيث لا يصبح دورها مقتصرًا على التأكد من الالتزام بالقواعد والاجراءات واللوائح الرسمية وإنما الرقابة على نتائج العمل ومؤشرات الأداء والفعالية للأجهزة الإدارية.
 - خلق الوعي لدى افراد المجتمع كمحاولة لمقاومة الفساد في التوظيف وذلك من خلال نشر ثقافة المال العام والوظيفة العمومية وهذا بالاعتماد علو وسائل الاعلام.
 - اعادة النظر في مضمون مسابقات التوظيف وعصرنتها وجعلها تتماشى مع متطلبات وطموحات الادارة العمومية.

قائمة المراجع

- 1 أبو السعود محمد فوزي، مقدمة في الموارد والاقتصاديات، القاهرة دار الجامعة، 2002.
- 2 أحمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، مصر، مصر، ط1، 2006.
- 3 أحمد ماهر، ادارة موارد بشرية، دار المعارف، 1995.
- 4 اسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
- باري كشواي، ادارة موارد بشرية دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط2، 2006
- 5 حسن ابراهيم بلوط، ادارة موارد بشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، لبنان، 2002.
- 6 علي السلمى، السياسات الادارية في عصر المعلومات، دار الغريب للنشر، القاهرة، 2001.
- 7 فيصل حسونة، ادارة موارد بشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1.
- 8 ماهر عlish محمد، ادارة موارد بشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979.
- 9 منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في الادارة وتخطيط القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.

قائمة الملاحق