

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم التجارية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

قسم: علوم التسيير

تقرير التربص مقدم لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمية

تحت عنوان :

تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة

دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية – متليلي –

تحت إشراف :

د. عزوزة فاطمة الزهراء

تحت تأطير :

زرقات عبد الفتاح

من إعداد الطلبة :

• حسيني أميرة

• قصاباميمة شيما

• غريقة إكرام

السنة الجامعية: 2024/2023



**Université Ghardaia**



**Faculté des sciences économiques commerciales et des sciences de gestion**

**Domaine sciences économiques de gestion et commerciales département.**

**Département : sciences de gestion**

**Filière : Gestion des ressources humaines**

**Rapport de stage**

**Présente en vue d'obtenir le diplôme de la LICENCE FONDAMENTALE**

**Planification des ressources humaines dans l'organisation  
Une étude de cas à l'Institution Publique de Santé de  
Quartier - Metlili -**

**Réalise au sien de Nom de l'organisme d'accueil**

Élabore par :

- Hacini Amira
- Guessab oumaima chaima
- Ghriga Ikram

Encadre par :

- Azzouza Fatima Zahra
- Encadrant par :
- Zarghat AbdElftah

**Année universitaire :2023/2024**

# الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات اهدي تخرجي  
إلى من كان نور دربي وذخري ومن علمني دون انتظار  
ابي العزيز والى أُملي في الحياة وقرّة عيني إلى من كان  
دعائها سر نجاحي أُمي الحبيبة والى أساتذتي الأعزاء  
والى سندي في شدتي وبهم اقوى على دنيتي إخوتي  
والى من عرفت الحياة بوجودهم أصدقائي وكل من  
ساندني في مسيرتي الدراسية.

أميرة

# الإهداء

الحمد لله على لذة الإنجاز والحمد لله عند البدء والختام  
إلى والدي الذي اضاء دربي وطريقي وقدوتي في كل خطوة  
اخطوها.

إلى امي الحنونة الحضن الدافئ وسمائي التي لم تتركني يوما  
،ولا يكتمل يومي بدونها .

إلى اخوتي واخواتي الدين وقفوا معي دائما وساندوني خلال  
مسيرتي التعليمية.

إلى جميع دكتورائي الأعزاء اللذين علموني وأرشدوني ووجهوني .  
اهديكم جميعا هذا العمل المتواضع وثمره جهدي، والله ولي  
التوفيق.

# الإهداء

اهدي تخرجي وفرحي لمن لهم الفضل في ذلك إلى من اوصاني  
الرحمان بها إلى من جنة الله تحت قدميها إلى من افنت عمرها من  
اجل ان تراني في ابهى الصحة والسعادة ولو على نفسها فهي تستحق  
ان اهديها فرحتي بل حياتي مسلمة لها والى والدي الذي ساندني في  
هذه الدراسة شكرا لك وقليل الشكر بحقك لكل الأصدقاء الذين كان  
لهم الدور البارز فيما وصلت اليه الان، اهدي تخرجي اليكم يا من كنتم  
مصدر القوة والعزيمة، لقد كنتم خير رفيق ونعم الصديق في مراحل  
دراستي، ادام الله عليكم الابتسامة والفرح ووفقكم لكل ماتحبون.

إكرام

# شكر و عرفان

الهي لا يطيب الليل بشكرك .. ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب  
اللحظات بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا  
برؤيتك .. فلك الحمد ولك الشكر .

في نهاية هذا المشوار نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من اشعل شمعة في  
دروب عملنا والى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا  
إلى الأساتذة الكرام في كلية الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير .

ونخص بالذكر أستاذتنا عزوزة فاطمة الزهراء

التي تفضلت علينا بالاشراف على هذا التقرير فجزاها الله خير الجزاء ولها  
منا كل التقدير والاحترام

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى من غمرنا بفضله واخلاقه المؤطر رزقاط عبد

الفتاح جزاه الله عنا خير الجزاء

والى كل من ساعدنا على إتمام هذا التقرير .



## الملخص

### الملخص :

نستخلص ان تخطيط الموارد البشرية امر مهم ويشكل ركيزة أساسية لنجاح أي مؤسسة ، ونتيجة لذلك ناقشنا موضوع تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة وعليه فان هذا الموضوع ليس جديدا بل يؤكد لنا عن أهمية والمنهجية المتبعة في عملية تخطيط الموارد البشرية داخل هذه المؤسسة .

ان عملية تخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تعتبر عملية إدارية ليست مهمة من مهام وظيفة الموارد البشرية حيث انها تتعلق بتحليل احتياجات اليد العاملة وطرق العمل لاختيار افضلها مع الامكانيات المتاحة من جهة وطبيعة الاهداف المراد تحقيقها من جهة اخرى.

**كلمات مفتاحية:** الموارد البشرية ، التخطيط ، المؤسسة ، الموظفين .

### **Résume :**

Nous concluons que la planification des ressources humaines est importante et constitue un pilier fondamental pour le succès de toute institution. Par conséquent, nous avons abordé le thème de la planification des ressources humaines dans l'institution. Ce sujet n'est donc pas nouveau, mais nous confirme plutôt le problème. L'importance et la méthodologie suivies dans le processus de planification des ressources humaines au sein de cette institution.

Le processus de planification des ressources humaines au sein de l'Institution Publique de Santé de Quartier est considéré comme un processus administratif et ne fait pas partie des tâches de la fonction des ressources humaines, car il est lié à l'analyse des besoins en main-d'œuvre et des méthodes de travail pour choisir les meilleures avec les capacités disponibles, d'une part et la nature des objectifs à atteindre d'autre part.

**Mots-clés :** ressources humaines, planification, organisation, employés.

## فهرس المحتويات

فهرس المحتويات :

الصفحة	العنوان
-	الاهداءات
-	الشكر وعران
-	الملخص
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الاشكال
أ - ج	مقدمة
المبحث الأول: تقديم بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - متليلي-	
01	المطلب الأول : تعريف مؤسسة العمومية للصحة الجوارية - متليلي-
02	المطلب الثاني : مصالح المؤسسة العمومية للصحة الجوارية واقسامها.
06	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية
07	المطلب الرابع : تعريف بمصلحة الموارد البشرية وهيكلها التنظيمي
07	المطلب الخامس : الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية
المبحث الثاني: وظيفة تخطيط الموارد البشرية لمؤسسة العمومية للصحة الجوارية	
10	المطلب الاول : مفهوم تخطيط الموارد البشرية
11	المطلب الثاني : اهمية تخطيط الموارد البشرية
12	المطلب الثالث : متطلبات فاعلية تخطيط الموارد البشرية
13	المطلب الرابع : التحديات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - متليلي
15	المطلب الخامس : تأثير وظيفة التخطيط الموارد البشرية على تغيير أداء المؤسسة
18	خاتمة
21	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

## فهرس المحتويات

فهرس الاشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
06	الهيكمل التنظيمي لمؤسسة العمومية للصحة الجوارية	01
08	الهيكمل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية	02

قائمة الملاحق :

العنوان	الرقم
مقابلة	01



### مقدمة عامة :

أخذ موضوع إدارة المورد البشري حيزا كبيرا وأكثر شمولية ، ولم تعد تلك الإدارة التقليدية التي عهدناها والتي تتضمن مهام أولية روتينية اعتادت عليها منظمات الاعمال كالتعيين وإجراءات مسار الوظيفة الأخرى انتهاء في التقاعد او الاستقالة وغيرها... وتفاعلت إدارة الموارد البشرية وتداخلت مع بقية حقول المعرفة العلمية الإدارية والسلوكية والاجتماعية والاقتصادية والعلوم الأخرى لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والاسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية ، وهذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ماله صلة بالعنصر البشري.

وفي ضوء التوازن الذي يحققه تخطيط الموارد البشرية بين حاجة الاستراتيجية المنظمة من الموارد ومع ما هو متاح منها ، يتحدد تفاعل هذا التخطيط وعلاقته المباشرة وغير مباشرة مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية . حيث تساعد نتائج تخطيط الموارد البشرية نشاط التدريب في توضيح حجم الموارد البشرية المطلوبة لإنجاز استراتيجية المنظمة ، وهذا بحد ذاته يمكنه من تحديد احتياجات هذه الموارد التدريبية التي على أساسها توضح برامج التدريب والتنمية المناسبة التي تمكن الموارد البشرية من أداء اعمالها وتحمل مسؤوليتها بالشكل الجيد. ويتفق معظم الخبراء والممارسين على ان هناك خمسة وظائف أساسية يقوم بها المدراء لتسيير المؤسسات التي يترأسونها والتي تتمثل في : التخطيط ، التنظيم ، تكوين الكفاءات ، القيادة ، والرقابة حيث ان هذه العمليات تتطلب من المدير دراية كبيرة بمجال عمله حتى يستطيع تحقيق ما تصب اليها المؤسسة من اهداف مسطرة في اول وظيفة "التخطيط". لعل اهم عنصر من عناصر التي يوليها التخطيط القدر الكافي من الجهد ما يطلق عليه المورد البشري، ومن هنا يأخذ موضوع تخطيط الموارد البشرية حيزا كبيرا في الإدارة لأنه يعني تدبير القوى العاملة اللازمة عن طريق التخطيط لها.

### وعلى ضوء هذا يمكن صياغة الإشكالية التالية :

- كيف تتم عملية تخطيط موارد البشرية للمؤسسة الجوارية بمتليلي؟
- وبغرض الإجابة على السؤال الرئيسي السابق لا بد من طرح الأسئلة الفرعية التالية:
- هل مصلحة الموارد البشرية مهمة بالنسبة للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟
- ما المقصود بتخطيط الموارد البشرية؟
- ماهي التحديات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية؟

### الفرضيات :

- تعتبر مصلحة الموارد البشرية مركزا هاما واساسيا بالنسبة للمنظمة .
- يمكن ان يؤدي تخطيط الموارد البشرية الفعال إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- تواجه المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تحديات عديدة في مجال تخطيط الموارد البشرية

### الأسباب الذاتية :

- الاهتمام الشخصي بمجال الإدارة والتنظيم .
- محاولة فهم كيفية ادارة الموظفين وتحقيق اقصى استفادة من قدراتهم.
- الرغبة في احداث تأثير إيجابي .
- الرغبة في تطوير المهارات.

### الأسباب الموضوعية :

- الأهمية المتزايدة للموارد البشرية في قطاع الرعاية الصحية.
- التغيرات في بيئة الرعاية الصحية.
- بإضافة إلى هذه الأسباب اعتقد أيضا إن موضوع تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الاستشفائية هو موضوع مهم ومثير للاهتمام .

### اهداف الدراسة :

- ضمان توفر القوى العاملة الماهرة والكافية.
- تحسين جودة الرعاية المقدمة للمرضى.
- خفض التكاليف والامثال للقوانين واللوائح.

### أهمية الدراسة :

تبع هذه الأهمية من كونها تبحث في احدى المواضيع الإدارية الحديثة نسبيا ، وهو التخطيط للموارد البشرية حيث تلعب دورا حاسما في ضمان نجاح أي مؤسسة استشفائية فهو يساعد على تحسين جودة الرعاية ، لذلك فان اخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه مزيدا من الأهمية خاصة في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية والسياسية المتعددة التي يشهدها القطاع العام الجزائري ، والتي تستوجب تبني مفهوم التخطيط من منظور تطبيقي لمواكبة التغيرات البيئية.

### حدود الدراسة :

البعد المكاني : المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - متليلي -

البعد الزمني : من مارس 2024 إلى افريل 2024

### منهج البحث والأدوات المستخدمة :

منهج الوصفي التحليلي : اعتمدنا عليه لمحاولة الإحاطة بالجوانب النظرية لتخطيط الموارد البشرية.

منهج دراسة الحالة : اعتمدنا عليه للوقوف على واقع تخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

- متليلي -

كما اعتمدنا على المقابلة كوسيلة لجمع البيانات.

### تقسيمات البحث:

جاءت هذه الدراسة في مبحثين تناولنا في المبحث الأول الاطار المفاهيمي والتطبيقي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية -متليلي- ، تطرقنا في المطلب الأول التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ثم يليها المطلب الثاني المصالح التي في تلك المؤسسة وذكرنا أيضا الهيكل التنظيمي لها وخصصنا أيضا مطلبين لمصلحة الموارد البشرية ، لتتطرق أيضا في المبحث الثاني للجانب النظري لتخطيط الموارد البشرية واهميتها وعن التحديات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وبهدف تشمين البحث تم اختتام البحث بخاتمة تضم جملة من التوصيات والنتائج.

### صعوبات الدراسة :

واجهتنا عدة صعوبات ونحن بصدد إنجاز هذا التقرير منها اتساع موضوع تخطيط الموارد البشرية. نقص البيانات الدقيقة والموثوقة حول مواردها البشرية .

# المبحث الأول

## تقديم بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية

- المطلب الأول تعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - متليلي
- المطلب الثاني : مصالح المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - متليلي
- المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - متليلي
- المطلب الرابع: التقديم بمصلحة الموارد البشرية
- المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية

## المطلب الأول : تعريف مؤسسة العمومية للصحة الجوارية - متليلي -

تم انشاء المؤسسة بموجب مرسوم التنفيذي رقم 07-140 القاضي بإنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية الاستشفائية المتخصصة الذي صدر بتاريخ 2007/05/19 و مند ذلك الحين تولت المؤسسة مسؤولية ضمان التغطية الصحية و التكفل بجميع الخدمات الصحية الجوارية للسكان المتواجدين بالبلديات التابعة للمؤسسة و هي متليلي ، زلفانة ، منصوره ، سبب ، حاسي لفحل . على مساحة تقدر بـ 28375 كلم<sup>2</sup> حيث يقدر عدد سكان هذه البلديات بحوالي 85955 نسمة. كما يبعد مقر ادارة المؤسسة بحوالي 645 كلم عن مقر العاصمة و حوالي 45 كلم عن مقر الولاية.

يحد المؤسسة من الشرق المؤسسة العمومية للصحة الجوارية القرارة

من الغرب المؤسسة العمومية للصحة الجوارية برزينة 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 و تتمثل هذه الوحدات في :

◀ 09 عيادات متعددة الخدمات منها<sup>1</sup>:

✓ 06 عيادات تضمن المناوبة 24/24 ساعة مقسمة على البلديات الخمس تقدم هذه العيادات

الخدمات التالية

للطبية الاستعجالية و الأولية

للطبية العامة

للجراحة الأسنان

للشبه طبية

للمحاربة الامومة و الطفولة

✓ 03 عيادات تضمن العمل لمدة 12 ساعة يوميا بما الخدمات التالية:

للطبية العامة

للجراحة الأسنان

<sup>1</sup> من اعداد رئيس مصلحة الموارد البشرية متصرف محال ، بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ، ولاية غرداية - متليلي. ، 2024،

للشبه طبية

للحماية الامومة و الطفولة

24 قاعة علاج مقسمة على البلديات الخمس حسب الكثافة السكانية تقدم هذه القاعات الخدمات الصحية التالية:

للطبية العامة

للشبه طبية

لجراحة الاسنان في البعض

**المطلب الثاني : مصالح المؤسسة العمومية للصحة الجوارية واقسامها.**

الفرع الأول :مصلحة الوقاية : التي تشرف على عمليات التلقيح و مراقبة الامراض المتنقلة و كذا التحقيقات الوبائية و نشاطات حماية الامومة و الطفولة. الصحة المدرسية ، طب العمل و كذا مركز العبور للصحة العقلية.

ان المؤسسة العمومية للصحة الجوارية على غرار المؤسسات العمومية الأخرى تتبع نظاما اداريا من النظامين المعتمدين في تسيير المؤسسات و هما النظام المركزي الذي يتبع الأوامر من وزارة الصحة نزولا إلى المديرية الولائية للصحة و السكان

**المدير:** المسؤول الأول و المباشر عن ادارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية يرأس المؤسسة و تحت تصرفه مباشرة عدة مديريات و من اهم ما يقوم به السهر الجيد على السير الحسن لمختلف مصالح المؤسسة

**الامانة العامة :** ومن اهم ما تقوم به<sup>1</sup>:

\* معالجة البريد الصادر

\* حفظ الملفات و السجلات

\* تنظيم الاجتماعات

\* الاستقبال و التوجيه

**لفرع الثاني :لمصالح التابعة للمؤسسة :**

**المديرية الفرعية للمصالح الصحية:**

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

**أقسامها:**

<sup>1</sup> رئيس مصلحة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره

مصلحة طب العمل، مصلحة الطب المدرسي

مصلحة مكافحة داء السل، مصلحة علم الأوبئة والطب الوقائي

**مصلحة طب العمل:**

وهي مصلحة تعني بالمتابعة الصحية لكافة المستخدمين الطبيين وشبه الطبيين والإداريين على مستوى المؤسسة والمتابعة الصحية لبعض المؤسسات الخارجية (الأمن التكويني المهني، بعض المؤسسات الخاصة)<sup>1</sup>.

**مصلحة مكافحة داء السل:**

وهي مصلحة تعني بمتابعة داء السل والأمراض التنفسية وذلك من خلال تقديم الفحوصات والتحليل وإعطاء الأدوية مجاناً والمتابعة الدقيقة والمستمرة للمرض .

**مصلحة الطب المدرسي:**

وهي مصلحة تعني بمتابعة الأطفال المتمدرسين في كل الأطوار ابتداء من الطور الابتدائي إلى الثانوي وذلك من خلال المتابعة الصحية من فحوصات و تلقينات وطب الأسنان و القيام بالعديد من النشاطات داخل الوسط الداخلي وذلك من خلال الأيام الوطنية و العالمية الخاصة بالصحة العمومية .

**مصلحة علم الأوبئة والطب الوقائي:**

هي مصلحة علم الأوبئة و الطب الوقائي تعني بالوقاية من العديد من الأمراض و المتابعة الميدانية لمختلف البرامج الصحية و تتكون من العديد من المكاتب مصلحة الوقاية: مكتب علم الأوبئة مكتب متابعة الأمومة والطفولة. مكتب النظافة والتطهير مكتب متابعة برنامج ضبط المواليد. مكتب الإحصائيات.

**\*الشهادات التي تستخرج من مصلحة الوقاية:**

شهادات التلقينات.

شهادة المطابقة .

شهادة الطبية ما قبل الزواج.

شهادة الدخول المدرسي .

**-وظائفها:**

مراقبة المحلات التجارية .

مراقبة الآبار و المياه الصالحة للشرب.

إجراء التحقيقات الخاصة بالحيوانات المريضة (علم الأوبئة).

مراقبة شبكة صرف المياه لتفادي اختلاط المياه الصالحة بغيرها.

<sup>1</sup> رئيس مصلحة الموارد البشرية ، مرجع سابق

-مديرية الفرعية للمالية و الوسائل :

\* فروعها : تحوي هذه عدة مكاتب و هي<sup>1</sup> :

أ - مكتب الجرد : وهي مصلحة متخصصة في العمليات التي تجعل الوقوف على الوضعية الحقيقية للمؤسسة في نهاية الدورة ويمكننا جمع و احصاء المعدات و التوجيهات التابعة للمؤسسة(ادوات ، اثاث ، عقار ، وسائل متنقلة و غيرها ) و لديها سجلات و بطاقات خاصة بها منها : بطاقة الجرد ، بطاقة المخزون، وصولات الاستلام و التسليم، مكتب المالية و المحاسبة : و هي المصلحة المتخصصة في الاتفاقيات و الاستشارات و الفواتير الخاصة بمقتنيات المؤسسة و لها سجل خاص و مهمة القائمون على هذا المكتب هو تسجيل العمليات المحاسبية و كذا بطاقة الالتزام و الدفع .

مكتب الصفقات : حيث يقوم موظفو هذه المصلحة على إبرام الصفقات و تزوير المؤسسة كل ما تحتاج اليه مصلحة الاجور: و هي من أهم و أنشطت المصالح التي يقوم موظفوها بترتيب و تصفية الاجور لكافة الموظفين بالمؤسسة.

المخزن : المخزن المتخصص في ادخال و اخراج المعدات الخاصة بالمؤسسة .

مخازن الورق و الأدوات المكتبية : يسهر القائمون على تسيير هذا المخزن بتوفير جميع المتطلبات و المستلزمات المكتبية و السجلات و الوثائق اللازمة لكل مصلحة ، مثل : الوثائق و المطبوعات .

- مصلحة الصيدلية

السجلات و المستندات التي تم التعامل معها

السجلات الموجودة و الوثائق الصادرة منها:

سجل خاص برخصة الغياب

سجل خاص بالانجازات السنوية.

سجل خاص بالعقوبات الإدارية

سجل خاص بالخصومات ( عقوبات إدارية+ شهادة طبية)

سجل خاص بشهادة العمل

سجل خاص بمقررات التحويل الداخلي و الخارجي

سجل خاص بتعداد المستخدمين

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية

بطبيعة الحال لكل مؤسسة لها هيكل تنظيمي خاص بها يضبط لكل فرد من الافراد العاملين بها منصبه و المهام الذي يقوم بها والتي يجب عليهم الالتزام بها و للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية هيكل تنظيمي خاص بها يوضح في الشكل:

<sup>1</sup> رئيس مصلحة الموارد البشرية ، مرجع سابق .



المطلب الرابع : تعريف بمصلحة الموارد البشرية وهيكلها التنظيمي

الفرع الأول : تعريف بالمصلحة الموارد البشرية

هي مصلحة ذات صلة مباشرة بالحياة المهنية للموظفين . و هي المحرك الأساسي للمؤسسة

• وظائفها : موظفوها يسهرون على ما يلي<sup>1</sup> :

الترقية والترقية السلمية أي الترقية في الرتبة والترقية في الدرجة.

الادماج والتوظيف والتثبيت.

العقوبات الإدارية (المجلس التأديبي).

استخراج الوثائق الخاصة بالموظفين والعمال المهنيين وكذا المتعاقدين.

الاجازات والعطل المرضية (استقبال ملفات وطلبات العمال ودراستها).

• الأرشيف: ويتم فيه حفظ الملفات والمستندات التي تم التعامل معها .

السجلات الموجودة والوثائق الصادرة منها:

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.

المطلب الخامس : الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية

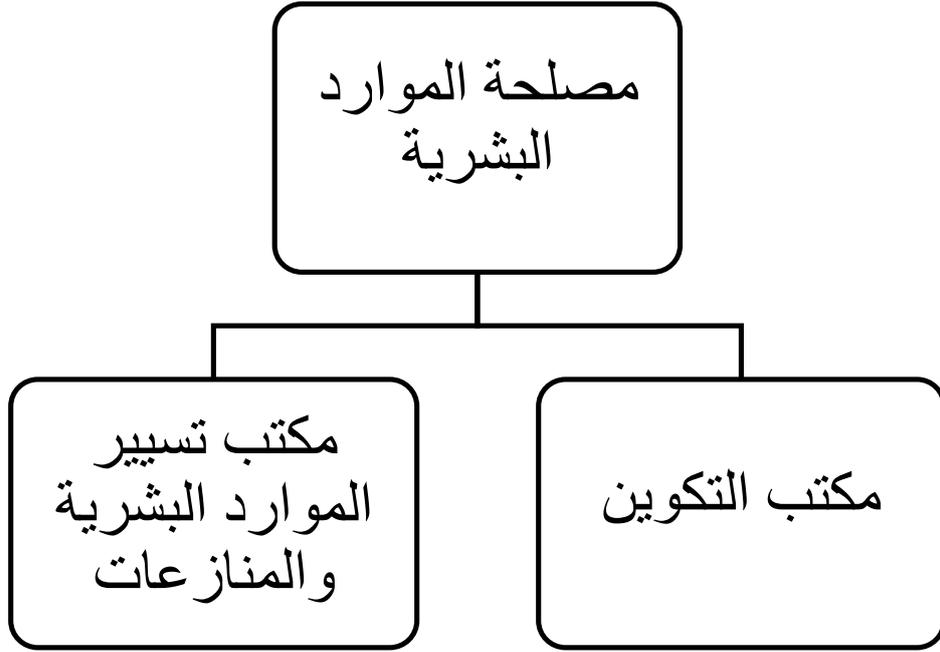
لتسيير مؤسسة بشكل جيد وضمان حسن استغلال مواردها البشرية بشكل جيد يجب على الإدارة ان تعتمد على

تنظيمات تحدد مسؤوليات كل فرد عامل في تلك المؤسسة ولتجسيد هذا هناك مصلحة خاصة تسمى بمصلحة الموارد

البشرية تهتم بكل ما يخص العنصر البشري في المؤسسة وللمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مصلحة خاصة بالموارد

البشرية والتي سنتطرق إليها في هذا المطلب.

<sup>1</sup> رئيس مصلحة الموارد البشرية ، مرجع سابق



المصدر : وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

### الشكل (02): الهيكل التنظيمي لمصلحة الموارد البشرية

شرح الهيكل : تحتوي مصلحة الموارد البشرية على مكتبين هما :

مكتب لتسيير الموارد البشرية والمنازعات : يقوم بمتابعة الدورات المهنية للعمال من توظيف حتى التقاعد ، ويعمل على متابعة وضعياتهم المهنية والقانونية بما يحفظ حقوقهم.

مكتب التكوين : تنحصر مهامه بعمل دورات تكوينية للعمال ويوجد نوعين من التكوين ، تكوين طويل المدى وتكوين قصير المدى.

# المبحث الثاني

وظيفة تخطيط الموارد البشرية لمؤسسة العمومية للصحة الجوارية

المطلب الأول: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

المطلب الثاني: أهمية تخطيط الموارد البشرية

المطلب الثالث: متطلبات فاعلية تخطيط الموارد البشرية

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة العمومية

للصحة الجوارية

المطلب الخامس: تأثير وظيفة تخطيط الموارد البشرية على تغيير أداء المؤسسة

المبحث الثاني : وظيفة تخطيط الموارد البشرية لمؤسسة العمومية للصحة الجوارية

يعتبر التخطيط هو الأداة أساسية لضمان نجاح أي عمل إداري فهو يساعد على تنظيم العمل وتحديد مساره واختيار أفضل السبل لتحقيق الأهداف مع مراعاة الإمكانيات المتاحة

### المطلب الأول : مفهوم تخطيط الموارد البشرية

تعدد التعريفات لتخطيط الموارد البشرية نذكر منها :

**التعريف الأول :** يعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة ، فإذا كانت نتيجة المقارنة وجود فائض في عمالة المنظمة وجب التصرف فيهم (التخلص منهم) أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز فانه يجب توفيره<sup>1</sup>.

**التعريف الثاني :** عرفه الدكتور "حسن توفيق" بانه : جمع الحقائق والمعلومات التي تساعد على تحديد الاعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها<sup>2</sup>

**التعريف الثالث :** عرفه "هنري فيول" : "التنبؤ للمستقبل والاستعداد له "أي يقصد به عملية تحديد احتياجات المنظمة الكمية والكيفية من الأفراد المؤهلين والقيام بالوظائف اللازمة للإجابة عن هذه الاحتياجات خلال فترة زمنية يمكن أن تكون قصيرة.

**التعريف الرابع :** تعرفه الدراسة الحالية إجرائيا بانه: عملية تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية لفترة زمنية مستقبلية بالاعتماد على استراتيجية المنظمة وسياساتها وبما يضمن تحقيق اهدافها<sup>3</sup>.

**التعريف الخامس :** ان تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي تتأكد المنظمة من خلالها ان لديها الاعداد والانواع المناسبة من العاملين في الاماكن المناسبة والوقت المناسب والقادرين على القيام بكفاءة وبفاعلية بتلك المهام التي تسمح للمنظمة بالنجاز اهدافها الكلية ويعرف بانه عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل ومدى امكانية تلبية هذه الحاجة في الزمان والمكان المناسبين لضمان تنفيذ المهام المحددة للمنظمة وبكفاءة وفاعلية<sup>4</sup>.

**التعريف السادس :** مجموعة المبادئ والسياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تهدف الى تحديد وتدبير الأعداد والمستويات المطلوبة من الأفراد لأداء أعمال معينة في أوقات محددة بتكلفة مناسبة بما يساير خطة المنظمة بوجه عام ويسهم في تحقيق أهدافها<sup>5</sup>.

نستخلص من جميع التعريفات السابقة ان تخطيط الموارد البشرية هو " عملية منهجية تهدف الى ضمان توفير العدد المناسب من الموظفين ذوي المهارات والكفاءات المناسبة في الوقت المناسب لتحقيق أهداف المنظمة "

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي ، هاشم فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية (قضايا معاصرة في الفكر الإداري)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان 2015،

<sup>2</sup> علي عزمي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية عروض وتحليل ، ط1 ، القاهرة ، دار الفجر ، 2007، ص16

<sup>3</sup> فاطمة بنت محمد الشهري، سلوى بنت حمد بن شحيل، "واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية" ، مجلة التربوية ، العدد 73، ماي 2020 ص 125

<sup>4</sup> احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2001، ص23

<sup>5</sup> سعد علي ربحان المحمدي ، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة ، من اكااديمية اكسفورد ، اليازوري ، ص53

## المبحث الثاني وظيفة تخطيط الموارد البشرية لمؤسسة العمومية للصحة الجوارية

ان الاتجاهات المعاصرة في ادارة الموارد البشرية ترى ان عملية تخطيط الموارد البشرية لا تقف عند الاحتياجات النوعية من الافراد كما ونوعا ، ولكنهما عملية شمولية تقتضي ايضا تخطيط جوانب متعددة مما يتعلق بنشاط الموارد البشرية ومن بين تلك الأنشطة ما يأتي<sup>1</sup> :

- تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية كيف وكم.
- تخطيط عملية الاستقطاب والاختيار.
- دراسة أسواق العمالة وتحليل كافة أبعادها.
- تخطيط وتنمية المسار الوظيفي (المستقبل الوظيفي).
- تخطيط عمليات التأهيل المبدئي والتدريب والتنمية .

### المطلب الثاني : اهمية تخطيط الموارد البشرية

تتمثل اهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي<sup>2</sup>:

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على وضع الارتباكات الفجائية الى حد ما على التعرف بمواطن العجز والفائض في القوة العاملة وتهيأها هذا اتخاذ التدابير اللازمة مثل التسريح والنقل والترقية والتدريب.
- يساعد في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة الى اقل حد.
- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة اسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضاهم عن العمل.
- تزويد المؤسسة بالعمال ذوي الكفاءة اللازمة كلما تطلب الامر ذلك.
- ترشيد استخدام الموارد البشرية وعلى تقليل تكاليفها.
- القيام بمختلف الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية (توظيف ترقية التكوين) .
- يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق المنافع للمؤسسة مثل تخفيف العبء المرتبط بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من وظائف المنظمة.

<sup>1</sup> سعد علي ريجان المحمدي ، مرجع سابق ، ص 53-54

<sup>2</sup> ابراهيم رمضان الذيب، دليل ادارة الموارد البشرية ، السعودية، مؤسسة ام القرى ، 2007، ص2، 91

- يوفر للمؤسسة المدخلات المطلوبة في الوقت المناسب مما يؤدي الى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.
- تساعد المنشأة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية مثل : التغيير في هيكل العمالة ، والتغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيرات التكنولوجية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : متطلبات فاعلية تخطيط الموارد البشرية

حتى يتسم تخطيط الموارد البشرية بالفعالية يتطلب مايلي<sup>2</sup> :

- **توافر دعم وتأييد الإدارة العليا لخطة الموارد البشرية:** حيث ان كل من الدعم، والالتزام والتفويض وتنفيذ تخطيط الموارد البشرية بشكل خاص .
- **دقة اهداف المؤسسة :** ينطوي تخطيط الموارد البشرية على خطوات تشمل تحليل اهداف المؤسسة ،حيث تشمل هذه الخطوة على دراسة أهداف المؤسسة وتفهمها ، حيث ان تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ، ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خطتها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن اهداف المؤسسة الاستراتيجية ، ويتم تفهم تلك الاهداف في ضوء البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- **ضرورة وجود نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية:** يشير مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية الى النظام الذي يعمل على استقبال وتخزين واسترجاع ومعالجة وتحليل و بث المعلومات المفيدة والمتعلقة بإدارة الموارد البشرية
- **ضرورة التنسيق بين وظيفة التخطيط ووظائف ادارة الموارد البشرية الاخرى :** في ضوء التوازن الذي يحققه تخطيط الموارد بين حاجة المؤسسة من الموارد البشرية ومع ما هو متاح منها لديها ، يتحدد تفاعل (تنسيق) هذا التخطيط وعلاقته المباشرة وغير المباشرة مع باقي وظائف ادارة الموارد البشرية
- **يجب مراعاة المتغيرات البيئية كافة عند تخطيط الموارد البشرية :** اخذ العوامل البيئية الداخلية والخارجية الحيطة بالمؤسسة بعين الاعتبار نظرا لحجم تأثيرها في فعالية تخطيط الموارد البشرية.

<sup>1</sup>مصطفى مصطفى كامل وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، 2018،ص87

<sup>2</sup> احمد دريد ، دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات في ميدان الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة

المطلب الرابع : التحديات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - متليلي - :

- ✓ تعاني مؤسسة العمومية للصحة الجوارية عدة تحديات نستخلصها فيما يلي<sup>1</sup> :
- ✓ صعوبة التخطيط للمستقبل : من الصعب عليها التخطيط للمستقبل بسبب عدم اليقين بشأن ميزانية المستشفى واحتياجاته من الموارد البشرية، وقد يؤدي هذا إلى نقص التخطيط في مجال التدريب والتوظيف.
- ✓ نقص الموظفين : يعاني قطاع الرعاية الصحية خاصة في مجالات التمريض والأطباء متخصصين وهذا النقص يكون أكثره في الدول النامية حيث ان نقص الموظفين يؤدي إلى زيادة عبء العمل على الموظفين الحاليين.
- ✓ التغيرات التكنولوجية : تتغير صناعة الرعاية الصحية بسرعة مع ظهور تقنيات جديدة يجب على المؤسسة مواكبة هذه التغيرات وتدريب موظفين على استخدام التقنيات الجديدة.
- ✓ التغيرات الديمغرافية تؤثر على القوى العاملة في الرعاية الصحية .
- ✓ صغر حجم المؤسسة مما قد يجد من فرص التطوير المهني للموظفين.
- ✓ عدم كفاية أنظمة إدارة الموارد البشرية.
- ✓ نقص الكوادر الطبية والتمريضية .
- ✓ نقص الموظفين في بعض التخصصات .

نذكر ايضا بعض المشاكل التي تواجه تخطيط الموارد البشرية :

تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية العديد من المشكلات التي تؤدي الى ضعف التخطيط من فعاليته ومن بين هذه المشكلات ما يأتي<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> من اعداد أعضاء البحث وفقا لما تم استنتاجه.

<sup>2</sup> سعد علي ربحان محمدي ، مرجع سادق 89

● عدم توفر البيانات والمعلومات اللازمة لمعالجة تخطيط الموارد البشرية ، او عدم تقادم هذه المعلومات ، واتسامها بعدم الدقة لكي يتم اجراء التحليلات والتقديرات السليمة ، كما ان اغلب المنظمات تفتقر لنظم معلومات خاصة بالموارد البشرية

● ضعف الإمكانيات الثقافية والتخطيطية المطلوبة نتيجة لقلة عدد الخبراء وقلة خبراته العلمية والثقافية وعدم تمتعهم بالكفاءة مما يزيد من احتمالات ارتكاب الأخطاء في تحديد الهدف المستقبلي والوسيلة المستقبلية لخطوة الموارد البشرية، وهذا بدوره ينعكس بضعف الترابط بين التخطيط ونشاطات إدارة الموارد البشرية الأخرى<sup>1</sup>.

● ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثيرين من العاملين في الأجهزة الإدارية ، اذ تنتفي أي تضعف القناعة بمجوى هذا النوع من التخطيط ، وبديهي ان مثل هذه الحالة تؤدي إلى محدودية التعاون مع عمليات وضع وتنفيذ خطة الموارد البشرية ، بل قد يؤدي الامر إلى مقاومتها.

● وللحد من هذه المشكلة ومعالجتها يستلزم الامر خلق القناعة لدى إدارات المنظمات لأهمية الموارد البشرية يمكن ان تنعكس بنتائج إيجابية على قدرة المنظمة في بناء مزاياها التنافسية كونها تستخدم مصدر لهذه الميزة غير قابل للتقليد.

● تعدد العوامل المؤثرة على عملية تخطيط الموارد البشرية وتشابكها ، سواء كانت تلك العوامل داخلية او خارجية. ● صعوبة التنسيق والتكامل في الكثير من الأحيان بين تخطيط الموارد البشرية وبين الأنشطة الضرورية الأخرى لتنمية الموارد البشرية .

● صعوبة التوصل إلى معايير محددة ودقيقة لمعرفة المهام الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية ، او نشاط تحليل الوظائف فيها لذا فان الكثير من المنظمات الاعمال تعاني من الوظائف الهامشية تارة ومن الألقاب الوظيفية التي لا تعبر عن المحتوى الحقيقي للعمل المراد إنجازها ، ومثل هذه الحالة تنعكس أما بفائض تخطيطي او عجز في غالب الأحيان ، ويستلزم الامر عند معالجة هذه الحالة إعادة النظر بهيكل الوظائف في المنظمة وتصميمها بما يتناسب وطبيعة الاعمال التي تستهدف المنظمة إنجازها.

● الفصل بين مسؤوليتي وضع الخطة وتنفيذها ، اذ يتهرب المخططون في اغلب الأحيان من مسؤولية التنفيذ بادعاء كون ذلك من مسؤولية الأجهزة الإدارية ذات العلاقة ، ولكون وضع الخطة وتنفيذها مرحلتين في عملية تخطيط الموارد البشرية تستلزم المتابعة المستمرة والدورية ، فإن الفصل بينهما يعرض المنظمة إلى أخطاء التنفيذ التي تنعكس بكلف عالية.

● صعوبة التوفيق بين الأساليب الوصفية والكمية عند التخطيط للموارد البشرية ، اذ تتطلب عملية التخطيط الاستعانة بكل من الجانبين ويصبح اختيار الأسلوب المناسب من حيث الوقت والتكلفة والدقة امرا يحتاج إلى القرار المناسب وعلى أساس ما تقدم فان تخطيط الموارد البشرية اذا ما اريد له ان يكون دقيقا وملييا لحاجات

<sup>1</sup> سعد علي ربحان محمدي ، مرجع سابق ، ص 89-90

المنظمة وكفؤا في تامين المورد البشري في الزمان والمكان المناسبين فيجب ان يربط بالحاجات البيئية والمنظمية من خلال نظام معلومات شامل ودقيق وفعال ولديه القدرة في الحصول على معلومات دقيقة وحديثة تنصب أولا وأخيرا في صالح عملية التخطيط التي تنعكس إيجابيا في مصلحة المنظمة وتحقيق اهدافها

### المطلب الخامس : تأثير وظيفة التخطيط الموارد البشرية على تغيير أداء المؤسسة

يلعب تخطيط الموارد البشرية دورا هاما على تغيير واستقرارية أداء المؤسسة مهما كان نوع النشاط التي تقوم به . ويمكن تلخيص هذا الدور في العناصر التالية<sup>1</sup> :

- يساعد على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.
- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الشرىة قبل الكثير من وظائف إدارة الافراد.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.
- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقاءهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.
- تقدير إمكانيات المنظمة كلما تغيرت الظروف الداخلية والخارجية في أي وقت من الأوقات .
- الحصول على افضل الكفاءات بالكمية المطلوبة فعلا والتخلص من البطالة المقنعة حيث توضح كمية العمالة الفائضة عن حاجة المنظمة ومن الممكن انجاز العمل بدونها.
- ترابط أنظمة ووظائف الموارد البشرية حيث تبين علاقات الوظائف من خلال تخطيط الوصف الوظيفي ومعرفة تشابه وارتباط الوظائف خلاله.
- تحديد احتياجات سوق العمل مستقبلا وتوجيه المؤسسات التعليمية وفق حاجات المنظمة مستقبلا.
- المحافظة على الموارد البشرية الفاعلة من خلال تحليل العمل وكشف مستويات العمالة ومهاراتهم المتوفرة وما يحتاجون مستقبلا من برامج تدريبية وتطويرية لتنمية مهاراتهم بما يتوافق مع تطورات المنظمات مستقبلا.
- حسن استغلال الموارد البشرية والمساعدة في تقدير الموارد التي تحتاجها المنظمة مستقبلا.

<sup>1</sup> احمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 90-91

## المبحث الثاني وظيفة تخطيط الموارد البشرية لمؤسسة العمومية للصحة الجوارية

- التزود بالوظائف الشاغرة ومستويات المهارة التي تحتاجها كل وظيفة وفق لطبيعة العمل بها.
- وضع الخطط المستقبلية لبرامج التدريب والتوظيف وتحليل مدى الاستفادة منها والفائدة المرجوة منها بالنسبة للفرد والمؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> احمد ماهر ، مرجع سابق



### خاتمة :

تطرقنا في بحثنا هذا إلى عملية تخطيط الموارد البشرية السارية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - متليلي - بغية لمعرفة وللوصول إلى أي مدى يمكن لتخطيط الموارد البشرية ان يساهم في تحقيق أهدافها. ان تخطيط الموارد البشرية هو ركيزة أساسية لنجاح أي مؤسسة ، فهو يساهم في ضمان توفر القوى العاملة اللازمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية . ويشمل تخطيط الموارد البشرية العديد من الخطوات وبدءا من تحليل احتياجات المؤسسة من المهارات والخبرات ، وصولا إلى وضع الخطط لتنمية وتطوير الموظفين الحاليين وجذب المواهب الجديدة .

يساهم التخطيط السليم للموارد البشرية في تحقيق احتياجات الإدارات من القيادات الإدارية والإشرافية ومن هنا تظهر الفاعلية الجيدة للتسيير الصحيح للإدارة .

### النتائج المتوصل إليها :

- ✓ أظهرت النتائج المتوصل إليها نقصا في مهارات التخطيط من قبل مسؤولي الموارد البشرية.
- ✓ لا تملك المؤسسة خطط استراتيجية واضحة .
- ✓ لا توفر المؤسسة فرصا كافية للتطوير المهني للموظفين.
- ✓ يجب تدريب مسؤولي الموارد البشرية على المهارات من اجل التخطيط الاستراتيجي .

### التوصيات :

- بناء على تحليل واقع تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية متليلي يمكن تقديم التوصيات التالية :
- ✓ تدريب مسؤولي الموارد البشرية على مهارات التخطيط .
- ✓ وضع خطط استراتيجية واضحة للموارد البشرية تتوافق مع اهداف المؤسسة.
- ✓ استخدام التكنولوجيا لتحسين عملية تخطيط الموارد البشرية.
- ✓ التواصل بشكل فعال مع الموظفين لشرح فوائد نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية.
- ✓ مراجعة نتائج تخطيط الموارد البشرية بشكل دوري ، وتعديل الخطط حسب الحاجة بناء على النتائج.
- ✓ خلق بيئة عمل داعمة للتعليم والتطوير ودعم الموظفين في تحقيق أهدافهم المهنية.

## خاتمة

---

### افاق الدراسة :

من اهم افاق الدراسة المتوصل اليها مايلي :

تظهر الدراسة لأهمية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في ضمان نجاحها وتحقيق أهدافها ويمكن ان يؤدي تخطيط الموارد البشرية الفعال إلى تحسين جودة الخدمات وزيادة الرضا لدى العاملين.



## المراجع

- يوسف حجيم الطائي ،هاشم فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية (قضايا معاصرة في الفكر الإداري)، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،2015
- علي عزمي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية عروض وتحليل ، ط1 ، القاهرة ، دار الفجر ، 2007.
- فاطمة بنت محمد الشهري، سلوى بنت حمد بن شحيل، "واقع تخطيط الموارد البشرية في وكالة الموارد البشرية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية" ، مجلة التربوية ، العدد 73 ، ماي 2020.
- احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ،2001.
- ابراهيم رمضان الذيب ، دليل ادارة الموارد البشرية ، السعودية، مؤسسة ام القرى ،2007
- احمد دريد ، دور تخطيط الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات في ميدان الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة 2019
- مصطفى مصطفى كامل وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ،2018
- رئيس مصلحة الموارد البشرية ( الهياكل التنظيمية ، التعريف بالمؤسسة..).
- سعد علي ربحان الحمدي ، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة ،من اكااديمية اكسفورد ، اليازوزي .



## الملاحق

### مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية

س01	ماهي اهداف قسم الموارد البشرية في التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية ؟
ج01	تحسين كفاءة وفعالية القوى العاملة، دعم الأهداف الإستراتيجية ، تلبية احتياجات القوى العاملة
س02	ماهي المؤشرات الرئيسية للأداء التي تستخدمونها لقياس نجاح خطط الموارد البشرية ؟
ج02	الرضا الوظيفي ، المشاركة ، الابتكار ...
س03	كيف يقومون بتحديد احتياجات القوى العاملة ؟
ج03	جمع البيانات ، التوقعات المستقبلية ، استشارة أصحاب المصلحة.
س04	ماهي الأدوات والأساليب التي تستخدمونها لتحليل احتياجات القوى العاملة؟
ج04	تحليل الوظائف ، تحليل القوى العاملة ، استطلاعات الرأي، المقابلات.
س05	كيف تخططون لملء لوظائف الشاغرة في المؤسسة ؟
ج05	التوظيف ، الترقية في الرتبة ، التكفل بعد عملية النقل.
س06	ماهي طرق التوظيف التي تستخدمونها (على سبيل المثال : الإعلانات عبر الانترنت ، وكالات التوظيف، معارض التوظيف...) ؟
ج06	على أساس شهادة، الاختيار، التوظيف مباشر ، فحص مهني للعمال المتعاقدين.
س07	ماهي عملية التوظيف المتبعة في المؤسسة ؟
ج07	الإعلان عنها ، دمج موظف الجديد ...
س08	كيف تتأكدون من أن المرشحين للوظائف يمتلكون المهارات اللازمة ؟
ج08	عن طريق شهادات عمل سابقة ، خبرات المهنة التي يمتلكونها .
س09	كيف تقيمون أداء موظفي المؤسسة ؟
ج09	السلوكيات ، المسؤولية، القدرة على العمل الجماعي
س10	ماهي أنظمة المكافأة والتحفيز التي تستخدمونها ؟
ج10	الترقية
س11	كيف تدعمون تطوير الموظفين ؟
ج11	برامج التدريب ، بيئة العمل الداعمة ، برامج التطوير المهني.
س12	ماهي الفرص التي ترونها لتحسين تخطيط الموارد البشرية في المستقبل ؟

## الملاحق

استخدام تقنيات متقدمة ،مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية .	ج12
كيف تستخدمون التكنولوجيا لتحسين تخطيط الموارد البشرية ؟	س13
يمكن استخدام التكنولوجيا لتحسين تحديد الاحتياجات ، تطوير خطط الموارد البشرية، إدارة عملية التوظيف	ج13
كيف تتأكدون من استمرارية المعرفة والخبرة في المؤسسة ؟	س14
نقل الخبرة والمعرفة، توثيق المعرفة والخبرة ، الاحتفاظ بالمواهب ، توظيف موظفين جدد، توظيف موظفين ذوي مهارات كفاءة عالية.	ج14