



الجامعة اللبنانية
كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية
الفرع الأول

إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة

«مستشفى سبلين الحكومي» (أنموذجاً)

تقرير أعدّ لنيل شهادة الماستر المهني في الحقوق
إختصاص التخطيط والإدارة العامة

إعداد الطالب
درويش علي أحمد

لجنة المناقشة

رئيساً	الأستاذ المشرف	الدكتور علي خليفة
عضواً	أستاذ مساعد	الدكتور زهير بشنق
عضواً	أستاذ	الدكتور حسين عبيد

۲.۲۵ – ۲.۲۴

«الجامعة اللبنانيّة غير مسؤولة عن الآراء الواردة في هذا

التقرير وهي تعبّر عن رأي صاحبها فقط».

الإهداء

إلى من ثابرا لإيصالني إلى ما أنا عليه،

والدي ووالدتي أطال الله بعمرهما...

إلى من دفعتني للعلم والمعرفة، وقوّت عزيمتي في لحظات التعب،

زوجتي الغالية...

إلى من اعتبر طموحي طموحه، واستقى من نجاحي سبباً لسعادته..

أخي أدامه الله لي...

أهدي ثمرة جهدي...

شكر وعرفان

الشكر الاول للباري عز وجل على توفيقه وأقول:

الحمد لله رب العالمين، حمداً يوافي نعمه ويكافئ مزيده والشكر لله على ما وهبني من صبر وهدي وتوفيق تخطيت به الصعاب لإنجاز هذا العمل، والصلاة والسلام على الرحمة المهداة نبينا محمد وعلى آل بيته وصحبه أجمعين.

أما بعد:

فإنني أتوجه بالشكر الخاص للدكتور المشرف علي خليفة الذي زرعت ابتسامته الأمل في نفسي، والذي لطالما كان حاضراً في سبيل المساعدة وتقديم النصح والإرشاد، كما اعتبره جميع الطلاب الأب الروحي لهم.

وأقدم بخالص شكري وعرفاني إلى الجامعة اللبنانية التي تعتبر منارة العلم وملجأ الطلاب، وهي التي أتاحت لي الفرصة لإتمام عملي هذا فأتمنى لهذه الجامعة المزيد من النجاح والازدهار.

كما أتقدم من إدارة مستشفى (سبلين الحكومي) وخصوصاً لطاقم قسم شؤون الموظفين لتقديمهم كل المساعدة الممكنة للوصول إلى الهدف المنشود، ولهم مني جزيل الشكر والإمتنان.

ملخص

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الأسس التي تبنى عليها المنشآت الخاصة أعمالها، تتمثل المهمة الأساسية لقسم الموارد البشرية في الإهتمام بالأولوية القصوى للشركة، وهم موظفوها. يتأكد موظفو الموارد البشرية من أن بيئة الشركة هي مكان يتيح للموظفين أداء أفضل أعمالهم. كما يقود قسم الموارد البشرية جهود الشركة في جذب القوى العاملة المؤهلة والحفاظ عليها، وهي من الأمور ذات الشأن العظيم خاصة التي تُشارك في إدارة الموارد الخاصة من خلالها، وذلك بعد أن أصبحت الموارد البشرية تأخذ الحظ الأوفر والأهمية العظمى في عالم الأعمال، ويرجع ذلك إلى دورها المهم ووظيفتها الأساسية التي تقوم الموارد البشرية بتقديمها إلى المؤسسات والشركات، بالإضافة إلى الهيئات الأخرى المتنوعة.

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى الوصول لأهداف معينة، وذلك من خلال تحقيق أكبر معدل في كفاءة الموظفين في المنظمة أو المؤسسة، وخصوصاً العامة وقد اتخذنا مستشفى سبلين الحكومي كنموذج اعتمد قسم الموارد البشرية وهو من المؤسسات العامة، حيث فصلنا أهمية قسم الموارد البشرية على أداء المؤسسة حيث إن قسم إدارة الموارد البشرية يعتبر من الأقسام الإدارية، ذات المكانة والأهمية العليا، داخل الهيئات والمنظمات في جميع الأعمال لناحية تطوير الإنتاج وتعزيز التنسيق والتنظيم بين جميع الوحدات الإدارية، وكذلك المهام التي تخص جميع أفراد الموظفين، وذلك عن طريق تفعيل دور المناقشة مع الإدارة التنفيذية وغيره.

Abstract

Human resources management is considered one of the foundations on which private enterprises build their business. The primary task of the HR department is to take care of the company's top priority, which is its employees. Human resources personnel make sure that the company environment is a place that allows employees to do their best work. The Human Resources Department also leads the company's efforts in attracting and retaining a qualified workforce.

Therefore, it is considered one of the matters of great importance, especially those who participate in the management of private resources through it, after human resources have become more fortunate and of great importance in the business world, and this is due to its role. It is important and its basic function that human resources provides to institutions and companies, in addition to various other bodies.

Human resources management seeks to reach certain goals, by achieving the highest rate of efficiency of employees in the organization or institution, especially the public.

We took the Siblin Governmental Hospital as a model and adopted the Human Resources Department, which is one of the public institutions. We detailed the importance of the Human Resources Department on the performance of the institution, as the Human Resources Management Department is considered one of the administrative departments, with the highest status and importance, within bodies and organizations in all works in terms of developing production and enhancing... Coordination and organization among all administrative units, as well as the tasks that concern all individual employees, by activating the role of discussion with executive management and others.

Résumé

La gestion des ressources humaines est considérée comme l'un des fondements sur lesquels les entreprises privées construisent leur activité. La tâche principale du service RH est de s'occuper de la priorité absolue de l'entreprise, à savoir ses collaborateurs. Le personnel des ressources humaines veille à ce que l'environnement de l'entreprise soit un lieu qui permet aux employés de faire de leur mieux. Le service des ressources humaines dirige également les efforts de l'entreprise pour attirer et retenir une main-d'œuvre qualifiée. Elle est donc considérée comme l'une des questions de grande importance, en particulier pour ceux qui participent à la gestion des ressources privées à travers elle, une fois que les ressources humaines sont devenues plus chanceuses. et d'une grande importance dans le monde des affaires, et cela est dû à son rôle Il est important et sa fonction fondamentale que les ressources humaines assurent aux institutions et aux entreprises, en plus de divers autres organismes

La gestion des ressources humaines cherche à atteindre certains objectifs, en atteignant le taux d'efficacité le plus élevé des employés de l'organisation ou de l'institution, en particulier du public.

Nous avons pris comme modèle l'Hôpital Gouvernemental de Siblin et adopté le Département des Ressources Humaines, qui est l'une des institutions publiques. Nous avons détaillé l'importance du Département des Ressources Humaines sur la performance de l'institution, car le Département de Gestion des Ressources Humaines est considéré comme l'un des établissements publics. les services administratifs, avec le plus haut statut et importance, au sein des organismes et organisations dans tous les travaux en termes de développement et de valorisation de la production... Coordination et organisation entre toutes les unités administratives, ainsi que les tâches qui concernent tous les employés individuels, en activant le rôle de discussion avec la direction exécutive et d'autres.

محتوى التقرير

- أولاً: تحديد موضوع التقرير وأهميته.
- ثانياً: الجديد بالموضوع وسبب اختياره والهدف منه.
- ثالثاً: تحديد المؤسسة، محلّ التدريب والفترة الزمنية له وعلاقته بإختصاص الطالب.
- رابعاً: الإشكالية التي سيعالجها الطالب.
- خامساً: العقبات والصعوبات.
- سادساً: مناهج الموضوع.
- سابعاً: خطة التقرير.

المقدمة

إن تطوّر وظيفة الدولة في المجالات المختلفة فرض عليها اعتماد نُظم وآليات جديدة لتستطيع من خلالها مواكبة الدور والمهام، خصوصاً بعد أن أصبحت منظومة الحقوق قواعد دستورية واجبة النفاذ. ومع توسُّع المهام وإزدياد الضغط على الإدارة المركزية، إتّجه المشرّع نحو تعزيز الشراكة من خلال اللامركزية الإدارية بشقيّها الإقليمي والمرفقي.

ولبنان إحدى هذه الدول التي اعتمدت نظام اللامركزية المركزية من خلال المؤسسات العامة في مواجهة التحديات التي فرضتها الحاجات المستجدة وضرورة تثبيتها كحق وواجب على الدولة، بحيث يُعرّف المرسوم رقم ٤٥١٧ الصادر بتاريخ ١٣/١٢/١٩٧٢، المتعلّق بالنظام العام للمؤسسات العامة هذه المؤسسات بأنها الجهات التي تتولى إدارة مرفق عام، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري، وذلك وفقاً للمادة الثانية منه. وتؤدي المؤسسات العامة دوراً محورياً في إدارة شؤون الدولة، من خلال تقديم خدمات متنوعة للمواطنين وتعزيز كفاءة المرافق العامة.

يتم إنشاء هذه المؤسسات بمرسوم صادر عن مجلس الوزراء لهدف محدد، وترتبط بإحدى الوزارات وفقاً للمادة ٢١/ من المرسوم، حيث تمارس الوزارة سلطة الوصاية عليها عبر الوزير المختص، من خلال التوجيه وإصدار التوصيات. بالإضافة إلى ذلك، تخضع المؤسسات العامة لرقابة كل من مجلس الخدمة المدنية، والتفتيش المركزي، ووزارة المالية وفقاً لأحكام هذا المرسوم، لا سيما المادة ٢٦/ منه إضافةً إلى القوانين والأنظمة النافذة، فضلاً عن رقابة ديوان المحاسبة اللاحقة.

تُصنّف هذه المؤسسات ضمن نوعين وهما: **المؤسسات العامة الإدارية والمؤسسات العامة الصناعية التجارية**، وتختلف كل منهما من حيث طبيعة نشاطها؛ فالمؤسسة العامة ذات الطابع الإداري تُعنى بالمهام الإدارية الموكلة إليها من قبل الدولة، وتخضع لوصاية الوزارة المختصة التي تتابع عملها وتدعمها، مما يجعلها وسيلة لامركزية لتعزيز كفاءة إدارة المرافق العامة. أما المؤسسات الصناعية التجارية، فتخضع لقواعد قانونية مختلطة تجمع بين القانون العام والقانون الخاص، وتُعد وسيلة لتدخل الدولة المباشر في النشاط الاقتصادي، فضلاً عن كونها أداةً لاستثمار الأموال العامة والمساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية، مما يساعد في تنفيذ السياسات الاقتصادية للدولة.

تُعد إدارة الموارد البشرية عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات العامة، حيث تساهم في تحقيق أهدافها وتعزيز رؤيتها المستقبلية. ومن أبرز أسباب فشل بعض المؤسسات هو الإهمال في إدارة تلك الموارد وعدم تبني أساليب حديثة وفعالة، نتيجة الاعتقاد الخاطئ بأن هذه الإدارة ليست ذات تأثير مباشر على العملية الإنتاجية أو جودة الخدمات المقدمة. إلا أن التطورات الحديثة أثبتت أن إدارة الموارد البشرية تلعب

دورًا محوريًا في تحسين الأداء المؤسسي، مما ينعكس بشكل مباشر على كفاءة الإنتاج وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، سواء كانت عامة أو خاصة.

وفي العديد من الدول المتقدمة، يُنفق جزء كبير من الميزانيات على تطوير الموارد البشرية نظرًا لدورها الحاسم في تحقيق النجاح المؤسسي وتعزيز رضا العاملين والعملاء على حدٍ سواء. ولا يتم الشروع في أي مشروع قبل اختيار الكفاءات البشرية الملائمة له، نظرًا لأهمية العنصر البشري في نجاح المؤسسات وتقدمها.

نتيجةً لذلك، إزداد الإهتمام عالميًا بإدارة الموارد البشرية، وأصبحت المؤسسات، سواء العامة أو الخاصة، تخصص أقسامًا متخصصة لهذا المجال، بهدف تحسين الأداء وضمان الاستخدام الأمثل للإمكانات البشرية المتاحة. فالنجاح المؤسسي لا يتحقق فقط بالموارد المالية والبنية التحتية، بل يعتمد بشكل رئيسي على كفاءة الأفراد العاملين في المؤسسة، حيث تُعد الموارد البشرية أهم الأصول التي تضمن تحقيق التميز والاستدامة.

وفي لبنان، أولت الدولة اللبنانية مسألة تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة إلى وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية، التي عملت على إعداد وثيقة إستراتيجية تهدف إلى تحديث الإدارة العامة في لبنان بحيث يتماشى مع التطورات العالمية، مع التركيز على الإصلاح الإداري كضرورة ملحة وليست مجرد خيار.

وقد ازداد الإهتمام بتخصص التخطيط والإدارة العامة في لبنان، حيث أصبح من أبرز المجالات الأكاديمية والمهنية، لا سيما في الدول العربية والخليجية، نتيجةً للإدراك المتزايد لأهمية الإدارة الفعالة للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي وضمان جودة الخدمات المقدمة.

في هذا الإطار، تم اختيار مستشفى سبلين الحكومي كنموذج للمؤسسة العامة الإدارية لتنفيذ التدريب الميداني، وذلك بهدف دراسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة.

أولاً: تحديد موضوع التقرير وأهميته

تستمد الدولة بشكل عام قوّة اقتصادها من قوّة المؤسسات العامة العاملة فيها، باعتبارها المحرك الرئيس لإقتصادها، خصوصاً تلك المؤسسات التي تؤمن عوائد مالية؛ فهناك مؤسسات مُنتجة وأخرى غير منتجة. ولكن حتى تلك المؤسسات غير المنتجة لا يمكننا تهملها كالمؤسسة العسكرية، كون الإستقرار الأمني ركن رئيسي لازدهار الإقتصاد وجذب الإستثمار الأجنبي، الذي يُدخل العملة الصعبة إلى البلاد.

كما هو معلوم كل حدث، وخصوصاً الأحداث الأمنية قد يحكم بالإعدام على المشاريع حتى الضخمة منها، فصاحب رأس المال غالباً ما يبحث عن البلد الآمن، قليل التقلّبات والمفاجآت التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح أو فشل المشروع.

ولكي تكون المؤسسات قوية، لا بد أن يدير القطاع المذكور مسؤولون يواكبون التطور ويهتمون بإدارة الموارد البشرية إدارة سليمة بموارد كفوءة ذات مؤهلات عالية وخبرات واسعة ومهارات قيادية.

ونظراً للتطور السريع اللاحق في المجتمع، وخصوصاً سعي كل الدول دون إستثناء للنهوض بإقتصادها وبناء مؤسسات حكومية قوية تحقق رؤية الدولة وخططها الاستراتيجية، كان لا بد من دراسة موضوع إدارة الموارد البشرية، فتلك الموارد هي المحرك الرئيس ليس فقط على الصعيد الحكومي بل أيضاً في القطاع الخاص، وقم تم اختيار مستشفى حكومي لتكون أنموذج الدراسة (مستشفى سبلين الحكومي) نظراً لحساسية عمل تلك الموارد في القطاع الصحي، فالمرضى يضع حياته بين أيدي الممرضين والأطباء، وعلى قدر كفاءة إدارة المختصين وسلامة أدائهم تبرز النتيجة.

وهنا تبرز أهمية التدريب المستمر، فيعتبر التدريب أولاً هدف المؤسسة، كونه يساعد الموظفين على اكتساب الخبرات اللازمة مما يحقق أهدافها ويعزز قدراتها التنافسية.

والتدريب غالباً ما يطلق عليه اسم التعلم المستمر أو التطوير المهني المستمر، وهو عملية تقديم فرص التدريب والتطوير المنتظمة والمستمرة في مكان العمل أو حتى خارجه، وفي داخل البلاد أو حتى في بلاد أخرى، وذلك وفقاً لما تقتضي الحاجة.

وقد تم الإهتمام بموضوع التدريب المستمر لمساعدة الموظفين على تطوير مهارات جديدة وتحسين قاعدة معارفهم والحفاظ على مستويات الكفاءة ومساعدتهم على تحسين الأداء الوظيفي العام، مما يعود في النهاية بالنتائج الإيجابية على المؤسسة، وعلى الصالح العام في المؤسسات العامة خصوصاً.

ومما لا شك فيه أنه في حال عدم تلقي الموظف التدريب اللازم دورياً، عندها يصبح عقله في حالة جمود، غير قادر على الابتكار والتطوير، نظراً للروتين في العمل وعدم القدرة على مواكبة التطور المستمر اللاحق بالمجتمع، مما يسبب فشله في معالجة المشكلات التي تظهر حديثاً، الأمر الذي يعود على المؤسسة بالنتائج السلبية.

أما اختيار الطاقم بشكل مهني مدروس، فهو يعتبر من أهم وظائف قسم إدارة الموارد البشرية، وإيلاء موضوع التدريب والتطوير، يدخل أيضاً في صلب عمل القسم المذكور، للاهتمام بمشكلات العاملين ومعالجتها مما يزيد من ولاء العامل للمؤسسة التي يعمل بها وينعكس إيجاباً على الأداء والنتيجة.

ثانياً: سبب اختيار الموضوع وهدفه

يمكن تحديد أهم الأسباب التي أدت إلى اختيار الموضوع بما يلي:

١- تعتبر إدارة الموارد البشرية من الأسس التي تبني عليها المؤسسات والشركات أعمالها، ومن الطبيعي أنها أصبحت تأخذ الحظ الأوفر والأهمية العظمى في عالم الأعمال، ويرجع ذلك إلى

الدور الهامّ والوظيفة الأساسية التي تقوم الموارد البشرية بتقديمها إلى المؤسسات والشركات، فنجاح كل مؤسسة أو فشلها منوط بحسن أو بسوء إدارة تلك الموارد.

٢- يعتبر قسم إدارة الموارد البشرية من أهم الأقسام الإدارية، فهو الذي يقوم باختيار الكفاءات وتدريبها وتطويرها، وكل ذلك ينعكس على الإنتاجية، فأهمية هذا القسم يكمن في اختيار أفضل المتقدمين للعمل، ومع ذلك يتم تدريبهم وتطويرهم دورياً مما يجعلهم يواكبون التطور السريع الذي يلحق بالمجتمع، مما يحسّن ليس فقط نوعية الإنتاج، بل كميته أيضاً.

٣- يشكّل العمل في مجال إدارة الموارد البشرية الغاية والهدف للتطور، خصوصاً التطور التكنولوجي الراهن الذي يعدّ كوحدة المنافسة بين المؤسسات لخلق ضرورة وإلزامية لجميع المؤسسات العامة منها والخاصة لاستحداث قسم إدارة موارد بشرية، للسعي نحو الاختيار الأمثل لرؤوس الأموال البشرية والكفاءات العالية، ويساهم في تدريب الموظفين دورياً، وحسب الحاجة، مما يحقق الربح للمؤسسات الخاصة التي هدفها الأساس هو الربح، فضلاً عن أنه يطور عمل المؤسسات العامة الغارقة بالفساد والمحسوبيات والتوظيف العشوائي دون اعتماد معيار الكفاءة والجدارة فيضعف عملها.

٤- إنّ مواكبة التطور الدولي من ناحية الموارد البشرية من خلال الإطلاع على الشروط الدولية ومتطلباتها تجاه لبنان، خصوصاً في ضوء المناشدات للقيام بالإصلاح الإداري يساعد في إصلاح نظام الإدارة والموظفين.

وقد تطوّر الاهتمام العالمي باختصاص إدارة الموارد البشرية، الذي لم يكن دوره في السابق من الأساسيات في عالم الأعمال، إلى أن يكون من أهم الاختصاصات اليوم وذلك بعد أن تغيّرت الفكرة العالمية للعامل من مجرد شخص يقدم عمل إلى قيمة أساسية ورئيسية، ولأن نجاح أو فشل المؤسسة منوط به، فقد ركز التطور على استحداث قسم يدير ويختار ويطور العاملين ويزيد من ولائهم للمؤسسة التي يهملون بها مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية.

أما الجديد فهو أن أغلب الأبحاث السابقة قد تناولت إما موضوع إدارة الموارد البشرية على حدة، أو دراسة وضع المؤسسة العامة في لبنان على حدة، أما نحن في هذه الدراسة فقد عمد إلى الربط بين مفهوم إدارة الموارد البشرية ودراسة جدوى استحداث هذا القسم وتأثيره على المؤسسات العامة في لبنان، وذلك من خلال التدريب الذي حصلت عليه، وكان توقيته أكثر من مثالي كونه في الوقت الراهن، برزت العديد من المشكلات والصعوبات والتحديات التي تواجه الإدارة العامة من جهة، والأزمة التي تمر بها البلاد من جهة أخرى، فتلك الأزمة هي التي دفعتنا للبحث عن طرق وأساليب جديدة لاستثمار العنصر البشري وخصوصاً في المؤسسات العامة التي مصير البلد مرهون بأدائها.

يمكن تلخيص الهدف من إختيار موضوع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بعدة نقاط،

وهي وفقاً لم يلي:

١- تسليط الضوء على أداء المؤسسات العامة في لبنان عبر إلغاء ما يسمّى قسم شؤون الموظفين الذي يقتصر عمله على الإجازات والرواتب والأمور الإدارية البسيطة كمسك السجلات وإضبارات الموظفين، إلى استحداث قسم إدارة موارد بشرية متخصص يسعى للاستثمار الأمثل لهم وتدريبهم دورياً وتقديم الحوافز لهم لحثهم على العمل بإندفاع ونشاط ودفعهم إلى الابتكار والتطوير، وذلك عبر الاهتمام بهم على الصعيد الشخصي مما يرفع من إحساسهم بالانتماء والولاء للمؤسسة، ويجعلهم فخورين بالانضمام إلى طاقم عملها، ويحفّزهم إلى العمل بكل نشاط وإخلاص ويحقّق رؤية المؤسسة ويتوافق مع سياستها.

٢- تحليل مشكلة من مشكلات الإدارة العامة على صعيد إدارة الموارد البشرية ابتداءً من النموذج (مستشفى سبلين الحكومي) إنتقالاً إلى أعمق من ذلك من خلال دراسة واقع المؤسسات العامة بشكل عام ومحاولة التوصل إلى حلول تزيد خبرة الباحث وتهيئه للإنخراط في سوق العمل، واكتساب مهارة ومعلومات متنوعة.

٣- نيل شهادة ماستر مهني من الجامعة اللبنانية في إختصاص التخطيط والإدارة العامة (على الصعيد الشخصي).

ثالثاً: نوع التدريب وتحديد المؤسسة محل التدريب والفترة الزمنية له

تم التدريب في إدارة مستشفى سبلين الحكومي، وخصوصاً في قسم شؤون الموظفين الذي يتولّى جميع الأمور المتعلقة بالموظفين والأطباء والمياومين في المستشفى، لجهة ترفيتهم وتدريبهم عبر رؤساء الأقسام، وأجورهم ومنحهم الإجازات والحسم من الراتب ومسك السجلات الخاصة بهم، وهو من أهم المواضيع التي تدخل ضمن اختصاص الباحث ألا وهو التخطيط والإدارة العامة.

تقع المؤسسة مكان التدريب (مستشفى سبلين الحكومي) في منطقة إقليم الخروب على ساحل الشوف، سعياً إلى التعريف على طريقة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة، منطلقاً من المستشفى المذكور وذلك على مدى شهرين لمدة سبع ساعات يومياً، موزعة على خمسة أيام في الأسبوع إعتباراً من ٢٠٢٤/١/٩ ولغاية ٢٠٢٤/٣/٩. ويقتضي التنويه أن هذا المستشفى يقدم الرعاية الصحية لأهالي إقليم الخروب والشوف وصيدا ومناطق الجوار إضافة لأي حالة تصل إليه، لذلك كان من الصعب مواجهة الممرضين لوقت كافٍ للوصول إلى المعلومات المرجوة، وذلك لعدم المخاطرة بأي عمل ممكن أن يؤدي إلى عواقب وخيمة.

رابعاً: الإشكالية التي سيعالجها الباحث

تطرح هذه الدراسة إشكالية العلاقة القائمة بين تحقيق أعلى رعاية صحية للمريض، وهو البند الأهم في سياسة المستشفيات الحكومية وبين إشباع حاجات ومعالجة مشكلات الموظفين وجعلهم راضين عن العمل في المؤسسة وبين رضا الإدارة عن أداء موظفيها والرؤية المحددة في سياستها العامة.

سيحاول الباحث الإجابة على الإشكالية التالية:

- ما مدى أهمية إدارة الموارد البشرية في تطوير قدرات الفئات العاملة في المستشفيات الحكومية في لبنان؟

ويتفرع عن الإشكالية المطروحة التساؤلات التالية:

- ١- ما هو دور إدارة الموارد البشرية في معالجة المشكلات التي يعاني منها العامل؟
- ٢- هل يمكن لقسم شؤون الموظفين القيام بمهام قسم إدارة الموارد البشرية؟
- ٣- كيف تطورت النظرة إلى قسم إدارة الموارد البشرية عبر الزمن؟
- ٤- ما هو دور قسم إدارة الموارد البشرية؟

خامساً: العقبات والصعوبات

واجه الباحث العديد من الصعوبات التي يمكن تلخيصها بما يلي:

- ١- يعمل طاقم التمريض في مستشفى سبلين الحكومي بكل جهده لمحاولة إستيعاب جميع حالات

الطوارئ ومعالجتها، وتقديم الرعاية الصحية السريعة لها، لذلك كان من الصعب مواجهة أفراد هذا الطاقم، لعدم تعطيل أعمالهم.

٢- عدم إستحداث قسم خاص بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في لبنان مما يدفع المؤسسات إلى توكيل كل رئيس قسم بإدارة شؤون قسمه لذا توجب على الباحث مواجهة أغلب رؤساء الأقسام.

٣- عدم إعتداد المستشفى على المنهج الاستثنائي والإحصائي لمعرفة رضا المرضى عن الرعاية الصحية المقدّمة لهم، ورضا الموظفين، وبالتالي رضا المؤسسة الإستشفائية عن أداء موظفيها مما دفع الباحث لسؤال كل من المذكورين سابقاً على حدة ومحاولة معرفة المعلومات الدقيقة.

٤- يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية من المواضيع الحديثة نسبياً في لبنان، مما أجهد الباحث في العثور على بعض المصادر والمراجع، والبدء من الخاص أي من الإدارة مكان التدريب، ثم الانتقال إلى العام عبر دراسة وضع المؤسسة العامة في لبنان بشكل عام.

سادساً: مناهج الموضوع

إعتمد الباحث المنهج الاستقرائي والتحليلي، لأخذ فكرة عامة عن طريقة إدارة الموارد البشرية في المستشفى المنوه عنه، فعمد الباحث إلى ملاحظة الأحداث التي تفيد موضوع التقرير وتحليلها والوقوف عند الأحداث المهمة منها، كما اعتمد المنهج الوصفي لوصف المؤسسة محل التدريب إن كان لجهة موقعها أو أقسامها ووصف المقابلات والأشخاص المقابلين إضافة إلى وصف العقبات والصعوبات، وحتى التسهيلات.

كما اعتمد على تقنية الملاحظة حيناً والإستفسار من الموظفين ومن الإدارة حيناً آخر للتعرف على طريقة إدارة الموارد البشرية وتدريب وتطوير مهاراتها وطريقة ترقيتها ومحاسبتها عند ارتكاب الأخطاء وكشف المشكلات التي تعاني منها تلك الموارد، وإجراء المقابلات مع القيمين على العمل كمدير المستشفى ورؤساء الأقسام والانتقال إلى الفئات العاملة كالمرضى والأطباء ومحاولة المقارنة بين آراء الإدارة وآرائهم.

سابعاً: خطة التقرير

انطلاقاً من طبيعة التقرير الذي يهدف إلى دراسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة (مستشفى سبلين الحكومي - أنموذجاً) ومعرفة طريقة إدارة تلك الموارد ، فقد قسم هذا التقرير إلى قسمين:

• القسم الأول: الجانب النظري: تناول فصلين:

- الفصل الأول بعنوان إدارة الموارد البشرية ويتكون من مبحثين، حيث تناول المبحث الأول موضوع تعريف إدارة الموارد البشرية واحتوى على مطالب أربعة. والمبحث الثاني كيفية إدارة الموارد البشرية وقسم إلى أربعة مطالب.
- أما الفصل الثاني فهو بعنوان إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة واحتوى على مطالب أربعة في المبحث الأول وتناول المبحث الثاني أهمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية لتحقيق الميزة التنافسية وقسم إلى أربعة مطالب.

• القسم الثاني: الجانب الميداني: تناول فصلين:

- الفصل الأول مقسم إلى مبحثين تناول المبحث الأول وصف المؤسسة محل التدريب كلمحة تاريخية ومن ثم واقعها على الصعيد البشري، أما المبحث الثاني فقد تناول وصف أعمال التدريب والمشكلات أو التسهيلات التي واجهها الباحث.
- أما الفصل الثاني، فتناول المبحث الأول منه أعمال المتدرب وتقييمها انطلاقاً من طبيعة الأشخاص والمشكلات على الصعيد الإداري وصولاً إلى المهارات التي اكتسبها المتدرب، والمبحث الثاني عالج السلبيات التي رافقت التدريب وصولاً إلى إيجابيات التدريب في المستشفى.

وانتهى التقرير بخاتمة تضمنت بملخص عام متصل بما تم معالجته وما تم التوصل إليه من إستنتاجات وتوصيات.

القسم الاول: الجانب النظري

تمهيد

سوف نتحدث في هذا القسم من خلال فصلين عن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة ومن ثم في الفصل الثاني عن إدارة المؤسسات العامة، وصولاً إلى القسم الثاني ألا وهو الجانب الميداني لنفصل ماهية أعمال التدريب العملية في مستشفى سبلين الحكومي بعد التعريف بها من خلال وصفها وتحديد موقعها وواقعها على الصعيد البشري وتفصيل المشكلات والتسهيلات فيها من خلال فصلين:

- الفصل الاول: ماهية أعمال التدريب العملية في مستشفى سبلين الحكومي.
- الفصل الثاني: أعمال المتدرب وتقييمها.

الفصل الاول: ماهية أعمال التدريب العملية في مستشفى سبلين الحكومي

تتعدد أشكال الموارد المتوفرة داخل المؤسسات، وأهمها الموارد البشرية، ولا يمكن تحقيق أهداف المؤسسات إلا بالإستخدام الأفضل لهذه الموارد المتاحة، مما يعزز الميزة التنافسية من خلال رفع مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها تلك المؤسسات.

من أهم الأهداف التي وضعتها مستشفى سبلين الحكومي في خطتها الاستراتيجية الإدارة الحكيمة بفريق عمل كفوء ومؤهل من أجل الوصول إلى أعلى مستوى أداء وإنتاجية في مجال الطبابة والاستشفاء سعياً منها لتقديم خدمة ورعاية صحية مميزة للمواطن، الأمر الذي دفع الباحث إلى التحقق من كيفية إدارة الموارد البشرية في المستشفى والتأكد من تحقيقها رؤيتها وأهدافها المنشودة.

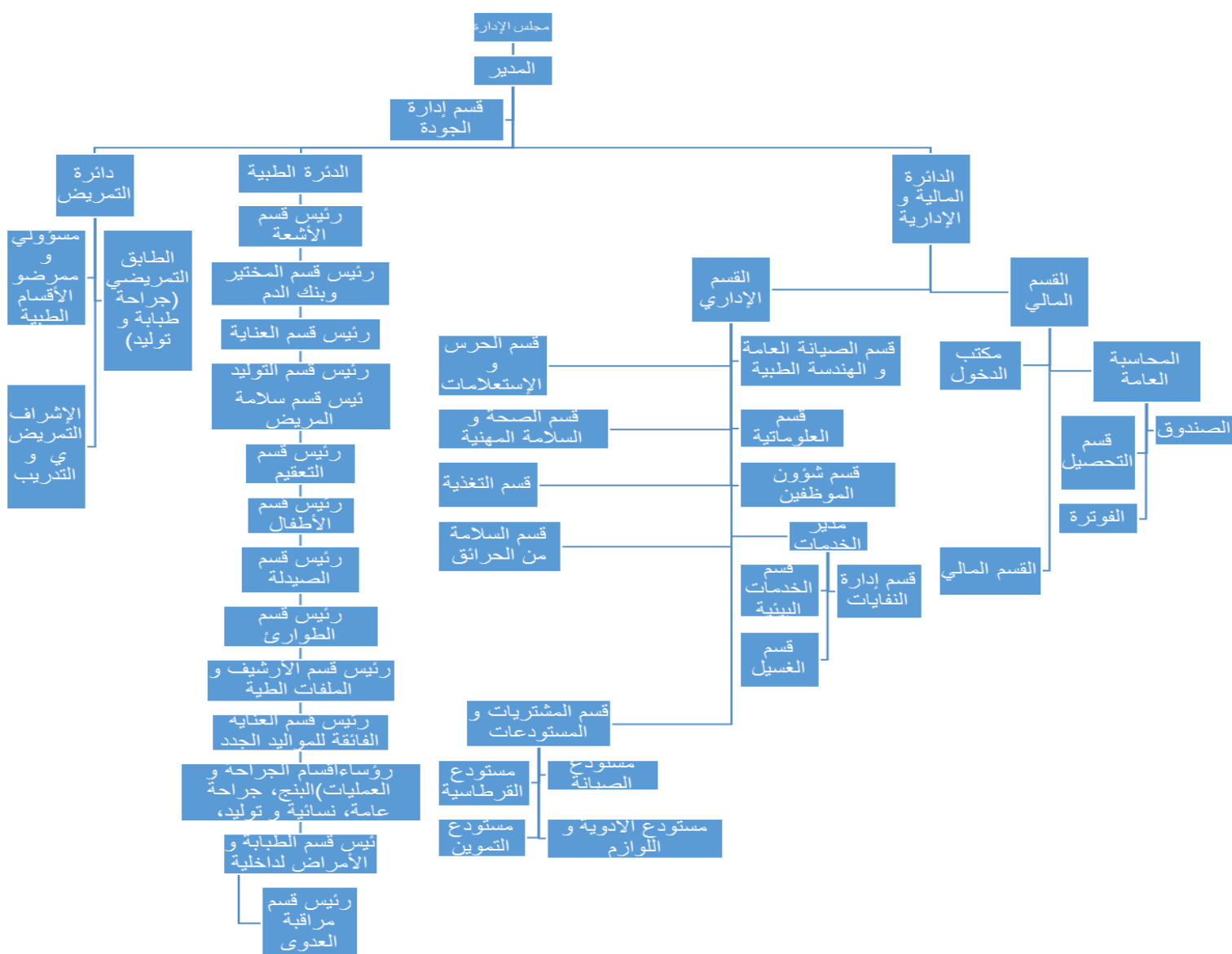
المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سبلين الحكومي (محل التدريب) وبنائها

سنقدم في هذا المبحث لمحة تاريخية عن مؤسسة سبلين الحكومي من حيث الموقع الجغرافي، ووصف بنائها من خلال مطلبين:

المطلب الأول: الموقع الجغرافي للمؤسسة محل التدريب وتطورها الاستراتيجي

موقعها: يقع مستشفى سبلين الحكومي في منطقة سبلين العقارية على العقار رقم ٦٣٣ ومساحته ٦٤٥٨ متراً مربعاً على تلة تشرف على شاطئ ساحل الإقليم وعلى مدينة صيدا.

الهيكل التنظيمي:



هدفها: تهدف المستشفى ومنذ مباشرتها العمل في ٢٠٠٦/٨/٨ إلى تقديم أفضل خدمة للعناية الصحية بأسعار مقبولة لجميع الفئات، كونها مؤسسة عامة، فهي معنية بتخفيض كلفة العلاج الصحي بناءً على توجيهات وخطة وزارة الوصاية وهي وزارة الصحة العامة.

تقع المؤسسة (محل التدريب) في إقليم الخروب على ساحل الشوف، ويبلغ عدد القاطنين في هذا الإقليم حوالي ٢٠٠ ألف نسمة، شكّلت الوظيفة العامة وبعض الحرف الصغرى والزراعات الموسمية المدخول الرئيس لسكان هذه المنطقة.

كانت غالبية العائلات توجّه أولادها لدراسة إختصاص الحقوق لما لهذا الإختصاص من تأثير في الدخول إلى الوظيفة العامة أو الالتحاق بالكلية الحربية.

أما العائلات الميسورة جداً، فكانت توجّه أولادها للدراسة في الجامعات الخاصة أو السفر إلى أوروبا أو أميركا.

مع بداية الثمانينيات ومع بدء وصول أعداد كبيرة من الأطباء من خريجي دول أوروبا والمغرب العربي، بدأ التفكير في إنشاء مستشفى في إقليم الخروب، وقد ساعد النائب (وليد جنبلاط) على وضع هذا المشروع حيّز التنفيذ، حيث قدّم العقار وساهم أيضاً في تقديم مساعدات عينية ومادية كثيرة، وقامت شركة (خطيب وعلمي) بإعداد الدراسات والإشراف على التنفيذ.

تم إنشاء المشروع بهبة من الصندوق السعودي للتنمية والبنك الإسلامي للتنمية في العام ١٩٩٨، وفي العام ٢٠٠٣ تم إنشاء المؤسسة العامة لإدارة مستشفى سبلين الحكومي وتعيين مجلس إدارة ومفوض حكومة.

في بداية عام ٢٠٠٦ قرّر مجلس الإدارة المباشرة بفتح أقسام من المستشفى إضافةً إلى قسم المختبر وقسم الأشعة، والبدء في التحضير لاستقبال المرضى ومعالجتهم، وإبرام العقود مع الجهة الضامنة وتأمين اللوازم الضرورية والأقسام الإدارية.

ومع بداية حرب تموز عام ٢٠٠٦ باشر المستشفى بالعمل في ٢٠٠٦/٨/٨ وتم استدعاء جميع الموظفين لمباشرة العمل في تقديم الخدمات الصحية للمرضى والمصابين، وذلك بقرار من معالي وزير الصحة الدكتور محمود جواد خليفة.

إنّ مستشفى سبلين الحكومي مستشفى عام يقدّم خدماته الصحية إلى أهالي إقليم الخروب والجوار، ملتزماً بقوانين وزارة الصحة وأنظمتها، كونه مؤسسة عامة تحت سلطة معالي وزير الصحة العامة.

الرؤيا:

- تسعى المستشفى إلى أن تكون رائدة في مجال تقديم الرعاية الصحية بما يتماشى مع التقدّم العلمي والتكنولوجي.

- أن تكون خالية من العدوى، محافظةً على سلامة المرضى والزائرين وحتى سلامة الطاقم الطبي.
- أن تكون ساعية دوماً للتطور المستمر والجودة والسلامة العامة.

المطلب الثاني: واقع المؤسسة على الصعيد البشري

أنواع العاملين في المستشفى:

- مستخدمون دائمون.
- متعاقدون لقاء بدل يومي.
- متعاقدون بالساعة.
- بدل شراء خدمات.

ويقتضي التطرق لما يلي:

يحصل المستخدمون الدائمون في المستشفى على خدمات الضمان الاجتماعي وحقوقهم من درجات وبدل نقل وإجازات سنوية وعطل في جميع المناسبات والأعياد، أما الموظفون من فئة بدل شراء خدمات فهم يحصلون فقط على بدل حضور وعطل في الأعياد الرسمية من دون الاستفادة من تقديمات الضمان الاجتماعي، ومن دون الحصول على درجات وبدل نقل، وفيما خصّ المتعاقدين بالساعة فهم يحصلون فقط على بدل يومي لقاء كل ساعة عمل من دون الحصول على أية مميزات أخرى.

يعمل المستخدم الدائم لمدة ١٥٦ ساعة شهرياً أي ما يعادل ١٣/ يوماً، مقسمة على ١٢/ ساعة في اليوم الواحد.

ما تم ذكره سابقاً فرض هوة كبيرة بين العاملين في المستشفى وذلك لعدة أسباب، منها:

- هناك العديد من العاملين المتعاقدين بالساعة والعاملين بدل شراء خدمات بلغت خدماتهم في المستشفى أكثر من عشر سنوات، وبعد استطلاع رأيهم عن الموضوع من خلال توجيه السؤال إلى أكثر من عامل في الفئتين المذكورتين، وجد الباحث أن هاتين الفئتين تشعران بالغبن، وذلك كونه من المنطقي أن يكون العامل الذي أمضى فترة طويلة في عمله، في الحالات الطبيعية قد اكتسب خبرة كبيرة أكثر من المستخدم الدائم الذي تم توظيفه منذ فترة قصيرة.

- بعد الإطلاع الميداني على طريقة سير العمل في المستشفى، وجد الباحث أن المستخدم الدائم يتصرف باستبداد وتعالٍ تجاه المتعاقدين بالساعة وفترة بدل شراء الخدمات، وذلك كون المستخدم الدائم لا يمكن طرده دون مسوغ قانوني، بينما أجازت ظروف العمل للإدارة أن تنتهي عمل مستخدمي بدل شراء خدمات، أما المتعاقدين بالساعة، ونظراً لطبيعة عملهم بشكل يومي، فإنه لا يوجد ما يفرض على الإدارة عدم طردهم أو استبدالهم.

- أهم المطالب لدى المستخدمين من فئة بدل شراء خدمات والمتعاقدين بالساعة، هي افتتاح دورة تثبيت، وذلك عبر مجلس الخدمة المدنية لتثبيتهم في عملهم إسوة بغيرهم من الموظفين الذين لا يتميزون عنهم سوى بموضوع الديمومة، التي تعطي بدورها مجموعة من المميزات الآنف ذكرها للمستخدم كاستفادة من تقديمات الضمان الاجتماعي.

تم توجيه الأسئلة للإدارة وللموظفين أيضاً عن سبب عدم تثبيتهم والظروف التي تحول دون حصول ذلك، فتم الاستنتاج أن التثبيت في المستشفى يتطلب من الإدارة رفع إقتراح إلى مجلس الخدمة المدنية الذي يمثل سلطة التوظيف في المستشفيات الحكومية، وتبين أنه منذ العام ٢٠٠٦ - على حسب أقوال جميع الموظفين - لم يتم رفع اقتراح مماثل دون معرفة السبب على الرغم من مطالبة الموظفين مراراً بمعالجة هذا الموضوع.

أما العقبة الأخرى التي تواجهها الفئتان المذكورتان أنه في حال افتتاح مجلس الخدمة المدنية لدورة التوظيف على الصعيد المفتوح (أي ليس فقط للعاملين في المستشفى، بل أيضاً للعامة) ستكون الفرصة كبيرة للخريج الحديث بالنجاح، على عكس المستخدم الذي أمضي فترة أطول في عمله، مما قد أبعدته عن أجواء الدراسة والاختبارات، مما قد يؤدي بالتالي إلى توظيف العدد الأكبر لعاملين من خارج المستشفى.

أما المشكلة الكبرى فتكمن في وضع العاملين في قسم الصيانة والبالغ عددهم ثلاث، فمن غير الممكن لمستشفى حكومي مكوّن من طابق أرضي وثلاث طوابق أن يقوم بصيانتها ثلاثة أشخاص فقط.

وبعد الاستفسار عن الموضوع تبين أن دوام عمل عمال الصيانة يبدأ من الساعة السابعة صباحاً حتى الساعة الثانية ظهراً، ولكن نظراً لضغط العمل فقد تضطر هذه الفئة من العمال للعمل ساعات إضافية، ووفقاً للنظام الداخلي للمستشفى، فإن الحد الأقصى المسموح به لساعات العمل الإضافية مدفوعة الأجر هي ٣٥/ ساعة فقط، ولكن الفئة المذكورة تعمل أكثر من هذا الوقت، من دون الحصول على بدل مادي، وذلك حرصاً منهم على استمرارية المرفق العام، وإحساساً منهم بالمسؤولية حتى ولو كان عملهم هذا من دون مقابل مادي.

وبتاريخ ٢٠٢٤/٢/١٢ نفذ موظفو مستشفى سبلين الحكومي إضراباً عن العمل في مكاتبهم، وذلك تعبيراً منهم عن رفضهم القاطع للواقع المعيشي المر، ومطالبة الإدارة بتحسين رواتبهم، ولم يدم الاعتصام لفترة طويلة، إذا اجتمع مجلس الإدارة بالتاريخ نفسه، وتم إعطاء كل العاملين في المستشفى من جميع الفئات مبلغ وقدره مائة دولار أميركي، مع الإشارة من المجلس المذكور أن هذه الإضافة هي من صندوق المستشفى الخاص وليس من الدولة، وذلك حرصاً من إدارة المستشفى على استمرارية المرفق العام وعلى مراعاة ظروف الموظفين، وتم التنويه إلى أن تلك الإضافة ستبقى سارية إلى أن تقر الدولة زيادات للقطاع العام؛ وبالفعل بتاريخ ٢٠٢٤/٤/٢٢ تم إقرار إعطاء زيادات لتحسين الرواتب، وانطلاقاً مما تم ذكره تبين للباحث أن للإدارة الدور الحاسم والفعال في معالجة المشكلات التي تطرأ خصوصاً على صعيد الموارد

البشريّة، ولو لم يجتمع مجلس إدارة المستشفى ولم يُحسّن الرواتب، لكان الإضراب دام لأجل غير مسمى مما كان سيضع أرواح المرضى في خطر محقق.

بناءً على ما ورد أعلاه، نجد أن المورد البشري هو المحرك الأول والأهم للعمل، وتجلّى ذلك بموضوع معالجة موضوع الإضراب بشكل سريع، والوقوف عند مطالب العاملين، وذلك للمحافظة على إستمرارية العمل.

وموضوع الإستمرارية موضوع أكثر من مهم، إن كان على صعيد المؤسسات العامة أو الخاصة، فقد تم التطرق سابقاً لموضوع تحقيق أهداف المنظمة من خلال الموارد البشرية العاملة لديها.

من هنا تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية، وخصوصاً على صعيد معالجة المشكلات التي يعاني منها العاملين، فلو لم يجتمع مجلس الإدارة، وتم إهمال مطالب العاملين، لكان انتهى مبدأ الإستمرارية بالنسبة للمستشفى لحين معالجة المشكلة.

وكما هو معلوم بعض المجالات لا يمكن المخاطرة بتوقف أعمالها، وخصوصاً القطاع الصحي، نظراً لأهميته على صعيد الصحة العامة.

إذاً لا يكفي فقط موضوع التدريب المستمر للعاملين، والإختيار الأنسب للمورد البشري الكفوء، والحصول على ولائه للمؤسسة، لضمان إستمرارية العمل، بل لا بد من متابعة الصعوبات التي يواجهها العنصر البشري متابعة دقيقة، وخصوصاً في المؤسسات العامة، حفاظاً على المصلحة العامة أولاً، ومن ثم المحافظة على العنصر البشري جسدياً ومعنوياً، وبدوره الذي يعتبر فرد من المجتمع الذي نعيش فيه.

المبحث الثاني: أعمال التدريب

تشمل أعمال التدريب إجراءات خاصة تسبقها، كطلب الموافقة على موضوع التدريب من الجامعة، عبر موافقة مجلس إدارة الجامعة وموافقة الدكتور المشرف، وبعدها موافقة المؤسسة المنوي تلقي التدريب الميداني لديها، وذلك لمساعدة الباحث في إتمام فترة التدريب واكتساب الخبرات والمعلومات المطلوبة.

المطلب الأول: قسم وصفي حول أعمال التدريب

قام الباحث تمهيداً لعملية التدريب الميداني في المؤسسة العامة التي تحمل إسم مستشفى سبلين الحكومي بتقديم كتاب موجّه من إدارة الجامعة اللبنانية إلى مدير المستشفى، يتضمن طلب الموافقة على تدريب الباحث لمدة شهرين أو ما يعادل /٢٥٠/ ساعة، وتمت الموافقة على الكتاب وتعيين موظفتين من قسم شؤون الموظفين للإشراف على التدريب وتقديم التوجيهات والمساعدة عند اللزوم، وتم عرض مستندات على الباحث كانت مفيدة جداً من ضمنها النظام الداخلي للمستشفى وسياستها العامة ورؤيتها المستقبلية.

ولتحقيق أهداف التدريب الميداني، فقد قام الباحث بالتعرّف على أنواع العاملين في المستشفى والتعرّف على خصائص كل فئة ومميزاتها والخدمات التي تقدّمها وتقدم لها، وبعدها التّعرّف إلى طريقة عمل الإدارة وخصوصاً قسم شؤون الموظفين، وطريقة تعامل الإدارة مع العاملين وبالعكس، إضافةً لمراقبة عملية إدارة الموارد البشرية لديها، ومحاولة مراقبة كيفية تطبيق مبدأ التدريب المستمر، وموضوع الحوافز وغيرها من المواضيع التي تدخل في نطاق موضوع التقرير.

كما سعى الباحث إلى التّعرّف إلى مدى رضا العاملين عن عملهم ومدى ولائهم للمستشفى، وبالمقابل رضا المرضى عن الخدمات الصحية المقدّمة لهم، ورضا الإدارة عن أداء العاملين، وذلك عبر توجيه الأسئلة التالية من خلال المقابلات:

- ١- كم نوع من العاملين تضمّ المستشفى؟
- ٢- هل تعتمد المؤسسة إجراءات تحفيزية لدفع العاملين إلى المزيد من العطاء في العمل والتخفيف من وطأة الأزمة الاقتصادية الراهنة
- ٣- من هي سلطة التوظيف؟
- ٤- ما هي المشكلات التي تواجه الإدارة في إدارة عمل موظفي المستشفى؟
- ٥- ما هي المشكلات التي يعاني منها العاملين؟
- ٦- من المسؤول عن التدريب في المستشفى؟
- ٧- هل تعتمد المستشفى خطة واضحة لتطوير مهارات العاملين فيها خصوصاً الأطباء

والمرضى، كون المذكورين يلعبون الدور الأهم في المستشفى، لارتباط عملهم بأرواح المرضى ؟

وأثناء فترة التدريب، نفذ موظفو المستشفى المذكور إضراباً في مكاتبهم مما أتاح للباحث للمرة الأولى مراقبة توقف العاملين في مؤسسة حكومية عن العمل، ومعرفة كيف يبدأ الإضراب، وكيف ينتهي؟ بدأ الإضراب بتاريخ ٢٠٢٤/٢/١٢ مما دفع الباحث إلى معرفة دوافع هذا الإضراب، وطريقة معالجة الإدارة للوضع الراهن، وبعد توجيه الأسئلة إلى عينة من كل قسم، توصل الباحث إلى أن العاملين في القطاع الحكومي أصبحوا يعيشون ما دون خط الفقر، وكان جلّ مطلبهم تحسين الرواتب. دام الإضراب لمدة يومين وانتهى بوعده من مجلس إدارة المستشفى بتحسين رواتب جميع الفئات العاملة في المستشفى.

وبالفعل تم تحسين الرواتب اعتباراً من تاريخ ٢٠٢٤/٣/١ وذلك من صندوق المستشفى الخاص. إضافة إلى ذلك استطاع الباحث الربط بين ما تلقاه في الجامعة وبين أرض الواقع فيما خص مبدأ التعاون والعمل كفريق، وهو المبدأ الأهم في إدارة الموارد البشرية، وذلك عندما نظم مستشفى سبلين الحكومي بتاريخ ٢٠٢٤/٢/٢٧ مناورة في قسم الطوارئ تحسباً لأي طارئ أمني أو عدوان إسرائيلي على الداخل اللبناني وذلك بالمشاركة مع منظمة الصليب الأحمر اللبناني.

حضر المناورة السادة:

- وزير الصحة الدكتور فراس الأبيض.
 - الدكتور بلال قاسم.
 - رئيس لجنة الصحة النيابية الدكتور بلال عبد الله.
 - سفير إسبانيا في لبنان.
 - ممثل منظمة الصحة العالمية في لبنان الدكتور عبد الناصر أبو بكر.
 - مسؤولة خطة الطوارئ في لبنان وحيدة غلاييني.
 - طبيب قضاء الشوف الدكتور بيار مطالب.
 - مسؤول الصليب الأحمر اللبناني في جبل لبنان الجنوبي علاء عمار.
- وكذلك حضر كل من رؤساء البلديات: سبلين محمد يونس، كترمايا يحيى علاء الدين، والوردانية علي بيرم، مدير المستشفى الدكتور ربيع سيف الدين وأعضاء مجلس الإدارة إضافة إلى أطباء ومرضى.

أتاحت هذه المناورة للباحث مراقبة حسن أو سوء إدارة الموارد البشرية، وذلك ليس من الصعب اكتشافه، من خلال أداء العاملين المشاركين في الحدث المذكور.

توصل الباحث إلى أن الإدارة الجيدة على الصعيد البشري هي التي تحدّد نتيجة الجهود، الأمر الذي بدا واضحاً من خلال التعاون بين الأطباء والممرّضين في قسم الطوارئ تحضّراً منهم لأيّ عدوان خارجي.

المطلب الثاني: المشكلات والتسهيلات

تعتبر دراسة موضوع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة، بعد اتخاذ مستشفى سبلين الحكومي أنموذج عمل جديد نسبياً، وذلك لعدم تخصيص قسم إدارة موارد بشرية في المؤسسات الحكومية في لبنان، بل اقتصر الأمر على ما يسمّى بقسم شؤون الموظفين، وأنيط أمر إدارة الموارد البشرية إلى كل رئيس قسم مسؤول عنه، إلا أن الأمر لم يخلُ من التسهيلات التي قدمها القسم المذكور ورؤساء الأقسام للوصول إلى الهدف المنشود من التقرير.

الفقرة الأولى: المشكلات

تعدّدت المشكلات التي تواجه المتدرّب ومنها:

- عدم وجود مكتب خاص للمتدرّب ممّا شكل عبئاً كبيراً نظراً لكثرة المعلومات وحاجة المتدرّب لمكتب خاص لتدوين الملاحظات وربط الأفكار.
- عدم وجود قسم خاص بإدارة الموارد البشرية ما شكّل عائقاً كبيراً أمام المتدرّب للوصول إلى المعلومات المطلوبة مما دفعه إلى التواجد في مكتب شؤون الموظفين تارة ومع رؤساء الأقسام المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في القسم تارة أخرى.
- عدم استطاعة الموظف تقديم الاستمارات إلى العاملين لاستطلاع الآراء، وتم الاستعاضة عنها بتوجيه الأسئلة وتدوينها.

الفقرة الثانية: التسهيلات

- تم الحصول على نسخة عن النظام الداخلي للمؤسسة العامة لمستشفى سبلين الحكومي المتضمن نظام المستخدمين والمتعاقدين في المؤسسات العامة التي تتولّى إدارة المستشفيات، ونسخة عن هيكلها التنظيمي .
- تم الاطلاع على السياسة العامة لمستشفى سبلين الحكومي وعلى خطة الطوارئ التي أصبحت من أساسيات العمل من بعد تجربة Covid ١٩.
- ساهمت الموظفتان في قسم شؤون الموظفين وبعض أعضاء الإدارة في إعطاء العديد من التسهيلات للمتدرّب عبر إطلاعه على العديد من المستندات التي تتعلّق بموضوع التدريب، وتقديم الشرح عن كل ما يتعلّق بالموضوع.

الفصل الثاني: أعمال المتدرب وتقييمها

عمل الباحث جاهداً على التركيز في جميع المعلومات التي تفيد موضوع التقرير، ومتابعة كل معلومة على حدة وتفصيلها والوقوف عندها عند الضرورة وذلك لإضفاء الموضوعية والمصداقية في التقرير وتبسيط الضوء على كل ما هو ضروري لإنجاح هذا العمل.

المبحث الأول: أعمال المتدرب

نظراً لطبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتنوع الأقسام وأنواع العاملين فيها، والاختلاط المباشر مع الإدارة والموظفين والمرضى أيضاً، استطاع الباحث الوصول إلى جميع المعلومات المرجوة من التدريب ومعرفة ما هو ضروري عن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية.

فقد اقتصر عمل الباحث في الفترة الأولى من التدريب على المراقبة، والتنقل بين قسم وآخر ابتداء من قسم شؤون الموظفين وصولاً إلى جميع أقسام المستشفى.

وبعد تكوين نظرة أولية عن طبيعة عمل المؤسسات الحكومية فيما خص إدارة الموارد البشرية، تم إعداد مجموعة من الأسئلة وتم توجيه كل سؤال إلى الشخص المعني بالإجابة عنه.

بعدها تم الإطلاع على المستندات القانونية التي تفيد موضوع التقرير كالنظام الداخلي للمؤسسة العامة لمستشفى سبلين الحكومي - نظام المستخدمين والمتعاقدين في المؤسسات العامة التي تتولى إدارة المستشفيات العامة.

تم انتقاء المعلومات المتعلقة بموضوع التقرير وتهميش المعلومات غير الضرورية أو الخارجة عن الموضوع، كما حاول الباحث الاستفادة من الإضراب الذي حصل في المستشفى، إضافةً للمناورة التي حصلت في قسم الطوارئ ، ومراقبة كيفية معالجة الإدارة لإضراب موظفيها، ومراقبة مبدأ العمل ضمن الفريق تحت إشراف القائد خلال المناورة التحضيرية تحسباً لأي حدث أمني كان أو طبيعى.

المطلب الأول: طبيعة الأشخاص المقابلين والمشكلات على الصعيد الإداري

استطاع الباحث إجراء المقابلات مع العديد من العاملين والموظفين وهم:

- رئيس مجلس الإدارة الدكتور ربيع سيف الدين الذي يعتبر المسؤول الأول عن المستشفى وكل ما يجري بداخلها.
- رئيس الدائرة الإدارية والمالية السيد سمير أبو ضاهر الذي يقوم بالتأكد من قيام موظفي المحاسبة بعملهم بشكل دقيق، وكذلك يعتبر المسؤول الأول والمباشر عن جميع الأعمال والوظائف المتعلقة بهم وبملفاتهم وتقاعدهم، والمسؤول عن التعاقد مع المستشفى وأيضاً عن الشؤون الإدارية في جميع الأقسام.

- رئيس دائرة التدقيق الداخلي الذي يعتبر المسؤول عن التحضير للموازنة وقطع الحسابات والتدقيق في الملفات المالية.
- رئيس دائرة التمريض الذي يعتبر المسؤول المباشر عن جميع أعمال الممرضين ضمن الدوام الرسمي وفي الفترة المسائية.
- رئيس قسم العناية الفائقة الذي يقوم بمراقبة أعمال موظفي القسم والإشراف الدائم على طريقة قيامهم بأعمالهم.
- رئيس لجنة مكافحة العدوى الذي يعتبر المسؤول المباشر عن كافة الأعمال المتعلقة بمكافحة انتشار العدوى في المستشفى، ووضع سياسات لمكافحة العدوى حسب المعايير العالمية بما يتضمن إجراءات الحماية الشخصية للموظف لحمايته وحماية المرضى والزوار من انتقال العدوى إليهم واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من انتشارها في حال حصولها، وذلك بالتنسيق مع وزارة الصحة العامة بحسب السياسات والإجراءات المعتمدة في المستشفى.
- ضابط لجنة مكافحة العدوى الذي يعتبر المسؤول عن تطبيق ومراقبة التقيد بإجراءات مكافحة العدوى والتي تتضمن تدريب الموظفين ومراقبة تطبيق طرق مكافحة العدوى أثناء العمل وذلك لحمايتهم ومنع انتقالها من وإلى المرضى والزوار والموظفين.
- رئيس قسم الحسابات العامة الذي يعتبر المسؤول عن إدارة وتوجيه جميع العمليات ذات العلاقة بالأصول الثابتة والذمم المالية، بالإضافة إلى مراجعة الرواتب وصرفها والإشراف على إقفالات نهاية السنة وهو المسؤول المباشر عن أمين الصندوق الذي بدوره مسؤول عن جميع الجوانب المالية المتعلقة بمحاسبة المرضى في المستشفى وعليه تحصيل نفقة الإستشفاء وتزويدهم بالإيصالات وذلك بالتنسيق مع كافة الأقسام لتنظيم عملية تحصيل الأموال مقابل الخدمات المقدمة، إضافة إلى دفع المستحقات للموظفين وللعلماء والأطباء وكافة المدفوعات المطلوبة في المستشفى.
- رئيس قسم العمليات الذي يعتبر المسؤول المباشر عن كافة الأعمال المتعلقة بالتجهيز لإجراء العمليات للمرضى بما في ذلك التأكد من تأمين كافة التجهيزات للعملية من أدوية ومستلزمات وهو المسؤول عن فنيي التعقيم.
- الصيدلي الذي يعتبر المسؤول عن كافة الأعمال التي تتعلق بتحضير وصرف الأدوية من الصيدلية إلى المرضى، يعاونه مساعد صيدلي ويقومان باستلام الطلبات من الطوابق وتحضير الأدوية لكل مريض وتدوين كافة تلك العمليات.
- أمين المستودع المسؤول عن كافة الأعمال المتعلقة بإدارة المستودعات الناحية طلب الأصناف واستلامها وتخزينها وحفظها ليصار إلى تسليمها للأقسام حسب الآليات المعتمدة.

- مسؤول سلامة المريض الذي يعتبر المسؤول عن نشر وتطبيق ثقافة السلامة العامة وإدارة المخاطر في كافة أرجاء المستشفى.
 - ممرض مجاز في التنمية المستدامة وهو المسؤول عن الممرضين المجازين والقانونيين والمسؤول المباشر عن كافة الأعمال المتعلقة بإدارة الأقسام التمريضية لجهة تحسين الأداء والكفاءة والتدريب لكافة الموظفين بما في ذلك أعمال وضع برامج العمل في القسم والإشراف على كافة أعمال التدوين في ملف المريض ووضع السياسات والإجراءات والإشراف على تطبيقها وإجراء التدريبات اللازمة والضرورية.
 - مساعد في قسم شؤون الموظفين الذي يقوم بكافة الأعمال المكتبية والإدارية الخاصة بالقسم حسب توجيهات رئيس القسم، بالإضافة إلى إدخال كافة بيانات الموظفين في سجلاتهم ومتابعة كافة الأعمال المتعلقة بشؤون الموظفين.
 - مسؤول قسم المختبر وبنك الدم: وهو المسؤول عن كافة الأعمال المتعلقة بالقسم التي تتعلق بسحب الدم واستلام العينات وتسليم وحدات الدم وتشغيل الأجهزة في القسم وهو المسؤول عن الإشراف وتدريب الفنيين وتسجيل النتائج في السجلات.
 - رئيس قسم الجودة: مسؤول عن تأمين خدمات نوعية في المستشفى وتعليم مبادئ الجودة في الأقسام المختلفة.
 - طبيب الأشعة وهو المسؤول المباشر عن كافة الأعمال المتعلقة بالتشخيص الشعاعي في المستشفى بما في ذلك أعمال التصوير وإصدار التقارير وإعطاء صور ذات جودة عالية وإعطاء النتائج الفورية في الحالات الطارئة وتدريب الموظفين للقيام بأعمالهم بدقة وبالأساليب العلمية الحديثة، يعاونه مساعد فني أشعة الذي يعتبر مسؤولاً عن جميع الأعمال المتعلقة بالتصوير الشعاعي بما يضمن إعطاء أفضل النتائج والصور وهو المسؤول عن الحفاظ على الأجهزة من خلال المحافظة على نظافتها وعن تجميع الأفلام وتدوينها في السجل الخاص.
 - ممرض قانوني وهو المسؤول عن تقديم الخدمات التمريضية المميزة للمرضى وعن إعطاء العلاج حسب أوامر الطبيب المعالج.
 - قابلة قانونية في قسم التوليد وهي تعتبر مسؤولة مباشرة عن جميع الأعمال التي تجري في قسم التوليد وكل ما يتعلق بالعناية بالولادات والتحضير لها ومساعدة الطبيب وتعبئة الملفات الطبية والاهتمام بالمولود والقيام بالإجراءات اللازمة لنقل الأم إلى غرفة العمليات في حالة الولادة القيصرية.
- ووفقاً لما تم ذكره نلاحظ أن كل رئيس قسم مسؤول عن قسمه سواء لجهة التدريب أو القيام بالمهام الروتينية، وهنا تبدأ تضارب الصلاحيات، فقد لاحظ الباحث وجود العديد من المشكلات على الصعيد الإداري خصوصاً في المراكز الإدارية؛ فمثلاً رئيس مجلس إدارة المستشفى يعتبر المسؤول الأول عن

المستشفى وبشكل رأس الهرم فيها، ولكن فعلياً تقع كافة المسؤوليات على رئيس الدائرة الإدارية والمالية ورئيس التدقيق الداخلي، وعلى رؤساء الأقسام كل في ما خص قسمه، مما يجعلهم في تنافس دائم.

وأثناء وجود الباحث في المستشفى لتنفيذ التدريب الميداني لاحظ الهوة الهائلة في الآراء بين الموظفين فيما بينهم وأيضاً بين رؤساء الأقسام وحتى ضمن مجلس الإدارة، وتجلّى ذلك حين نفذ الموظفون اعتصاماً داخل مكاتبهم، فمنهم من التزم بالإضراب ومنهم من تابع أعماله كالمعتاد، أما على صعيد مجلس الإدارة فمنهم من أيد إعطاء زيادات وحوافز للعاملين في المستشفى ومنهم من رفض، ويستنتج من كل ذلك تضارب الآراء في المستشفى وقد أعطي موضوع الاعتصام كمثال.

المطلب الثاني: المهارات التي اكتسبها المتدرب

للتدريب الميداني دور كبير في ربط الشق النظري بالعمل، وعليه اكتسب الباحث العديد من المهارات خلال فترة التدريب وتتلخص بما يلي:

- التواصل المباشر مع الموارد البشرية والقيمين على أعمال تلك الموارد وتحفيزها وتدريبها، وحتى أخذ الإجراءات التأديبية بحقها، وليس فقط التعرف عليها عن طريق الكتب والدراسات.
- التعرف على أغلب المشكلات التي تعاني منها تلك الموارد مما يدفع للتفكير في الحلول اللازمة للمعالجة.
- التعرف على المشكلات التي تعاني منها الإدارة في إدارة تلك الموارد.
- اكتشاف نقاط القوة والضعف عند الباحث في مجال إدارة الموارد البشرية، تنمية نقاط القوة والعمل على معالجة نقاط الضعف.
- مراجعة الباحث للنظريات والمعلومات التي اكتسبها خلال فترة الدراسة في الجامعة اللبنانية، ومحاولة معرفة ما هو مطبق وما هو غير مطبق منها على أرض الواقع.
- تنمية القدرة على التركيز على المهم من المعلومات وإهمال غيرها.

المبحث الثاني: تقييم التدريب

إستطاع الباحث خلال فترة التدريب اكتشاف العديد من المشكلات التي تعاني منها المؤسسات العامة في لبنان والتي تمنعها من التطوُّر ومواكبة التقدُّم السريع الذي رافق القطاع الخاص، وأبسط مثال هو وجود قسم شؤون موظفين في المؤسسات العامة بدلاً من قسم خاص لإدارة الموارد البشرية الذي يُعنى بالاستثمار الأمثل لتلك الموارد للوصول إلى الحد الأقصى من الإنتاجية مما ينهض بتلك المؤسسات ويرفع من شأنها.

المطلب الأول: السلبيات التي رافقت التدريب

رافقت فترة التدريب سلبيات عديدة وأهمها:

- تعتبر الفترة الممتدة من اليوم العشرين من كل شهر ولغاية الخامس من الشهر الذي يليه فترة عمل مكثفة لأقسام إدارة المستشفى، وذلك للتحضير لدفع الرواتب وحسم ما يجب أن يُحسم منها لأسباب مختلفة كالإجازة من دون راتب والانقطاع عن الخدمة، لذلك كان التدريب في هذه الفترة مقتصر على المراقبة وتدوين الملاحظات، وذلك لعدم عرقلة سير العمل الإداري.
- خوف بعض العاملين في المستشفى من الإجابة على الأسئلة بسبب دقة بعضها.
- شعور الباحث بالإرهاق نظراً لكثرة المعلومات وضرورة تلقّيها وإعادة صياغتها في المنزل وتدوين ما هو مفيد وتهميش غير المفيد منها.
- ملاحظة الباحث وجود صراع بين رؤساء الأقسام والإدارة من جهة بين أعضاء مجلس الإدارة من جهة أخرى، لذلك كان عليه التحري عن المعلومات الصحيحة لعدم الوقوع بالغلط أو التضليل.

المطلب الثاني: إيجابيات التدريب الميداني في المستشفى

- للتدريب الميداني مجموعة كبيرة من الإيجابيات التي تفوق سلبياته، ويمكن تعداد أهمها:
- مقارنة ما تم دراسته في الجامعة مع ما هو مطبق على أرض الواقع واستخلاص النتائج.
 - تحضير الباحث للإنخراط مستقبلاً في سوق العمل وذلك بعد خوضه لفترة التدريب كأنها البدء بالعمل فعلياً.
 - تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة ليس فقط على صعيد إدارة الموارد البشرية موضوع التقرير بل على الصعيد العملي ككل، خصوصاً لناحية السياسة العامة المتبعة في المستشفيات الحكومية مما أضاف الكثير من المعلومات القيمة لمفاهيم الباحث، تحديداً لناحية إنشطار اختصاص الباحث إلى قسمين وهما التخطيط من جهة والإدارة العامة من جهة أخرى.

ولا بد من الإشارة إلى أنه لا يمكن للشهادة الجامعية وحدها أن تكون كافية لتحضير الطالب للانخراط في سوق العمل، بل كان لا بد من القيام بالتجربة موضوع التقرير، وذلك لتحضير الطالب لحياته العملية المقبلة، وتعريفه على خفايا العمل.

ومن خلال التدريب المذكور استطاع الباحث طرح العديد من الأسئلة التي تكون إجاباتها بمثابة دروس عملية سابقة للانخراط في سوق العمل، وهي التالية:

- هل كل ما يتلقاه الطالب في المعاهد والجامعات مطبق على أرض الواقع؟
- هل استطاعت الدراسات حصر جميع المشكلات التي ممكن أن تواجه الطالب في عمله المستقبلي، واستطاعت إيجاد حل لكل مشكلة؟
- ما مدى استفادة الطالب من فترة التدريب الميداني في المستشفى؟
- هل يجب اقتراح تعديل التدريب من مؤسسة واحدة فقط إلى تدريب الطلاب في أكثر من مؤسسة كل منها تعنى بمجال مختلف عن الآخر ك(مستشفى - مصرف - إذاعة)؟

القسم الثاني: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية في لبنان

تمهيد

لقد حاول الباحث خلال هذا القسم تقديم الإطار النظري، حيث تناول إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة - مستشفى سبلين الحكومي (أنموذجاً)، ويشمل ماهية إدارة الموارد البشرية وكيفية إدارتها وأهميّة قسم إدارة تلك الموارد في المؤسسات العامة، وصولاً إلى تعريف المؤسسة العامة في لبنان وماهية الوظيفة العامة والموظف العام، وأهميّة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية لتحقيق الميزة التنافسية والنهوض بالقطاع العام، وتم طرح موضوع أهميّة الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتطوير مهارات العاملين في القطاع العام، ودور الدولة في تطوير العاملين المذكورين، بحيث قسّمه إلى فصلين:

- **الفصل الأول:** إدارة الموارد البشرية ويتكون من مبحثين، حيث تناول المبحث الأول موضوع تعريف إدارة الموارد البشرية واحتوى على مطالب أربعة، وقد تناول المبحث الثاني كيفية إدارة الموارد البشرية وقسم إلى أربعة مطالب أيضاً.

- **الفصل الثاني:** إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة ويتكون من مبحثين حيث تناول المبحث الأول تعريف المؤسسة العامة في لبنان وماهية الوظيفة العامة في لبنان واحتوى على مطالب أربعة، وقد تناول المبحث الثاني أهميّة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية لتحقيق الميزة التنافسية وقسم إلى أربعة مطالب أيضاً.

الفصل الأول: أهمية قسم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية،

والفرق بينه وبين قسم شؤون الموظفين

مع بداية القرن العشرين، زاد الاهتمام بموضوع الموارد البشرية، فقد بدأ عالم الأعمال بالتعاطي مع العنصر البشري كمورد وليس كالنظرة السابقة التي كان يُنظر فيها للعامل كجزء من الآلة، ومن هنا كانت نقطة الانطلاق الأساسية.

فبعد أن كان العامل سابقاً يُعتبر جزء من الآلة، وتكون بحسب هذا المفهوم قيمته الإنسانية ضئيلة، وجانبه النفسي مهمش تماماً، فقد كان المسعى دائماً من قِبَل الشركات والمؤسسات وأصحاب العمل هو زيادة الإنتاج مما يحقق ربح مادي أكبر، دون الالتفات إلى العنصر الإنساني، أصبح القيمة الأساسية والمورد الأساسي والأهم لتحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية.

تم ربط فكرة تحسين الإنتاج كمّاً ونوعاً بفكرة حسن إدارة الموارد البشرية، من خلال قسم مختص بإدارة تلك الموارد الذي بدوره يقوم باصطياد العنصر البشري الكفوء القادر على أن يعتبر نفسه شريكاً في العمل وعلى العمل ضمن فريق، واعتبار نجاح المؤسسة التي يعمل فيها نجاح شخصي له، نتيجةً لولائه التام لتلك المؤسسة، ويقوم بتدريبه وتطوير مهاراته، واعتماد الأسلوب العلمي الذي يستند على تحفيز العامل سواء التحفيز المادي، عبر إعطائه زيادات ومكافآت مالية، أو تحفيز معنوي عبر توجيه الإطراء له ومدح عمله.

وقد أثبتت الدراسات والتجارب أن للحوافز الدور الفعّال في الحصول على عمالة أكثر إنتاجية، ففي هذا النطاق يقوم قسم إدارة الموارد البشرية بالاهتمام بالجانب النفسي للعامل مما يزيد من إنتاجيته.

وتُعرّف الحوافز على أنها الأدوات الفعّالة التي تستخدمها المؤسسة لتعزيز أداء الموظفين وتحفيزهم على تحقيق أهدافها عبر الحصول على ولائمهم لها، فقد أثبت نظام الحوافز دوره الفعّال في رفع مستوى الإنتاجية وحسن سير العمل.

والحوافز عدة أنواع، وكل نوع يلعب دوراً محدداً في دعم الموظفين وتحفيزهم، لكن جميعها تحقق الرضى الوظيفي وتساهم في محافظة المؤسسة على الأدمغة والطاقات البشرية الجيدة، وهي كالتالي:

- الحوافز المعنوية: وهي حوافز ليست بحاجة إلى رأس المال، بل تتم عبر إعراف المؤسسة بنجاح الفرد، ومنحه الأوسمة في بعض الحالات كوسام التقدير مثلاً.
- الحوافز الاجتماعية: ويتم منحها عبر تعزيز الروابط الاجتماعية بين الإدارة والعاملين، وبين العاملين أنفسهم، مما يجعلهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة واعتبارها منزلهم.
- الحوافز المادية: كمنح المكافآت المالية في حالات محددة، وطبعاً يجب أن تكون تلك الحوافز خارجة عن موضوع الراتب الذي يُعتبر حق مكتسب للعامل.

وهنا لا بد من تحديد الفرق بين الحق المكتسب والمكافأة وفقاً لما يلي:

يدخل الأجر ضمن خانة الحق المكتسب، وهو بدل الأتعاب الثابت المقرر في العقد مضافاً إليه المبالغ التي أجازت تعليمات صاحب العمل أو جرى العرف أو نص القانون على اعتبارها جزءاً منه فالعامل يقدم عمله لقاء الأتعاب، وذلك للتمكن من عيش حياة كريمة هو وعائلته.

أما المكافأة الشهرية أو السنوية، فهو ما يدخل ضمن خانة الحوافز، والتي يقصد بها ادخال نوع من التغيير على الأجر بحسب نوع العمل أو توفر صفة معينة في العامل تميزه عن العمال الآخرين أو لقاء عمل مميز قام به عاد بالنفع على المؤسسة، وأهمية المكافأة هو حث هذا العامل إضافة لرفاقه على المثابرة على العمل وتقديم أقصى طاقاتهم.

وبناءً على ما سبق، لا يمكن اعتبار الحوافز حق مكتسب، وبالمقابل لا يمكن اعتبار الأجر حافز كون الأجر هو الجزاء القانوني لقاء العمل المقدم، وقد تقضي الحاجة في بعض الظروف تعديله ليتناسب مع ظروف إقتصادية معينة، وهذا الأمر يخرج كلياً من خانة الحوافز، بل هو واجب في حالات معينة.

أما بالعودة لموضوع تطور الإهتمام بموضوع إدارة الموارد البشرية وإدارتها بشكل سليم، فمع بداية القرن الواحد والعشرين، ومع بداية سهولة تنقل القوى العاملة نتيجة للتقدم في المواصلات، بدأت المؤسسات ترى العاملين كموجودات ثمينة، فقد انتقلت النظرة إليه من جزء من آلة، إلى مورد أساسي ومهم لاستمرار المؤسسة ونجاحها، لذلك كان لا بد من استحداث قسم لإدارة تلك القوى العاملة، سُمي بداية بقسم إدارة شؤون الموظفين واختلفت التسميات بعد ذلك بين قسم إدارة القوى العاملة وقسم إدارة المواهب، وصولاً إلى ما نحن عليه اليوم وهو قسم إدارة الموارد البشرية.

أما في عصرنا الحالي، وفي لبنان تحديداً فقد كان السبب الرئيس لنجاح القطاع الخاص، مع العلم أن هدفه الربح وليس تحقيق المصلحة العامة، هو استحداث قسم خاص لإدارة العمال، ومثال على ذلك القطاع مصرفي، ففي كل فرع رئيسي لمصرف يوجد قسم خاص لإدارة الموارد البشرية، وذلك بعكس القطاع الحكومي، حيث لا زال بأغلبه يعتمد على قسم شؤون الموظفين الذي لا يتعدى عمله مسك السجلات وإضبارة الموظف لتدوين ما يتعلّق بسيرته المهنية في المؤسسة.

وقد لاحظ الباحث خلال فترة التدريب الميداني الأمر المنوّه عنه أعلاه، ففي المستشفى مكان التدريب لا جد قسم لإدارة الموارد البشرية، بل قسم إدارة شؤون الموظفين، وكما تم الذكر سابقاً، أن عمله لا يتعدى صلاحية صرف الرواتب والحسم من الراتب في حالات محددة ومسك السجلات والإضبارات، وتم ترك أمر تدريب وتطوير مهارات العاملين الرؤساء الأقسام، وهذا هو السبب الرئيسي الذي جعل من المؤسسات الخاصة تتفوّق على المؤسسات الحكومية على صعيد كفاءة العاملين لديها.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة

لا يخفى أن العنصر البشري هو المحرك الأول لديمومة الشركة، وهو من يحدد نجاحها أو فشلها، نوعية وكمية إنتاجها، مما يحدد تلقائياً الربح المادي في القطاع الخاص، وديمومة المصلحة العامة وخدمة المواطن في القطاع الحكومي، لذلك كان لا بد من إدارة تلك الموارد إدارة سليمة لتحقيق أهداف المؤسسة العامة أو الخاصة.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

اختلفت التعريفات لإدارة الموارد البشرية مع اختلاف المراجع واختلاف الباحثين، فكل تعريف جاء بحسب وجهة نظر معينة.

لكن ما اتفقت عليه كل تلك المراجع هو أهمية إدارة تلك الموارد إدارة سليمة من قبل قسم مختص، الذي أصبح ضرورة في كل شركة ومؤسسة.

فقد عرّفها البعض^(١) بمجموعة وظائف وأنشطة وبرامج تتعلق بتصرف شؤون الموارد البشرية في المنظمة، وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم والمجتمع، وتشمل هذه الوظائف والأنشطة والبرامج تحليل الوظائف في التنظيم وتخطيط الموارد البشرية فيه وتزويده بالموارد البشرية المطلوبة كمّاً ونوعاً وتقييم أداء العاملين في التنظيم وتدريبهم وتنميتهم وتحديد رواتبهم وأجورهم ومزاياهم الإضافية وتحفيزهم وتنشيطهم ومعالجة مشكلاتهم لتنسيق أهدافهم وحاجاتهم وحاجات التنظيم الذي يعملون فيه، وكل ذلك ضمن سياق تنظيمي ومجتمعي معيّن.

إن الإدارة هي عملية تحقيق أهداف^(٢) التنظيم عن طريق الأفراد، وهي ذلك الجزء من التنظيم الذي يهتم بالبعد البشري في المنشأة، وإدارة الموارد البشرية هو الكيان الذي يقوم باتخاذ القرارات التي تحقق فرص نجاح المنظمة وحل مشكلاتها.

ومما جعل قسم إدارة الموارد البشرية ضرورة لا غنى عنها هو التطور السريع الذي لحق بالعالم. فقد زاد عدد العمال في المؤسسة الواحدة ليصل في بعض الأحيان إلى عشرات الآلاف (شركة أرامكو السعودية مثلاً)، وأيضاً مما لا شك فيه هو التحديات التي رافقت ذلك التطور ومنها شدة المنافسة، التي

(١) عبد الحميد الخليل، الإجازة في ثقافة المعلومات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ٢٠١٨.

(٢) المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية، ٢٢٥ دار، إدارة الموارد البشرية، طبعة ١٤٢٩ هـ، ص ٨.

دفعت بالمنظمات للتفتيش على طرق وأساليب لاختيار المورد البشري الأمثل للقيام بالمهام المطلوبة، وبعدها توجيه نشاطه نحو الهدف المرجو تحقيقه عبر إدارته إدارة سليمة وبأساليب علمية حديثة.

لم يظهر موضوع إدارة الموارد البشرية صدفةً، فقد برزت العديد من الأحداث التي جعلت العاملين ينتفضون للحصول على حقوقهم، فبعد الثورة الصناعية التي جعلت أصحاب العمل يستغنون عن أغلب العمال واستبدلهم بالآلات، أصبح العامل الذي لم يتم طرده من عمله مجبراً على العمل لساعات عمل طويلة وفي ظروف قاسية وغير صحية، مما دفع العمال إلى التكافل والتضامن للوصول إلى حقوقهم، وأصبحت تجمعاتهم مشابهة للنقابات في وقتنا الحالي، مما جعل فريدريك تابلور يطرح فكرة الإدارة العلمية^(٣) التي تتمحور حول تنظيم العلاقة بين الإدارة والعمال، من خلال عدة مبادئ وأهمها تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت، والاختيار الأنسب للعاملين وتدريبهم وإعطائهم أجور محفزة.

ويشير اصطلاح إدارة الموارد البشرية^(٤) إلى استقطاب واختيار، وتطوير وتنمية وتقييم ومكافأة وإدارة أعضاء المنظمة، وبهذا يشتمل على التخطيط والاختيار وتنمية الطاقات البشرية وتقييم الأداء، وأخذ الإجراءات المناسبة بعد هذا التقييم.

كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها جميع الإجراءات^(٥)، والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتحفيز وتدريب الموظفين في جميع المستويات، وتوفير الدائم اللازمة للإحتفاظ بهم، وزرع الولاء لديهم، وصولاً بالمنظمة إلى أعلى مستويات الإنتاجية، ويمكن تعريفها أيضاً بالقرارات والأفعال التي تُعنى بإدارة الموظفين، في كل المستويات في العمل، وتلك القرارات التي تتعلق بتطبيق الإستراتيجيات الموضوعة لخلق واستدامة الميزة التنافسية للمنظمة.

المطلب الثاني: أهمية قسم إدارة الموارد البشرية

يكمن الحد الفاصل بين النجاح والفشل في المؤسسات والشركات، في مدى قدرة القيمين عليها بالتفريق بين الفوضى، والإدارة.

لا يمكن الوصول إلى الأهداف، إلا إذا تم تحديدها بدايةً، وبعدها اختيار العمال المناسبين للقيام بالوظيفة، وتدريبهم وتطويرهم والإشراف عليهم ومراقبتهم، وتنمية روح الولاء للعمل عندهم، كل ذلك وأكثر يعتبر عمل قسم إدارة الموارد البشرية، فهو بداية المسؤول عن التوظيف، إلا في نوع معين من المؤسسات

(٣) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، ط١، دار النشر للجامعات، القاهرة، ٢٠١٣، ص١٩.

(٤) المرجع السابق، ص٢٦.

(٥) رولا نايف المعايط، صالح سليم الحموري، دليل عملي في إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع،

عمان، ٢٠١٢، ص٢١.

التي تكون سلطة التوظيف فيها ليست بيدها بل بيد سلطة الوصاية (كمستشفى سبلين الحكومي، فسلطة التوظيف فيه لمجلس الخدمة المدنية)، والتوظيف ليس عملية سهلة بل عملية دقيقة تهدف إلى اختيار الطاقات البشرية المميزة المناسبة للمهمة وبعدها وضع العامل ضمن فترة مراقبة لتحديد ملائمته للمهمة وانضباطه ونشاطه وبعدها يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظف ليواكب التطور السريع اللاحق بالعالم.

كما يهتم قسم إدارة الموارد البشرية بتحفيز الموظف والاهتمام به كقيمة قيمة ومعالجة مشكلاته. يلعب قسم الموارد البشرية دوراً محورياً في نجاح المنظّمات من خلال إدارة العاملين من منظور استراتيجي، وربط تلك الإدارة بأهداف الشركة وتحقيق رؤيتها وأهدافها. ومما يعطي هذا القسم أهميته، هو الموارد البشرية بذاتها، فهي التي تلعب دور هام ورئيس للتنمية بشكل عام، وهي القوى المحركة والعاملة في المؤسسة والقيمة الأساسية فيها. وخلال فترة التدريب الميداني، أقدم الباحث على توجيه سؤال لأحد العاملين في أحد المصارف، الذي أشار بدوره إلى أنه يوجد قسم مختص بإدارة الموارد البشرية في كل فرع رئيسي لأي مصرف، مما يبرر صرامة اختيار المتقدمين للعمل لديهم، ومواكبة العاملين للتطور السريع اللاحق بالمجتمع على صعيد التكنولوجيا الرقمية، بعكس المؤسسات الحكوميّة، التي لغاية يومنا هذا تطرح موضوع المكننة واستخدام الحاسوب بدلاً من السجلات لحفظ المعلومات.

المبحث الثاني: قسم إدارة الموارد البشرية وقسم شؤون الموظفين

لقد تم تدريب الباحث في مؤسسة حكومية، ألا وهي مستشفى سبيلين الحكومي، وقد كان مجمل التركيز على قسم شؤون الموظفين فيه، وقد توصل الباحث إلى أن الأمر يختلف ما بين الدراسات وبين أرض الواقع، فبعد مراجعة العديد من الدراسات والمقالات تم التوصل إلى أن قسم شؤون الموظفين يعتبر القسم الأول المسؤول عن تدريب الموظف وتأهيله وتطويره، دون المساس بموضوع الاختيار والتوظيف كون سلطة الوصاية تعود لوزارة الصحة وليس للمستشفى، وسلطة التوظيف لمجلس الخدمة المدنية، أما على أرض الواقع فمسؤولية القسم المذكور تعتبر إدارية أي مسك السجلات وإضبارات الموظفين وتسجيل الإجازات، أما موضوع التدريب والتأهيل فقد حل رؤساء الأقسام مكان القسم المنوّه عنه في تلك المهمة. لذلك إقتضى التطرق لموضوع الفرق بين قسم إدارة الموارد البشرية وقسم شؤون الموظفين في مطلب الأول، بينما في المطلب الثاني سيكون عن إدارة الموارد البشرية من قبل القائد.

المطلب الأول: الفرق بين قسم إدارة الموارد البشرية وقسم شؤون الموظفين

إضافة إلى ما تم عرضه سابقاً، يهتم قسم شؤون الموظفين بتطبيق التعاميم التي تصدر عن سلطة الوصاية، وتكليف رؤساء الأقسام بمراقبة التنفيذ، والإفادة ليصار إلى أخذ الإجراءات التأديبية في حال المخالفة ومنها على سبيل المثال الحسم من الراتب.

أما قسم إدارة الموارد البشرية فدوره أوسع وأشمل، فهو الذي يحدّد السياسة العامة والرؤية وهو من يقوم بدراسة الجدوى ويهتم بالموظف كقيمة عالية ابتداء من الاهتمام بالمشكلات التي يعاني منها وصولاً إلى معالجتها مما يزيد رضا الموظف، وتلقائياً يُحسّن من إنتاجيته مما يزيد تحسين الجودة والكمية ويزيد القدرة التنافسية وبالتالي تحقيق الأرباح.

ومن المعلوم أن هناك العديد من التعريفات لقسم إدارة الموارد البشرية وهي تتلخص بالاختيار والتأهيل والتدريب والإهتمام بالموارد البشرية والإهتمام بالحياة العملية لكل موظف على حدة وهو نظام ليس بقديم، بعكس قسم شؤون الموظفين الذي يعتبر نظامه تقليدي، لذا فإن قسم إدارة الموارد البشرية يعتبر تطوير لقسم شؤون الموظفين وإدارة الموارد البشرية إدارة حديثة.

فقسم شؤون الموظفين لا يهتم بموضوع جذب الكفاءات العالية والمهارات المتفوقة، كون سلطة التوظيف غير عائدة له، بينما يعتبر هذا الموضوع في صلب اهتمام قسم إدارة الموارد البشرية.

إضافةً إلى ذلك، يخرج من مسؤوليات قسم شؤون الموظفين موضوع التدريب المستمر كونه أُلقي على عاتق رؤساء الأقسام والدورات التدريبية التي تقررها سلطة الوصاية، وحتى موضوع إدارة الجودة أنيط بقسم خاص وفقاً لما تم تبياناه في الهيكل التنظيمي للمستشفى كمثال، وأهم ما خرج من مسؤوليات

القسم المذكور هو موضوع الحوافز والمكافآت الذي تم التطرق لأهميته ضمن التقرير الراهن. ومما لا شك فيه أن موضوع إدارة الجودة من الأمور المهمة عالمياً، فهو من ضمن المعايير المحددة دولياً.

ويمكن تلخيص مفهوم إدارة الجودة على أنها العملية التي تهدف إلى تحقيق رضا العملاء عبر تحسين الجودة في جميع الجوانب، بدءاً من التصميم والتطوير، وصولاً إلى الإنتاج والخدمات. ويعتبر الموظفون جزءاً أساسياً من هذه العملية، حيث يتم تشجيعهم على المشاركة في تحسين الجودة وتطوير العمليات، مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة وصورتها داخلياً وخارجياً عبر توضيح التزامها بالمعايير المحددة دولياً وتطويرها المستمر لخدماتها وإنتاجها.

ولا يتحقق مفهوم تلك الإدارة إلا بالقيادة السليمة، إضافةً إلى العمل الجماعي، الأمر الذي يدخل في صلب إهتمام قسم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة تحديداً، فكلما تم تحسين الإنتاج وتطويره زادت الأرباح التي تُعتبر صلب إهتمام المؤسسات الخاصة، مما يربط موضوع إدارة الجودة بموضوع التدريب المستمر لمواكبة التطور وتقديم أفضل المنتجات بأقل مجهود وأقل تكلفة.

وبالعودة إلى الهيكل التنظيمي لمستشفى سبلين الحكومي، أنيط موضوع إدارة الجودة بقسم خاص سُمي بقسم إدارة الجودة، الأمر الذي له إيجابياته وسلبياته.

فالإيجابية بتخصيص قسم خاص لمهمة إدارة الجودة هو تخصيص قسم كامل لمهمة واحدة محددة الأمر الذي من المفروض أن يعود بالنجاح الباهر.

أما السلبية بالموضوع هو أنه وفقاً لما سبق لا يتحقق مفهوم إدارة الجودة إلا بالقيادة السليمة، والقيادة هي أول وأهم ما يدخل ضمن نطاق عمل قسم إدارة الموارد البشرية، وطبعاً في المؤسسات الخاصة وبغية تحقيق أعلى نسبة من الأرباح المادية أنيط أمر إدارة الجودة ضمن مهام قسم إدارة الموارد البشرية، وخرج من صلاحيات قسم شؤون الموظفين في المؤسسات العامة.

المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية من قبل القائد

عندما نتكلم عن الإدارة، لا بد أن نتطرق لمواصفات المدير، فهو قائد الفريق وعليه أن يكون مثلاً للنزاهة والنشاط والاندفاع، والمحفر الأول للموظفين، فلا يمكن للقائد الفاسد معاقبة موظف مرتشٍ على سبيل المثال.

ومما لا شك فيه أن الحياة العملية مليئة بالصعوبات والتجارب والمواقف الجديدة على المدير وعلى بعض الموظفين في الوقت نفسه، لذا ينبغي على المدير أن يكون جاهزاً في أي لحظة لاتخاذ قرارات حاسمة وسريعة وفي الوقت المناسب، مما يحتم عليه أن يكون واسع المعرفة والاطلاع والثقافة تفادياً لاتخاذ أي قرار خاطئ ممكن أن يؤدي بالمؤسسة إلى الهاوية.

ونظراً للطبيعة الإنسانية التي تحتم مرور الأفراد في ظروف شخصية تشوش تفكيرهم، أو في مشكلات داخل المؤسسة سواء بسبب الغيرة أو بسبب اقتناع موظف معين أن زميله يقوم بالإضرار به أو بالعمل، ولأسباب لا تنتهي، ممكن أن تنشأ خلافات بين الموظفين والعمال، مما يحتم على القائد أن يتمتع بالذكاء والصرامة والقدرة على معالجة المشكلات التي طبعاً تؤثر سلباً على إنتاجية المؤسسة، وعلى القائد أيضاً العمل على خلق المودة والاحترام المتبادل بين جميع أعضاء الفريق.

ولا يجب أن تقتصر مواصفات القائد عند هذا الحد بل يجب أن يكون مؤثراً في العمال ويحفزهم ويسبب اندفاعهم ونشاطهم، إضافة إلى وجوب تمتعه بصفة العدل ومعاملة الجميع بمساواة من دون تفرقة.

وعلى القائد أيضاً أن يعلم متى يكون صارماً ومتى يكون مرحاً ومتساهلاً، فلا يمكن له أن يكون متساهلاً في المواضيع الشائنة كالسرقة والرشوة والتحرش، وبالمقابل يمكن له أن يكون متساهلاً في الأمور التي يوجد لها تبرير مما يعطيه الصورة الحسنة أمام الموظفين، كتأخر أحدهم عن الالتحاق بمركز عمله لدقائق قليلة وظروف القاهرة.

ومما هو معلوم أن أول وأهم صفة تطلبها الشركات الكبرى عند فتح باب التوظيف هي العمل ضمن فريق، لذا يجب على القائد فتح قنوات الحوار وتبادل الآراء بينه وبين الموظفين وحتى بين الموظفين أنفسهم، مما يعزز روح الفريق، وأن لا يقتصر التعامل بينهم على الحياة العملية، فباستطاعة المدير إجراء جلسات اجتماعية والاستماع إلى مشكلات العاملين الشخصية - إذا سمحت الظروف - مما يجعل الموظف يشعر أن المؤسسة منزلته والفريق عائلته الثانية.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة

أوضح الباحث في الفصل الأول من القسم الثاني أهمية قسم إدارة الموارد البشرية بشكل عام وأفراد توضيح الأهمية بمبحث على حدة، لما لهذا القسم من دور فريد ومميز في تحقيق نجاح المؤسسات، فكما هو معلوم من التجارب السابقة إن كان على صعيد الأشخاص بشكل فردي أو على صعيد المؤسسات والشركات بالتعاون والعمل ضمن فريق يمكن اجتياز العديد من المصاعب التي لا يمكن للفرد اجتيازها مفردة، ومن الطبيعي أنه لا يمكن لأي مشروع أن ينجح بالفوضى، بل لا بد من تقسيم العمل وتنظيمه وتحديد الواجبات والحقوق كما المسؤوليات في حال مخالفة التعليمات والأنظمة، وتم تخصيص أيضاً مبحث آخر الدراسة مواصفات القائد الذي لولاه لا يمكن الوصول إلى النتيجة المرجوة.

وللتطرق لموضوع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وماهية الوظيفة العامة كمبحث أول لا بد من تعريف المؤسسات المذكورة في المطلب الأول وتحديد ماهية الوظيفة العامة في المطلب الثاني. أما المبحث الثاني تناول موضوع أهمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية لتحقيق الميزة التنافسية، وقد تم تقسيم الدراسة وفقاً لما يلي:

- أهمية التركيز على الموارد البشرية في القطاع الحكومي لتحقيق القدرة التنافسية (مطلب أول).
- أهمية الإصلاح الإداري في القطاع الحكومي على صعيد الموارد البشرية (مطلب ثان).
- أهمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتطوير مهارات العاملين في القطاع العام (مطلب ثالث).
- دور الدولة في تحفيز العاملين في القطاع العام لتطوير الإنتاجية (مطلب رابع).

المبحث الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية وماهية الوظيفة العامة

من المعلوم أن لبنان يضم قطاعين أساسيين: قطاع خاص غايته تحقيق أعلى نسبة من الأرباح، وقطاع حكومي (عام) غايته تقديم الخدمات للمواطنين واستمرارية المرفق العام.

ولا يخفى عن أي مواطن لبناني أنه تم خصخصة العديد من القطاعات الحكومية نظراً لعدم قدرة القطاع العام على إدارة المرفق الذي تم تخصيصه، وتم أيضاً طرح موضوع الشراكة بين القطاعين العام والخاص في قطاعات أخرى.

من هنا يتبين أنه لا بد من إدارة الموارد البشرية إدارة سليمة أولاً، وتحقيق الإصلاح الإداري والحوكمة الرشيدة ثانياً، وذلك ابتداء من أدنى موظف وصولاً إلى موظفي الفئة الأولى، أي الإصلاح على صعيد الرئيس والمروّوس، دون إهمال موضوع التدريب المستمر واعتماد نظام الحوافز والمكافآت لتحفيز العمال وحثهم على الإبداع والإبتكار.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العامة في لبنان

نص^١ المرسوم رقم ٤٥١٧ تاريخ: ١٣/١٢/١٩٧٢ على ما يلي:

المادة ٢

تعتبر مؤسسات عامة، بمقتضى احكام هذا المرسوم، المؤسسات العامة التي تولى مرفقا عاما وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالين المالي والإداري.

المادة ٣

تتشأ المؤسسات العامة وتدمج وتلغى بمرسوم يتخذ في مجلس الوزراء.
يتضمن نص انشاء المؤسسة العامة تحديد نوعها وغايتها ومهمتها ومركز ونطاق عملها والوسائل الفنية والإدارية والمالية اللازمة لها.
كما يتضمن ربطها حسب طبيعة اعمالها بإحدى الوزارات التي تمارس الوصاية الإدارية عليها.
ولهذه الغاية تعين الوزارة التي تمارس سلطة الوصاية الإدارية مفوضا للحكومة لدى المؤسسة العامة.

^١ مرسوم اشتراعي رقم ٥٤١٧ تاريخ ١٣/١٢/١٩٧٢، الجريدة الرسمية، العدد ١٠٠، تاريخ النشر ١٤/١٢/١٩٧٢،

المطلب الثاني: تعريف الوظيفة العامة في لبنان

بالعودة إلى المرسوم الاشتراعي^(٧) رقم ١٣ تاريخ ١٩٥٣/١/٧ المتعلق بتنظيم دوائر الدولة، فقد نصّت المادة ٣ منه على ما يلي:

«الوظائف العامة نوعان: دائمة وموقّعة، أمّا الدائمة فتحدث وتُلغى بقانون خاص ولا يجوز إحداثها أو إلغاؤها بقانون الموازنة. وأمّا الموقّعة فتحدث وتُلغى بمرسوم يتخذ في مجلس الوزراء لتأمين عمل مؤقت أو طارئ ضمن الإعتمادات المرصدة خصيصاً لهذه الغاية في الموازنة ببند مستقلّة لها».

يعتبر مصطلح الوظيفة العامة^(٨) مصطلح حديث الاستعمال، ولذلك لم يتم تحديد تعريف محدد له إنما تم الإستنتاج أن الوظيفة العامة كيان قانوني قائم يتألف من مجموعة من الأعمال المتجانسة والمتشابهة التي توجب على القائم بها التزامات معينة.

وقد اختلفت النظرة إلى الوظيفة العامة عبر الزمن، فبعد أن كانت منحة من الحاكم في مرحلة الأنظمة الديكتاتورية والإقطاعية، أصبحت في العصر الحالي تعتمد على الكفاءة والجدارة في التعيين؛ وعلى الرغم من أن المادة ١٢ من الدستور اللبناني نصت على الاستحقاق والجدارة كشرط أساسي للتوظيف والاختيار، لا يزال القطاع الحكومي وحتى الخاص يعتمد معايير أخرى كالحصص المذهبية والانتمائيات الحزبية ومعايير أخرى تتناقض مع نص المادة المذكورة التي نصّت على ما يلي:

«لكلّ لبناني الحقّ في تولي الوظائف العامة لا ميزة لأحد على آخر إلا من حيث الاستحقاق والجدارة حسب الشروط التي ينص عليها القانون».

ولا يخفى على أحد أن معيار التفرقة بين الوظيفة العامة والخاصة هي المصلحة العامة واستمرارية المرفق العام لخدمة المجتمع، لذا لا بد من التنويه بعيداً عن معيار الاستحقاق والكفاءة أن لا بد للموظف العام من وضع المصلحة الوطنية أولى أولوياته، كونه مسؤول قانوناً وعرفاً وضميرياً عن إدارة مصالح المواطنين وخدمتهم.

الفقرة الأولى: تعريف الموظف العام

نصت المادة ٧ من المرسوم الاشتراعي^(٩) رقم ١٣ تاريخ ١٩٥٣/١/٧ على ما يلي:

«يعتبر موظفاً دائماً كل شخص يتولى عملاً دائماً في إدارات الدولة لقاء راتب معين.

ويعتبر موظفاً مؤقتاً كل شخص يتولى وظيفة من الوظائف الموقّعة المعرفة في الفقرة الأخيرة من

(٧) مرسوم اشتراعي رقم ١٣ تاريخ ١٩٥٣/١/٧، الجريدة الرسمية، العدد ١، تاريخ النشر ١٩٥٣/١/٧، ص ٢١-٦٤.

(٨) الموقع الإلكتروني: <https://lakhasly.com>.

(٩) مرسوم اشتراعي رقم ١٣ تاريخ ١٩٥٣/١/٧، الجريدة الرسمية ١، تاريخ النشر: ١٩٥٣/١/٧، ص ٢١-٦٤.

المادة الثالثة من هذا المرسوم الاشتراعي ولا تطبق أحكام هذا المرسوم الاشتراعي على الموظفين الموقنين إلا إذا تقرّر ذلك بنص صريح».

أما المادة ٩ من المرسوم نفسه نصت على التالي:

«لا يقبل أحد في وظيفة عامّة إلا إذا توفّرت فيه الشروط التالية:

- ١- أن يكون لبنانياً منذ عشر سنوات على الأقل.
- ٢- أن يكون قد أتم الثامنة عشرة من عمره، ولم يتجاوز الخامسة والثلاثين.
- ٣- أن يكون سليماً من الأمراض والعاهات التي تحول دون قيامه بأعباء الوظيفة على أن يقدم بذلك تقريراً طبياً من اللجنتين المنصوص عليهما في المادتين ٥٧ و ٥٩.
- ٤- أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية وغير محكوم عليه بجناية أو جنحة شائنة.

تعتبر جنحة شائنة السرقة الاحتيال، سوء الائتمان، الاختلاس الاغتصاب، التهويل، التزوير، استعمال المزور، الجرائم المخلة بالأخلاق العامة المنصوص عليها في الباب السابع من قانون العقوبات، الجرائم المتعلقة بزراعة المواد المخدرة والاتجار بها. وتحدد في كل إدارة عامة الشروط الخاصة التي يجب أن تتوفر في المرشحين لوظائف الإدارة المذكورة».

ولا بد من الوقوف عند المادتين المذكورتين، فالمشرّع اللبناني لم يحدّد الشروط المذكورة في المادة ٩ من المرسوم الاشتراعي رقم ١٣ عن عبث، بل كل شرط تم تحديده لسبب، فمدة العشرة سنوات المطلوبة يجب أن تكون كافية لكي يُعطى الإنسان ولاؤه للبلد الذي منحه الجنسية، والولاء ليس بمصطلح أو بمجرد كلمة بل هو الأساس الذي يجب أن يكون نصب أعين موظفي القطاع العام، فالذي يعطي ولاؤه لبلده لا بد أن يسهر على مصالحه ومصالح أبنائه، وأما شرط العمر فاشتراط المشرع سن الثامنة عشر لكي يصل الإنسان إلى سن الرشد الذي يجعله يميّز الخطأ من الصواب، ويُقدّر نتيجة الأعمال التي يقوم بها، كما اشتراط شرط السلامة البدنية لكي لا يصبح الموظف عالّة على الدولة والمؤسسة أولاً وأيضاً كي لا يجد الموظف نفسه غير قادر على القيام بواجباته الوظيفية بسبب عاهة معينة، وأما شرط التمتع بالحقوق المدنية وغير محكوم بجناية أو جنحة شائنة، فلا يمكن مثلاً تصور أن مسؤول خزانة أو حتى أي موظف في الدولة محكوم بجرم الاختلاس أو بجرم الاحتيال أو التزوير، فكيف يمكن لمن حُكم عليه بجرم شائن إن كان جنحة أو جناية أن يشغل منصب يسهر فيه على حماية الأملاك العامة والمال العام.

الفقرة الثانية: حقوق الموظف العام وواجباته

لا يكسب الفرد صفة الموظف العام إلا بعد اجتياز إختبارات التعيين، فالفرد هنا يُحاسب عند ارتكابه

الأخطاء في حدود وظيفته ليس بصفته الفردية بل بصفته موظفاً عاماً، فمعنى كلمة مشروعية في هذا السياق هو سيادة حكم القانون، وبالتالي لا يجب تمرير أي مخالفة لأي موظف دون عقاب كونه موكل إليه حفظ المال العام والسهر على مصالح الدولة والمواطنين، أي أنه مؤتمن على وظيفته وعلى المصلحة العامة.

وبالمقابل، وكما على الموظف محظورات، له حقوق وواجبات، والمحاسبة لا تكون فقط على ارتكاب مخالفة ما، بل أيضاً في حال تقصيره بأداء المهام الموكلة إليه والتي يتقاضى أجراً محدداً من الدولة لقاء تلك المهام.

فعلى الموظف مجموعة من الواجبات نذكر منها:

- ١- وضع المصلحة العامة أولى أولوياته أثناء تأديته لوظيفته.
- ٢- تنفيذ الأوامر والتعليمات الموجهة له من رؤسائه، إلا الأوامر التي تخالف القانون، ففي هذه الحالة على الموظف أن يلفت نظر رئيسه الذي أعطاه التعليمات المخالفة للقانون خطياً، وفي حال أكد الرئيس تنفيذها فعلى الموظف التنفيذ وبعدها إرسال نسخة عن المراسلات المذكورة إلى إدارة التفتيش المركزي.
- ٣- إنجاز معاملات المواطن، بدقة وسرعة وإخلاص، فلا يجب على الموظف التباطؤ بإنجاز معاملات المواطن، تفادياً لتقويت فرصة أو الإضرار بمصالح الأخير، الذي يمكنه قانوناً مقاضاة الدولة نتيجة لارتكاب موظفيها المخالفات، ولا يخفى على أحد أن عدم إنجاز المعاملات بدقة ممكن أن تشوب سند رسمي صادر عن الدولة بخطأ مادي يجعل المواطن مضطراً للعودة إلى الدائرة التي أصدرت السند لتصحيح الخطأ، مما يضيع وقته ووقت الموظف أيضاً.
- أما فيما يتعلق بحقوق الموظف العام، وكما هو معلوم أن نظام الرق والعبيد قد انتهى، وأن الموظف العام قبل أن يكون موظفاً هو مواطن وإنسان، لذلك ضَمَنَ القانون للموظف العام مجموعة من الحقوق وأولها الأجر الذي يضمن له ولعائلته معيشة كريمة، وهذا الأجر عبارة عن راتب شهري يُدفع نقداً، إضافة إلى مجموعة من المتمّمات كالدرجات والمكافآت المالية والحوافز، وغيرها من الحقوق.
- وبما أن الراتب يدخل ضمن الحقوق المادية، فأيضاً للموظف حقوق معنوية تحفز على العمل بنشاط ومسؤولية أكبر، كالتردد والترقية والترفع.

المبحث الثاني: أهمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية لتحقيق الميزة التنافسية

عند التمعّن في مكونات أي مؤسسة أو شركة نجد أن هناك مكونين أساسيين، رأس مال مادي أي النقود، والعتاد والتجهيزات، ورأس مال بشري أي جميع فئات العاملين من موظفين وأجراء ومتعاقدين و حتى مدراء ورؤساء أقسام.

نجد عموماً أنه لا يمكن تحقيق رؤية وأهداف المنظمات إلا من خلال الإهتمام بالمكونين المذكورين أعلاه، فلا يمكن تحقيق الأرباح في المؤسسات الخاصة حتى لو كانت ميزانية المشروع عالية جداً إذا تمت إدارته من قبل عنصر بشري لا يتمتع بالكفاءة اللازمة للإدارة، وبعمّال لا يمتلكون الموهبة والرغبة في العمل، ولا يمكن تحقيق المصلحة العامة في الدولة وتأمين إستمرارية المرفق العام في حال تم اعتماد نفس النهج المذكور.

المطلب الأول: أهمية التركيز على الموارد البشرية في القطاع الحكومي لتحقيق القدرة التنافسية

تسعى كل الدول دون استثناء لتحقيق النمو الاقتصادي وتوفير الرفاهية والعيش الكريم لمواطنيها، ولتحقيق النمو وخاصة الاقتصادي، كان من الضروري الإهتمام بالموارد البشرية سواء العاملة في القطاع الخاص أو العام، فكما هو معلوم أنه تلجأ الدول في بعض الأحيان إلى الشراكة بين القطاعين، ومن أهم الأسباب الدافعة إلى تلك الشراكة هو النهوض بالقطاع العام أو إنقاذ مرفق معين، إضافة إلى إعطاء خبرات جديدة للموظفين، كون أغلب موظفي القطاع العام بُرمجوا على عمل يومي روتيني مما أضعف من قدرتهم على الإبتكار.

ولكي يستطيع القطاع العام الوصول إلى القدرة على منافسة إنتاجه المحلي في الأسواق المحلية والعالمية، لا بدّ من اعتماد خطة شاملة وواضحة، والبدء بالإصلاح الإداري ابتداءً من الإستغناء عن الموظفين الصّوريين الذين لا تستفيد الدائرة فعلياً من خدماتهم لأسباب متنوعة، ممكن أن تكون محسوبيات أو ما إلى ذلك، وبعد الانتهاء من الخطوة الأولى يجب على كل إدارة تطوير مهارات موظفيها واتباعهم دورات تدريبية لمواكبة التطور التكنولوجي السريع في العالم، وذلك لا يكفي في حال عدم اعتماد المكننة والآلات الحديثة.

ففي مستشفى سبلين الحكومي على سبيل المثال، لاحظ الباحث مدى كفاءة الموظفين كل حسب اختصاصه، واعتماد المستشفى سياسة تدريب العاملين دورياً، وخصوصاً الأطباء والممرضين، وذلك لمواكبة كل تطوّر يلحق بالقطاع الصحي الذي يُعتبر في تطور مستمر ولا متناهي.

وكل ذلك نتيجة لاعتماد وزارة الصحة اللبنانية سياسة موحدة للقطاع الصحي في لبنان لكي يكون بحسب الرؤية رائداً في مجاله.

ومن أهم أعمال قسم إدارة الموارد البشرية التوظيف والتطوير والتدريب، فعندما نقوم باختيار الرجل المناسب في المكان المناسب، وبعدها اتباعه دورات تدريبية، لا بد لعمله أن ينجح.

عندها، يمكن للقطاع العام النهوض ومنافسة الأسواق العالمية، مما يزيد من نسبة النمو الاقتصادي وبالتالي زيادة المداخل الفردية ويقضي على البطالة ويحرك العجلة الاقتصادية.

وكل النتائج المذكورة أعلاه لا تحصل إلا في حال الاختيار الصحيح للأدمغة وتوظيفها مما يُعدل رأيها عن الهجرة، وتدريبها وتطويرها، ومن هنا تبرز أهمية الاهتمام بالموارد البشرية في القطاع العام.

وتبرز أيضاً نقطة الضعف الأساسية في المستشفيات الحكومية ألا وهي التوظيف، فالاختيار ليس منوط بها بل بمجلس الخدمة المدنية، مما قد يسبب مشكلات تم ذكرها سابقاً كعدم تثبيت متعاقدين من زمن على انخراطهم بعملهم، وبروز نقص حاد على صعيد العاملين في المستشفيات بسبب عدم افتتاح المجلس المذكور لدورات توظيف.

المطلب الثاني: أهمية الإصلاح الإداري في القطاع الحكومي على صعيد الموارد البشرية

يحتل الإصلاح الإداري المركز الأول والأهم في أولويات الدول النامية، لما في نتائجه في حال طُبّق من إزدهار المجتمع ككل، ومن التعريفات^(١٠) للإصلاح الإداري أنه عبارة عن جهد جماعي منظم يقوم بإحداث تغييرات هيكلية في الجهاز الإداري القائم، بهدف زيادة فعاليته بما يتناسب مع الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية القائمة، من خلال تحسين أساليب العمل وتأهيل وتدريب الأفراد الذين يقودون العملية الإدارية بهدف تحسين مستوى أداء الجهاز الإداري ورفع إنتاجيته وزيادة كفاءة الأجهزة الحكومية وتحسين نوعية خدماتها للمواطن وتحسين القدرة التي تتمتع بها من خلال إحداث تغييرات مقصودة في الهياكل التنظيمية وأساليب الإدارة وسلوكيات العاملين فيها.

ويستحيل النهوض بالقطاع الحكومي في ظل غياب الإصلاح الإداري، نظراً للفساد الكبير الحاصل سواء على صعيد هدر المال العام أو عدم الحس بالمسؤولية لدى الموظفين وتغييب الشعور بالولاء للوطن.

وقد شكّلت فترة التدريب الميداني للباحث في مستشفى سبلين الحكومي تجربة جيدة لمعرفة خبايا الفساد.

(١٠) سحر عبد الله الحملي، الإصلاح الإداري وآليات تطبيقه، المجلة العلمية للقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، مصر، العدد العاشر، يناير ٢٠١٣.

وبعد الإطلاع على وضع المستشفى العام، وجد الباحث أن الموظفين ونظراً لحسهم العالي بالمسؤولية تجاه إستمرارية المرفق العام، يعملون لساعات تفوق دوام العمل المحدد لهم ودون بدل مادي في بعض الأحيان، وخصوصاً رئيس دائرة الإداريّة والماليّة، وذلك لتجنب تأخير دفع رواتب الموظفين التي تُعتبر حق مكتسب لكل عامل لا يجب المساس به نهائياً.

وهنا يُطرح التساؤل التالي:

في حال عدم قيام الموظفين بالخطوة الممتازة المذكورة، كيف كان استمر المرفق العام؟

إنّ نجد أن مرافق الدولة لا زالت مستمرة ليس بجهودها، بل بجهود بعض العاملين أصحاب الضمير المهني الممتاز.

وهنا يبرز دور أهميّة الإصلاح الإداري، وعلى صعيد المراكز القيادية قبل المراكز الأدنى.

الفقرة الأولى: أهميّة الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتطوير مهارات العاملين في القطاع العام

يُعاني القطاع العام من الروتين في أعماله اليومية، وغالباً ما تكون وظيفة الموظف العام ذاتها منذ تاريخ التحاقه في الإدارة حتى التقاعد، مما يدمر القدرة على الابتكار والتطوير.

ومما فاقم الأزمة، هو عدم مواكبة القطاع العام للتطور التكنولوجي السريع الحاصل على الصعيد العالمي، مما دفع الخبراء لاقتراح فكرة الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وأهم أهداف تلك الشراكة هو تطوير قدرات الموارد البشريّة في القطاع العام.

ومما لا شك فيه أن القطاع الخاص هدفه الأول والأهم هو رفع جودة الخدمات وتقليل تكاليفها، وهذا ما يفتقره القطاع العام.

وقد أثبت القطاع الخاص أنه أكثر كفاءة في إدارة المشاريع نظراً لامتلاكه تكنولوجيا متطورة إضافة إلى طاقم بشري كفوء.

لذلك تعتبر الشراكة بين القطاعين من الحلول الضروريّة لتطوير عمل الموارد البشريّة في القطاع الحكومي وتنمية قدراتهم الذهنيّة بعد أن أضعفها الروتين في العمل وعدم مواكبة التطورات.

ونسبةً للتدريب في مستشفى حكومي، استطاع الباحث تصوّر شراكة مستشفى سبلين الحكومي مع مستشفى خاص يمتلك تقنيات حديثة وطاقم طبي من الطبيعي أن يكون ممتازاً، ففي هذه الحالة يكتسب موظفو المستشفى الحكومي المذكور (من أطباء وممرضين وحتى إداريين) مهارات وخبرات جديدة تساهم في تطوير العمل الطبي والإداري بشكل ملحوظ.

الفقرة الثانية: دور الدولة في تحفيز العاملين في القطاع العام لتطوير الإنتاجية

أول ما يهم الإنسان بشكل عام والموظف بشكل خاص هو عيش حياة لائقة وكريمة، ومع بداية الأزمة الاقتصادية التي عصفت بلبنان تدنّت رواتب موظفي القطاع العام إلى مستوى تدمير القدرة الشرائية لدى هؤلاء، مما أثر على معنوياتهم ونفسياتهم وحتى حالتهم الصحية نظراً لسوء التغذية، والعمل لساعات طويلة لمواجهة الأزمة الراهنة.

هنا كان لا بد للدولة من اتخاذ مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى رفع القدرة الشرائية لموظفيها، بالإضافة لرفع معنوياتهم، من ضمن هذه الإجراءات إعطاء حوافز لموظفي القطاع العام.

تنقسم الحوافز إلى حوافز مادية وحوافز معنوية، فكما هو معلوم أن كفاءة الموظف وخبرته ليست كافية وحدها لإتمام العمل المطلوب منه، بل يجب أن يكون لديه دافع للعمل، فالرغبة في العمل أهم من المقدرة عليه، التي تتمثل بما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات.

تمثلت الحوافز المعنوية التي اتخذتها الحكومة اللبنانية بإجراءات إستثنائية كتخفيض أيام الحضور الفعلي للموظفين إلى مراكز عملهم، وزيادة الإجازات مدفوعة الراتب.

كما تمثلت الحوافز المادية بزيادات مؤقتة على الراتب ورفع قيمة بدل النقل.

كل تلك الإجراءات المذكورة سواء كانت الحوافز المادية أو المعنوية ساهمت في صمود القطاع العام ومواجهة التحديات الراهنة، ولولاها لفقدت الدولة أهم مبادئها وهو مبدأ استمرارية القطاع العام.

وإذا أخذنا كمثال **مستشفى سبلين الحكومي**، نجد أنه تم زيادة قيمة الراتب بشكل دوري كلما تقلّب سعر صرف الدولار الأميركي مقابل الليرة اللبنانية، وتم تخفيض عدد أيام حضور الموظفين، ولكن تقتضي الضرورة حضور المرضين والأطباء يومياً، مما أثر سلباً بشكل كبير عليهم.

ولا بدّ من التساؤل عن الفترة التي ممكن أن يبقى الوضع فيها على ما هو عليه، فمع كل الزيادات والحوافز وغيرها من الإجراءات، لم يعد أجر العاملين بنفس النسبة التي كان يتقاضاها قبل الأزمة الراهنة، وكل الأجور لا تكفي لسداد حتى تكاليف الانتقال إلى مراكز العمل، وبالتالي لا بد للدولة اللبنانية من وضع خطة واضحة وصارمة لإنعاش القطاع الحكومي، بعد استنزافه واستنزاف طاقمه بشكل واضح جداً.

الخاتمة

تناولنا في هذا البحث إجراء دراسة عرض الباحث فيها ما لاحظته من خلال الاستبيان (المقابلات) في مستشفى سبلين الحكومي من تطبيق لمفهوم إدارة الموارد البشرية ومحاولة الربط بين الشقين النظري والعملي من خلال وصف التدريب الميداني في القسم الأول، واللجوء إلى المعلومات والمراجع والأنظمة والقوانين في القسم الثاني من البحث.

الخاتمة في سياق متصل يتعلق بما عالجتة وما استنتجته وما توصلت إليه:

- العنصر البشري هو المحرك الأول لديمومة المنظمة بغض النظر عن حجمها.
- إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة.
- إدارة الموارد البشرية "أو Human Resources" والذي يُعبر عنه باختصار الشائع "HR" هي قسم في مكان العمل، يركز على أهم أصول الشركة - موظفيها - لضمان رضاهم وشغفهم، وضمان وجود جميع الموارد التي يحتاجون إليها لأداء ما هو متوقع منهم؛ فإدارة الموارد البشرية هي القسم المسؤول عن الحفاظ على موظفي الشركة وعلاقات الموظفين وثقافة مكان العمل؛ ويتولى هذا القسم تعيين الموظفين والتعاقد معهم، وطردهم، وتدريبهم وتطوير مهاراتهم، وتنفيذ السياسات العامة للمنظمة، ويدير هذا القسم أيضاً المزايا التي يحصل عليها الموظفين، وكشوف المرتبات، والقواعد التنظيمية الحكومية، والامتثال القانوني والسلامة، وغالباً ما يساعد قسم الموارد البشرية في إيجاد حلول للنزاعات ودواعي القلق بين الموظفين.
- إدارة الموارد البشرية هو التخطيط والاستراتيجية الشاملة للموارد البشرية في المؤسسة، بينما شؤون الموظفين تركز على الجوانب التنفيذية والتشغيلية المباشرة لإدارة العلاقة بين المؤسسة والموظفين.
- يعتبر قسم إدارة الموارد البشرية القسم المسؤول عن خبرة الموظف خلال دورة حياة التوظيف بأكملها، وهو عامل الجذب الأساسي لاستقطاب الموظف المناسب، من خلال أصحاب العلامات التجارية، ومن ثم يجب اختيار الموظف المناسب من خلال عمليات التعيين، ثم يعمل قسم الموارد البشرية بعد ذلك على تعيينهم والإشراف على تدريبهم وتطويرهم خلال مدة خدمتهم مع المنظمة ويقوم موظفو الموارد البشرية بتقييم مواهب الموظفين من خلال اختبارات الأداء، ومن ثم يتم مكافأتهم تبعاً لذلك.
- المؤسسة العامة L'établissement public هي وسيلة من وسائل إدارة المرافق العامة عن طريق منظمة عامة تمنح الشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي، وتخضع في الوقت ذاته للرقابة المالية من جانب الدولة.

- تعد المؤسسة العامة المحرك الأساس للاقتصاد الوطني، فلا بدّ من العناية بها بأكبر قدر ممكن لأن دور المؤسسة في تنمية الاقتصاد يترتب عليه تنمية جوانب الحياة الأخرى جميعها، كالاقتصادية والثقافية والعلمية والسياسية والاقتصادية؛ وبما أن الموارد البشرية تعد القلب النابض للإدارة الحديثة لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزّز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتجعلها وسيلة البقاء والديمومة في النشاط والنجاح، لذا لا توجد مؤسسة ناجحة من دون إدارة موارد بشرية.
- للحوافز دور فعّال في الحصول على عمالة أكثر إنتاجية.
- يقوم قسم إدارة الموارد البشرية بالاهتمام بالجانب النفسي للعامل مما يزيد من إنتاجيته، وولائه للمنظمة.
- قسم إدارة الموارد البشرية ضرورة لا غنى عنها، هو التطوّر السريع الذي لحق بالعالم، فقد زاد عدد العمال في المؤسسة الواحدة ليصل في بعض الأحيان إلى عشرات الآلاف (شركة أرامكو السعودية مثلاً، وأيضاً مما لا شك فيه هو التحديات التي رافقت ذلك التطوّر ومنها شدة المنافسة، مما جعل الدور الأهم لنجاح المنظمة هو إدارة الموارد البشرية إدارة سليمة واصطياد العنصر البشري الكفوء لتولي المهام الموكلة إليه.
- يشير مصطلح (إدارة الموارد البشرية) ^(١١) إلى استقطاب واختيار، وتطوير وتنمية وتقييم ومكافأة وإدارة أعضاء المنظمة، وبهذا يشتمل على التخطيط والاختيار وتنمية الطاقات البشرية وتقييم الأداء، وأخذ الإجراءات المناسبة بعد هذا التقييم.
- قسم شؤون الموظفين لا يهتم بموضوع جذب الكفاءات العالية والمهارات المتفوقة، بينما يعتبر هذا الموضوع في صلب اهتمام قسم إدارة الموارد البشرية، أما القسم المذكور فيقتصر عمله على مسك السجلات واحتساب الرواتب والحقوق من الإجازات.
- قائد الفريق يجب أن يكون مثلاً من النزاهة والنشاط والاندفاع، والمحفز الأول والأهم للموظفين.
- تعتبر مؤسسة عامة، المؤسسة التي تتولى مرفقاً عاماً وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالي والإداري.
- الوظيفة العامة كيان قانوني قائم تتألف من مجموعة من الأعمال المتجانسة والمتشابهة التي توجب على القائم بها التزامات معينة.

(١١) المرجع السابق نفسه، ص ٢٦.

- لا يقبل أحد في وظيفة عامّة إلا إذا توفرت فيه الشروط المنصوص عليها في المادة ٩ من المرسوم الاشتراعي^(١٢) رقم ١٣ تاريخ: ١٩٥٣/١/٧.
- للموظف العام حقوق وعليه واجبات محددة في القانون.
- الإصلاح الإداري ضرورة ملحة للنهوض بالقطاع العام.
- تعتبر الشراكة بين القطاعين من الحلول الضرورية لتطوير عمل الموارد البشرية في القطاع الحكومي وتنمية قدراتهم الذهنية بعد أن أضعفها الروتين في العمل وعدم مواكبة التطورات.

أولاً: النتائج

توصّل الباحث بعد دراسة إشكالية مدى أهميّة إدارة الموارد البشرية في تطوير الفئات العاملة في المستشفيات العامّة في لبنان إلى نتائج عديدة ضمن سياق منهجي مترابط مع الإشكالية، وذلك بعد طرح الأسئلة:

بالنسبة للسؤال الأول: ما هي الفئات العاملة في المؤسسات الحكومية في لبنان؟

ليس جميع العاملين في المستشفيات الحكومية في الوضع نفسه، فتقسم تلك الفئات إلى مستخدمين دائمين بدل شراء خدمات (غير منتسبين للضمان الاجتماعي ولا يحصلون على إجازات مدفوعة)، موظفين لقاء بدل يومي وموظفين بالساعة، وكل فئة من تلك الفئات تتمتع بميزات تختلف عن الأخرى، فالموظف الدائم منتسب للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، أما الفئات الأخرى فغير منتسبة للجهاز المذكور، ولا تحصل على تعويض نهاية الخدمة؛ أما فيما خص العامل لقاء بدل يومي، يحدد راتبه ببديل عن كل يوم حضور فقط، ويقدر ساعات العمل للعاملين بالساعة يكون الراتب.

بالنسبة للسؤال الثاني: ما هي المشكلات التي تعاني منها تلك الفئات؟

تعاني الفئات العاملة في مستشفى سبلين الحكومي من مشكلات عديدة وأهمها أنه لا يوجد ضمانات لبقاء العاملين لقاء بدل يومي والعاملين بالساعة والمستخدمين بدل شراء خدمات، ولذلك يمكن بأي لحظة الاستغناء عن خدماتهم، مع العلم أنه يوجد عاملين أمضوا أكثر من عشر سنوات في خدمة المستشفى، ومع ذلك لم تُفتح لهم دورة تثبيت من قِبَل مجلس الخدمة المدنية بناءً على اقتراح مجلس إدارة المستشفى، إضافة إلى ذلك أنه في حال افتتاح دورة تثبيت في المستشفى وكانت الدورة لمن هم داخل وخارج ملاك المستشفى فتكون بذلك فرصة العاملين الذين أمضوا فترة طويلة في العمل بقسم معين من المستشفى ضئيلة أمام الخريجين الجدد، أما فيما يتعلق ببديل النقل فيعطى العاملون في المستشفى بدل نقل يومي ولمرة واحدة يومياً، مع العلم أن طبيعة عمل القطاع الصحي تقتضي الاستمرارية، فهناك العديد من العاملين الذي تنتهي مناوبتهم وعند وجودهم خارج العمل يتم استدعاؤهم كالعاملين في قسم الناظور

(١٢) مرسوم اشتراعي رقم ١٣ تاريخ ١٩٥٣/١/٧، الجريدة الرسمية، العدد ١، تاريخ النشر: ١٩٥٣/١/٧، ص ٢١-٦٤.

والعاملين في قسم الصيانة، مما يجعل العامل ينتقل أكثر من مرة إلى عمله في اليوم نفسه، ويتقاضى بدل نقل لمرة واحدة.

بالنسبة للسؤال الثالث: ما هو دور إدارة الموارد البشرية في معالجة تلك المشكلات؟

إن دور قسم إدارة الموارد البشرية لحل تلك المشكلات يكون بارزاً بشكل كبير، كونه يدخل في صلب اختصاصه، لكن نظراً لعدم وجود هذا القسم في القطاع الصحي في لبنان وفي أغلب المؤسسات العامة اللبنانية، والاكتفاء بقسم شؤون الموظفين الذي لا يتخطى عمله مسك السجلات وتدوين الاستراحات والإجازات ودفع الرواتب، لذا لا يمكن معالجة تلك المشكلات إلا بإلغاء قسم شؤون الموظفين وإنشاء قسم خاص لإدارة الموارد البشرية يهتم بالطاقات البشرية ويعالج مشاكلها، باعتبارها المورد الأهم لإنجاز جميع الأعمال، فالقسم المذكور لا يقتصر عمله فقط على التدريب والتطوير لزيادة الإنتاج، بل يتابع كل عينة من الطاقم العامل على حدة لمعرفة المشكلات والوقوف عندها ومعالجتها.

بالنسبة للسؤال الرابع: هل يمكن لقسم شؤون الموظفين القيام بمهام قسم إدارة الموارد البشرية؟

لا يمكن لقسم شؤون الموظفين الحلول مكان قسم إدارة الموارد البشرية بل على العكس، يقتضي إلغاء قسم شؤون الموظفين، والبدء بتنفيذ عمل قسم إدارة الموارد البشرية كون عمل القسم الأخير هو التخطيط والاستراتيجية الشاملة للموارد البشرية في المؤسسة، بينما قسم شؤون الموظفين يركز على الجوانب التنفيذية والتشغيلية المباشرة لإدارة العلاقة بين المؤسسة والموظفين.

بالنسبة للسؤال الخامس: كيف تطورت النظرة إلى قسم إدارة الموارد البشرية عبر الزمن؟

تطوّرت مفاهيم إدارة الموارد البشرية عبر الأزمان، انطلاقاً من كيفية إدارة الأفراد بالشكل الذي يحقق أعلى مستوى من مستويات الإنتاجية مروراً بأثر البيئة والمتغيرات على إنتاجية الأفراد وصولاً إلى صيانة الأفراد العاملين كتحديد ساعات العمل والأجور والاختبار والتعيين ونظام الحوافز وغيرها، وبعدها بدأ التركيز على الجوانب الاجتماعية للأفراد العاملين؛ وعلى دوافع حاجات الأفراد لتطوير الإنتاج، وتطوير طرق الاختيار والتعيين بناء على أسس علمية.

بالنسبة للسؤال السادس: ما هو دور قسم إدارة الموارد البشرية؟

إن قسم إدارة الموارد البشرية يدير دورة حياة الموظف، بما في ذلك تعيين الموظفين والتعاقد معهم، والإعداد، والتدريب، وإدارة الأداء، وإدارة المزايا والتعويضات، والفصل من العمل ويقوم بقياس أداء الموظفين وإعدادهم وتدريبهم لمواكبة التطورات والترقية والترفيه في حال قام الموظف بأعمال تستدعي التقدير أو بسبب كفاءته المتميزة وإدارة المسار المهني للموظف.

ثانياً: التوصيات والمقترحات

بعد دراسة واقع العاملين في مستشفى سبلين الحكومي ومقابلة غالبيتهم على أرض الواقع وطرح الأسئلة عليهم لمعرفة مشاكلهم، فمن الضروري أن تقوم الإدارة بما يلي:

- توفير المتطلبات التنظيمية والبشرية والمادية من قبل سلطة الوصاية من خلال ما يلي:

١- المتطلبات التنظيمية وذلك من خلال:

- استحداث قسم إدارة موارد بشرية في المستشفى، وبشكل أكثر عموماً استحداث هذا القسم في جميع الإدارات العامة في لبنان.

٢- المتطلبات البشرية وذلك من خلال:

- رفع مشروع لتثبيت الذين يستحقون ذلك من العاملين في المستشفى، عبر طلب مجلس إدارة المستشفى ذلك من مجلس الخدمة المدنية، والذي يعتبر سلطة التوظيف في المستشفى.

- المحافظة على اهتمام الإدارة بمشاكل العاملين وخصوصاً المادية منها.

المراجع

الكتب بالعربية:

- ١- فرحات، غالب، *المنهجية في العلوم القانونية والسياسية والإدارية*، بيروت، ٢٠١٠.
- ٢- بن أحمد بن دريدي، منير، *الإدارة الاستراتيجية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية* دار الابتكار للنشر والتوزيع.
- ٣- المغربي، محمد الفاتح محمود بشير، *إدارة الموارد البشرية*، ط١، القاهرة، دار النشر للجامعات، ٢٠١٣.
- ٤- المعايط، رولا نايف الحموري، صالح سليم، *دليل عملي في إدارة الموارد البشرية*، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان ٢٠١٢.

المقالات بالعربية:

- ١- الخليل، عبد الحميد، *الإجازة في تقانة المعلومات*، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ٢٠١٨.
- ٢- الحملي، سحر عبد الله، *الإصلاح الإداري وآليات تطبيقه*، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد العاشر، يناير ٢٠١٣.
- ٣- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية، ٢٢٥ دار ، *إدارة الموارد البشرية*، طبعة ١٤٢٩هـ.

التشريعات:

- ١- الإعلان العالمي لحقوق الإنسان، المادة ٢٢.
- ٢- مرسوم اشتراعي رقم ٥٤١٧ تاريخ ١٣/١٢/١٩٧٢، الجريدة الرسمية، العدد ١٠٠، تاريخ النشر ١٤/١٢/١٩٧٢، ص ٣ - ١٤.
- ٣- مرسوم اشتراعي رقم ١٣ تاريخ ١٣/٧/١٩٥٣، عدد الجريدة الرسمية: ١، تاريخ النشر: ١٩٥٣/١/٧.

الدراسات:

- ١- الوظيفة العامة في لبنان - منشورات المعهد الوطني للإدارة.
- ٢- نظام تقييم أداء الموظفين الدائمين في الإدارة العامة - لبنان.

المحاضرات:

محاضرة الأستاذ يحيى الحكيم في نادي روتاري بيروت عبر ZOOM بيروت ٢١ نيسان ٢٠٢٠.

المواقع الإلكترونية:

١- تعريف إدارة الموارد البشرية وأهمية قسم إدارة ذلك الموارد، الموقع الإلكتروني:

www.noor-book.com

٢- الفرق بين قسم إدارة الموارد البشرية وبين قسم شؤون الموظفين، الموقع الإلكتروني:

www.bsinss4lions.com

٣- تعريف الوظيفة العامة، الموقع الإلكتروني:

www.dafater.sa/blog

٤- تعريف الموظف العام، الموقع الإلكتروني:

www.lakhasly.com

٥- مرسوم رقم ٤٥١٧ تاريخ ١٢/١٢/١٩٧٢، الموقع الإلكتروني:

www.law-house.net

٦- أهمية الإصلاح الإداري، الموقع الإلكتروني:

www.arab-ency.com.sy

٧- تعريف الشراكة من القطاعين العام والخاص، الموقع الإلكتروني:

www.hrsleb.org

٨- تعريف الحوافز، الموقع الإلكتروني:

www.elnashra.com

٩- دور الدولة في تحفيز الموظف، الموقع الإلكتروني:

www.lebanondebate.com

١٠- أهمية الإصلاح الإداري، الموقع الإلكتروني:

www.daca.gov.lb

فهرس المحتويات

الإهداء.....	أ.....
شكر وعرفان.....	ب.....
ملخص.....	ج.....
Abstract.....	د.....
Résumé.....	ه.....
تقسيم الدراسة.....	Error! Bookmark not defined.
المقدمة.....	١.....
أولاً: تحديد موضوع التقرير وأهميته.....	٢.....
ثانياً: سبب اختيار الموضوع وهدفه.....	٣.....
ثالثاً: الجديد في الموضوع.....	Error! Bookmark not defined.
رابعاً: هدف الموضوع.....	Error! Bookmark not defined.
خامساً: نوع التدريب وتحديد المؤسسة محل التدريب والفترة الزمنية له.....	٦.....
سادساً: الإشكالية التي سيعالجها الباحث.....	٦.....
سابعاً: العقبات والصعوبات.....	٦.....
ثامناً: مناهج الموضوع.....	٧.....
تاسعاً: خطة التقرير.....	٨.....
القسم الأول: الجانب النظري.....	٩.....
تمهيد.....	٩.....
الفصل الأول: ماهية أعمال التدريب العملية في مستشفى سبلين الحكومي.....	٩.....
المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سبلين الحكومي (محل التدريب) وبنائها.....	١٠.....
المطلب الأول: الموقع الجغرافي للمؤسسة محل التدريب وتطورها الاستراتيجي.....	١٠.....
المطلب الثاني: واقع المؤسسة على الصعيد البشري.....	١٢.....
المبحث الثاني: أعمال التدريب.....	١٥.....
المطلب الأول: قسم وصفي حول أعمال التدريب.....	١٥.....

المطلب الثاني: المشكلات والتسهيلات	١٧
الفقرة الأولى: المشكلات	١٧
الفقرة الثانية: التسهيلات	١٧
الفصل الثاني: أعمال المتدرّب وتقييمها	١٨
المبحث الأول: أعمال المتدرّب	١٨
المطلب الأول: طبيعة الأشخاص المقابلين والمشكلات على الصعيد الإداري	١٨
المطلب الثاني: المهارات التي اكتسبها المتدرّب	٢١
المبحث الثاني: تقييم التّدريب	٢٢
المطلب الأول: السّليبات التي رافقت التّدريب	٢٢
المطلب الثاني: إيجابيات التّدريب الميداني في المستشفى	٢٢
القسم الثاني: إدارة الموارد البشريّة في المؤسّسات الحكومية في لبنان	٢٤
تمهيد	٢٤
الفصل الأول: أهميّة قسم إدارة الموارد البشريّة في المؤسّسات الحكوميّة، والفرق بينه وبين قسم شؤون الموظفين	٢٥
المبحث الأول: إدارة الموارد البشريّة في المؤسّسات العامة	٢٧
المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشريّة	٢٧
المطلب الثاني: أهميّة قسم إدارة الموارد البشريّة	٢٨
المبحث الثاني: قسم إدارة الموارد البشريّة وقسم شؤون الموظفين	٣٠
المطلب الأول: الفرق بين قسم إدارة الموارد البشريّة وقسم شؤون الموظفين	٣٠
المطلب الثاني: إدارة الموارد البشريّة من قبل القائد	٣٢
الفصل الثاني: إدارة الموارد البشريّة في المؤسّسات العامة	٣٣
المبحث الأول: تعريف إدارة الموارد البشريّة في المؤسّسات الحكومية وماهية الوظيفة العامّة	٣٤
المطلب الأول: تعريف المؤسّسة العامة في لبنان	٣٤
المطلب الثاني: تعريف الوظيفة العامة في لبنان	٣٥

٣٥.....	الفقرة الأولى: تعريف الموظف العام
٣٦.....	الفقرة الثانية: حقوق الموظف العام وواجباته
٣٨.....	المبحث الثاني: أهمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية لتحقيق الميزة التنافسية
٣٨.....	المطلب الأول: أهمية التركيز على الموارد البشرية في القطاع الحكومي لتحقيق القدرة التنافسية
٣٩.....	المطلب الثاني: أهمية الإصلاح الإداري في القطاع الحكومي على صعيد الموارد البشرية
	الفقرة الأولى: أهمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتطوير مهارات العاملين في
٤٠.....	القطاع العام
٤١.....	الفقرة الثانية: دور الدولة في تحفيز العاملين في القطاع العام لتطوير الإنتاجية
٤٢.....	الخاتمة
٤٧.....	المراجع
٤٩.....	فهرس المحتويات