

التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية -دراسة حالة-

Strategic planning as an approach of improving the human resources performance in the Algerian public hospitals: Case Study

ليلى بوحديد

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة باتنة، الجزائر

Leila.bouhadid@yahoo.com

ملخص : تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية أداء الموارد البشرية ومدائل تحسينه في المستشفيات العمومية الجزائرية، والنظر إلى التخطيط الاستراتيجي وواقعه في المستشفيات العمومية الجزائرية، وإظهار مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس بباتنة. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس من خلال التركيز على التوافق بين الوظيفة والقائم عليها، الحاجة إلى التدريب كخيار استراتيجي، تفعيل منظومة الحوافز لدى العاملين، تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية وتقييم أداء الموارد البشرية. وتم تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها التخفيف من وطأة معوقات التخطيط الاستراتيجي، والاهتمام بتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية : أداء الموارد البشرية، المستشفيات العمومية الجزائرية، التخطيط الاستراتيجي، المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس بباتنة.

Abstract: This study aims to identifying the conceptual framework of the human resources performance and the different approaches of improving it in the Algerian public hospitals, and to address the strategic planning and its reality in the Algerian public hospitals, and to show the contribution of strategic planning in improving the human resources performance in the public health institution of Arris -batna.

The study found a number of results the most important are: strategic planning contributes in improving the human resources performance of public health institution of Arris by focusing on compatibility between the function and the responsible for this function; the need for staff training as a strategic option; activate the workers incentives system; developing the capabilities and skills of human resources and evaluating the human resources performance.

A set of proposals was presented which would alleviate the constraints facing strategic planning, and to improving the human resources performance in the Algerian public hospitals.

Keywords: The human resources performance, Strategic planning, Algerian public hospitals, Public health institution of Arris batna.

تمهيد :

إن المستشفيات العمومية هي واحدة من المؤسسات التي لا يمكنها أن تكون بمعزل عن مختلف التحولات الراهنة، فإمام الضغوطات المالية والتطور الديمغرافي وارتفاع وعي المواطن الذي أصبح يطالب بخدمات علاجية متنوعة وذات جودة عالية. وقصد ضمان الاستجابة لمختلف التحديات وإلى حاجيات المواطنين الحالية والمستقبلية من خدمات العناية الصحية، فإنه يتوجب على إدارة المستشفيات اعتماد أساليب ومداخل واستراتيجيات جديدة للتسيير تهدف إلى مساعدة المسيرين في إدارة المستشفيات العمومية من خلال تحسين أداء مواردها البشرية لتحقيق أهداف الصحة العمومية بالطريقة المثلى.

ولعل التخطيط الاستراتيجي من بين أهم هذه المداخل التي تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية من خلال فهم البيئة الداخلية للمؤسسة ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة من حيث: رسالتها، غاياتها، أهدافها وأساليبها الإدارية، ثقافتها التنظيمية ومتطلبات العمل فيها،... وغيرها، فضلاً عن فهمه للبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة لوضع استراتيجياتها بنجاح وبشكل يتضمن الموازنة الكبيرة بين ممارساتها ونشاطاتها والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية. لذلك، سيتم في هذه الدراسة إبراز مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية من خلال التطرق إلى دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس بباتنة.

إشكالية الدراسة :

جاءت هذه الدراسة للتعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات العمومية الجزائرية وأهميته ومساهمته في تحسين أداء الموارد البشرية، وهذا ما يمكن أن نلخصه في مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي :

كيف يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية؟

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو مفهوم أداء الموارد البشرية؟
- ماهية التخطيط الاستراتيجي؟
- ما هو واقع ومساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية؟

أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة من خلال :

- تبيان أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية.
- توضيح المدخل الحديث للتخطيط الاستراتيجي وهو المدخل التوقعي أي محاولة التنبؤ بما سيحدث.
- بيان كيف يمكن تحسين أداء الموارد البشرية من خلال التخطيط الاستراتيجي.
- تحفيز المسؤولين وخاصة الإدارة العليا إلى أهمية إتباع أسلوب التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية.

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، وهي كالاتي :

- التعرف على ماهية أداء الموارد البشرية ومداخل تحسينه في المستشفيات العمومية الجزائرية.
- التطرق إلى التخطيط الاستراتيجي وواقعه في المستشفيات العمومية الجزائرية.

- إظهار مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس.

منهج وخطة الدراسة :

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف متغيرات الدراسة والتي هي التخطيط الاستراتيجي وأداء الموارد البشرية، ومن ثم تحليل هذه المتغيرات للوصول إلى نتائج الدراسة. بالإضافة إلى منهج دراسة حالة باستخدام المقابلة الشخصية مع مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس بباتنة.

بناء ما سبق، فقد تم تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية :

- أداء الموارد البشرية ومداخل تحسينه في المستشفيات العمومية الجزائرية.
- التخطيط الاستراتيجي وواقعه في المستشفيات العمومية الجزائرية.
- مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس بولاية باتنة.

أولاً : أداء الموارد البشرية ومداخل تحسينه في المستشفيات العمومية الجزائرية

سننظر في هذا المحور إلى كل من: مفهوم أداء الموارد البشرية والمؤسسة الاستشفائية، مداخل تحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية.

1- مفهوم أداء الموارد البشرية :

إن عدم توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلول الأداء، أدى إلى التباين حول تعريفه، فمصطلح الأداء ليس حديثاً بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه. إضافة إلى الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثل الكفاءة والفعالية. وانطلاقاً من التعريف اللغوي للأداء بأنه "انجاز عمل ما"¹، فلقد اعتبره الكثير من الباحثين بأنه أداء الموارد البشرية، حيث تم إهمال بقية الموارد الأخرى. وتم تعريفه بأنه: "قيام المورد البشري بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله"²، ويرجع سبب الاتجاه نحو التركيز على أداء الموارد البشرية فقط حسب (J.Chevalier) وآخرون إلى أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، العمل، المعرفة... الخ. أما "الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة من عنصر العمل، وبالتالي، سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته وطبيعته عمله"³. وبالتالي فإن الأداء متغير تابع لعاملين هما الكفاءة والفعالية، وكما هو موضح في تعريف المنظمة العالمية للتقييس الايزو 9000 إصدار 2000، فإن تعريف أداء الموارد البشرية وفق مفهوم الكفاءة يبين أنه: "أداء داخلي"⁴ متمثل في "مقدار الموارد البشرية المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات"⁵. أما تعريفه وفق مفهوم الفعالية يوضح أنه: "أداء خارجي"⁶ متمثل في المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها"⁷. وللإشارة، فإنه هناك من يرى العكس بين مفهومي الكفاءة والفعالية.

ويُعرّف أداء الموارد البشرية من الناحية الإدارية كما ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية بأنه: "القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداءه من المورد البشري الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما"⁸. أما من الناحية السلوكية التنظيمية فإن أداء الموارد البشرية هو: "الأثر الصافي لجهود المورد البشري التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، معنى هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه الناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور"⁹.

بناء على ما سبق، يمكن أن نستنتج أن أداء الموارد البشرية هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة الموارد البشرية الموضوعه تحت تصرفها واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على الوصول لتحقيق الأهداف.

2- المؤسسة الاستشفائية: التعريف، الخصائص والوظائف :

تختلف المؤسسة الاستشفائية عن المؤسسات الخدمية الأخرى من ناحية العناصر المكونة لها، وظائفها، تنظيمها، ونشاطاتها، وسنحاول فيما يلي التعرض إلى كل هذه العناصر :

أ- تعريف المؤسسة الاستشفائية :

يعتبر المستشفى المحور التنظيمي لنظام الرعاية الصحية¹⁰ والمكان لتوصيل الرعاية الصحية للمريض وأيضا تدريب الأفراد العاملين في القطاع الصحي وكذلك أداء البحوث الطبية والصحية، والمستشفى بما يشمل من موارد مادية وبشرية يعد المكان الأول الذي يفكر فيه الإنسان حينما يحتاج للرعاية الطبية، فهو القلب المهني والاقتصادي للممارسة الطبية والمطبق للخدمة والتكنولوجيا الطبية بصفة مستمرة. وعليه سوف نستعرض جملة من التعاريف للمستشفى منها :

تعريف الهيئة الأمريكية للمستشفى على أنه "مؤسسة تحتوي على جهاز طبي منظم يتمتع بتسهيلات طبية دائمة تشمل على خدمات طبية تتضمن خدمات الأطباء وخدمات التمريض المستمرة، وذلك لإعطاء المرضى التشخيص والعلاج اللازمين".¹¹

أما منظمة الصحة العالمية (OMS) فقد عرفت المستشفى على أنه "جزء أساسي من تنظيم اجتماعي وطبي تتلخص وظيفته في تقديم رعاية صحية كاملة للسكان، علاجية كانت أو وقائية وكذلك تدريب العاملين الصحيين وللقام ببحوث اجتماعية حيوية".¹²

وكذلك تم تعريف المستشفى من قبل بعض المهتمين على أنه "مجموعة من التخصصات والمهارات والمهن الطبية وغير الطبية ومجموعة من الخدمات والأدوية، والمواد التي تنظم في نمط معين بهدف خدمة المرضى الحاليين والمرتبين وإشباع حاجاتهم ومن ثم استمرار المؤسسة في النمو".¹³

بناء على ما سبق، يمكن القول أن المستشفى هو بناء تنظيمي خاص يحتوي على مجموعة كبيرة من الموارد البشرية بمختلف التخصصات الطبية وغير الطبية والتكنولوجيا المختلفة بهدف تقديم خدمات طبية بمختلف المستويات الأولية والثانوية والتخصصية والتأهيلية للمرضى على متابعة المرضى الخارجين للوصول معهم إلى أفضل مستوى من الصحة.

ب- الخصائص المميزة للمستشفى :

تعتبر المؤسسات الاستشفائية ذات طبيعة فريدة ومتميزة لأن لها سمات أو خصائص تنظيمية تميزها عن باقي المنظمات الخدمية التي تنعكس على تنظيمها وذات أثر مباشر على مستوى فعاليتها التنظيمية، ومن هذه الخصائص ما يلي:¹⁴

- المستشفى نظام مفتوح : المستشفى نظام مفتوح يحوي أنظمة جزئية كثيرة تتفاعل مع بعضها البعض، كما تتفاعل مع المحيط الخارجي، وتنشأ بينهما صلات ذات تأثير متبادل، ويعتمد على البيئة المحيطة بالدرجة الأولى، ويستمد أساسيات وجوده منها، ويعمل أساسا لخدمة هذه البيئة، ويعتمد نجاحه في أداء وظيفته على درجة التكيف والتكامل مع البيئة الخارجي.

- المستشفى نظام معقد : يعتبر المستشفى نظاما معقدا، حيث يشتمل على عدد كبير من الأفراد علاوة على التخصص الدقيق في أقسامه المختلفة، وأساليب التكنولوجيا المستخدمة في الوقاية والعلاج.

- المستشفى نظام متعدد الأهداف : المستشفى نظام متعدد الأهداف يجب إشباعها في وقت واحد، مثل هدف تقديم الرعاية الطبية والعلاجية، التعليم والتدريب، البحث والتطوير، خدمات وقائية.
- المستشفى نظام يتسم بمحدودية فعالية الرقابة الطبية : الأصل أن العلاقة مباشرة بين الطبيب والمريض وذلك من منطلق الحرية المهنية للطبيب في مزاولة مهنته، وهذا يعني الحاجة إلى تنمية أساليب الرقابة الذاتية بين كل من الأطباء والمرضى لأن أي خطأ يقع فيه يصعب محاسبتهم عليه كلية وذلك لعدم وجود معايير لمستوى أداء الأطباء بالذات وأساليب العلاج والتشخيص في كل حالة وذلك رغم محاولة السلطات الصحية في كل الدول وضع معايير للأداء بين الأطباء إلى جانب التفتيش الدوري والدائم على العمال العلاجية في المستشفيات، إلا أنه لا يزال هذا النوع من الرقابة محدود الفعالية.
- المستشفى نظام يصعب فيه التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على خدماته : يصعب في المستشفى التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي نظرا لأن طلب العلاج مسألة تحكمها اعتبارات شخصية من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن الأولوية تعطي دائما للحالات العاجلة والحوادث مما يصعب التنبؤ بها في كثير من الأحيان ويزيد من هذه الصعوبة أنه يستحيل تخطيط طرق العلاج وهذا يتطلب أن تكون خطة المستشفى مرنة بحيث يمكن مواجهة ظروف عدم التأكد أو أية ظروف غير متوقعة.
- المستشفى نظام يعمل تحت ضغوط مستمرة : المستشفى نظام يعمل تحت ضغوط مستمرة لأن العاملين فيها غالبا ما يعملون تحت ضغط نفسي مستمر ومتكرر وبصفة يومية مما يجعلهم مشدودي الأعصاب ومتوترين لأنهم يتعاملون دائما مع حقيقة الموت والحياة.

ج- وظائف المؤسسات الاستشفائية الأساسية :

- تختلف وظائف المستشفيات فيما بينها حسب حجم المستشفى والهدف الذي أنشأت من أجله، لكن هناك وظائف أساسية مشتركة عموما في معظم المستشفيات نوردتها فيما يلي :¹⁵
- تحقيق مستوى عال من جودة الرعاية الطبية: إن تحقيق مستوى عال من جودة الرعاية الطبية للمريض، أمر مرتبط في الواقع بإمكانية توافر العناصر التالية :
 - حسن الرعاية الطبية والمتعلق بتطبيق علوم وتكنولوجيا الطب والعلوم الصحية الأخرى لتشخيص المشاكل الصحية الفردية وعلاجها بشكل يساعد على توفير أقصى حد من المنافع الصحية دون أن يؤدي ذلك إلى زيادة المخاطر التي قد يتعرض لها المريض؛
 - حسن العلاقات الشخصية المتبادلة بين الطبيب ومريضه، والمتعلقة بالتفاعل الاجتماعي والنفسي القائم بينهما لتسهيل نجاح تشخيص المشاكل الصحية الفردية وعلاجها؛
 - وسائل الراحة والتسهيلات التي يجدها المريض في المستشفى، مثل: الطعام الجيد، ووسائل الراحة في غرف الانتظار والفحص والإقامة، والسرعة في الخدمة. الخ؛
 - ملائمة مستوى الرعاية الطبية المقدمة للمرضى لضمان تحقيق مستوى عال من جودة الرعاية الطبية.
- تعليم وتدريب العاملين في المجالات الطبية والتمريضية : أصبح المستشفى مركزا لتنمية معلومات عدد كبير من العاملين في المجالات الطبية، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وزيادة فعالية الأدوار التي يؤديونها ومن ناحية علمية، قد يكون المستشفى المكان الذي يتم فيه تعليم وتدريب كل من الأطباء والمرضى، وأخصائي العلوم الطبية وغيرهم. هذا وتتوفر إمكانية التدريب والتعليم في المراكز الاستشفائية الجامعية والمستشفيات المتخصصة أكثر منها في المستشفيات الأخرى، ويرجع ذلك إلى إمكانية هذه المستشفيات من الناحية المادية والبشرية والتجهيزات اللازمة لعملية التدريب والتعليم، غير أن ذلك لا ينقص من أهمية المستشفيات الأخرى في القيام بمهام التدريب والتعليم الطبي والتمريض؛

- توفير خدمات الرعاية الصحية الأولية اللازمة للنهوض بصحة المجتمع : تسهم المستشفيات بشكل أو بآخر في تقديم خدمات الرعاية الصحية الأولية عن طريق العيادات المتعددة الخدمات والمراكز الصحية وقاعات العلاج، ففي هذه الوحدات الصحية القاعدية يتم توفير عناية شاملة ومستمرة للمريض وتنسيق أمور رعايته مع العيادات المتخصصة التي تقدم رعاية طبية ذات مستوى عالي.

3- مداخل تحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية :

يتم اللجوء إلى مداخل كفيّة لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية، ويتم تحسين أداء الموارد البشرية وفق أحد هذه الأساليب :

أ- الإدارة بالأهداف :

يركز هذا المدخل في تحسين أداء الموارد البشرية على الأهداف المطلوب تحقيقها من المورد البشري، وعلى وصف النتائج الأساسية المطلوبة، وتبدو أهمية هذه الطريقة في أنها تتجه بأداء المورد البشري نحو الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها مع ربطها بأهداف المؤسسة والقيم الجوهرية لها من سلوك شخصي والالتزام بالعمل الجماعي والإبداع في العمل... إلخ. وهو أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المؤسسة لتحديد الأهداف التي ينبغي على الوحدات الإدارية التي يعملون فيها تحقيقها، ثم تحديد مسؤولية كل مورد بشري على شكل نتائج متوقعة منه ومطلوب تحقيقها، ثم كتابة خطة واحدة لتحقيق تلك النتائج.¹⁶

وتتمثل أهداف وأغراض أسلوب الإدارة بالأهداف فيما يلي :

- الربط بين أداء المورد البشري وأهدافه وأهداف المؤسسة.
- رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة.
- المساهمة في تحديد نظم مقبولة للأجور والحوافز على أساس موضوعي.
- المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة.
- قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية.

ب- لوحة القيادة الاجتماعية :

تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية من بين المداخل الكفيلة بتحسين أداء الموارد البشرية، حيث تشمل مجموعة من المعطيات على شكل مؤشرات ضرورية لقياس النتائج الخاصة بالموارد البشرية وتحسين أدائهم وإدارتهم، ومتابعة تطور تنفيذ إستراتيجيتهم، وإمكانية اتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة.

ومن بين الأسباب التي تؤدي بالمسيرين للاعتماد على لوحة القيادة الاجتماعية تمتعها بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن بقية الأدوات وهي كالآتي :¹⁷

- تماثل المعطيات : أي أن المعلومات غير قابلة للنقاش والنزاع، كونها محددة من خلال مبادئ واقعية وموضحة بصفة متماثلة عن طريق تحديد مسبق للمصطلحات والمتغيرات المستعملة والحسابات.
- ديناميكية وسرعة الإنتاج : فالمعلومة الاجتماعية سريعة التغير.
- الوضوح وإمكانية القراءة والاختيار : أي إمكانية الحصول على المعلومة الموجودة في لوحة القيادة الاجتماعية وسهولة استغلالها من طرف الموارد البشرية وبالتالي، جذب اهتمامهم لها.
- الدقة : بتحديد مبادئ القياس والحساب مع الحرص على التنسيق والملائمة بين الظاهرة المعنية وجودة قياساتها.
- وسيلة للقيادة : يمكن استعمال لوحة القيادة الاجتماعية في عملية القيادة لأنها تسمح بالتنبؤ وتعد في الوقت المناسب ومتناسقة مع إستراتيجيات المؤسسة ومكيفة مع القرارات الواجب اتخاذها.
- تعتبر القاعدة الأساسية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- تتخذ لوحة القيادة الاجتماعية عدة أشكال بيانية كبقية لوحات القيادة الأخرى.

- وتتمثل أهمية لوحة القيادة الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة في أنها تؤدي ثلاث وظائف أساسية هي: ¹⁸
- القياس الداخلي : الذي يمكن من متابعة المتغيرات الاجتماعية وفقا لمسؤوليات مختلف القادة في المؤسسة، تتعلق هذه القياسات : بعدد العمال، الأجور، التوظيف، زمن العمل، السلوكيات،..الخ.
 - الرصد : أي ملاحظة التطورات الاجتماعية الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤدي إلى اضطراب قيادة وتوجيه الموارد البشرية في المؤسسة.
 - التقدير المسبق لما يمكن أن يحدث داخل أو خارج المؤسسة، فبفضل لوحة القيادة يمكن إعداد سيناريوهات حول تطور عدد العمال المرتقب أو تطور الكفاءات كما يمكنها أيضا دراسة سوق العمل، وسلوك الأجراء و مختلف التطورات التنظيمية.
- ج- التخطيط الاستراتيجي** : يعتبر التخطيط الاستراتيجي من بين أهم المداخل الأساسية لتحسين أداء الموارد البشرية، وسنتطرق إليه بالتفصيل في المحور الموالي.

ثانيا : التخطيط الاستراتيجي وواقعه في المستشفيات العمومية الجزائرية

سنتطرق في هذا المحور إلى كل من : مفهوم التخطيط الاستراتيجي، عناصره وواقعه في المستشفيات العمومية الجزائرية.

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

يمثل التخطيط الاستراتيجي جوهر الإدارة الاستراتيجية، باعتباره العملية الأكثر أهمية بين عمليات الإدارة الاستراتيجية، ويشير التخطيط الاستراتيجي إلى عملية صياغة رسالة المؤسسة في ضوء رؤيتها الجوهرية وبناء غاياتها وأهدافها المستقبلية، ويستند التخطيط الاستراتيجي على عمليات التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، حيث يساعد هذا التخطيط على اختيار الإستراتيجية المناسبة استنادا على ما وفره التحليل الاستراتيجي من معطيات حول نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة.¹⁹

ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه "الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى، وتوجيه المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف".²⁰ كما يعرف بأنه "وسيلة للتنبؤ بالمستقبل واستثمار ما هو متوفر، ويتطلب الدعم الكامل من الإدارة والمشاركة الفعالة من جميع العاملين في كافة المستويات التنظيمية في المؤسسة".²¹ ويعرف أيضا بأنه "جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه، فهو يجسد الآفاق الفكرية والفلسفية للإدارة ويواكب مراحل تطورها".²²

بناء على ما سبق، نلاحظ أنه يوجد اختلاف وتباين في تحديد مفهوم التخطيط الاستراتيجي، ويعود السبب في ذلك إلى المستقبل وهو "الزمن القادم الغير محدد، وقد يكون بعضه واضحا وبعضه الآخر غامضا، وقد يبدو أحيانا مستقرا، وأحيانا أخرى مضطربا".²³ لهذا يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي عملية ضرورية من أجل اتخاذ القرارات المستمرة المبنية على المعلومات الممكن الحصول عليها وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والاستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذها ضمن إطار زمني، بدعم كامل من الإدارة ومشاركة جميع العاملين والمعنيين بالمؤسسة.

2- عناصر عملية التخطيط الاستراتيجي :

تتكون عملية التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية :²⁴

أ- تشكيل رؤية المؤسسة :

تحدد الرؤية إلى أين ستتجه المؤسسة، وبشكل أكثر تفصيلاً ترسم الطريق الذي يجب أن تسير به المؤسسة لتصل إلى ما تطمح إليه، لأن الرؤية هي الطموح، ولا يمكن أن يتم تحقيق ذلك الطموح إلا من خلال تحديد خط سير واضح ومحدد للمؤسسة.

وتعني الرؤية تلك التصورات أو التوجهات أو الطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال، أي تحديد إلى أين تتجه المؤسسة؟ وبالتالي فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، وتشير إلى ما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه والوصول إليه مستقبلاً، ويقوم المخططون، سواء كانوا من قيادي المؤسسة والعاملين فيها أو مستشارين من خارج المؤسسة، بمحاولة تحديد هذه الصورة الذهنية بوضوح وذلك من خلال طرح مجموعة من الخيارات المختلفة لتحديد الرؤية بصورة دقيقة.²⁵

ب- صياغة رسالة المؤسسة :

بعد أن يتم تحديد وصياغة رؤية المؤسسة، فإن الخطوة التالية في نموذج التخطيط الاستراتيجي هي صياغة رسالة المؤسسة، وتلخص الرسالة بشكل مختصر للغاية من وجود المؤسسة، وتحديد طبيعتها، أي أن الرسالة ينبغي أن تكون مختصرة وتجب عن السؤال: من نحن وماذا نريد؟ ويسمى البعض الرسالة بالمهمة، كونها تركز على مجال عمل المؤسسة الحالي، أي هويتها الحالية، وما تقوم به الآن؟ كما يصف مضمون الرسالة إمكانات المؤسسة الحالية ويركز على العملاء والأنشطة والتدريب التجاري لها.

وعليه، فالرسالة هي التي تحدد غرض المؤسسة أو السبب في وجودها، ويمكن اعتبار رسالة المؤسسة بأنها:²⁶

- اختصاصات المؤسسة التي تبني أنشطتها وأعمالها بناءً عليها، وكما يحددها النظام الأساسي.
- عبارة تلخص للغاية من وجود المؤسسة وتحديد ما هي طبيعتها.
- الشعار الأساس للمؤسسة، والذي يرفعه أفرادها وتجذب به جمهورها.
- توجهات المنظرين والموجهين في المؤسسة.

ج- تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة :

تعتبر الأهداف نتائج مطلوب الوصول إليها، وذلك من خلال المخرجات التي تتولى المؤسسة تقديمها في شكل منتجات أو خدمات بمواصفات محددة تؤدي إلى تحقيق هذه النتائج أو الأهداف، وبالتالي فهي تشير إلى النتائج النهائية للأنشطة، أي ما يجب إنجازه من العمل الذي تقوم به المؤسسة، ويعرف الهدف بأنه حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي، والمطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة، وهناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها في الأهداف الإستراتيجية، وهي: أن تكون الأهداف واضحة ومحددة؛ أن يكون هناك إمكانية لقياسها؛ يوجد اتفاق بين جميع أفراد المؤسسة عليها؛ أن تكون واقعية، أي يمكن تحقيقها؛ أن تكون موقوتة، أي لها زمن محدد لتحقيقها.

وتصاغ الأهداف الإستراتيجية على ثلاثة مستويات، هي: الأهداف الإستراتيجية، الأهداف التكتيكية، والأهداف

التشغيلية كما يلي:²⁷

- **الأهداف الإستراتيجية** : تصاغ بشكل عام وشامل، وتتركز حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، ويتم وضعها من قبل الإدارة العليا، وتكون على مستوى المؤسسة ككل وتتصف بأنها أهداف طويلة الأجل.
- **الأهداف التكتيكية** : يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، ويتم صياغتها على مستوى القطاعات أو الإدارات الرئيسية في المؤسسة، وهي أهداف متوسطة الأجل، وتكون أكثر تحديداً من الأهداف الإستراتيجية وتشتق منها، حيث أنها تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الإستراتيجية.

- **الأهداف التشغيلية** : يشارك في صياغة هذه الأهداف الإدارية الوسطى مع الإدارة الإشرافية، ويتم صياغتها على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، وهي أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتشتمل منها، وتمتاز بأنها قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

د- وضع غايات المؤسسة :

إن غايات المؤسسة هي تعبير عام عما تطمح المؤسسة إلى تحقيقه دون تحديد كمي لما يراد تحقيقه أو تحديد للوقت الذي سينجز فيه. ويختلف الباحثون حول صلة الغايات بالأهداف، فبعضهم يستخدم المصطلحين على أنهما مصطلحان مترادفان،²⁸ وذهب البعض الآخر إلى التفريق بين المصطلحين على اعتبار أن الغايات تعبير عام عن أمر أو نتاج مرغوب فيه دون أن يكون تحديد لمقدار وزمن ما سيتحقق.²⁹

والغايات أنواع، فهناك منظمات ترمي إلى تحقيق غاية واحدة كتحقيق الربح مثلاً، وهناك منظمات غير ربحية ترمي إلى تلبية حاجات منفعيها، والواقع أنه ليس ثمة منظمات ترمي إلى غاية واحدة، بل إن نجاحها يقاس بمدى تحقيقها لعدد من الغايات، ثم إن وجود غاية واحدة فقط كتحقيق الربح قد يؤدي بالقائمين عليها إلى سلوك غير أخلاقي. وتوجد عدة مجالات يمكن أن تضع فيها المؤسسة غاياتها الإستراتيجية:³⁰ الربح (الربح الصافي)؛ الكفاءة في استخدام الموارد (الكلفة القليلة مثلاً)؛ النمو (الزيادة في المبيعات أو الموجودات مثلاً)؛ زيادة ثروة المساهمين؛ استثمار الموارد (العائد على الاستثمار مثلاً)؛ السمعة (شهرة المؤسسة في السوق)؛ أوضاع العاملين في المؤسسة (حقوق العاملين وشعورهم بالأمان والرواتب)؛ القيادة في السوق (الحصة في السوق مثلاً)؛ القيادة في التكنولوجيا (الإبداع والابتكار مثلاً)؛ الاستمرار في العمل (تجنب الإفلاس مثلاً)؛ نزاهة الإدارة العليا في المؤسسة (لا للواسطة والمحسوبية مثلاً).

ه- وضع القيم الجوهرية للمؤسسة :

تحرص المؤسسات التي تضع خطأً إستراتيجية مرموقة أن تضمّن وثيقة الإستراتيجية القيم الجوهرية التي تتمسك بها لتكون هادياً لها في أعمالها ومبادئ ترسخها لدى العاملين بها. والقيم هي أحكام يصدرها الفرد بالتفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه لها، وهي أيضاً محددات سلوكية يرتضيها الأفراد أو الجماعة للحكم على الأشياء والأشخاص والمواقف من حولهم. إذن فالأفراد والجماعات تكون لديهم مبادئ وأحكام حول الأشخاص والأشياء والمعاني والأنشطة، وتعتبر بمثابة موجّهات يمكن الحكم بها على ما هو خير أو شر أو حسن أو قبيح، وما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، وفي الغالب ما تكون هذه القيم مستمرة نسبياً ويشترك في مراعاتها أفراد جماعة من الجماعات.

وعندما تحرص منظمة ما على وضع قيم جوهرية، فإنها تحدد القيم الرئيسية لتكون موجّهات لها ولتفكير العاملين فيها ولعملية اتخاذهم للقرارات. وهذه القيم تحدد علاقات الأفراد بعضهم بعضاً في المؤسسة، وكيفية اتخاذ القرارات والأشخاص الذين يتفاعلون معهم، وكيف يتم التعامل مع الزبائن وكيف يسلك العاملون سلوكاً أخلاقياً في المؤسسة. وتتمو هذه القيم في المؤسسة بشكل تدريجي وغير رسمي وتتغير نسبياً عبر الزمن بفعل قادة المؤسسة وتأثير الحوادث والأزمات التي تشكل ثقافة وسلوك الأفراد.

و- وضع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة :

تشير الخطة الإستراتيجية إلى تلك الخطة الشاملة التي يتم وضعها من أجل تحديد كيفية إنجاز المؤسسة لرسالتها وأهدافها، وهي تقوم بهذه المهمة لأنها تعمل على تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة في المجال الذي تعمل به، وتمثل عملية صياغة الخطة الإستراتيجية الخطوة الأولى على طريق اختيار الإستراتيجيات الملائمة، والتي تأتي بعد أن تكون المؤسسة على معرفة بأوضاعها الداخلية والخارجية، وقامت بتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها، أي أنها تمكنت من

تحديد اتجاهها الاستراتيجي، وأصبح بإمكان صناع القرار في المؤسسة أن يتخذوا قرارات أكثر إيجابية باتجاه اختيار استراتيجيات مناسبة وملائمة.

3- واقع التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات العمومية الجزائرية :

لقد اهتمت المؤسسات بمختلف أنواعها وأنشطتها بعملية التخطيط الاستراتيجي، كونه يجعل المؤسسة على دراية ومعرفة بما يمكن أن تؤول إليه أوضاعها مستقبلاً، وقد ازداد هذا الاهتمام بشكل كبير في الآونة الأخيرة، خاصة مع التغيرات الكبيرة التي شهدتها العالم في غضون فترة زمنية محددة، فقد تطور التخطيط الاستراتيجي باعتباره أسلوباً عملياً لإدارة موارد المؤسسة وتحقيق أهدافها.

ولكن، برغم هذا التطور الذي شهدته موضوع التخطيط الاستراتيجي، باعتباره مدخلاً رشيدياً للتصرف بالموارد وفق أسلوب عملي ومنهجي منظم، إلا أنه أصبح أكثر تعقيداً بسبب التطورات الكبيرة التي شهدتها ويشهدها العالم الحديث، وقد تعددت وتعقدت طرق وأساليب التخطيط الاستراتيجي، وبدأ يعاني من العديد من الإشكاليات والمعوقات. وفيما يخص عملية التخطيط الاستراتيجي في المستشفيات العمومية الجزائرية، فإنه يمكن توضيح واقع التخطيط الاستراتيجي بها من حيث المعوقات والتي تعتبر من معوقات تطور الفكر الاستراتيجي بشكل عام، وبذات الوقت تحدث إشكاليات في خطط التنمية والتطور التي تشهدها الجزائر، وتتمثل أهم المعوقات التي تواجه المستشفيات العمومية الجزائرية بما يلي: ³¹

- صعوبة الوضع المالي للعديد من المستشفيات العمومية الجزائرية، والتي تعتمد في وضعها لخططها على الإمكانيات المحدودة المتاحة، وهذه لا تؤهلها للقيام بعمليات تخطيط استراتيجي.
- المركزية العالية في أنظمة الحكم عموماً، وهذا الأمر يحول في أغلب الأحيان دون الإفصاح عن التغييرات الهيكلية المطلوبة، لتخوف السلطة السياسية من أن يكون في هذه التغييرات مساس بمصالح الدولة.
- عدم اهتمام الإدارة العليا في المستشفيات العمومية الجزائرية بالمشكلات والقضايا الإستراتيجية، نتيجةً لاهتمامها بالمشكلات الروتينية اليومية وانشغالها فيها، الأمر الذي يجعل المستويات الإدارية العليا بمعزل عن الاهتمام بقضايا مصيرية للمستشفيات، مثل قضايا النمو في الأجل الطويل، والتغيرات الخاصة بالجوانب التكنولوجية، وغيرها، فالمشكلات الروتينية تأخذ معظم وقت المديرين ولا يجدون متسعاً من الوقت للتفكير في مثل هذه القضايا الإستراتيجية والتخطيط لها.
- الاعتقاد بأن عملية التخطيط الاستراتيجي هي مسؤولية هيئة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة على كافة المستويات، الأمر الذي يجعل عملية التخطيط الاستراتيجي خارج نطاق الاهتمام المباشر للكثير من العاملين في المستشفيات العمومية الجزائرية.
- تركيز أنظمة الحوافز في الكثير من المستشفيات العمومية الجزائرية على النتائج قصيرة الأجل، وقلماً يكون هناك أنظمة حوافز ترتبط بالأهداف الإستراتيجية المحددة في الأجل الطويل، وهذا الأمر يجعل الكثيرين يعزفون عن التخطيط الاستراتيجي.
- التفرد في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملية التخطيط الاستراتيجي، وعدم السماح للأفراد العاملين بالمشاركة في اتخاذ تلك القرارات، الأمر الذي ينعكس سلباً على دوافع وسلوك الأفراد، والبيئة الثقافية للمستشفيات العمومية الجزائرية بصفة عامة.
- سيطرة نمط التنظيم البيروقراطي والقيادة البيروقراطية بين أجزاء التنظيم، وعدم تشجيع التفكير الابتكاري والإبداعي للأفراد، إضافة إلى عدم توافر نظام جيد للمعلومات لمساعدة المديرين بالحصول على المعلومات اللازمة عن البيئة المحيطة.

- قصور المستشفيات العمومية الجزائرية، وعدم قدرتها على تنفيذ الخطط الإستراتيجية التي تم وضعها، فالكثير من المستشفيات العمومية الجزائرية تعتمد إلى وضع خطط إستراتيجية بعد أن تكون قد عملت على تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وتكون تلك الخطط مصاغة بشكل جيد، غير أن الكثير من تلك المستشفيات تكون قد وضعت تلك الخطط كمتطلبات شكلية أمام الجهات المختلفة المرتبطة بها، وليس بقصد تنفيذها.

ثالثا : مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس بولاية باتنة

سننظر إلى واقع ومساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس، من خلال التعريف بها، عرض أداء الموارد البشرية بها، وضعية التخطيط الاستراتيجي بها، مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية بها.

1- التعريف بالمؤسسة :

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس هي عبارة عن مؤسسة خدمائية معنوية، تقع بوسط مدينة أريس تحديدا بشارع بن بولعيد، وتقدر مساحتها الإجمالية ب 863.10 م²، منها 576.20 م² مغطاة و 286.90 م² غير مغطاة. وتعمل هذه المؤسسة بالطابع الجوارى لتقريب الخدمات الصحية اللازم للمواطنين، وتم إنشاء المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بموجب المرسوم رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007م، وتم الانطلاق الفعلي في تقديم مختلف الخدمات الصحية ومزاولة مختلف الأنشطة المتعلقة بها في 01 جانفي 2008م.

وقد بلغ عدد العمال الإجمالي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس 287 عامل في سنة 2013م، وتتكون المؤسسة من أربع عيادات متعددة الخدمات مقسمة جغرافيا إلى عيادة متعددة الخدمات: أريس، تكوت، اشمول، وادي الطاقة. بحيث تتكون كل عيادة من هذه العيادات على عدة أقسام صحية منها: المخبر الذي يقوم بالتحاليل الطبية، قسم الأشعة، قسم الفحوصات الطبية الذي ينقسم بدوره إلى طب عام وطب الأخصائي وكذا قسم جراحة الأسنان، قاعة العلاج.

ويتنمّل الدور الأساسي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية في تقديم العلاجات القاعدية، زيادة على ذلك على مستوى العيادة المتعددة الخدمات بكل من تكوت و اشمول توجد بهما مصلحة الأمومة الريفية ومصلحة التوليد الريفية، وهذا نظرا لموقعهما الجغرافي وبحكم عزلتهما.

وتضم المؤسسة أربع مصالح أساسية تتمثل في: مصلحة المديرية الفرعية للموارد البشرية؛ مصلحة المديرية الفرعية للمالية والوسائل؛ مصلحة المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة؛ مصلحة المديرية الفرعية للمصالح الصحية.

وتتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس من ثلاث مكاتب رئيسية متمثلة في الآتي :

- **مكتب الميزانية والمحاسبة :** يقوم بتقسيم الميزانية المخصصة للمؤسسة إلى أبواب، حيث كل باب يخصص لمستلزمات المؤسسة، ويتم هذا التقسيم بمصادقة مدير الصحة والسكان لولاية باتنة، وكذا أمين خزينة البلديات والقطاع الصحي باعتباره المحاسب المخول قانونيا للإدارات العمومية.

- **مكتب الصفقات العمومية :** يتم تعيين لجنة من العمال المؤهلين أو المخولين قانونيا لتمثيل المؤسسة في فتح العروض المالية والتقنية، حيث يتم تعيين أعضاء هذه اللجنة من طرف مدير المؤسسة.

- **مكتب الوسائل العامة والهياكل :** يتكون من جزأين هما :

• **المديرية الفرعية للمصالح الصحية :** تتكون من ثلاث مكاتب تتمثل في كل من : مكتب الوقاية ونظافة المحيط،

مكتب القبول والتعاقد وحساب التكاليف، مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها.

• **الهيكل** : يتكون من خمسة مكاتب تتمثل في كل من : مكتب الاتصال، مكتب التنظيم، مكتب الخدمات الاجتماعية، مكتب العناد والصيانة، مكتب مراسل الضمان الاجتماعي.

2- عرض أداء الموارد البشرية بالمؤسسة :

تتم عملية دراسة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة من طرف المديرية الفرعية للموارد البشرية، والتي تهدف أساسا إلى توفير موارد بشرية كفؤة ومؤهلة. وسنوضح ذلك كما يلي :

أ- **مهام المديرية الفرعية للموارد البشرية وأهدافها** :

تتمثل مهام المديرية الفرعية للموارد البشرية في :

- التحسين المستمر لكفاءات الموارد البشرية بالمؤسسة.

- تسيير التدريب بالمؤسسة.

- تسيير التوظيف بالمؤسسة.

- التسيير الإداري للموارد البشرية من حيث دراسة: الترقية، الغيابات، ... الخ.

- توعية الموارد البشرية خاصة بأهمية تحسين جودة الخدمة المقدمة للمرضى مساندة لتطورات المحيط.

أما أهدافها، فهي :

- التطوير والتحسين المستمر لكفاءات ومؤهلات الموارد البشرية تماشيا مع التطورات.

- توعية الموارد البشرية ومحاولة إشراكهم في قرارات المؤسسة.

- تخفيض معدلات الغيابات وحوادث العمل والأخطاء الطبية بالمؤسسة.

ب- **الأنشطة الرئيسية المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة** : والمتمثلة في :

- **نشاط التوظيف**، والذي يتم من طرف المديرية الفرعية للموارد البشرية وفق الخطوات التالية :

• توضيح الحاجة للتوظيف والناجمة عن الحالات التالية: ظهور منصب مؤقت في الهيكل التنظيمي، تعويض خروج أحدهم أو تغيير المنصب أو عند تعيين أعمال مؤقتة. فتعيين الحاجة تتم من طرف مدير المؤسسة ويقدمها للمدير العام للموافقة عليها؛

• اختيار طلبات العمل، فبعد تحديد نوع الحاجة ترسل إلى المديرية الفرعية للموارد البشرية التي تختار الطلبات المطابقة لنوع الحاجة؛

• إبلاغ المترشحين المختارين بتحديد اليوم، التاريخ وساعة الحضور إلى مكان العمل؛

• اختيار المترشحين، من خلال توجيه المترشحين من طرف المديرية الفرعية للموارد البشرية نحو المصلحة المعنية وفق بطاقة للاختبار والتي سيوضح فيها المسؤول عن اختبار المترشح عن النتائج وذلك حسب ترتيب الاستحقاق (الأولوية)؛

• تحديد المترشحين المختارين، فيتم إرسال الترتيب السابق إلى المديرية العامة للقبول ثم يرد إلى المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة؛

• استدعاء المترشحين المقبولين لوضع ملفات عملهم وتحديد تاريخ بدء عملهم؛

• وضع عقد العمل بين المؤسسة والمترشح وينطلق هذا الأخير في العمل بها.

- **نشاط التدريب**، والذي يتم من طرف مصلحة التدريب وفق الخطوات التالية :

• تعريف الحاجات- خلال السداسي الثاني لكل سنة- المطلوبة من كل مصالح المؤسسة؛

• وضع جدول يجمع كل هذه الحاجات يسمى جدول التأهيل يضم: عددهم، نوعهم والتدريب المطلوب،... الخ؛

• إنشاء خطة التدريب تضم: نوع التدريب (الزمن والمقاييس)، أسماء الموارد البشرية المتدربين، المصالح المنتمون إليها، مكان التدريب، تكاليفه وملاحظات حوله؛

- عملية التدريب للموارد البشرية حسب فترتين : قصير المدى أو طويل المدى وفق عقد بين المؤسسة والمتدرب؛
- تقييم التدريب من طرف : المتدرب (كشف نقاط وشهادة نجاح) والمصلحة المعنية بعد عودته مباشرة من التدريب وكذلك بعد شهر بملاحظة مدى تحسنه؛
- تحليل نتائج التدريب، فإذا كانت إيجابية تعتبر العملية ناجحة أما فشلها يتطلب اتخاذ إجراء تصحيحي حسب عدم الرضا الذي يعود إلى ثلاثة أسباب هي : سوء تعريف الحاجة أو عدم قدرة المتدرب على الاستيعاب أو ضعف المتدرب.

ويوضح الجدول أدناه توزيع عدد العمال حسب المهن في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس في سنة 2013.

الجدول رقم (01): توزيع عدد العمال حسب المهن في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس في سنة 2013

عدد العمال	المهن
01	مدير المؤسسة
01	المدير الفرعي للمالية والوسائل
01	المدير الفرعي للموارد البشرية
01	المدير الفرعي للمصالح الصحية
29	الأطباء
13	جراحي الأسنان
199	المرمضين
10	العمال الإداريين
34	العمال المهنيين
05	العمال المؤقتين
287	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس.

بناء على الجدول السابق، نلاحظ أن أكبر عدد من العمال يتمثل في فئة الممرضين، يليها العمال المهنيين ثم الأطباء وبعدها جراحي الأسنان، ويليهما العمال الإداريين والمؤقتين، وتفسر هذه النتائج بأن المؤسسة تسعى دوماً إلى تقديم الرعاية الطبية والعلاجية للمواطنين المرضى وبأحسن جودة والعمل على تحقيق رضاهم.

3- وضعية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة :

من خلال إجرائنا للمقابلة الشخصية مع مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس، تبين لنا أنه لا يوجد قسم خاص بالإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة، وأن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم باجتماع مدير المؤسسة مع مسؤولي المصالح وفي بعض الأحيان إشراك بعض العمال، ويكون هذا الاجتماع كل شهرين في السنة، ويتم في عملية التخطيط الاستراتيجي الاهتمام أكثر بشؤون الموارد البشرية اعتقاداً منهم أن البشر لديهم طاقات وقدرات لا تملكها الموارد الأخرى، ويتطلب ذلك توفير أساليب إدارية حديثة يكون لها الدور الفعال في تهيئة المحيط المناسب للعمل، والاهتمام بالموارد البشرية وتحفيزها لبذل أقصى مجهود لديها، لتساهم بشكل إيجابي في رفع مستوى أداء المؤسسة.

إلا أن عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة تواجه بعض المعوقات والمتمثلة في الآتي :

- عجز القيادات عن إعداد السياسات الإجرائية الخاصة بالتخطيط والبرمجة والتنفيذ والمراقبة والمتابعة والتقويم لما يخدم العمل الإداري في المؤسسة، وانعزال القائمين على إعداد الخطط وابتعادهم عن مباشرة التنفيذ، مما يجعل التقييم بعيداً عن الواقع.

- تقادم الأساليب المتبعة في التخطيط وعدم متابعتها للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والعلمية، وغياب أسلوب التخطيط الفعال الذي يهدف إلى تحقيق الرقي للمؤسسة والعاملين فيها.
- قلة الموارد المالية والبشرية التي يتم اعتمادها لإعداد الخطط الإستراتيجية وتنفيذها أو انعدامها، وعدم الاهتمام بتدريب القائمين على إعداد الخطط الإستراتيجية التي تخدم العمل الإداري، وجمود الأساليب المتبعة في التخطيط وعدم تطويرها.
- غياب التنسيق بين الإدارات العليا والتنفيذية.
- الازدواجية في تنفيذ الأعمال الإدارية، وعدم تحديد الصلاحيات وغياب وحدة القيادة، مما يؤدي إلى ضياع المسؤولية.

4- مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة :

تسعى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس إلى تحقيق جودة الأداء المؤسسي بالتركيز على فكرة التحسين المستمر لأداء الموارد البشرية من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي بالتركيز على ما يلي :

أ- التوافق بين الوظيفة والقائم عليها :

تعمل إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس دوما إلى وضع المورد البشري في الوظيفة التي يجيدها، لأن المورد البشري لا يتطلع إلى تحقيق مستوى مقبول من الإنجاز فحسب، بل يسعى إلى الوصول إلى أفضل مستويات الأداء التي يمكن أن يقوم بها، فالمورد البشري ليس بحاجة إلى وظيفة يستطيع إنجازها، بل إلى وظيفة تقدم له أكبر فرصة لإظهار قدراته ومواهبه وتعطيه أكبر فرصة للنمو وتحقيق أداء أكثر تفوقا. وبالتالي، بناء إستراتيجية محكمة تقوم على التقدير الجيد والتنبيؤ لتحقيق التناسب بين الوظيفة والمورد البشري، كما تضع أهداف دقيقة ومرنة تراعي ما يتطلبه المورد البشري والمؤسسة وما يحتاجه المحيط من خلال وضع بدائل إستراتيجية تتم مراجعتها بشكل جيد ومستمر.

ب- الحاجة إلى التدريب كخيار استراتيجي :

يعتبر التدريب من أهم العناصر التي تعمل على استمرارية تحسين أداء الموارد البشرية، حتى أضحى بمثابة عملية استراتيجيه تهتم بها المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس في عملية التخطيط الاستراتيجي من أجل الاعتناء والاستثمار في الموارد البشرية وجعلهم قوة إبداعية وقدرة تنافسية عالية.

كما تبرز أهمية التدريب كخيار استراتيجي فيما يلي :

- إتاحة الفرصة للمورد البشري لاكتساب الخبرات وصقل المهارات.
 - تزويد المورد البشري بالبيانات والمعلومات المتعلقة بالعمل.
 - رفع مستوى كفاءة وفعالية الموارد البشرية.
 - يمكن من اكتشاف مكامن القوة لدى الموارد البشرية وطاقاتهم وخبراتهم.
 - توحيد وتنسيق جهود الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ويمثل التدريب الموجه بالأداء نموذجا متكاملًا يتضمن مجموعة من الخطوات الأساسية التي يظهر من خلالها الترابط العضوي بين الأداء واحتياجات الموارد البشرية التدريبية واحتياجات المؤسسة ذاتها، وهذه الخطوات هي :
- تحليل المؤسسة : وفيه تتم دراسة أهداف المؤسسة والمشكلات التي تتعرض لها، وتحليل الوظائف المطلوبة لتحقيق الأهداف، ثم وضع مؤشرات الأداء المعياري، ثم تحليل الأفراد ودراسة أدائهم.
 - تقدير الاحتياج التدريبي : وهو الفجوة بين الأداء المتوقع ولأداء الفعلي شريطة أن تكون هذه الفجوة قابلة للعلاج عن طريق التدريب، أو يمكن أن يساهم التدريب في حلها.
 - التخطيط للتدريب : وتشمل هذه العملية وضع الأهداف التدريبية وتقدير سبل تلبيتها.

- التنفيذ : وهنا يتم تنفيذ ما تم تخطيطه فعليا على أرض الواقع.
- التقييم والمتابعة : حيث يتم تقييم العملية التدريبية أثناء انعقادها وفي نهايتها ثم قياس أثر التدريب في العمل بعد انتهاء التدريب.

يظهر مما سبق، أهمية التدريب في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس المبني على الأداء الفعلي، بوصفه الوسيلة الأكثر فاعلية في صقل وتنمية العاملين، وإمدادهم بالخبرات والقيم والمعارف اللازمة لأداء أعمالهم بنجاح.

ج- تفعيل منظومة الحوافز لدى العاملين :

يعمل مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس والمسؤولين فيها على إدراك دوافع العاملين وحاجاتهم النفسية والمادية والاجتماعية، وطرق تفكيرهم وأسلوب إقناعهم وكيفية التأثير فيهم، وتحقيق رضاهم ومعرفة الأهداف التي يسعون إليها من أجل وضع سياسة الأهداف العامة للمؤسسة لا تتعارض مع أهداف الأفراد فيها، لتحقيق النتائج المرجوة وذلك بدفع العمال إلى الرغبة في الأداء والعمل.

ومن هنا، يبدو واضحا أن تحفيز العامل والاهتمام له انعكاس ايجابي على أدائه المؤسسي، نظرا لما للحوافز من تأثير كبير ينعكس بصورة أو بأخرى على سلوك المورد البشري في العمل.

وتقوم سياسة التحفيز في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية على :

- تشجيع العمال ومطالبتهم ببذل أقصى الجهد لأداء المهام والواجبات الوظيفية من خلال إقامة العلاقات الإنسانية.
- السماح للعمال بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات.
- التعرف على مشاكل العمال ومناقشتها، مما يساعدهم على تحسين مستوى الأداء وإنجاز الأهداف المنشودة.
- تطبيق الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية.

د- تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية :

تركز المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس على تنمية مواردها البشرية من خلال التعليم والتدريب وتطوير المهارات، وتتمثل عملية التنمية البشرية في المؤسسة بأن تقوم بتحويل مواصفات الفرد ومهاراته الفعلية إلى المواصفات والمهارات المطلوبة والمحقة لأهداف المؤسسة، حيث تكون عملية تنميته وتطويره في أربع مجالات رئيسية هي :

- تطوير وتنمية المعارف والمعلومات (المجال الذهني) : هو المجال الذي يركز على تنمية وتطوير المستوى الذهني والعقلي للعنصر البشري إكسابه مهارات ذهنية متطورة تساعد على أداء مهمته أداء عاليا يتناسب مع احتياجات ومتطلبات المؤسسة، وأهم هذه المهارات هي قدرته على التحليل والتركيب، التقويم والنقد والإبداع، التفكير الابتكاري والتعلم المستمر.

- تطوير وتنمية القدرات والمهارات (المجال العلمي) : هو المجال الذي يركز على تنمية وتطوير الجانب العلمي والتطبيقي للعنصر البشري، وإكسابه مهارات علمية تساعد على أداء مهمته أداء عاليا يتناسب مع احتياجات ومتطلبات المؤسسة، وأهم هذه المهارات: مهارات إدارية، تقنية، جراحية، طبية، خدماتية إنسانية... الخ.

- تطوير وتنمية الاتجاهات والدوافع (المجال الوجداني) : هو المجال الذي يركز على الجانب الوجداني النفسي للعنصر البشري، ويحاول أن يغير من الاتجاهات والميول والدوافع تجاه الأفكار أو أساليب العمل الجديدة والافتتاح بها ذهنيا وقبولها نفسيا، وإدراك قيمتها وأهميتها للمؤسسة، وبالتالي الاستجابة لمتطلبات التغيير بدافعية عالية.

- تطوير وتنمية القيم والمعتقدات (المجال السلوكي) : هو المجال الذي يركز على الجانب السلوكي والأخلاقي، ويحاول أن يغير ويشجع على انتشار قيم جديدة ومبادئ أساسية في العمل في جميع نواحي المؤسسة، كالاتهام بالمسؤولية الاجتماعية من خلال تقديم الخدمات الصحية للعمال بها لمنع هروب العمال وتقليص الغيابات ومعدل دوران العمل وبث روح التعاون بين العمال وتحفيزهم.

ه- تقييم أداء الموارد البشرية :

تبرز أهمية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس على الخصائص والسمات (المعرفة، المهارات) وإمكانات التطوير التي يتميز بها العاملين، والتي تعد بمثابة الموجودات غير الملموسة، فضلا عن الأهداف الشخصية والقيم، والتي يجري تحويلها إلى نتائج إيجابية عن طريق السلوكيات التي يبديها الأفراد العاملين في المؤسسة.

والواقع أن تقييم أداء الموارد البشرية من أهم الخيارات الإستراتيجية التي تواجهها عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس، والتي تتطلب توفر ما يلي :

- تصميم الوظيفة بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك، من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم والموضوع.
- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ الوظيفة بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم.
- توفير الموارد البشرية المؤهلة للقيام بالوظيفة، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة.
- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به العامل أثناء الوظيفة وتزويده بالمعلومات المتجددة.
- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل عن أدائه وفق نتائج التقييم.

الخلاصة :

من خلال دراستنا الميدانية لمساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس، توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها :

- تتم عملية دراسة أداء الموارد البشرية بالمؤسسة من طرف المديرية الفرعية للموارد البشرية، والتي تهدف أساسا إلى توفير موارد بشرية كفؤة ومؤهلة.
- عدم وجود قسم خاص بالإدارة الإستراتيجية في المؤسسة، وتتم عملية التخطيط الاستراتيجي باجتماع مدير المؤسسة مع مسؤولي المصالح وفي بعض الأحيان إشراك بعض العمال، ويكون هذا الاجتماع كل شهرين في السنة.
- تعاني المؤسسة من مجموعة من المعوقات فيما يخص عملية التخطيط الاستراتيجي تحدث بعض الإشكاليات وتحد من قدرة الموارد البشرية على تحسين أدائها.
- يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس من خلال التركيز على التوافق بين الوظيفة والقائم عليها، الحاجة إلى التدريب كخيار استراتيجي، تفعيل منظومة الحوافز لدى العاملين، تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية.
- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها التخفيف من وطأة معوقات التخطيط الاستراتيجي، والاهتمام بتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية، وهي كالاتي :

- ضرورة الاهتمام الكافي بدراسة الإمكانيات المادية والبشرية الحالية والمستقبلية عند القيام بالتخطيط الاستراتيجي.
- ضرورة إشراك الأفراد العاملين في صياغة الخطط الإستراتيجية المرتبطة بمجالات عملهم.
- الوقوف على نقاط القوة والضعف كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي لتحسين أداء الموارد البشرية.
- إن إستراتيجية تنمية وتطوير الأداء المؤسسي يجب ألا تغفل أهمية التكامل بين الرأسمال المادي والبشري باعتبارهما عنصرا أساسيان في إنجاح التخطيط الاستراتيجي.
- العمل على تبني مداخل متكاملة مع التخطيط الاستراتيجي وتكون كفيلة بتحسين ورفع أداء الموارد البشرية، مثل الإدارة بالأهداف ولوحة القيادة الاجتماعية.

- ضرورة إنشاء وحدة أو دائرة متخصصة بعمليات التخطيط الاستراتيجي على مستوى المستشفيات العمومية الجزائرية، تكون مهمتها وضع خطط إستراتيجية تتماشى مع الأوضاع المالية والإمكانات التي تتاح لتلك المستشفيات، خاصة تلك التي تعاني من شح في الإمكانيات ونقص الأموال.
- ضرورة العمل على التخفيف من حدة المركزية في اتخاذ القرارات ذات التأثير على أنشطة المستشفيات العمومية الجزائرية، وإفساح المجال أمام الجهات المختلفة لممارسة دورها في وضع الخطط الإستراتيجية.
- ضرورة ضلوع القيادات الإدارية في المستويات العليا بدورهم في وضع الخطط الإستراتيجية للمستشفيات العمومية الجزائرية التي يتولون إدارتها وقيادتها، والاشتراك مع المستويات الإدارية الأدنى.
- ضرورة اهتمام المستشفيات العمومية الجزائرية بموضوع تمكين العاملين، سواء النفسي أو الهيكلي، والذي يساعد في حث العاملين وتشجيعهم على المساهمة في تبني الخطط الإستراتيجية لغرض تنفيذها والعمل على تقديم مقترحات من قبل العاملين لتحسين فعالية تلك الخطط.
- العمل على تشجيع التفكير الإبداعي لدى العاملين، وتعزيز ثقافة الإبداع من خلال توفير نظم حوافز عادلة ومرنة ومشجعة، ومرتبطة بتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تم تحديدها في الخطة الإستراتيجية.
- الاهتمام بتنفيذ الخطط الإستراتيجية التي تم إقرارها، من خلال وضع إجراءات وبرامج عمل وتخصيص الموازنات اللازمة لذلك، وعدم ترك تلك الخطط مجرد حبر على ورق دون تنفيذ.

الهوامش والمراجع :

- ¹ Khemakhem. A, la dynamique du contrôle de gestion, Bordas, paris, 1976, P 310
- ² Erschler. J et B. Grabot, Organisation et gestion de la production, Hermes, Paris, 2002, P 230.
- ³ Chevalier.J et autres, Gestion des ressources humaines, ed.debook université Québec, 1993, p 333.
- ⁴ المصري أحمد محمد، الكفاية الإنتاجية للمؤسسات الصناعية: التكلفة، الوقت، الأداء، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 12.
- ⁵ Erschler.J et B. Grabot, Organisation et gestion de la production, ed.hermes, 2002, p 230.
- ⁶ Idem .
- ⁷ عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، مصر، 2002، ص3.
- ⁸ علاوي عبد الفتاح، تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال تحسين أداء مواردها البشرية، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة قلمة، يومي 10-11 نوفمبر، 2009.
- ⁹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعة للنشر والتوزيع والطبع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 210.
- ¹⁰ J & Torrens. P.P , introduction to health services, 4th édition, New York, Delmar Publisher, Inc, 1993, p p 142- 143.
- ¹¹ American Hospital Association, Classification of Health Care Institution, Edition Chocago, Chicago, 1974, p10.
- ¹² منظمة الصحة العالمية، إدارة المستشفيات، سلسلة التقارير الطبية رقم 395، جينيف منظمة الصحة العالمية، 1980، ص6.
- ¹³ زهير حنفي، الأصول العلمية في التنظيم الإداري للمستشفيات، مكتبة الأنجلو المصرية، بدون سنة، ص6.
- ¹⁴ Shortell, M. S. et al, Health Care Management : A text in Organization Theory and Behairor, Second Edition, New York, John Wiley Sons, Inc, 1988, pp 13 – 14.
- ¹⁵ حرساني حسان، إدارة المستشفيات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 37.
- ¹⁶ أحمد الكردي، الإدارة بالأهداف، متوفر على الموقع الالكتروني بتاريخ: (2014 -11-12) : الإدارة 20% بالأهداف.doc /files/0017/1737 kenanaonline.com

¹⁷ Bernard Martory, Les tableaux de bord sociaux, édition LIAISON, Paris, France 2004, p : 25 – 27.

¹⁸ Jean René Edighoffer, Précis de gestion d'entreprise , édition Nathan , France , 2001, p : 106.

- ¹⁹ جرادات ناصر، الإدارة الإستراتيجية: منظور تكاملي حديث، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 123.
- ²⁰ إياد يوسف دلبح وآخرون، درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين من وجهة نظر العاملين: دراسة تطبيقية، المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، أيام: 1-3 أبريل 2014.
- ²¹ المرجع نفسه.
- ²² عصام الدين برير، عوض الله، التخطيط الاستراتيجي للتعليم في السودان في ضوء الخطة ربع القرنية ومعايير الجودة، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي، الجامعة الخليجية، البحرين، يومي 4 و5 أبريل، 2012، ص 560.
- ²³ الغالبي طاهر، إدريس وائل، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 30.
- ²⁴ درة عبد الباري، جرادات ناصر، مرجع سابق، ص 102.
- ²⁵ المرجع نفسه.
- ²⁶ القطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص 198.
- ²⁷ Goetsch, David L. and Davis, Shanley B, Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc, Sixth Edition, 2010.
- ²⁸ Robbins, Stephen P, Coulter, Mary, Sidani, Yusuf and Jamali, Dima, Management: Arab World Edition, Essex, England: Pearson Education Limited, 2011, p 154.
- ²⁹ Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David, Strategic Management and Business Policy, Toward Global Sustainability, Boston: Pearson. International Edition, Thirteenth Edition, 2012, pp 66-67.

³⁰ جرادات ناصر، مرجع سابق، ص 125.

³¹ بتصرف من: جرادات ناصر، مرجع سابق، ص 126.