واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة

The Reality of Strategic Planning for Human Resources in the Public Institution for Neighborhood Health Magra

ط د. قويسي حكيمة[1] / وحدة بحث تنمية الموارد البشرية (جامعة محمد الأمين دباغين سطيف2) ، جامعة فرحات عباس سطيف1 (الجزائر)، hakima.kouici@univ-setif.dz

د. سكاك مراد / مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورو مغاربي ، جامعة فرحات عباس سطيف1 (الجزائر)، sekkak_mourad @yahoo.fr

تاريخ الارسال: 2022/08/21 تاريخ القبول: 2022/12/17 تاريخ النشر: 2022/12/31

ملخص

تهدف هذه الورقة البحثيّة إلى التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة، واستعراض الأطر القانونية والتنظيمية لعملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية .وخلص البحث إلى نتائج أبرزها: اهتمام المشرّع الجزائري بعملية التسيير التقديري من خلال التأكيد على أهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، حيث يعد أداة تتيح للمسير برمجة كل العمليات التسييرية المتوقعة خلال السنة؛ إلاّ أننا لمسنا فيها عدة نقائص بحيث أنها بحاجة إلى تطوير مستمر، فالمتابع للقوانين، يلاحظ جمود التغيير في القواعد والأحكام القانونية التي تؤطر لعملية التسيير التقديري؛ وغياب البعد الاستراتيجي لعملية التسيير التوقعي، ونقترح أن تكون عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عملية مستمرة، ومتواصلة وتأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي للعملية. وتدارك مواطن القصور من خلال استحداث تغييرات على مستوى القوانين والنصوص التنظيمية.

الكلمات المفتاحية : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، التسيير التقديري للموارد البشرية، المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، المخطط السنوي للتكوين وتحسين المستوى، المؤسسة العمومية للصحة الجوارية

Abstract:

This research paper aims to identify the reality of human resource planning in the Public Institution for Neighborhood Health Magra, and to review the legal and regulatory frameworks for the human resource planning process in Algerian public institutions and administrations, and to highlight its most important tools. The research concluded with results, most notably: the Algerian legislator's interest in the discretionary management process by emphasizing the importance of the annual human resource management plan, as it is a tool that allows the manager to program all management processes expected during the year; However, we have noticed several shortcomings in it so that it needs continuous development. The follower of the laws notes the stagnation of change in the legal rules and provisions that frame the discretionary management process; And the absence of the strategic dimension of the predictive management process, and we suggest that the strategic planning process for human resources be a continuous and continuous process that takes into account the strategic dimension of the process. Shortcomings are corrected by introducing changes at the level of laws and regulatory texts.

***Keywords**: strategic planning for human resources, discretionary management of human resources, annual plan for managing human resources, annual plan for training and level improvement, public institution for neighborhood health.*

[1] المؤلف المرسل: قويسي حكيمة، الإيميل: hakima.kouici@univ-setif.dz

I - تمهيد :

في ظل المستجدات والتطورات الاقتصادية والاجتماعية، تواجه المؤسسات والإدارات العمومية لا سيما المؤسسات العمومية للصحة العديد من التحدّيات في مجال التسيير، خاصة في ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية، لعلّ أبرزها سياسة التسيير التقديري للموارد البشرية التي يعتبر التخطيط الاستراتيجي أحد أهم أدواتها.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من أهم الأنشطة في تسيير الموارد البشرية ويهدف بالدرجة الأولى إلى التنبؤ وتقدير احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية ومدى كفايتها، وطرق استقطابها وتنميتها والحفاظ عليها؛ إذ يشكل حلقة الربط الأساسية بين استراتيجيه المؤسسة ووظيفة إدارة الموارد البشرية.

1.I- إشكالية البحث : بذلت الجزائر جهودا في سبيل إصلاح وعصرنة الوظيفة العمومية، بما يتماشى ومتطلبات التسيير العمومي الحديث، حيث حرص المشرّع الجزائري على تثمين المورد البشري وتحسين كفاءته ومردوده، فقد أكدت المادة 111 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، على أهمية تسيير المسار المهني للموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية (بما فيها المؤسسات العمومية للصحة الجوارية) في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية، ويدفعنا ذلك لطرح الإشكالية من خلال طرح السؤال:

" ما هو واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة؟"

وللإجابة على هذا السؤال، نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هو الإطار القانوني المنظم لعملية تخطيط الموارد البشرية في في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية ؟ وما هي أدواته؟
- ✓ ما واقع تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة؟ وهل يفي بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي ؟
- ✓ ما هي أهم الإشكالات العملية ونقاط القصور في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة ؟

2.I - أهداف البحث :

نسعى في هذه الورقة البحثية إلى:

- ✓ استعراض المفاهيم الأساسية؛
- ✓ التعرف على الأطر القانونية والتنظيمية لعملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية ؟ وإبراز أهم أدواته؛
- ✓ التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة الميدانية، والتعرف إلى أيّ مدى تفي بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؛
- ✓ التعرف على الإشكالات العملية ونقاط القصور في عملية تخطيط الموارد البشرية؛ وتقديم اقتراحات وتوصيات.

I.3 - أهمية البحث :

تكمن أهمية هذه الدراسة في تطرقها لموضوع هام وحديث من مواضيع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، من خلال مساهمتها في استعراض الأطر القانونية المنظمة لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية، ومن ثمّ التعرف على واقع تطبيقها في إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية التابعة لقطاع الصحة.

I.4 - منهجية البحث:

إن متطلبات البحث استوجبت الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في استعراض المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والاستعانة بعملية تحليل وثائقي لبعض النصوص القانونية والتنظيمية والتعليمات الإدارية.

I.5- هيكل البحث: وللإلمام بمختلف جوانب الموضوع، سنحاول مناقشة هذه الإشكالية من خلال المحاور التالية:

- ✓ المحور الأول: مدخل مفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؛
- ✓ المحور الثاني: الإطار القانوني لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية؛
- ✓ المحور الثاني: واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة.

II - المحور الأول: مدخل مفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يستند تخطيط الموارد البشرية في القانون الجزائري إلى تلك المفاهيم المتعلقة بالتسيير التقديري للموارد البشرية، كأسلوب حديث يعد من أهم عمليات التسيير في المؤسسات والإدارات العمومية، بوصفها أعمال إدارية تستهدف ديمومة واستمرارية المرافق العمومية طالما أن العنصر البشري يعد أهم الوسائل التي تستعين بها الإدارة العمومية لتحقيق المنفعة العامة(مجناح حسين, 2017, ص. 8)

II- 1- تعريف تخطيط الموارد البشرية:

عرف (Armestrong, 2003) تخطيط الموارد البشرية بأنه "عملية كمية ونوعية لضمان حصول المنظمة على الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب للقيام بالمهمة المناسبة (الخليل, 2020, ص.69).

II- 2- أهمية تخطيط الموارد البشرية

لتخطيط الموارد البشرية في المنظمة مزايا تتمثل في ما يلي(درة & الصباغ, 2008, ص.163):

- ❖ يساعد المنظمة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة؛
- ❖ يساعد تخطيط الموارد البشرية على إظهار نقاط الضعف في نوعية ومن ثم في أداء تلك الموارد مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدرتها الأدائية؛
- ❖ يهيئ المنظمة لمواجهة أي تغييرات قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، ولمواجهة أي انعكاسات قد تحدث في محتوى العمل أو نوعية الأفراد، نتيجة لتلك المتغيرات؛
- ❖ يساعد المنظمة على التأكد من تكامل وترابط أنشطة إدارة الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها؛

❖ يساعد على التأكد من حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية في كافة المجالات الأدائية.

II- 3- مراحل تخطيط الموارد البشرية: يمكن تلخيص مراحل تخطيط الموارد البشرية في المنظمة في الشكل (01):

الشكل (01): مراحل تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة

المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص. 168

II- 4- البعد الاستراتيجي لتخطيط الموارد البشرية

جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية يهدف إلى تحقيق التوازن بين حاجة استراتيجيه المنظمة وأدائها الكلي المستقبلي من الموارد البشرية وبين ما هو متاح من هذه الموارد(عقيلي, 2005, ص.230).

تقوم إدارة الموارد البشرية بدور جوهري لنقل رؤية المؤسسة إلى الواقع الملموس، من خلال وضع خطة استراتيجيه تنبع وتتوافق مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة من حيث تحديد الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الخطط المنبثقة عن الرؤية ومقارنة ما هو موجود بالمؤسسة، فإذا كانت كافية، فواجبها يتمثل في المحافظة عليها ودعمها بصورة مستمرة، وإذا كانت غير كافية يسعى إلى تطويرها أو استقطاب الناقص منها من خارج المؤسسة. وفي ضوء ذلك يجب على المنظمات أن تبنى الخطة الاستراتيجية على النحو التالي(درويش, 2010, ص.23):

- ✓ تحديد رؤية المنظمة؛
- ✓ وضع رسالة المنظمة؛
- ✓ تحديد أهداف المنظمة في ضوء رؤيتها ورسالتها؛
- ✓ تحليل مناخ المنظمة بصورة مستمرة؛
- ✓ وضع استراتيجيه الموارد البشرية في ضوء رسالة وأهداف المنظمة؛
- ✓ العمل على تمتع المنظمة بقدرات استراتيجيه عالية من خلال العمل على تمكين الموارد البشرية من التوافق المستمر مع تغييرات مناخ المنظمة في التنافسية العالية.

إن تخطيط الموارد البشرية مسألة ذات بعد استراتيجي ولها ارتباط مباشر باستراتيجيات المنظمة، لأنه يبنى في ضوء متطلبات تنفيذها، لذلك فهو عمل متواصل ومستمر طالما أن المنظمة قائمة وتعمل في ظل متغيرات بيئية متنوعة تؤثر في حجم أعمالها فتجعله غير مستقر، مما يجعل حاجة المنظمة للموارد البشرية متغيرة بين الحين والآخر. فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يلعب دور حلقة الوصل بين استراتيجيه المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية(عقيلي, 2005, ص.237).

II- 5- أركان عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تقوم عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ثلاثة أركان رئيسية(عقيلي, 2005, ص.230):

1- التنبؤ بمطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية وذلك في ظل وصف حجم العمل الذي حددته استراتيجيه المنظمة وأدائها الكلي؛

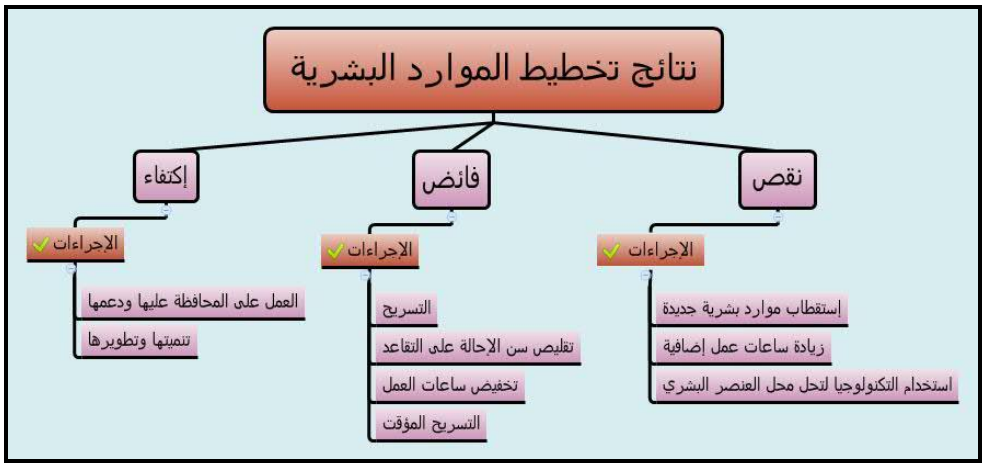
2- التنبؤ بمدى قدرة المنظمة على تزويد أو تلبية مطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية المتاحة لديها، ويتم ذلك من خلال ما يسمى بتحليل قوة العمل (workforce Analysis) الذي يشتمل على معرفة وتحديد عدد الموارد البشرية المتاحة في كل قسم ووحدة إدارية ونوعياتها وتخصصاتها وإمكاناتها على تنفيذ حجم العمل المطلوب؛

3- مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من موارد بشرية مع ما هو متاح منها في المنظمة، لتحدد فيما إذا كان سيكون لديها مستقبلا فائض أو نقص في هذه الموارد.

II- 6- نتائج تخطيط الموارد البشرية:

إنّ نتائج تخطيط الموارد البشرية، إمّا أن تشير إلى وجود حاجة إلى موارد بشرية إضافية، أو أن هناك فائضا فيها، أو أنّ الموارد الحالية تكفي متطلبات العمل في المنظمة(الخليل, 2020, ص.76). ويمكن توضيحها في الشكل (02):

شكل (02): نتائج تخطيط الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على

عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.

عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي، (ط2) .مركز الشارقة للبحوث، 2010

III - المحور الثاني: الإطار القانوني لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية

أشار الموقع الرسمي للمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري *(https://www.dgfp.gov.dz/ar/grh.asp)* إلى إن نظام تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية يقوم على أداتين للتوقع، والمتابعة والمراقبة وهما:

- ✓ المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية؛
- ✓ المخططات القطاعية السنوية أو متعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين (المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري،

III- 1-أدوات التسيير التقديري للموارد البشرية في الوظيفة العمومية

تم تكريس العمل بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 126/95 المؤرخ في: 1995/04/29، الذي نص في مادته الثالثة (03) المتممة لأحكام المرسوم رقم: 145/66 المؤرخ في: 1996/06/02 على أن العمل بنظام الرقابة الجديد الممارس من قبل مصالح الوظيفة العمومية يتم على مرحلتين(سالم, 2017, ص2.):

1- الإعداد والمصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، بالتنسيق مع المصالح المعنية؛

2- تقييم مدى تنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ومراقبة مشروعية القرارات المتخذة في هذا الإطار.

أمّا المخططات القطاعية السنوية أو متعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى، فتطبيقا لأحكام المادتين 105 و111 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، جاء المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 04 ذي الحجة عام 1441 الموافق 25 يوليو سنة 2020، يتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية إلى تحديد القواعد العامة المتعلقة بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية (مرسوم تنفيذي رقم 20-194).

III- 2- تعريف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

إن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية يعتبر وسيلة جديدة لتنظيم تسيير الموارد البشرية، وأداة تحليلية لنظام التسيير والسياسة المنتهجة في توفير الموارد البشرية، ويرتكز أساسا على التسيير التوقعي، وهو بمثابة برنامج عمل يعدّه المسير وفق الميزانية الممنوحة سنويا، ليجعل منه القاعدة المرجعية، قصد تجسيد الأهداف المسطرة والتي تتمثل في الاستغلال العقلاني والأنجع للموارد البشرية والمالية وتحسين مردود القطاع بتطوير المنظومة التكوينية.(شنوفي, 2011, ص31.)

ويعتبر وثيقة من وثائق التسيير الحديث للموارد البشرية يتضمن عدة مؤشرات يتعرف المسير من خلالها على الوضعية البشرية لإدارته، كما يستطيع من خلالها القيام بعملية تسيير تقديري لموارده البشرية في المستقبل، أي يعتبر بمثابة" لوحة قيادة "تساعد المسؤول على اتخاذ القرارات المناسبة(شنيوني, 2012, ص.3).

III- 3-أهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

تكمن أهمية المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية، التي تعتبر مصادر لمعطيات تمكّن من الشروع في(شنيوني, 2012, ص3.):

- تحديد النقائص في إجراءات التسيير، واقتراح التدابير التطبيقية والتنظيمية الكفيلة بمعالجتها؛
- الوقوف على الوضعية الحقيقية والدقيقة لتعداد المستخدمين في مختلف المؤسسات والإدارات العمومية (هيكل المستخدمين، المناصب المالية المشغولة، المناصب المالية الشاغرة، الاحتياجات الجديدة) ، والتي من شأنها تحديد بصفة موضوعية، التوظيف الذي ينبغي إجراؤه وفق مستويات التأهيل، وذلك بغية ضمان مناصب مالية حسب معطيات ملموسة؛
- تحديد الاحتياجات في التكوين وتحسين المستوى في المؤسسات والإدارات العمومية؛
- متابعة تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية؛
- تحديد عدد المستخدمين اللازمين لسير الهياكل والهيئات والمؤسسات العمومية .

III- 4-أهداف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

يهدف المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية إلى(فشيت, 2008):

- ✓ ضبط المعلومات بصفة دقيقة حسب الجداول المشكلة له؛
- ✓ برمجة كل العمليات التسييرية والإدارية خلال السنة مع تحديد نسب التوظيف المقررة قانونا، لا سيما المنشور الصادر عن المديرية العامة للوظيفة العمومية رقم 133 المؤرخ في 30 مارس 1999 المتعلق بنسب الأنماط القانونية للتوظيف؛
- ✓ إجادة أدوات لعقلنة تعداد المستخدمين وضبط وتيرة تطوره؛
- ✓ بروز وتطور نظام تسيير تقديري للموارد البشرية؛
- ✓ إعادة الاعتبار للمسيرين لممارسة اختصاصاتهم ممارسة كاملة وشاملة؛
- ✓ توفير أحسن الشروط قصد التشجيع على إبراز تسيير توقعي للموارد البشرية ووضع الآليات والميكانيزمات لضمان التحكم المنظم في عدد مستخدمي الإدارة العمومية؛
- ✓ إنشاء مهام للتدقيق التابعة لمصالح الوظيفة العمومية من أجل تقييم فعالية المصالح المكلفة بتسيير الموارد البشرية؛
- ✓ تحميل المسيرين المسؤولية التامة على جميع وثائق تسيير المستخدمين.

IV - 5-هيكلة المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

يتكون المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من 13 جدول، وينقسم إلى 03 أجزاء موضحة في الجدول رقم (01):

جدول (01): هيكلة ومحتوى مخطط تسيير الموارد البشرية

الجزء	الجداول المشكلة له	المحتوى والغرض
الجزء الأول (يتضمن معلومات عن الإطار القانوني والاستشاري المكلف بتطبيق المخطط التوقعي)	جدول رقم 01	المتعلق بكل التعدادات إلى غاية31 / 12من السنة السابقة (N-1) (N-2)، هذا الجدول يبين هيكل توزيع المستخدمين الوظائف العليا، المناصب العليا و كذا الأسلاك و الرتب. كما أنه يعتبر أرضية لإعداد الجدول رقم 04 حيث يُنقَلُ التعداد الفعلي منه إلى العمود الخاص بالمناصب المشغولة في الجدول رقم 04.
	جدول رقم 02	يتعلق بالأجهزة الاستشارية الداخلية تتم مراجعته للتأكد من: - صلاحية عهدة اللجان المتساوية الأعضاء ولجان الطعن (03 سنوات)؛ - مشروعية تمديد صلاحيات اللجان.
	جدول رقم 03	يتعلق بالقرارات إطار الخاصة بالمسابقات والامتحانات ولامتحانات والاختبارات المهنية.
الجزء الثاني (يحتوي على مختلف عمليات تسيير الموارد البشرية المتوقعة. ويعد بمثابة الترجمة الحقيقة لجميع العمليات التوقعية للتسيير المبرمج إنجازها خلال السنة)	جدول رقم 04	يتعلق بالمخطط التوقعي للتوظيف يعتبر هذا الجدول الركيزة الأساسية لجميع العمليات التسييرية المتوقع إنجازها خلال السنة الجارية، تتم مراقبته للتأكد من أن عدد المناصب المالية النظرية الواردة فيه مطابقة لدفتر الميزانية، وأن المناصب المشغولة مطابقة لتلك المذكورة بالجدول رقم 06، ليتم بعدها احتساب المناصب الشاغرة، ثم طريقة توزيعها وفقا للنسب القانونية المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة.
	جدول رقم 05	رزنامة تلخيصية لعمليات التسيير التوقعية للموارد البشرية.
	جدول رقم 06	بيان يتضمن المستخدمين الذين تتوفر فيهم شروط التقاعد بعنوان السنة الحالية
	جدول رقم 07	مخطط توقيعي لتنظيم التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات بعنوان السنة الحالية
الجزء الثالث (يهتم بالرقابة البعدية ودرجة تنفيذ الجزء التوقعي للمخطط السنوي. حيث تتم دراستها لاحقا عند تقييم مدى تنفيذ المخطط)	جدول رقم 08	و يتضمن حركة الموظفين إلى غاية 12/31 من سنة التسيير.
	جدول رقم 09	و يتضمن وضعية تلخيصية للأعوان المتعاقدين
	جدول رقم 10	و يتضمن بطاقة مراقبة عمليات التوظيف على أساس المسابقات
	جدول رقم 11	و يتضمن بطاقة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية
	جدول رقم 12	و يتضمن مراقبة التوظيف على أساس التكوين
	جدول رقم 13	و يتضمن مراقبة التوظيف على أساس الشهادة

من إعداد الباحثين بالاعتماد على/

فشيت أبو بكر، مخطط تسيير الموارد البشرية (الدورة التكوينية المنظمة لفائدة وزارة التكوين المهني والتمهين في مجال تسيير الموارد البشرية)، 2008.

محمد سالم، كيفية إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، موقع فضاء التسيير الاستشفائي، 2017

بالنسبة للجدول رقم 07 فيتم إعداده بشكل مستقل ضمن المخطط السنوي للتكوين وتحسين المستوى. ويجب أن تبين مخططات التكوين وتحسين المستوى ما يلي(قويسي, 2022, ص.267) :

- نوع دورات التكوين وتحسين المستوى؛
- الرتب المعنية بالاستفادة من دورات التكوين وتحسين المستوى؛

- عدد المناصب المالية المخصصة للتكوين وعدد المقاعد البيداغوجية الموجهة لتحسين المستوى؛
- عدد الموظفين أو الأعوان العموميين المعنيين بالتكوين أو بتحسين المستوى؛
- مدة دورات التكوين وتحسين المستوى (قصيرة، متوسطة، وطويلة المدى)؛
- مؤسسات التكوين التي تضمن دورات التكوين وتحسين المستوى.

IV. المحور الثالث: واقع تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة

تخضع المؤسسات والإدارات العمومية الصحية في الجزائر إلى قوانين الوظيفة العمومية، لذلك فإن كل مؤسسات القطاع الصحي تطبق نفس الآليات وفقا للنصوص القانونية المنظمة لعملية التسيير التوقعي للموارد البشرية في الوظيفة العمومية.

وسنتناول في هذا المحور: الإطار القانوني المنظم للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية في الجزائر، ونقدم نبذة تعريفية حول المؤسسة محل الدراسة الميدانية، ثم نتطرق إلى واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في هذه المؤسسة.

1.IV. الإطار القانوني المنظم للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية في الجزائر

أنشئت المؤسسات العمومية للصحة الجوارية بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية والمؤسسات العمومية الاستشفائية وتنظيمها، وعليه فإن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة/المسيلة، هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية الوالي.

وتتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج تغطي مجموعة من السكان. وتتمثل مهامها فيما يلي (ولد قادة، 2017، ص.262):

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

وتكلف على الخصوص بما يلي:

- ➢ المساهمة في ترقية وحماية البيئة في المجالات المرتبطة بحفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية؛
- ➢ المساهمة في تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

2.IV. تقديم المؤسسة محل الدراسة الميدانية:

تقع المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة في الجهة الشرقية لولاية المسيلة، تم إنشاءها والانطلاق الفعلي في تقديم مختلف الخدمات الصحية ومزاولة مختلف الأنشطة المتعلقة بها بتاريخ: 01 جانفي 2008، وتتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة من (09) عيادات متعددة الخدمات و(29) قاعة علاج موزعين على (09) بلديات، من بينها (04) عيادات بها نقاط مناوبة طبية تعمل بنظام 24سا/24 سا.

وتضم المؤسسة حاليا: **678** عاملا ينتمون إلى مختلف الفئات الوظيفية التابعة لقطاع الصحة، حيث يتوزعون على الرتب كالآتي:

جدول (02) عدد مستخدمي المؤسسة

السلك	عدد الموظفين
الممارسين الأخصائيين في الصحة العمومية	05
الممارسين الطبيين العامين في الصحة العمومية	95
الممارسين شبه الطبيين للصحة العمومية	365
النفسانيين العياديين في الصحة العمومية	09
سلك الإداريين	60
سلك العمال المهنيين	144
مجموع عمال المؤسسة	**678**

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية

3.IV. كيفيات إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة:

تتم عملية التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة على مرحلتين هما:

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

2- ممارسة المراقبة من طرف مصالح الوظيفية العمومية

المرحلة الأولى: يتم إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في بداية الثلاثي الثاني من السنة الجارية، بعد استلام المؤسسة لمدونة المناصب المالية، وبناء عليه يتم إعداد المخطط الجداول وفق الأشكال والشروط المطلوبة مع الأخذ بعين الاعتبار المناصب المالية المتوفرة والتقيد بالأحكام القانونية والنصوص التنظيمية.

يتم ضبط كل العمليات المتوقعة خلال السنة الجارية، من توظيف، الترقيات المتوقعة، الإحالات على التقاعد المتوقعة، وكذا عملية التكوين من خلال إعداد المخطط المركز للتكوين وتحسين المستوى كملحق بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، مع مرفقات أخرى مثل جدول التقييم الذي يعتبر تقييم لحصيلة حركات التوظيف خلال السنة الفارطة ويتضمن: (جدول متابعة ومراقبة حركة المستخدمين بالإضافة إلى حصيلة التوظيف، استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية والكفاءة المهنية، استمارة مراقبة عمليات التوظيف عن طريق التكوين، وثيقة مراقبة مخطط التوظيف على أساس الشهادة) ويرفق معه جدول الوضعيات الخاصة يتضمن

حصيلة الوضعيات الخاصة بالموارد البشرية خلال السنة الفارطة (الانتداب، الإحالة على الخدمة الوطنية، العطل المرضية طويلة المدى، حالات الوضع تحت التصرف، وجدول خاص بالإحالة على الاستيداع).[1]

المرحلة الثانية: تتم ممارسة المراقبة من طرف مصالح الوظيفية العمومية في مرحلتين تتمثل على التوالي في:

- ✓ المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من طرف مصالح الوظيفة العمومية وذلك بالتنسيق مع المصالح المعنية؛ حيث يتم تحرير محضر يتضمن نتائج الاجتماع ولا سيما قرار المصادقة على المخطط أو عند الاقتضاء الملاحظات والتحفظات المعرب عنها في هذا الموضوع.
- ✓ التقييم الدوري لتنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: تسمح مراقبة تنفيذ المخطط السنوي للتسيير بـ:
- ✓ تقييم مستوى الإنجاز للمخطط خلال السنة المعنية؛
- ✓ مراقبة شرعية القرارات المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين والأعوان العموميين للدولة.

إن هذا التقييم سيساعد في التعرف على النقائص في تسيير الموارد البشرية، والتعرف على الصعوبات التي حالت دون إنجاز المخطط باتخاذ الإجراءات الضرورية لمعالجتها.

- ✓ المراقبة اللاحقة: تسمح بضمان شرعية القرارات الفردية المتعلقة بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين والأعوان العموميين للدولة(فشيت, 2008).

V. الخاتمـــــــــــة :

IV.1. نتائج البحث: من خلال هذه الدراسة خلصنا إلى نتائج أهمّها:

- ❖ أهمية تخطيط الموارد البشرية كأداة تسيير تقديري للموارد البشرية في المؤسسات؛ كونه يلعب دورا هاما في عملية التنبؤ والتقدير والتقييم، ويمثل حلقة الربط بين أهداف المؤسسة وأهداف إدارة الموارد البشرية؛
- ❖ اهتمام المشرّع الجزائري بعملية التسيير التقديري والتي تندرج ضمن عملية تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، والذي يتضح لنا من خلال وجود مجموعة من القوانين والمراسيم التنظيمية التي تؤكد على أهمية المخططات السنوية والمخططات غير الممركز للتكوين وتحسين المستوى؛
- ❖ أهمية المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، حيث أنه يعتبر من بين أهم الأدوات التي تساعد مدير الموارد البشرية على التحكم في معطيات تسيير الموارد المتاحة في حدود ما هو متوفر من مناصب مالية شاغرة وفي حدود الأحكام والنصوص القانونية والتنظيمية المعمول بها، كما أنها تتيح للمسير برمجة كل العمليات التسييرية والإدارية المتوقعة خلال السنة؛ وتمنحه الصلاحيات لضبط وعقلنة تعداد المستخدمين.

[1] نموذج من الجدول رقم 04 مرفق في آخر المقال كملحق.

2.IV. النقائص وأوجه القصور في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

لمسنا عدة نقائص في أدوات التسيير التوقعي بحيث أنها بحاجة إلى تطوير مستمر، وهذا ما لم يحدث، فالمتابع للقوانين، يلاحظ جمود التغيير في القواعد والأحكام القانونية التي تؤطر لعملية التسيير التقديري، كما أنها لا تستجيب للتطورات والتغيرات المتسارعة، إذ أنه من الضروري مواكبة التغيرات والتطورات الحديثة في مجال التسيير العمومي؛

- ❖ غياب رؤية استراتيجيه واضحة تأخذ بعين الاعتبار التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، والتطورات على المستويين الاقتصادي والاجتماعي؛
- ❖ الافتقار إلى البعد الاستراتيجي لعملية التسيير التوقعي، فرغم أن المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية تؤدي الدور المطلوب منها،إلا أن ذلك يكون في حدود فترة قصيرة المدى تأخذ بعين الاعتبار مقارنة التعدادات بين السنة الماضية والسنة الحالية؛
- ❖ كما أنّ عملية التنبؤ لا تستند إلى أي خطة استراتيجيه، ولا تعتمد على أي أداة من أدوات التحليل والتخطيط الاستراتيجي والتي بناء عليها يمكن تحديد الفجوة بين ما هو متاح ومتوفر من الموارد البشرية وبين ما هو مطلوب والتي ينتج عنها إما فائض في تعداد المستخدمين، أو اكتفاء، أو عجز والتي تساهم في توضيح الرؤية وبناء خطة استراتيجية للتوظيف بنوعيه الداخلي والخارجي، الاستقطاب، والتكوين.
- ❖ رغم تحكم مديري الموارد البشرية في عملية ضبط التعدادات وبرمجة العمليات التسييرية الخاصة بالموارد البشرية، إلا أنه يبقى ذلك في نطاق ضيق، مرهونا بموافقة الهيئات الوصيّة في حدود ما تنص عليه القوانين، إذ يبقى المسيّر مقيّدا دائما بالقوانين والنصوص التنظيمية ما يعيق عملية الإبداع والابتكار في التسيير، بالإضافة إلى عدم إتاحة الفرصة للمسيرين بتطبيق أساليب ونماذج تسييرية قد تكون ناجعة وهذا راجع كما أسلفنا إلى محدودية مساحة التصرف والتقيد بما هو وارد في الأحكام القانونية والنصوص التنظيمية.

3.IV. مقترحات وتوصيات البحث: انطلاقا مما سبق وحتى تكون عملية التسيير التقديري فعالة وناجحة في المؤسسات العمومية للصحة بصفة خاصة والإدارات العمومية بصفة عامة فعالة نقترح ما يلي:

- ❖ الحرص على أن تكون عملية التسيير التوقعي للموارد البشرية عملية مستمرة، ومتواصلة وتأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي للعملية؛ والأهداف العامة للمؤسسة وأهداف إدارة الموارد البشرية وأهداف المستخدمين؛
- ❖ ضرورة الاهتمام بعملية تقييم شاملة لعملية التسيير التقديري للموارد البشرية، ونؤكد مرة أخرى على أهمية البعد إستراتيجي وأن تواكب التوجهات الحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية وخاصة أساليب التخطيط الاستراتيجي ومقارنة بين الأهداف المسطّرة والأهداف التي تم تحقيقها على أرض الواقع ومن ثمّ يمكن معالجة الفجوة بينهما، وتدارك مواطن الخلل والقصور وإحداث تغييرات على مستوى القوانين والنصوص التنظيمية؛
- ❖ أن يتم إشراك مديري الموارد البشرية في تطوير وتحديث القوانين؛ وإتاحة الفرصة لهم لتطبيق الأساليب التي يرونها مناسبة أكثر وتتماشى ورؤيتهم المستقبلية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية التي يشرفون على إدارتها.

VI. الإحـــالات والمراجـــع :

1. الخليل، عبد الحميد، (2020)، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية، 2020.
2. درة، عبد الباري إبراهيم.& الصباغ، زهير نعيم، (2008)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي (ط1)، دار وائل للنشر.
3. درويش، عبد الكريم أبو الفتوح، (2010)، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي (ط2)، شرطة الشارقة (مركز بحوث الشارقة).
4. سالم، محمد، (2017)، كيفية إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
5. شنوفي،نور الدين، (2011)، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية.
6. شنيوني، عمر،(2012)، مخطط تسير الموارد البشرية دراسة تحليلية وتطبيقية.
7. عقيلي, عمر وصفي. (2005). إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي (ط1). دار وائل.
8. فشيت،أبو بكر، (2008، مخطط تسيير الموارد البشرية.
9. مجناح حسين، (2017/2016)، "مخطط تسيير الموارد البشرية"، رسالة ماجستير(غير منشورة)، قسم الحقوق، ، كلية الحقوق والعلوم السياسية 19 مارس 1962، جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس، الجزائر.
10. قويسي، حكيمة، (03 جانفي 2022)، "تكوين المورد البشري المحلي على ضوء المرسوم التنفيذي رقم 20-194 ودوره في تحقيق التنمية المحلية"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني "دور المورد البشري في تحقيق التنمية المحلية" جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، كلية الحقوق والعلوم السياسية بودواو، الجزائر.
11. الأمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 يتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية العدد 46.
12. المرسوم التنفيذي رقم : 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007، المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية للصحة الجوارية والمؤسسات العمومية الاستشفائية وتنظيمها
13. المرسوم التنفيذي رقم 20-194 مؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1441 الموافق 25 يوليو 2020، يتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية العدد 43.
14. المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، **https://www.dgfp.gov.dz/ar/grh.asp**

VII. الملحقـات:

نموذج من الجدول رقم 04 من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولايـــة المسيـــــــــلة
مديرية الصحـــة و الســـكان
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقـــرة

المخطط التوقـعي للتوظيف بعنوان السنة الجارية

الجدول رقم 4 صفحة 01

code	الوظائف العليا / الأسلاك و الرتب	المناصب العليا	المناصب المالية	المناصب المشغولة	المناصب الشاغرة	التوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة: منتوج التكوين خارجي	منتوج التكوين داخلي	على أساس الشهادة مسابقة على أساس الشهادة فحص مهني	الترقية: إمتحان مهني	على سبيل الإختيار	التأهيل المهني	الملاحظات
	الوظائف العليا											
	المجموع الفرعي	لا شيـــــــــئ										
	المناصب العليا ذات الطابع الهيكلي											
16	مدير مؤسسة											
16	نواب المدير											
16	رؤساء المكاتب											
	المجموع الفرعي											
	المناصب العليا ذات الطابع الوظيفي											
38	ممارس طبي متخصص (رئيس مصلحة)											
38	طبيب متخصص (رئيس وحدة)											
38	طبيب منسق											
38	طبيب رئيس وحدة											
38	جراح أسنان رئيس وحدة											
38	جراح أسنان منسق											
30	أطباء شبه طبي											
30	منسق التشخيص شبه الطبية											
30	صيدلي منسق للصحة العمومية											
30	قابلة منسقة											
30	نفساني منسق											
30	فيزيائي طبي											
	المجموع الفرعي											
	المناصب العليا ذات الطابع											
	رئيس حضيرة											
	رئيس ورشة											
	رئيس مخزن											
	رئيس معلم											
	مسؤول المصلحة الداخلية											
	المجموع الفرعي											
	مجموع المناصب العليا											

المديـــــر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولايـــة المسيـــــــــلة
المؤسسه العموميه للصحه الجواريه مقـــرة

المخطط التوقـعي للتوظيف بعنوان السنة الجارية

الجدول رقم 4 صفحه 02

code	الوظائف العليا / الرتب	المناصب العليا / الأسلاك و	المناصب المالية	المناصب المشغولة	المناصب الشاغرة	التوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة: منتوج التكوين خارجي	منتوج التكوين داخلي	على أساس الشهادة مسابقة على أساس الشهادة فحص مهني	الترقية: إمتحان مهني	على سبيل الإختيار	التأهيل المهني	الملاحظات
	الأسلاك و الرتب											
16	المتصرفون الرئيسيون لمصالح الصحة											
16	متصـــرف											
13	ملحق للإدارة											
13	عون إدارة رئيسي											
13	عون إدارة											
13	كاتب											
13	عون حفظ البيانات											
13	محاسب إداري رئيسي											
13	مهندس دولة في الإعلام الآلي											
13	تقني سامي في الإعلام الآلي											
38	ممارس متخصص مساعد											
38	طبيب عام رئيس في الصحة العمومية											
38	طبيب عام رئيسي في الصحة العمومية											
38	طبيب عام في الصحةالعمومية											
38	أسناني عام في الصحةالعمومية											
38	جراح أسنان عام رئيسي في الصحة العمومية											
38	جراح أسنان عام في الصحةالعمومية											
30	قابلة في الصحة العمومية											
30	قابلة رئيسية											
30	قابلة											
30	ممرض متخصص للصحة العمومية											
30	ممرض للصحة العمومية											
30	مساعد طبي للصحة العمومية											
30	محضر في الصيدلة للصحة العمومية											
30	مشغل أجهزة التصوير الطبي متخصص للصحة العمومية											
30	مشغل أجهزة التصوير الطبي للصحة العمومية											
30	مخبري متخصص للصحة العمومية											
30	مخبري للصحة العمومية											
30	مختص في حفظ الصحة متخصص للصحة العمومية											
30	ممرض متحصل على شهادة دولة											
30	مشغل أجهزة الأشعة متحصل على شهادة دولة											
30	ممرضين مؤهلين											رتبة في طريق الزوال
30	مشغلين أجهزة الأشعة مؤهلين											رتبة في طريق الزوال
30	مساعد تمريض رئيسي للصحة العمومية											
30	مساعدي التمريض للصحة العمومية											
30	بيولوجي في الصحة العمومية درجة 01											
30	بيولوجي في الصحة العمومية درجة 02											
30	نفساني عيادي للصحة العمومية											

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولايـــة المسيـــــــــلة
مديرية الصحـــة و الســـكان
المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مقـــرة

المخطط التوقـعي للتوظيف بعنوان السنة الجارية

الجدول رقم 4 صفحة 03

code	الوظائف العليا / الأسلاك و الرتب	المناصب العليا	المناصب المالية	المناصب المشغولة	المناصب الشاغرة	التوظيف الخارجي في المناصب الشاغرة: منتوج التكوين خارجي	منتوج التكوين داخلي	على أساس الشهادة مسابقة على أساس الشهادة فحص مهني	الترقية: إمتحان مهني	على سبيل الإختيار	التأهيل المهني	الملاحظات
37	عامل مهني خارج الصنف											
37	عامل مهني من الصنف الأول											
37	عامل مهني من الصنف الثاني											
	المجموع العام للرتب											

المديـــــر

المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية.