

إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية بالجزائر

الأستاذ الدكتور: عبد الرحمن برفوق /الأستاذة: غنية بودوح

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية /جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر

ملخص

يعتبر التكوين المتواصل بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون أساليب عمل تختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه قبل التكوين .

وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة مثل تقديم الخدمة الفضل والأداء الأعلى والنظام الإداري الأحسن والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل وزيادة الأرباح للمؤسسة وتحسين صورتها.

Résumé:

La formation continue comme une tentative de changer le comportement des individus en les rendant utiliser les routes et les diverses méthodes dans l'exercice de leur activité qui les rend à pied les méthodes de travail varient après la formation que ce qu'ils le suivaient, avant la formation et le résultat de ce changement est de parvenir à des résultats positifs pour l'institution telle que la fourniture de crédit de service et de la plus haute performance et le système administratif de mieux, ce qui conduit finalement à de meilleurs résultats économiques et des bénéfices accrus pour l'institution et améliorer son image.

تساهم مصلحة التكوين في حل المشاكل في المؤسسة الصحية وتحسين كفاءة المستخدمين، إذ أن من متطلبات عملية مواكبة التطور تكوين العمال ومداهم بالمعارف العلمية والتقنيات، وذلك من خلال استراتيجية التكوين المتواصل داخل المؤسسة والتي تساهم بدورها في رفع المستوى الثقافي والعلمي للعمال حتى يصبحوا في مستوى المسؤولية.

أولاً: تحديد مفهوم استراتيجية التكوين المتواصل

يعرف **لخضر سكيو (I.sekhiou)** التكوين المتواصل بأنه: "مجموع العمليات والإجراءات والدعائم التي من خلالها يتم تحسين وتطوير معارف واستعدادات وسلوك العمال من اجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية"⁽¹⁾.

تعريف **بوتارف**: "التكوين عبارة عن عملية تعديل ايجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، و هدفه اكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج إليها الفرد لرفع مستوى كفاءته في الأداء بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل، أي أن التكوين وسيلة لإعداد الكفاءات تتزاج فيها المعارف و الكفاءات. و السلوكات بحيث تكون مؤهلة للعمل الناجح"⁽²⁾.

تعريف **سيو جين بيار J.Pierre** " هو مجموعة من الأنظمة أو الأجهزة البيداغوجية المقدمة إلى العمال كي تسمح لهم بالتكيف مع المتغيرات البنوية وتحولات تنظيم العمل نتيجة للتطورات التكنولوجية والاقتصادية، وكذلك لإفادة تطورهم المهني"⁽³⁾.

بتحليل و مقارنة التعاريف المذكورة، يمكن القول أن التكوين المتواصل تندرج يرتبط بثلاث مستويات:

• **المستوى المعرفي:** حيث أن التكوين يهدف إلى تنمية المستوى المعرفي من خلال تزويد المتكون بالمعارف المطلوبة و الاهتمام بالمكتسب المعرفي و إعداد الكفاءات.

• **المستوى المهاراتي:** فهناك من ركز على ضرورة امتلاك المهارات و تنميتها من أجل الرفع من مستوى الأداء.

• **المستوى السلوكي:** إذ أن عملية التكوين لا يقتصر دورها على التزويد بالمعارف والمهارات بل يتعدى إلى سلوك الفرد.

و التكوين المتواصل ليس عملية عشوائية بل مرتبطة بالعمليات الأخرى و محددة وفقا للإستراتيجية العامة للمؤسسة، إذ تجب هيكلة و بناء علاقة بين حاجات التنظيم التنبؤية فيما يخص الكفاءات والموارد البشرية المؤهلة الضرورية و بين أهدافه من جهة و التخطيط لعمليات التكوين من جهة أخرى.

وتعرف إستراتيجية التكوين المتواصل ب

إستراتيجية التكوين المتواصل مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بتكوين الموارد البشرية المتجانسة داخليا بالطريقة التي من خلالها تحقق رأس مال بشري يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية.

ثانيا: مبادئ وخصائص التكوين المتواصل

بما أن التكوين عبارة عن عملية مستمرة تسعى إلى إكساب الأفراد مهارات وتقنيات حديثة من خلال البرامج التكوينية المستمرة التي تعتمد على مبادئ وإجراءات عامة وأساسية، كما يجب الاعتماد على أساليب فعالة لنجاح عملية التكوين المتواصل.

1- مبادئ التكوين المتواصل

حتى تكتسب البرامج التكوينية درجة من الفعالية والكفاءة وتكون ناجحة وفي تطور مستمر يجب أن تستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية ومن أبرز هذه المبادئ ما يلي:

• **الفروق الفردية:** أي لابد من القائمين بالتكوين المتواصل أن يعترفوا بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتكويين .

• **الدافعية:** لكل فرد خصائصه ومميزاته الخاصة به التي تميزه عن باقي الأفراد، فمحاولة معرفة دوافع وأهداف وحاجات وتوقعات الفرد تساعد على معرفة أهمية إثراء وتنويع وتحديد الحوافز المادية والمعنوية التي تدفع وتحفز الفرد إلى بذل جهد للدراسة، وإذا كان برنامج يساعد الفرد على تحقيق بعض من هذه الأهداف، فإن هذا يسهل كثيرا من عملية تعلم الفرد.

• **الاختيار الدقيق للمتكويين:** يجب أن يتم اختيار العناصر المرشحة للبرامج التكوينية بصورة دقيقة وموضوعية وأن تكون لدى المرشح الرغبة الحقيقية في دخول البرنامج التكويني لأن عدم توفر الرغبة لديه سيؤدي إلى عدم استفادته بشكل مناسب من الدورة التكوينية، و يجب أن تكون الرغبة مصحوبة بتناسب محتوى ومضمون البرنامج التكويني مع تخصص الفرد المرشح ومع مستواه الوظيفي أيضا.

• **متابعة المتكون بعد عملية التكوين:** بالإضافة إلى قيام المشرف المباشر بمعالجة نقاط الضعف لدى المتكون بعد إكماله للبرنامج التكويني وبدئه بعمله فإنه من الضروري اعتماد أسلوب المتابعة المبرجة والمنظمة من خلال إعداد استمارة خاصة لهذا الغرض لرصد التغيرات الحاصلة في سلوكه الشخصي والاجتماعي ومدى أثر التكوين المتواصل عليهما.

• **ضرورة الممارسة العملية للمتكون:** لابد من توافر الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل.

• **الانتقال من الكليات إلى الجزئيات:** لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أو تعلمه على مراحل متتالية وفقا لمكوناته

فكلما تعقد العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها، وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل، ولذلك فإن خلق الحافز لدى المتكون للتعلم هي من الواجبات الأساسية للمكون⁽⁴⁾.

2- خصائص عملية التكوين المتواصل

يلاحظ من خلال عرض التعريفات السابقة للتكوين المتواصل أن للتكوين المتواصل مجموعة من الخصائص:

- التكوين المتواصل نشاط رئيسي مستمر: فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة، كما يستمر مع ارتقاء العامل في الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه.
- نظام متكامل: النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملا تفيد أنه يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني.
- النظرة المستقبلية: إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به وبأحدث إيديولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن تحقيقا لأهداف المنظمة.
- التكوين نشاط متغير ومتجدد: ويشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته، وبالتالي فإن المادة والأساليب العلمية يجب أن تأخذ

بكل مستحدث وجديد في مجال العمل أو في المتغيرات البيئية التي تؤثر على المنظمة.

• الشمولية: بحيث لا يقتصر على فئة من العاملين دون أخرى، بل توجه إلى العاملين جميعهم صغيرهم وكبيرهم فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد⁽⁵⁾. فالعامل أيا كان عمله أو مسؤوليته داخل مؤسسته له دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحولات والتطورات التي تحدث فيها.

ثالثا: أهمية وأهداف التكوين المتواصل

1- أهمية التكوين المتواصل

تتضح أهميته في المؤسسة من عدة زوايا أهمها⁽⁶⁾:

أ- أنه صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية و الإدارية، فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.

ب. يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانه الوظيفي.

ج. أن كل العاملين تقريبا في المؤسسة يحتاجون إليه فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى

د. إن التطور التكنولوجي أو الآلي تواكبه تحسينات على عمليات الإنتاج، والذي أصبحت معه الإبداعية و الابتكارية هي الصفة الغالبة في العمل، وأصبح عامل اليوم مطالبا بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة و الدقيقة، وهذا يتطلب تكوين الأفراد تبعا لذلك، فكلما

ازدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيدا تطلب ذلك مستوى أعلى من التكوين لدى العامل⁽⁷⁾.

2- أهداف التكوين المتواصل

يعتبر التكوين المتواصل أداة فعالة من أدوات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية للمؤسسة ولمواردها البشرية

أ- بالنسبة للمؤسسة: يؤدي التكوين المتواصل إلى تحقيق عدد من الفوائد للمؤسسة ومن أهم هذه الفوائد ما يلي⁽⁸⁾:

➤ زيادة الإنتاجية

➤ تخفيض حوادث العمل

➤ يؤدي إلى استمرارية التنظيم واستقراره

إضافة إلى ذلك، التكوين المستمر باختلاف أنواعه والفئات المهنية التي تحتاجه:

➤ يقضي و يحارب الطابع الجامد أو الانغلاق نتيجة للأعمال الروتينية و المتكررة.

➤ يحقق المواكبة و التأقلم مع مختلف التغيرات و التطورات الكمية و النوعية.

➤ وسيلة للحصول على الترقيات و بالتالي تحسين الوضعية الاجتماعية و المركز.

يخفف التكوين الفجوة بين التغيرات التقنية و تلك التي تمس باقي الجوانب اللامادية و بالتالي يحقق ربحا في الوقت و الجهود بعيدا عن الهدر الاقتصادي⁽⁹⁾.

2- بالنسبة للأفراد

يحقق التكوين فوائد عديدة للأفراد العاملين بالمؤسسة منها⁽¹⁰⁾.

- يساعد الأفراد على اتخاذ القرار الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهارتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- يساعد العاملين التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المنظمة.
- يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
- يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
- يتيح للفرد تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل والحديث والاستماع.
- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز.
- يقلل من دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها.

2-3- أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية

يؤدي التكون الفاعل إلى النتائج التالية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية:

- أ- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- ب. تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.
- ج. تمتين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- د. يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

رابعا: مراحل عملية التكوين المتواصل:

يمر التكوين المتواصل بعدة مراحل هي:

1. تحديد الحاجات للتكوين بدقة:

تلجأ المؤسسات إلى التكوين كإجراء علمي لتحفيز العاملين نحو أفاق مهنية أفضل و ذلك بدل اللجوء إلى كفاءات من خارجها قد يتطلب نفقات إضافية غير متوقعة كما يؤدي إلى إحباط العاملين بداخلها نظرا لاحتمال شعورهم بالدونية عند استقدام من يقوم بعملهم و لو مؤقتا⁽¹¹⁾.

يرى وليام ترسي أنه توجد أربع طرق لتحديد الاحتياجات التكوينية والتي تستخدمها جميع المنظمات وهذه الأنواع متكاملة هي:

أ. تحديد احتياجات المنظمة

ب. تحديد احتياجات الجماعة.

ج. تحديد احتياجات العامل.

د. تحديد احتياجات العمل أو الوظيفة .

2. تخطيط وتصميم برنامج التكوين

بعد تحديد الحاجة إلى التكوين تقوم المؤسسة بتصميم برنامج التكوين الذي يفي هذه الحاجة ومن هنا يتم بناء البرنامج التكويني وتصميمه لتحقيق الأهداف المرجوة.

" تصميم البرنامج التكويني عملية تعنى بتحديد الأهداف التكوينية والتعليمية وانتقاء مفردات البرنامج وتتابعها وتوقيتاتها والأساليب التكوينية التي ستعتمد وشروط المشاركة بالبرنامج ومعايير تقويم وقياس فاعلية البرنامج⁽¹²⁾ .

فتصميم البرنامج التكويني يتضمن عدة موضوعات أهمها تحديد المحتوى التكويني ثم تحديد أساليب التكوين فالأدوات المساعدة فيها وأيضا تحديد المكونين وأخيرا وضع نظام لتطبيق ومتابعة البرنامج.

وتتضمن عملية تصميم البرامج التكوينية عدة إجراءات هامة هي⁽¹³⁾ :

1- تحديد أهداف البرنامج التكويني

ب- تحديد الموضوعات التكوينية

ت- تحديد طرق التكوين

3. إدارة وتنفيذ البرنامج التكويني

يلي مرحلة تصميم البرنامج التكويني مرحلة أخرى، هي إدارة وتنفيذ البرنامج التكويني سواء كان هذا البرنامج داخل الشركة أو خارجها، فعلى مدير وأخصائي التكوين الإشراف على التنفيذ والتأكد بان التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه.

ويقصد بإدارة برنامج التكوين " مجموعة التحضيرات والإجراءات والأعمال التي يتطلبها برنامج التكوين " (14).

يعتمد التنفيذ الناجح للتكوين على عدة عوامل تضم تحديد الاحتياجات من العملية التكوينية بدقة وإدراك المتكويين الحاجة للتكوين، كذلك لا بد من تدعيم الإدارة للتأكد من أن التدخل على مستوى مناسب لكل من المتكويين و لمشكلة الأداء (15).

4. التقييم

يعرف تقييم التكوين بأنه " الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التكويني، ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، وقياس كفاءة المتكويين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني (16).

وتتم عملية التقييم لعدة أسباب لعل أبرزها ما يلي:

- التأكد من أن البرنامج يعمل وفقا للأهداف التي وضعت له.
- لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين.
- معرفة مدى تلبية البرنامج لاحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل.

- لتحديد مدى فعالية وملائمة أساليب التكوين المعتمدة.
- مدى ملائمة المواد التكوينية المستخدمة (كالمحاضرات، تمثيل الدور...) (17).

خامسا: تحديد مفهوم المؤسسة الصحية:

عرفت المنظمة العالمية للصحة المؤسسة الصحية بأنها "جزء أساسي من تنظيم اجتماعي طبي تتلخص وظيفته في تقديم رعاية صحية كاملة للسكان، علاجية ووقائية، وتمتد عيادتها الخارجية إلى البيوت كما تعمل كمركز لتدريب القوى العاملة الصحية والقيام ببحوث اجتماعية حيوية" (18).

أما الدكتور محمد أمين فيرى بأنها "منظمة اجتماعية فنية معقدة، تحتوي على أسرة للتنويم وتتألف من مجموعة من النشاطات الجزئية، أهمها: نشاط الخدمات العامة نشاط خدمات شؤون المرض، نشاط التشخيص، نشاط العلاج، نشاط التمريض، نشاط الخدمات الطبية المساعدة، نشاط الخدمات العامة، نشاط خدمات شؤون المرض، نشاط الوحدات الإدارية، نشاط الوحدات الاستشارية، التي يؤثر بعضها على بعض ويتأثر بعضها ببعض ويعمل بعضها مع بعض لتحقيق أهداف يقدم الرعاية الصحية" (19).

وعموما يمكن أن نقول أن المؤسسة الصحية مؤسسة تهتم بتقديم الخدمات الصحية لأفراد المجتمع الذي توجد فيه وتمثل هذه الخدمات في:

- ✓ معالجة الأمراض وترقية الصحة.
- ✓ الوقاية من الأمراض وتفاديها.
- ✓ تنظيم وتشكيل مصالحي معالجة الأمراض وتشخيصها والتنبؤ بها.
- ✓ تمديد المعدل المتوسط للعمر، وذلك بتحسين الحالة الصحية.

سادسا: استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية بالجزائر (20):

عرف موضوع التكوين المتواصل لأفراد الصحة تحسنا تدريجيا خاصة في السنوات الأخيرة، مما أدى إلى اعتباره محور أولي لمخططات وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات.

ففي عام 1993 تم خلق تنظيم للاستشارة في مجال التكوين المتواصل (لجنة وطنية للتكوين المتواصل لعمال الصحة)، وتم اقتراح إستراتيجية للتكوين المتواصل خضع خلال عام 1995 لمناقشة وإثراء 03 ملتقيات محلية وتم عرض مجلس استشاري طبي وعلمي ونقابة وحركة جمعوية، بالإضافة إلى تنظيمات أخرى تشارك في تنظيم أعمال التكوين المتواصل لأفراد الصحة وذلك لتنظيم العمل من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة لكافة المستويات.

وقد غطى المرسوم رقم 96-91 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتكوين ورسكلة الموظفين فراغ كبير في مجال تنظيم التكوين المتواصل.

وجاء المرسوم التنفيذي رقم 96-92 المؤرخ في 14 شوال 1416 الموافق لـ 03 مارس 1996 و الذي يظهر من خلاله الأهمية المعطاة للتكوين، و فيما يلي عرض بعض النصوص القانونية:

يحدد هذا المرسوم الشروط المتعلقة بأعمال التكوين المتخصص التحضيرية للالتحاق بالوظائف العمومية و كذا تحسين مستوى الموظفين التابعين للمؤسسات و الإدارات العمومية و تجديد معلوماتهم كما يحدد قواعد و كفاءات ذلك.

■ يتعين على المؤسسات و الإدارات العمومية إعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات و لهذا تقوم السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بتخطيط و تنسيق عمليات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات التي تحضر للالتحاق بالوظائف العمومية أو للتكيف مع مناصب العمل و فق أهداف مستخدمي المؤسسات.

- يجب أن يندرج مخطط التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات في إطار تسيير تقديري للموارد البشرية.
- تقوم المصالح التابعة للسلطة المكلفة بالوظيف العمومي عقب كل سنة مالية بإجراء تقويم دقيق عن مدى تنفيذ المخطط السنوي أو متعدد السنوات في التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات في المؤسسة.
- تنشأ في كل مؤسسة و إدارة عمومية لجنة مكلفة بانتقاء الموظفين المعدين لمتابعة دورة التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات.
- يجب أن تكون قائمة المترشحين المقبولين للمشاركة في دورات التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات موضوع إشهار عن طريق الإلصاق في المؤسسة أو الإدارة العمومية في أجل لا يقل عن شهر واحد قبل تاريخ بداية دورة التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات.
- ينشر القرار قبل ثلاثة(03) أشهر على الأقل من تاريخ بدأ التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات بكل وسيلة ملائمة لصالح المترشحين.
- يمكن القيام بأعمال تكوين الموظفين أو تحسين مستواهم أو تجديد معلوماتهم حسب الأسلاك في شكل متناوب أو متواصل وفق الدورات الآتية:
 - أشكال التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية:
- تم أعمال التكوين المتواصل على شكل أعمال متعاقبة أو مستمرة حسب الدورات التالية:
- ◀ دورة ذات أجل قصير: عندما تكون المدة أقل أو تساوي 06 أشهر.
- ◀ دورة ذات أجل متوسط: عندما تكون المدة أكثر من 06 أشهر أو تكون مساوية أو أقل من عام.

◀ دورة ذات أجل طويل: عندما تتجاوز المدة سنة كاملة أو تكون مساوية أو أقل من 3 سنوات.

✓ يقتضي المترشحون الخارجيون المقبولون في دورة تكوين متخصصة منحة دراسية وفق الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.

✓ لا يجوز أن يفوق الحد الأقصى للموظفين المقبولين في دورة تكوين أو تحسين المستوى و تجديد المعلومات بنسبة 15% من العدد الحقيقي للسلك المعني.

✓ يستفيد الموظفون الذين نجحوا في دورة تكوين متخصصة أو تحسين المستوى أو تجديد المعلومات أحد الامتيازات الآتية:

1/ في دورات التكوين المتخصص: الترقية في السلك أو الرتبة حسب الشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي الخاص الذي يخضع له هذا السلك أو هذه الرتبة.

2/ في دورات تحسين المستوى و تجديد المعلومات: التسجيل بصفة تفصيلية في قائمة التأهيل للترقية عن طريق الاختيار، التخفيض في الأقدمية للترقية في الدرجة أو الترقية عن طريق الاختيار يساوي مدة الدورة دون أن تقل هذه المدة عن شهر.

● أنواع التكوين

1: التكوين المهني المتخصص Formation Professionnelles Spécialisé

بموجبه يتم تكوين الموظفين الذين لديهم بعض النقائص في أداء العمل و بالتالي يعمل هذا التكوين على سد الثغرة بين القدرات الشخصية للموظفين و متطلبات المنصب الذي يشغلنا، و هذا بإضافة معلومات و معارف و كذا خبرات جديدة للموظف المتكون تمكنه من استغلال قدراته لما يتوافق مع منصب عمله مدة هذا التكوين من شهر إلى 03 سنوات، و ينقسم هذا النوع من التكوين إلى قسمين هما:

أ/ التكوين المستمر و المتواصل Formation Continue

و يتم طوال الحياة المهنية للعمل و يهدف إلى تكييف الفرد بصفة دائمة و تطوير مستمر لمستوى المعرفة الذي يفرضه التطور التقني و التكنولوجي مع متطلبات المنصب الذي يشغله.

ب/ التكوين المتقطع Formation Alternée

و يكون هذا النوع من التكوين لفترات معينة من المسار المهني للفرد و كمثال لذلك، التكوين من أجل الترقية، أو تكوين الموظفين الجدد لشغل منصب عملهم.

2: التحسين المهني المتخصص Perfectionnement Professionnelle

Spécialisé

و يسمى كذلك بالتكوين الإضافي حيث يبعث الموظف إلى دورات تكوينية من أجل إضافة معلومات جديدة، و يحق لكل موظف الدخول في هذا التكوين بطلب منه عند الحاجة أو حسب طلب المسؤول عنه، و مدة هذا التكوين من 05 أيام إلى شهر.

3: التكوين أثناء العمل Formation sur le tas

و يكون هذا النوع من التكوين أثناء العمل و داخل القطاع و هو يمس فئتين و هما:

أ. تكوين الموظفين الجدد: حيث يوضح لهم كيفية أداء العمل بطريقة مباشرة و هذا من خلال تعريفه لمتطلبات المنصب و كذا كافة المصالح و الإدارات التي يتعامل معها، و بالتالي اكتسابه المهارات و الخبرات الكافية لشغل المنصب.

ب. تكوين الموظفين القدامى: و يتم تزويدهم بمعارف و خبرات جديدة أثناء العمل تخصص المنصب الذي يشغله من كل جوانبه، و تكون مدة هذا التكوين إما

قصيرة أو طويلة المدى، أي حسب قدرة استيعاب الفرد لمعلومات و ترسخ الأفكار في ذهنه.

4: التمهين Apprentissage

يتم هذا النوع من التكوين عن طريق جلب المتكويين من مراكز التكوين خارج المؤسسة و هذا وفقا للإمكانيات المتاحة في المؤسسة، بحيث يتم تكوين تطبيقي و عملي في شتى التخصصات المتوفرة في القطاع و بالتالي اكتساب الفرد معارف و خبرات جديدة بصفة تطبيقية تمكنه من ترسيخ الأفكار و مسايرة التطورات التقنية والتكنولوجية الحادثة في المحيط

5: التكوين خارج الوطن : و يتم هذا التكوين خارج الجزائر حيث يتم اختيار المتكويين من طرف المسؤولين وهذا الاختيار يكون حسب الكفاءة و القدرات الشخصية للفرد و كذا قدراته على استيعاب المعلومات المقدمة بصفة سريعة و دقيقة. فهذا التكوين يسمح بإضافة معلومات جديدة و اكتساب خبرات تمكن المتكويين من مواكبة التطورات التكنولوجية و التقنية و بالتالي تعود بالفائدة على المؤسسة و على العاملين.

والمؤسسة الصحية تبحث ليس على الحصول فقط على برنامج ومكون أو معلم، بل هي تؤول أيضا إلى السيطرة على الجهاز الكامل لعملية التكوين (تحضيرها، تحقيقها، تطويرها، ومتابعتها).

وقد تم خلق جهاز استشاري (خلية للتكوين المتواصل) في 1993 على مستوى إقليمي ومحلي مكلفة بالقيام بمهمة مطابقة احتياجات المؤسسة المتواصلة وتطبيق أعمال التكوين المتواصل وهناك مجموعة من المهام التي تسعى لتحقيقها وتمثل هذه المهام في:

*المهمة الرئيسية: تنفيذ سياسة التكوين المتواصل لأفراد الصحة على مستوى الولاية.

المهام الثانوية:

- تحليل الطلبات والمخططات الإقليمية للتكوين المتواصل.
- تطبيق مخططات التكوين وفقا للاحتياجات الأولية والأساسية.
- إعداد مخططات التكوين الولائية والإقليمية.
- تقدير ومعالجة الميزانية الضرورية لتنفيذ مخطط التكوين.
- تنظيم وإعداد الوسائل الضرورية (أجهزة، أفراد، المورد المالي).
- تحضير برامج التكوين المتواصل من خلال توفير الإمكانيات العملية داخل وخارج الولاية.
- المصادقة على محتوى برامج التكوين المتواصل الأولية على المستوى الوطني، المحلي، الإقليمي والعمل على ربطه و ملاءمته مع تقرير الأهداف المسجلة للسياسة الوطنية للصحة.
- المصادقة على المخططات المحلية قبل تسليمها إلى الإدارة المركزية لأجل المصادقة النهائية.
- استدعاء الأفراد المؤهلين على المستوى الإقليمي من أجل تكوين العمال المسجلين في مخططات التكوين المتواصل.
- جمع العروض والمساهمات في عمليات التكوين المتواصل واختيار التدخلات.

سابعاً: معوقات تطبيق إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية :

إذا كانت مهمة مسؤولي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات، إلا أن هناك عدة مشاكل تمنعها من تحقيق أهدافها و تحول دون إمكانية تنفيذ برامجهم. ويمكن توضيح هذه المشكلات و المعوقات في:

- 1- التعامل مع التكوين المتواصل باعتباره عملية مستقلة بذاتها ومتقطعة الصلة بمنظومة شاملة لتكوين وتنمية وتفعيل مساهمات العنصر البشري في المؤسسة.
- 2- ان اشكالية التكوين المتواصل تتمحور في حقيقة اساسية هي اعتباره نشاطا تكميلي وتجميلي وليس باعتباره ركنا جوهريا في البناء الاداري الاستراتيجي للمؤسسة.
- 3- عدم توفر التسهيلات اللازمة للقيام بالعملية التكوينية وعدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتكوين و ضعف الإمكانيات المالية المتاحة.
- 4- افتقاد الدورة التكوينية للأسس العلمية و العملية في تخطيط وتنفيذ و تقييم و متابعة النشاط التكويني حيث الاعتماد الغالب في هذه الدورات على الأساليب التقليدية التي تحول دون إمكانية تقدم أو تطوير أنظمة المنظمة أو تحقيق كفاءة و فعالية التكوين⁽²¹⁾.
- 5- غياب المنهج الاستراتيجي في التعامل مع قضايا التكوين المتواصل والانطلاق في أنشطة دون وجود معايير وتوجهات استراتيجية واضحة تربطه بالاستراتيجية العامة للمؤسسة من جانب، واستراتيجية الموارد البشرية من جانب اخر.

خلاصة:

تعد وظيفة التكوين المتواصل من أهم مقومات المؤسسة الصحية، فهو هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة، فهذا النشاط تهدف المؤسسة الصحية إلى تنمية مهارات الأفراد وذلك لمواجهة احتياجات حالية ومستقبلية تتطلبها المؤسسة في ظل التغيرات البيئية التي تواجهها لأن التكوين المتواصل لا يهتم المؤسسة لوحدها بل كذلك يعني الأفراد العاملين فيها، وتنمية حب العمل لديهم داخل المؤسسة مما يعود بالفائدة عليها وعلى الفرد.

❖ الهوامش والمراجع

- (1) L. Sekhiou, **gestion du personnel**, Ed d'organisation, Paris, 1990, p239
- (2) Boterf (G), Barzucchetti (FN), **Comment manager la qualité de la formation**, Edition Organisation. Paris. 1992. P 53.
- (3) J. PIERRE CITEA, **Gestion des Ressources humaines**, 3^e édition, Ed, Dalloz, Paris, 2000, p101.
- (4) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 261
- أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 183.
- (6) مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2002، ص 132
- (7) Bruno herniet : Nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative Revue Française de gestion, n° 15, Mars, Avril, Mai 1985 PP 54 – 56.
- (8) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص ص 146، 147.
- (9) C.N.E.P.D: **Formation technicien en gestion de personnel**, Alger, 2003, P 6.
- (10) مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 133، 134.
- (11) M DeGuy, **Politique des ressources humaines dans l'entreprise**, Edition Organisation, Paris, 1989. P 22.
- (12) مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 138.

- (13) علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب، مصر، دون سنة نشر، ص 366 - 376.
- (14) مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 138.
- (15) جل بروكس، ترجمة عبد الإله اسماعيل كتي، قدرات التدريب والتطوير، دليل علمي، مركز البحوث الرياض، 2001، ص 57.
- (16) مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 139، 140.
- (17) المرجع السابق، ص 140
- (18) غازي فرحان، خدمات الإيواء في المستشفيات، دار الزهران، عمان، 1999، ص 60.
- (19) علي سنوسي، "تقييم مستوى الفعالية التنظيمية في المستشفيات الجزائرية" مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد السابع، ص 292.
- (20) Ecole de la formation PARA-Medical de Biskra, **cours National de formation des Responsables des cellules de formation continue des Directions de Santé** , de wilaya, mars 1999.
- (21) خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص 107 - 109

