

التكوين ودوره في تحسين أداء موظفي المؤسسات الصحية في الجزائر
Training and its role in improving the performance of health institutions
employees in Algeria

¹ أ. بولغالغ نصيرة ، ² أ. قواوي أحمد

¹ جامعة الجزائر 2، الجزائر ، n.boulghal@gmail.com

² جامعة الجزائر 2، الجزائر ، ahmed.gawaoui@gmail.com

تاريخ الإستقبال: 2023/06/22 تاريخ القبول: 2023/06/29 تاريخ النشر: 2023/06/30

ملخص:

إن الاستثمار في تكوين الأفراد العاملين من أكثر التحديات التي تواجهها المنظمات بهدف مواكبة التغيرات الراهنة بمختلف المجالات وكذلك تحسين مستوى أدائهم، فهو يمثل أداة لتجسيد المقاربة التنبؤية أو التوقعية لتطوير المنظمات الحديثة خاصة في مجال تسيير الموارد البشرية وتنميتها.

كلمات مفتاحية: التكوين، تنمية الموارد البشرية؛ المقاربة التوقعية، الأداء الوظيفي.

Abstract:

Investing in the training of working individuals is one of the most challenging organizations in order to keep abreast of current changes in various fields and to improve their performance. It represents a tool to reflect the predictive or predictive approach to the development of modern organizations, especially in the management and development of human resources.

Keywords: training, human resources development, predictive approach, career performance.

*المؤلف المرسل: أ. قواوي أحمد

1. مقدمة

لا يمكن لأي مرفق عمومي النجاح في تأدية المهام المنوطة به وتحقيق النجاعة المطلوبة، في غياب الاستخدام الأمثل والرشيد لموارده البشرية، والعمل المستمر على تثمينها وتنميتها ورفع قدراتها، ومنحها وسائل العمل الضرورية والإمكانيات المادية لتحسين مردودية ونوعية الخدمة العمومية.

وعلى هذا الأساس فإن إصلاح الإدارة وتقويتها، من الأمور الضرورية وذلك من خلال تقوية العناصر البشرية التي تؤلفها، ولقد شهدت الحقبة الماضية نشاطا هائلا في حقل التكوين باعتباره أسرع الطرق إلى سد عجز الإدارة ورفع مستواها.

ان تحديد سياسة التكوين لإدارة عمومية •معناه وضع الأهداف المرجوة من التكوين في دفتر الشروط، وتحديد الاحتياجات المراد تلبيتها واستدراك الوسائل الضرورية لذلك على مستوى محدود وبلوره إطار قانوني ومالي ملائم.

أولاً: عموميات حول التكوين في الموارد البشرية

التكوين نوعان رئيسيان هما: أولي ومتواصل. وهو مصطلح ترجمة للكلمة الفرنسية (Formation) والمرادفة للكلمة الإنجليزية (Training).

1- تعريف التكوين وأساسه: إن من مهام المشرف هو التعرف على الاحتياجات التكوينية التي تظهر من خلال عملية المراقبة والمتابعة، فدور المشرف في هذه المهمة يكمن في قدرته على تحديد احتياجات الأفراد التكوينية بما يتماشى مع التطورات الحاضرة والمستقبلية والتحديات العالمية وكذا قدرته على تسطير برامج للتكوين.

فالتكوين يعرفه الباحث "SEKIOU" على أنه مجمل النشاطات، الوسائل، الطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكياتهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى بدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية".

كما يعرفه "Peretti": التكوين هو مجموع العمليات، الوسائل المنهجيات والدعائم المخططة التي يمكن من خلالها تحفيز المأجورين على تحسين معارفهم وسلوكياتهم وتصرفاتهم وكفاءاتهم اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة للتكيف مع محيطهم وإنجاز مهامهم الحالية والمستقبلية".

كما يعرف Dimitri Weiss: "التكوين على أنه "أداة للتكيف المهني الذي يمكن العمال من تحسين ورفع معارفهم والتطور في عملهم للمؤسسة وهو وسيلة لتقوية أو تحويل الكفاءة الحاضرة لأجل تحقيق أهدافهم في ظل التغيرات".

والمقصود بالتكوين في مجال دراستنا، بأنه تحسين وتطوير قدرات الموظف الإداري في التسيير والإشراف، بحيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة فعاليته باستمرار.

أما عن أهم الأسس التي يقوم عليها التكوين فتتمثل فيما يلي ذكره:

- 1- أن يكون هادفا وموجها في برامج لتحقيق أهداف محددة.
- 2- أن يتميز بالاستمرارية والتواصل فهو يتبع الفرد طيلة مساره المهني.
- 3- أن يكون يتماشى مع التحولات والتطورات الحالية ويواكب المستجدات التي تطرأ في مختلف المجالات.
- 4- يتطلب التكوين الدعم والتأييد الكامل من قبل الإدارة العليا والمشرفين.
- 5- أن تلبي البرامج التكوينية لحاجات المنظمة والموظف ويجب أن تشمل فئات ومستويات الموظفين وكل أقسام ووحدات المنظمة.

2- أهداف عملية التكوين: تتركز الأهداف الأساسية للتكوين فيما يلي:

- 1- الزيادة في المردودية: من خلال تحسين نوعيتها بتدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل ومن ثم زيادة قابليتهم لتطوير الخدمات التي يؤديونها في مواقع عملهم.
- 2- الاقتصاد في النفقات: إن التكوين هو اقتصاد في النفقات، إذ تؤدي البرامج التكوينية إلى مردود أكثر من كلفتها، إن تكوين العاملين على استخدام الآلات الجديدة طبقا لأصولها ووفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات وسلامة للآلة واقتصاد في المواد وقلة في المخاطر.
- 3- التقليل في دوران العمل: إن تكوين العاملين وتلقينهم المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدرتهم على مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدرتهم في مزاولة أعمالهم رغبتهم في خدمة المؤسسة.

4-الرفع من معنويات العاملين: حيث للتكوين أثر كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها يزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل.

5-مساعدة الموظفين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.

6-تنمية العاملين للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية.

7-تخفيض حوادث العمل: إذ تكثر حوادث العمل نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات وظرف العمل، ويعني هذا أن التكوين الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

8-استمرارية التنظيم واستقراره: استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على المحافظة على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل، ويتطلب هذا توافر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل على الأعمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد المتكويين ولديهم الحافز للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم.

9-رفع مستوى الأداء والكفاءة: وذلك لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي يقتضيها ظروف العمل وطبيعته.

10-تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

11-إعداد العمال الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.

3-أساليب التكوين: هناك عدة أساليب يمكن استخدامها في مجال التكوين، بحيث أن كل أسلوب له مميزاته وخصائصه التي تنفرد بها ويمكنها أن تحقق أفضل النتائج حسب الموقف والظرف المناسب الذي يتطلب استخدام أحد الأساليب فنجد أن الاختلاف يكون باختلاف الهدف منه فالبرامج الهادفة تهدف إلى

زيادة المهارة الفنية والتي تتطلب أساليب مختلفة عن تلك التي تستعمل في البرامج الهادفة للتنمية وتغيير الاتجاهات.

وبصفة عامة يمكن تصنيف الأساليب إلى صنفين:

أ- أساليب التكوين المتبعة داخل المؤسسة:

وتتميز هذه الأساليب بالإشراف المباشر للمؤسسة على البرامج التكوينية ومن أهمها:

1- توزيع إرشادات وتعليمات العمل.

2- أسلوب الإشراف المباشر لرؤساء العمل على العمال: هذا الأسلوب يقوم على تدريب الأفراد العاملين في موقع عملهم بحيث أن "المتدرب يكون تحت إشراف مسؤول معين يوجهه ويرشده حيث يقوم المدرب بممارسة العمل أمام المتدرب مما يتيح الفرصة له للتعلم وإمكانية نقله لما يراه ويتعلمه أثناء تطبيقه بعد ذلك". كما يتميز هذا الأسلوب بمعرفة المشرف المباشر لقدرات الأفراد ونقاط قصورهم وضعفهم أي مدى استيعابهم للتكوين.

3- أسلوب دوران المناصب (تبادل الوظائف): يقوم هذا الأسلوب على نقل الأفراد العاملين إلى العمل في أقسام مختلفة على أن يكون تحت إشراف مدرب مناسب بحيث يتلقى معارف ومعلومات حول عمله ويأخذ الخبرة المناسبة وغالبا ما يمس هذا الأسلوب الأفراد العاملين الذين تعتقد أنهم يستطيعون القيام بأعباء المناصب الإدارية في المستقبل.

ب- أساليب التكوين المتبعة خارج المؤسسة:

تتميز هذه الأساليب في أن التكوين والتدريب يتم خارج المؤسسة وعموما تقوم إدارة الموارد البشرية بالإشراف على مثل هذه الأساليب من التكوين وتكون أماكن تدريبهم عبارة عن معاهد متخصصة، مراكز التكوين، أو جامعات، ومن أهم هذه الأساليب.

1- التكوين الفردي: ويتمثل في قيام المدرب أو المكون بشرح أو وصف ميدانيا لبرنامج وترك الفرد المتكون إنجاز بقية عمله وفي الأخير توجه له توجيهات ويخضع عمله للتقييم وتشرح أخطاءه ويعمل على تفاديها مستقبلا.

2- أسلوب المحاضرة: المحاضرة تعتبر وسيلة توصيل المعلومات أو نقلها من المحاضر إلى الدارس". فنجاح هذا الأسلوب من التكوين يرتكز على قدرة المحاضر نفسه وكفاءته في نقل المعلومات الفنية أو العلمية إلى الدارسين ومدى اقتناعهم بها ويعتبر أسلوب المحاضرة مفيدا إذا كان موضوع التدريب يتطلب ضرورة دراسة وتحليل بعض الأفكار والاتجاهات أو النظريات في الإدارة إلا أن سلبياتها تكمن في أن المتكويين لا تمنح لهم فرصة التعبير عن رأيهم أو إجراء المناقشات.

3-دراسة الحالات: يتم في هذه الطريقة طرح فكرة معينة إلى المتدربين حول مهمة إدارية معينة تجري مناقشتها وتقديم الحلول فيما بينهم".ومن محاسن هذا الأسلوب من التكوين مشاركة المتكويين بنسبة عالية في مناقشة ودراسة هذه الحالات وهذا باستخدام كل المعارف والمعلومات المكتسبة لديهم بحيث أنهم يساهمون في إبداع حلول للمشاكل الموجودة في المؤسسة.

4-أسلوب المناقشات المبرمجة: وهذه الطريقة تعتمد على المدرب الذي يسمح بمناقشة المتدربين ويشجعهم على طرح الأسئلة". وغالبا ما يناسب هذا الأسلوب من التكوين الأفراد العاملين في الإدارة العليا الذين من سمات عملهم اتخاذ القرار ودراسة المشاكل وتحليلها.

4- معوقات التكوين: توجد معوقات كثيرة للتكوين تختلف حسب المؤسسات يمكن تلخيص أهمها:

1-الاهتمام السطحي بعملية التكوين وذلك بقياس نجاحها بحصر عدد من تم تكوينهم خلال السنة أو بمقارنة ما أنفق على التكوين في هذه السنة مقارنة بالسنة الماضية، واعتبار الزيادة في النفقات دليلا على النجاح في العملية التكوينية. هذا بالإضافة أننا نجد بعض المؤسسات تقبل على الأنشطة التكوينية دون التفكير في جدواها وأهميتها وآثارها على الكفاءة.

2-ال فشل في ترجمة المعرفة المكتسبة خلال عملية التكوين إلى عمل فعلي بمعنى أن ما كسبه الفرد خلال هذه العملية، لا يجد سبيله أبدا إلى التطبيق الفعلي في المؤسسة وقد يعود ذلك إلى المتكون نفسه نتيجة لعدم قدرته على تطبيق ما تدرب عليه، كما أنه قد يرجع السبب إلى جو ومناخ العمل غير المساعد والذي لا يتيح للعامل فرصة التجديد والتطوير في أساليب العمل (علاقات العمل، الاتصالات، نظام المكافآت، جمود نظام الترقيّة)، وقد يرجع السبب أيضا إلى معارضة بعض المسؤولين خاصة في المستويات الهرمية العليا لفكرة التكوين وعدم إيمانهم بأهميتها.

3-انخفاض كفاءة المشرفين على التكوين بالمؤسسات ومراكز التدريب.

4-نظر البعض للتكوين على أنه وسيلة لراحة العامل من عناء العمل حتى أن بعض المؤسسات تعودت على ترشيح الذين يعانون من التوتر والقلق لحضور الدورات التكوينية، كما أن هناك من يرى أن التكوين هو عملية للتخلص من بعض العناصر المشاكسة، والفوضوية ولو لبعض الوقت وبالتالي أصبح أداة للعقاب.

5-هناك من ينظر إلى التكوين على أنه عنصر نفقة لا يبررها عائده.

5- مقاييس تقييم فعالية البرنامج التكويني: هناك ثلاثة مستويات من مقاييس تقييم فعالية البرنامج التكويني وهي:

1-ردود فعل المشاركين في البرنامج التكويني بعد انتهاء التكوين، حيث يتم توزيع استمارات تتضمن أسئلة حول البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمتكونين وطرق التكوين وأساليبه ودرجة التفاعل بين المكون والمتكون ودرجة ملاءمة فترة التكوين وموقعه والوسائل المستخدمة في العملية التكوينية.

إن هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المشاركين في البرنامج، ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فعالية البرنامج التكويني بموضوعية وبصدق كبيرين.

2-تعلم المتكونين للمحتوى المحدد لهم في البرنامج التكويني، وهذا يتم من خلال إجراء اختبارات تعتمد بعد الانتهاء من البرنامج وغالبا ما تكون هذه الاختبارات تحريرية تتضمن أسئلة حول الموضوعات التي تم تقديمها في البرنامج، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.

إن هذا المقياس قد لا يكون شموليا فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها من قبل المتكونين في الواقع العملي، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هو الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التكوينية تحقيقه.

3-استخدام المهارات الجديدة والمعارف التي تم اكتسابها وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التدريب وممارسة العمل بعد التكوين، إذ يتم قياس أداء المتكون بعد ممارسته العمل ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التكوين، وهذا المقياس يسمى بمقياس مقارنة الأداء السابق واللاحق.

إن هذا المقياس من بين المقاييس الموضوعية التي يمكن اللجوء إليها لتحديد الفعالية الإجمالية للبرنامج التكويني، فارتفاع الأداء اللاحق عن الأداء السابق ينعكس في انخفاض تكاليف البرنامج التكويني قياسا بارتفاع العوائد المحققة.

ثانيا: الأساسيات المرتبطة بالأداء الوظيفي

1-تعريف الأداء الوظيفي: يعتبر الأداء الوظيفي أحد أهم المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة وفعالية العاملين في المنظمة.

فهو يعرف على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء.

كما يعرفه حسن على أن الأداء الوظيفي: " يشير إلى درجة تحقيق واطماف المهام المكونة لوطففة الفرد، وهو يعكس الكطففة التي فحقق أو فشفبع بها الفرد متطلبات الوطففة.

كما يرى بدوي أن الأداء عبارة عن: " نتافف ففمعف ففم ففبذله فرد أو ففمفوعة لإنفاف عمل ففمعفف ".

وبلفق (Thomas Gilbert) الضوء على مصطلفف الأداء وفقول لا ففجوز (الفلط بفف السلوك وبففب الإنفاف والأداء، ذلك أن السلوك هو ما ففقوم به الأفراد من أعمال فف المنظمة التي ففعملون بها، أما الإنفاف فهو ما ففبقى من أثر أو نتاففب ففد أن ففتوقف الأفراد عن العمل أي أنه ففمرفف أو نتاففب، أو النتاففب. أما الأداء فهو التفاعل بففب السلوك والإنفاف، إنه ففمفوم السلوك والنتاففب التي ففحققت ففعا".

2- عناصر الأداء:

1- المعرفة بمتطلبات الوطففة: وتشمل الفعارف العامة، والفهارات الفنية والفمهففة وما ففمفلكه الفرد من ففبرات عن العمل.

2- ففوعفة العمل: وتتمثل فف ففدى ما ففدركه الفرد عن عمله الذي ففقوم به وما ففمفلكه من ففغبة وففهارات ففنية وبراعة وففدرة على التففظم وتفففبف العمل دون الوقوع فف الأخطاء.

3- **كمية العمل المنجز:** وهي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- **المثابرة والوثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الفرد على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقويم نتائج عمله.

3- أهداف دراسة مكونات الأداء:

إن التعرف على مكونات الأداء يسمح بجمع المعلومات اللازمة لقياس فاعلية الأداء، وتتلخص أهداف دراسة مكونات الأداء فيما يلي:

1- تحديد أنشطة العمل وجوانبها الثابتة والمتغيرة.

2- تحديد العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والبحث عن التصميم المناسب .

3- التعرف على المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل.

قدم (Porter et Laurer) نموذجا يقوم على جملة من الافتراضات تتعلق بمحددات الأداء، فقد لخصها الباحثان في العوامل الثلاثة الآتية: الجهد المبذول والقدرات والخصائص، بالإضافة لإدراك الفرد لدوره الوظيفي.

1- الجهد المبذول يعبر عن درجة حماس الفرد لأداء العمل، فكلما زادت جهود الفرد، كما عبر ذلك عن قوة الدافعية لديه، فالجهد المبذول هو انعكاس لدافعية الفرد.

2- قدرات الفرد وخصائصه الشخصية، وتعكس درجة فاعلية الجهد المبذول وتشمل التدريب، والتعليم والخبرات.

3- إدراك الفرد لدوره الوظيفي، ويعبر عن درجة إلمام الفرد بالواجبات التي عليه القيام بها، بحيث يشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يمارس بها هذا العمل.

ثالثا: تأثير التكوين على تحسين الأداء

1- فوائد التكوين على المؤسسة والفرد: متعددة نقتصر على ذكر أهمها:

أ- ارتفاع الإنتاجية: إن زيادة وصلل المهارات لدى العمال سيؤدي إلى تحسين أدائهم وبالتالي الزيادة في إنتاجهم ومنه يستمر النمو والتطور في المنشأة وتحقق أهدافها.

ب- إعداد عمال مؤهلين داخل المنظمة: التكوين هو الوسيلة لإعداد وتهيئة طبقة العاملين المؤهلين لتوليهم مناصب أعلى في المستقبل بدلا من الاعتماد على المصادر خارج المنظمة وفي غالب الأحيان تكون لا تفي بالاحتياجات المنظمة.

ج- تخفيض في تكاليف الإنتاج: عن طريق التكوين يمكن تخفيض النفقات فزيادة المهارات والكفاءات في العمل تؤدي إلى التقليل من نسبة الأخطاء والإصابات.

د- ضمان استمرارية المؤسسة: فالمؤسسة تحرص على ضمان التكوين المستمر لعمالها ومن جهة أخرى يحرص العمال على استمرارية منتوجهم والتحسين فيه لضمان استمرارية المؤسسة.

هـ- توفير مناصب الشغل: يساهم التكوين في تقليل الإشراف فالعامل المدرب جيدا تقل نسبة أخطائه ويمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله.

2- دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي: غالبا ما تولي المؤسسات أهمية لوظيفة التكوين لما لها من دور في تنمية وتحسين مهارات وقدرات الموظفين من خلال تزويدهم بكل المستجدات والمعلومات والمهارات الجديدة المواكبة للتغيرات الحديثة التي يعيشها العالم في الوقت الراهن، فالمؤسسات الناجحة تبحث وتعمل على توظيف وتعيين موظفيها ومن ثم تكوينهم حتى تحافظ عليهم وهذا وفقا لبرامج بناء مناسبة لاحتياجاتهم، فالاحتياجات التكوينية تكون مدروسة بطرق علمية وموضوعية موافقة لمتطلبات المنصب والموظفين فيه. وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء الموظفين ومن أهمها:

1- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية؛

2- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم؛

3- تنمية شعور الموظفين بالانتماء والولاء للمنظمة

4- تخفيض معدلات كل من الغيات ودوران العمل

5-توعية الموظفين بأهمية التكوين وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.

6- للتكوين دور في ربط أهداف الأفراد العاملين (الموظفين) بأهداف المؤسسة وخلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية لصالح المؤسسة، كما يساعد في انفتاحها على العالم الخارجي وتوضيح السياسات العامة لها مما يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها، وبالتالي المساهمة في تحسين أدائهم؛

7-المساعدة في تجديد وإثراء معلومات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل وتحسين قراراتهم، بالإضافة إلى تطوير مهارات الاتصال في جميع المستويات.

8- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد في المؤسسة.

9-تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.

10-توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين بها.

رابعا :واقع التكوين بالمؤسسات الصحية: دراسة حالة المركز الاستشفائي الجامعي حسين داي

1- إعداد المخطط السنوي للتكوين وتحديد الاحتياجات التكوينية: يعتبر التكوين من الوظائف الرئيسية التي توكل إلى إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية للصحة، كونه نشاط يعود بالفائدة على الفرد العامل والمنظمة، ولذا فإن الإدارة العامة للمركز الاستشفائي الجامعي لحسين داي كغيرها من المؤسسات الاستشفائية ملزمة طبقا للتشريعات والتنظيمات القانونية الجاري العمل بها بالسهر على تكريس حق الموظف في الاستفادة من التكوين وبدعمه وإدراجه في أولويات برنامج عملها وانتهاج سياسة تكوينية واضحة في إطار مخطط التكوين الذي يعتبر أداة أو وسيلة من وسائل الإدارة العليا وتسيير الموارد البشرية في إطار مشروع المؤسسة.

إن مخطط التكوين هو الترجمة العملية لسياسة التكوين في المستشفى، وهو عبارة عن وثيقة يتم بناؤها من طرف المؤسسة الصحية لضمان تكوين العمال لمدة زمنية محددة، ويندرج في استراتيجية المؤسسة. إن

مخطط التكوين يترجم أيضا الاختيارات التي تمت صياغتها على مستوى سياسة التكوين إلى عمليات تكوين. إنه ينظم ويبرمج دورات التكوين بناء على الأهداف التي يتم اعتمادها. فهو بذلك يمكن اعتباره قائمة الأدوات والوسائل والمناهج والتقنيات التي تعتمد لتحقيق الأهداف التكوينية.

يتضمن مخطط التكوين الأهداف، المراحل، المحتويات البيداغوجية، المدة الزمنية، الرزنامة الميزانية، أصناف المكونين، وكيفية التقييم والتقييم.

يغطي مخطط التكوين بالمستشفى عموما سنة واحدة، فهو قصير المدى، وللتكوين هنا دور التكيف والإتقان. يعد مخطط التكوين بمراعاة الأولويات التي سطرته الوزارة الوصية (وزارة الصحة) في إطار السياسة الصحية للحفاظ على مكتسبات المنظومة الوطنية للصحة من جهة والاحتياجات التكوينية للموظفين، حيث يتم الجرد والتعرف على الحاجات إلى التكوين على كل مستوى من المستويات من خلال الإجابة على جملة من الأسئلة لضمان نوعية مخطط التكوين:

- ما هي المشاكل ذات الأولوية التي ينبغي على المستشفى حلها؟

- ما هي الإمكانيات التي تتوفر عليها المستشفى ليتمكن من تحقيق الأهداف التكوينية؟

- من هم الفاعلون في عملية التكوين الذين ينبغي إدراجهم في العملية التكوينية؟

- ما هي الضمانات للمحافظة على مبادئ السياسة العامة للمستشفى؟

- هل ينبغي تشجيع التكوين الداخلي في المستشفى؟

- ما هي الأوقات المناسبة لإجراء عمليات التكوين؟

الإجابة الدقيقة على هذه الأسئلة من طرف مسؤول التكوين (المديرية الفرعية للتكوين والتوثيق بالمستشفى) يمكن من اختيار الاستراتيجية وإمكانية تكييفها حتى يستطيع تجنيد كل الطاقات الضرورية لذلك وجعل مخطط التكوين وثيقة عمل يمكن إنجازها وإنجاحها ميدانيا.

وفي هذا الإطار تقوم المديرية الفرعية للتكوين والتوثيق بإعداد وتحرير مخطط التكوين السنوي في صيغته النهائية بعنوان كل سنة مدنية، حيث يقوم المدير الفرعي للتكوين في هذه المرحلة الهامة بعملية تجميع كل الحاجات والطلبات كما ترجمت إلى الأهداف وتصنيفها حسب المناصب أو حسب القدرات التي

تتشابه، ثم يسعى إلى فحصها فحصا دقيقا من حيث: عدد الدورات والتربصات، فترة كل دورة، توزيع الدورات في الزمن، عدد المنشطين أو المكونين، توقع الزيادة في الميزانية المخصصة، ما هي الإمكانيات البشرية الداخلية/ ومن خارج المؤسسة، تحديد التكلفة حسب كل دورة وحسب المخطط الثلاثي ككل، وتحديد الكيفية وآليات ووسائل التقييم قبل وخلال وبعد التكوين. والذي يعرض لاحقا على مستوى المجلس العلمي للمؤسسة الصحية للمناقشة والإثراء واقتراح جملة من الأولويات.

وتجدر الإشارة أنه يساعد في صياغة المشروع النهائي للمخطط التكوين خلية التكوين التي تضم مختلف الإطارات المسيرة من مختلف الأسلاك والفاعلين المؤثرين وصناع القرار في المؤسسة الاستشفائية. وبعد عرض مخطط التكوين على مجلس الإدارة للتصديق يرسل المخطط للوزارة الوصية للمصادقة، ويشرع في تنفيذه وتتمارس رقابة دورية على إنجازها. وتبقى عملية إحداث تعديلات في مضمونه ومراجعة ترتيب الأولويات واردة إذا ما غيرتها السلطات الوصية أو ظهرت احتياجات تكوينية مستجدة كما حدث مع جائحة كورونا.

2- آليات تنفيذ المخطط السنوي للتكوين: ينظم التكوين بالمستشفى في عدة أشكال:

2-1- التكوين بموقع العمل: يشمل التكوين بموقع العمل أكثر طرق التكوين استخداما في المستشفى، والسبب العملي هو أن الموظف الذي يتلقى التكوين يؤدي مهامه في نفس الوقت لتوفر المستشفى على مركز تكوين، يتلقى فيه الموظفون التقنيات والمهارات التي يجب تعلمها، وكيفية أداء المهام ليقوم بتأديتها فيما بعد على مستوى المصالح وفي كل مرة يتم تعديل الاتجاهات والمعارف والمهارات حتى يصل المتكون إلى المستوى المطلوب. تيرمج بمركز التكوين بانتظام أيام دراسية حول مختلف مشاكل الصحة العمومية للتعريف بها والوقاية منها، كما تخصص أحيانا هذه الأيام لدراسة القضايا والمواضيع ذات صلة بالصحة العمومية مثل النظافة الاستشفائية، حقوق وواجبات المرضى، أخلاقيات المهن الصحية، زراعة الأعضاء وحقق الدم.

2-2- التكوين خارج موقع العمل: من محاسن هذا النوع أن المشارك في برنامج التكوين لا يعيش الضغط اليومي للعمل، كما أن الابتعاد عن موقع العمل يتيح للمشاركين فرصة إظهار قدراتهم، واختبار معارفهم، بالإضافة إلى الاطلاع على خبرات بعضهم البعض. وفي هذا السياق نظمت المديرية الفرعية للتكوين بالتنسيق مع وزارة الصحة دورات تكوينية لفائدة العمال الإداريين وشبه الطبيين على مستوى

المدرسة الوطنية لإدارة الصحة والمناجمنت ومدرسة التكوين شبه الطبي للجزائر العاصمة حول التسيير الاستشفائي وعصرنة المرفق العمومي للصحة حول ميزانية البرامج وعقود الأنشطة والنجاعة كما ينظم المستشفى تكوينا لتحسين المستوى بالخارج لفائدة مختلف الأسلاك في حدود المنح المخصص له من طرف الوزارة الوصية.

3- مجالات التكوين بالمستشفى: تطبيقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 25 يوليو سنة 2020، والمتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية، ينقسم التكوين بالمستشفى إلى ثلاثة أنواع:

3-1/ التكوين المتخصص: يعد تكويننا متخصصا كل تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية قصد التوظيف المباشر في رتبة. أو الترقية إلى رتبة أعلى، وكذا الإدماج في رتبة. يهدف التكوين المتخصص إلى التمكين من اكتساب المعارف النظرية والتطبيقية الضرورية لممارسة المهام المرتبطة بالرتبة المراد الانتماء إليها.

3-2/ التكوين التحضيري لشغل منصب: يعد تكويننا تحضيريا لشغل منصب، كل تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة قبل ترسيم المتربص أو التعيين في منصب عال أو في منصب متخصص. يهدف التكوين التحضيري لشغل منصب إلى تمكين المتربص والموظف من اكتساب معارف تكميلية تسمح له بممارسة المهام المرتبطة بمنصب الشغل أو بالمنصب العالي المراد شغله.

3-3 دورات تحسين المستوى: تتضمن دورات تحسين المستوى: التكوين أو دراسات التخصص، التكوين التحضيري للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية، تجديد المعارف أو الندوات أو كل الأشكال الأخرى لتحسين المستوى.

يهدف التكوين أو دراسات التخصص إلى تمكين الموظفين والأعوان العموميين من اكتساب مؤهلات جديدة عن طريق تخصص معين بغرض استكمال و/أو تحيين تكويناتهم الأولية.

يهدف التكوين التحضيري للمسابقات والامتحانات والفحوص المهنية إلى تمكين الموظفين والأعوان العموميين من تحضير اختبارات هذه المسابقات والامتحانات والفحوصات المهنية.

يهدف تجديد المعارف أو الندوات أو كل الأشكال الأخرى لتحسين المستوى إلى تجديد أو تحسين مؤهلات الموظفين والأعوان العموميين أو تكييفهم مع المتطلبات الجديدة للمنصب.

4-المشاكل التي تعترض عملية التكوين بالمستشفى:

- ضعف نسبة المستفيدين من التكوين.
- محدودية الميزانية المخصصة للتكوين.
- التأخر في إعداد مشاريع مخططات التكوين
- ضعف نسبة استهلاك الاعتمادات المالية الممنوحة للتكوين.
- اقتصار التكوين على بعض موظفي المستشفى بالنسبة للتكوين وتحسين المستوى في الخارج

الخاتمة:

يعد التكوين من أكثر العمليات تلازما وذات أهمية قصوى، والتي يجب تكرارها بانتظام وفعالية والحرص عليها في مجال الاستثمار في الموارد البشرية أو ما أصبح يعرف حديثا بالرأس المال الاجتماعي. وتكمن أهمية هاته العملية لارتباطها الوثيق بالتسيير التقديري للكفاءات والمناصب في المنظمة، والذي يندرج في إطاره تطوير المسار المهني والوظيفي للأفراد العاملين فيها وإنعاشه وتثمين الجهود والتضحيات التي يقدمونها من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.

ما تمت ملاحظته في السنوات الأخيرة على مستوى المستشفى هو الاهتمام الموسع ببرامج التكوين في ظل المقاربة الجديدة للتسيير بالمؤسسات العمومية للصحة وهي مشروع المؤسسة، وهو ما من شأنه أن يكون له الأثر الإيجابي على الأداء الوظيفي لمختلف الأفراد العاملين، حيث يمكنهم من ممارسة أعمالهم بنفس جديد، حيث أنّ التكوين يعتبر متنفسا ومخرجا يقلل من التوتر والضغط الذي يتعرض له الموظف في عمله وكسر الروتين والتغلب على رتابة العمل وتجديد الروح المعنوية والطاقة، وخاصة من خلال تنمية القدرة على اتخاذ القرارات، وتنمية روح المسؤولية والثقة بالنفس.

قائمة المراجع والهوامش:

- 1- عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 26، 25
- 2- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، ص 93-94، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2013-2014.
- 3- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983، ص 332-335.
- 4- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، ص 38-39.
- 5- محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية: دعائم وأدوات، دار طليطلة، الجزائر، 2010، ص 91-95.
- 5- درة، عبد الباري إبراهيم، 1998، تكنولوجيا الأداء البشري مهارة أساسية من مهارات القيادة في المؤسسات الشرطية العربية، ورقة عمل، مقدمة للحلقة العلمية للمهارات الإدارية للقيادات العليا ومعهد التدريب بأكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1417 هـ، ص 3، 4.
- 6- الماضي، 1417 هـ، معوقات الاتصال الإداري وانعكاساتها على الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بإمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 7- حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 216.
- 8- بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب اللبناني، بيروت، 1984 ص 87.
- 9- المرسوم التنفيذي رقم 20-194 المؤرخ في 25 يوليو سنة 2020، والمتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميون وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية.
- 10- شحادة، نظمي. الباشا، محمد وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص 51.

- 11- منادلي، محمد. "إدارة الموارد البشرية وسياسة التكوين المطبقة في المؤسسة الصناعية الجزائرية", رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2006، ص 44-45.
- 12- الزيايدي، رمضان. إدارة الموارد البشرية، القاهرة: مطبعة عين شمس، 1995، ص 173.
- 13- تريسي، ويليام. تصميم نظم التدريب والتطوير. ترجمة سعد الجبالي، الطبعة الثالثة، الرياض: معهد الإدارة العامة، 2004، ص
- 14- نور الدين حاروش، إدارة المستشفيات العمومية الجزائرية، دار كتامة للكتاب، الجزائر، ديسمبر 2008.
- 15- محمد جمال مرعي، "التدريب والتنمية"، عالم الكتب القاهرة، 1993.
- 16- SEKIOU, Lakhdar. Gestion du personnel. paris : les éditions d'organisation, 1986, p 154.
- 17- PERETTI, Jean Marie. Ressources humaines gestion du personnel, paris :Vuibert, 1994, p 99.
- 18- WIESS, Dimitri. La fonction ressources humaines. paris : les éditions d'organisation, 1993, p 113.