

## الفصل الثالث

# التكوين المتواصل

أولا. خصائص ومبادئ التكوين المتواصل

ثانيا. أهمية وأهداف التكوين المتواصل

ثالثا. إستراتيجية ومراحل التكوين المتواصل

رابعا. مشكلات ومعيقات التكوين المتواصل

خامسا. عرض لتجارب بعض الدول في مجال التكوين المتواصل

سادسا. التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية

بالجزائر

### تمهيد

عرفت المجتمعات القبلية التكوين المهني منذ القديم، حيث كان آنذاك يقتصر على تدريب أفرادها على حرف معينة والتي كانت الغاية منها الحفاظ على بقاء القبيلة واستمرار حياتها، وفي

القرون الوسطى أصبح التكوين يقوم به المعلمون في مختلف الحرف حيث يقدمون نوعاً من التعليم لصبيان الحرف، فكان التكوين يسير بطرق تقليدية وارتجالية ولم تكن له أهداف محددة وواضحة.

ومع بداية القرن العشرين نشأت البدایات الحقيقة لدراسة التكوين في التنظيمات واعطائه أهمية باعتبار أنه يعمل على تنمية القدرات أو الجوانب المادية في الإنسان من أجل الزيادة في الإنتاج وذلك من خلال حركة الإدارة العلمية على يد مؤسسها فريديريك تايلور، الذي عمل على تدريب العاملين واعتمد على القوة الجسمية والمهارات اليدوية، باعتبار أن الأفراد منفذون للأوامر وأنهم انفعاليون لذلك فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سلية، ثم تطور الاهتمام بالتكوين داخل المنظمة وأصبح ينظر إليه على أنه استثمار في رأس المال البشري وأنه يمثل أحد الوسائل الهامة التي يتم من خلالها إكساب الأفراد العاملين المهارات والمعارف والقدرات الضرورية لمزاولة أعمالهم، والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال وتغيير سلوكاً نهم واتجاهاتهم.

وبحسب حسن بن إبراهيم الهنداوي، فقد دلت بعض الدراسات التطبيقية التي قام بها كيندريك (Kendrick) وتشولتز (Shultz) وكازننس (Kuznetz) على نتائج مذهلة حول اثر تحسين قدرات البشر في النمو الاقتصادي، بحيث أن 90% من ذلك النمو في الدول الصناعية كان مرجعه تحسين قدرات الإنسان ومهاراته والمعرفة والإدارة، فالقدرة الإنسانية وليس رأس المال هي العنصر الدافع رقم واحد<sup>(1)</sup>.

وقد زاد الاهتمام بموضوع التكوين المتواصل في السنوات الأخيرة بالدول المصنعة نتيجة التغير التكنولوجي السريع وتطور المهارات المطلوبة في تقنيات الإنتاج، أما في الدول النامية فأهمية التكوين المتواصل في تزايد نتيجة الرغبة في التصنيع السريع والانتقال من اقتصاد فلاحي مختلف إلى اقتصاد صناعي متتطور خلال مدة زمنية محدودة وما يتطلب ذلك من يد عاملة مؤهلة، قادرة على استيعاب التقنيات المتطرفة المستوردة.

### أولاً: خصائص ومبادئ التكوين المتواصل

قبل التطرق لمعرفة خصائص ومبادئ التكوين المتواصل الأولى بنا تحديد مفهوم التكوين المتواصل من خلال مقارنته ببعض المفاهيم المشابهة له والتي تدخل في ميدان التربية والتكوين.

#### أ- التكوين – التدريب:

<sup>(1)</sup>. حسن بن إبراهيم الهنداوي، التعليم وشكالية التنمية، كتاب الأمة، العدد 98، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، قطر، 2004، ص 100.

اشتقت كلمة التكوين من فعل كون Former ذات المصدر اللاتيني Former ولغويا يعني إعطاء شيء شكلًا، ويعادل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية مفهوم Training الذي ترجمه مختلف العلماء والباحثين العرب بمفهوم التدريب لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين Formation، ولابد للإشارة في هذا الشأن أن التشريع الجزائري وحتى المغاريبي يستعمل مصطلح التكوين خلافاً لكلمة تدريب المتداولة في المشرق العربي<sup>(1)</sup> وهذا لم نجد فرقاً بين المصطلحين، ولهذا استخدمنا مفهوم التكوين مرادفاً لمفهوم التدريب.

### ب- التكوين المتواصل- التربية:

التربية في التحديد اللغوي من فعل ريا أي زاد ونما و أرببه نميته<sup>(2)</sup>

أما في التحديد الاصطلاحي فيعرفها جون ديوبي <> التربية هي حاصل العمليات والسبل التي ينقل بها مجتمع ما، سواء أكان كبيراً أم صغيراً، ثقافته المكتسبة وأهدافه إلى أجياله الجديدة بهدف استمراره ووجوده <><sup>(3)</sup>.

بينما ينصرف مفهوم التكوين المتواصل إلى كونه <> الوسيلة التي يتم من خلالها اكتساب المعرف و الأفكار الضرورية لمزاولة العمل، والقدرة على استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء أو المرافق بطريقة جديدة <><sup>(4)</sup>.

فال التربية أوسع أفقاً من التكوين وأهدافها أبعد وتمتد على فترات أطول<sup>\*</sup> ، فال التربية بشكل عام تستند إلى المعرفة، بينما يهدف التكوين إلى تغيير السلوك عادة من خلال تطوير المهارات.

<sup>(1)</sup>. راجح العايض، مرجع سابق، ص 29.

<sup>(2)</sup>.. ابن منظور، لسان العرب، الطبعة الثالثة، المجلد 14، دار صادر، بيروت، 1994، ص 304.

<sup>(3)</sup>. راجح تركي، أصول التربية والتعليم، الطبعة 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص 16.

<sup>(4)</sup>. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، مرجع سابق، ص 106.

\*. التربية تؤثر بشكل عام في ممل حياة الفرد، بينما يكون التكوين أضيق نطاقاً، مثلاً نتعلم استعمال برمجيات الحاسوب، محددة أو تعلم تشغيل آلة معينة، بينما نجد أن تعلم الفرد للأدب العربي مثلاً سوف يؤثر في مجل حياته (أنظر مالكوم بيل، ترجمة مركز التعرّيف والبرمجة، التدريب الناجح للموظف، الدار العربية للعلوم، 1997، ص ص 11، 12).

## ج- التكوين المتواصل - التعليم:

هناك فرق بين التعليم والتكوين، فالتعليم ما هو إلا زيادة في مقدرة الفرد على التفكير بشكل منطقي وفهم وتفسير المعرفة الظاهرة، أما التعلم فهو التغيرات السلوكية لدى الفرد والناتجة عن الميزات التي يمر بها، أما التكوين فهو عبارة عن عمليات تعليم مبرمج لسلكيات معينة بناءً على معرفة ما يجري تطبيقها لغايات محددة تتضمن التزام المتكون بقواعد وإجراءات محددة<sup>(1)</sup>.

وقد أقام بعض العلماء التفرقة بين التكوين والتعليم والخبرة، فالتكوين في مفهومه يرتكز على إمداد الإنسان بالكيفية التي يؤدي بمقتضياتها عملاً ما أو يحل مشكلة أو مشاكل معينة، بينما التعليم من شأنه أن يمد الإنسان بمعلومات تفسيرية أو تعليمية عامة تساعد على مواجهة المواقف أو حل المشاكل العامة التي تواجهه في حياته<sup>(2)</sup>.

فالتكوين يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة بخصوص إنجاز عمل أو أداء وظيفة معينة، أما التعليم فيؤدي إلى زيادة وتعميق المعرفة أو الثقافة العامة والإلمام بالبيئة.

## د- التكوين المتواصل- التنمية:

التنمية هي كلمة مرتبطة كثيراً بالتكوين ومصطلح التكوين والتنمية غالباً ما يستعمل لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة ( وقد تطرقنا إلى تحديد كل مصطلح في الفصل الأول).

فهناك مثلاً من يعرف التكوين المتواصل بأنه <> التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي الأداء الصحيح لواجب أو عمل معطى له وهو غالباً يتكمّل بزيادة واستمرارية التعليم <<<sup>(3)</sup>.

ويرى جمال الدين المرسي أنه على الرغم من تشابه المفهومين من حيث الوسائل المستخدمة إلا أن هناك من يفرق بينهما على أساس المدى الزمني لكل مهما، فالتكوين يركز على وظيفة الفرد الحالية، ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية.

من ناحية أخرى فإن تنمية العاملين ترتكز على الوظائف المستقبلية في التنظيم، فمع تطور المسار المهني للفرد سوف تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup>. فايز الزعبي، محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة 01، دار المستقبل، عمان، 1997، ص 240.

<sup>(2)</sup>. منصور أحمد منصور، مرجع سابق، ص 200.

<sup>(3)</sup>. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص 215.

<sup>(1)</sup>. جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص 333.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التكوين ما هو إلا أداة أو آلية من آليات التنمية

### 1- خصائص عملية التكوين المتواصل

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

#### 1-1- التكوين المتواصل نشاط رئيسي مستمر

فالتكوين ليس أمر كماليا تل JACK إلية المؤسسة أو تصرف عنه باختيارها، ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد، ومن ثم تتفذ واجبات الوظيفة.

فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة، كما يستمر مع ارتقاء العامل في الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه<sup>(2)</sup>.

فالتكوين أداة لتعديل السلوك الوظيفي وكساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتهيئته للترقى إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزه الفرد بسرعة، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.

#### 1-2- نظام متكامل

النظرة إلى التكوين باعتباره نظاما متكاملا تقييد أنه كيان متكامل، يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون مصلحتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله، كذلك تقييد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذلك المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.

ويمكن إيضاح أشكال التكامل في نظام التكوين كما يلي<sup>(1)</sup>:

• التكامل في مدخلات التكوين: أي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التكوين، وهي (الأفراد، الوظائف، الخبرات والمعارف، أنماط السلوك المطلوب، القائمون بالعمل التكويني، الأوضاع الإدارية والتنظيمية).

<sup>(2)</sup>. خيري خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص 94، 95.

<sup>(1)</sup>. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، مكتبة غريب، مصر، دون سنة نشر، ص 356، 357.

**• التكامل في الأنشطة التكوينية:** وهي الإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التكوين، من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية ( تتمثل هذه الأنشطة في تحليل وتوظيف الأوضاع والأنمط الإدارية، كذلك العمليات والإجراءات، تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج، إعداد المكونين والمعدات التكوينية، تنفيذ البرامج التكوينية، متابعة وتقدير النشاط التكويني، وتقدير كفاءته والعائد منه).

**• التكامل في نتائج التكوين:** فالتكوين عادة يهدف إلى تحقيق أنواع ثلاثة من النتائج ينبغي أن يتتوفر بينهما قدر كاف من التكامل والتوازن وهي النتائج الاقتصادية، النتائج السلوكية والنتائج البشرية.

وهذه الأنواع الثلاثة لنتائج التكوين ينبغي لها أن تتكامل فلا يكون التركيز مثلا على مجرد إنتاج عدد أكبر من المكونين ذوي المهارة الوظيفية واهمال الجانب السلوكى لديهم كذلك من غير الجائز أن يتوجه التكوين للتركيز على تعديل الأنماط السلوكية وإغفال أهمية العوائد الاقتصادية التي يجب أن تتحقق من السلوك الجديد.

### 1-3- النظرة المستقبلية

إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف قومون به وبأحدث إيديولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن تحقيقا لأهداف المنظمة.

### 4-1- التكوين نشاط متغير ومتعدد

ويشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصرف بالتغيير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عادته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المكونين تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها، والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات الشركات وتنعدل أهدافها واستراتيجياتها<sup>(1)</sup>.

وبالتالي فإن المادة والأساليب العلمية يجب أن تأخذ بكل مستحدث وجديد في مجال العمل أو في المتغيرات البيئية التي تؤثر على المنظمة.

### 5-1- الشمولية

<sup>(1)</sup>. علي السلمي، مرجع سابق، ص ص 357، 358

حيث 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<sup>(2)</sup>.

فالعامل أيا كان عمله أو مسؤوليته داخل مؤسسته له دور فعال في استمرارية المؤسسة كما أن وظيفته أيضا تتأثر بالتحولات والتطورات التي تحدث فيها.

## 2- مبادئ التكوين والتعليم

إن جوهر عملية التكوين يمكن في تشكيل وتعديل السلوك وإعطاء العمال قدرًا من المعلومات والمهارات والاتجاهات، وتحتاج هذه العملية معرفة معمقة لخصائص التعلم البشري وقواعد النفسية وذلك حتى تسهل عملية اختيار الطرق المناسبة للتكوين واقتصاد المصروفات والوقت والجهد.

من المبادئ التي يجب أن يضعها المكون موضع الاعتبار طبيعة جماعة التكوين وأهداف المؤسسة التي يعملون بها، هذا إلى جانب تطبيق المبادئ الخاصة بالتعلم وقوانين التعلم المعروفة، وتستخدم مبادئ التعلم كأداة مساعدة ترشد المدرب في أداء وظيفته.

ومن أهم هذه المبادئ ما يلي<sup>(3)</sup>:

### 2-1- ضرورة خلق الدافع لدى المكون

حيث أنه من الضروري تتنمية رغبة الأفراد على التعلم، بحيث أن هذه الرغبة تؤدي إلى زيادة مستويات الجهد المبذولة، فكلما كان الدافع قويا لدى المكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم واكتساب المعرفات والمهارات الجديدة.

ويعني هذا ربط التكوين بهدف يرغب فيه المكون (وسيلة لزيادة الدخل، الترقية، إضفاء التقدير للعمل...).

فالاستعداد للتكوين يتطلب تهيئة الموظف لأن تكون له الرغبة والاستعداد الذاتي والاقتراح بأهمية التكوين وبمدى الفائدة التي ستعود إليه ذاتيا وعلى المنظمة التابع لها، وهذا يساعد على إمكانية استيعابه ويمكنه من التطبيق والممارسة الجيدة.

### 2-2- التغذية المرتدة

<sup>(2)</sup>. أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 183.

<sup>(3)</sup>. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002 ص 348، 349.

تعتبر معرفة نتائج الأداء، أو ما يطلق عليه التغذية المرتدة، من أهم العوامل المساعدة على التعلم، إذ أن فهم طبيعة النتيجة تساعد على تعديل وتحسين الأداء، وإن استمرارية الأداء، وفهم طبيعة النتيجة، هما من أهم عناصر التعلم، كما هو مبين في الشكل الآتي:



شكل (05): دائرة مغلقة للتغذية المرتدة.

ويمكن القول أن أحسن تغذية مررتدة هي تلك التي تحدث مباشرة بعد الأداء مما يسمح بتعزيز الأداء الناجح وفهم طبيعة التغيرات الواجب إجراؤها على الأداء للحصول على النتائج المقصودة، كما أن دقة مؤشرات المراقبة وأدوات التحكم تساعد على دقة التغذية المرتدة الناتجة عن ذلك<sup>(1)</sup>.

### 2-3- المكافأة أو التعزيز

من المبادئ الهامة التي تسهل عملية التعلم مبدأ المكافأة أو التعزيز، أي استثارة المتعلم وتشجيعه نتيجة لجهوده الناجحة، وقد يكون التعزيز في شكل مكافأة أو في شكل الشعور بالنجاح أو في شكل زيادة إنتاج العامل، وقد يكون في شكل مكافأة مالية أو في شكل اعتراف المؤسسة بالعامل أو في شكل إحساسه بالنجاح في تحقيق أهدافه، ولذلك ينبغي أن تكون أهداف العامل من التكوين أهدافاً واقعية، بحيث يمكن تحقيقها لذى يجب مساعدة المتعلم على أن يحدد مستويات طموحه بحيث يمكن إشباعها، فارتفاع مستوى الطموح مما يزيد عن قدرات الفرد يقود إلى الشعور بالإحباط الذي يؤدي بدوره إلى انعدام الشعور بالثقة بالنفس، وعن طريق المناقشات الحرة يمكن للعامل أن يعبر عن آرائه للجماعة، وكذلك للمكون<sup>(2)</sup>.

كما نجد أيضاً إلى جانب مبدأ أو نظام الحواجز مبدأ الكف أو قمع السلوكيات الغير مرغوب فيها من خلال نظام العقوبات أو الحواجز السلبية، فهذه الحواجز أو العقوبات تؤدي إلى تكرار السلوك الإيجابي والحد من السلوك السلبي.

### 2-4- ضرورة الممارسة العلمية للمتكوين

<sup>(1)</sup>. غيات بوفلحة، مرجع سابق، ص ص 70، 71.

<sup>(2)</sup>. عبد الرحمن العيسوي، مرجع سابق، ص ص 154، 155.

لكي تكتسب المهارة والمعرفة أو الاتجاه بفاعلية، فلابد من مشاركة المتعلم واعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعليم، ولابد من توافر الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل وأن يعرف المتعلم معنى ومغزى ذلك وأبعاده وكيفية تشغيلها بدون خطر.

إن تطبيق ونقل ما تعلمه الفرد إلى الواقع الفعلي يؤدي إلى زيادة ثقة الفرد في نفسه وفيما تعلمه، إضافة إلى ذلك فإن التطبيق العملي يؤدي إلى تقليل الأخطاء و عدم نسيان ما تعلمه الفرد أثناء البرنامج التكويني، لذلك هناك ثالث طرق يمكن تطبيق ما تعلمه الفرد من خلالها:

أ. التطبيق الكلي لما تعلمه الفرد، أي تطبيق جميع أجزاء ومحفوبيات العمل الذي تكون فيه الفرد.

ب. التطبيق الجزئي، وذلك بتقسيم العمل إلى أجزاء ومحاولة تطبيق كل جزء بشكل منفصل عن الآخر.

ج. تقسيم العمل إلى أجزاء وتطبيق كل جزء بالتعاقب وبصورة تدريجية، أي في المرحلة الأولى يكون التطبيق لجزء ومن ثم لجزئين من العمل ومن ثم لثلاثة أجزاء<sup>(1)</sup>.

## 5-2- الانقال من الكليات للجزئيات

هناك طريقتان للتعلم هما :

الطريقة الكلية وهي التي تقتضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة.

أما الطريقة الجزئية فهي التي تقتضي بتقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم تعلم كل وحدة، وفي مجال العمل يقسم العمل إلى أجزاء يتعلمهها العامل جزءاً جزءاً.

لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أو تعلمه على مراحل متتالية وفقاً لمكوناته، فكلما تعدد العمل وكان مركباً كلما كان من الفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، وبذلك يتعلم المتعلم كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل.

فالتكوين على الأعمال العادية يتم أولاً ثم الأعمال التي تتطلب مهارات فنية دقيقة، وعلى ذلك فإن تصحيح الأخطاء يكون تدريجياً حتى يصل إلى المستوى المطلوب، ويشبه عملية التكوين

<sup>(1)</sup>. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 108.

هذه أحد الكتاب بقوله أنها تشبه صناعة الفنان لنمثاله، فهو يبدأ بصنع شكل تقريري من الصلصال ثم يستمر في إدخال التحسينات عليه حتى ينتهي بإخراج عمله الفني في صورته الكاملة<sup>(1)</sup>.

## 2-6- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد

على الرغم من أن التكوين الجماعي أقل تكلفة لكن نظراً لاختلاف الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد يدعو إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية وبناء برامج التكوين بحيث تتلاءم والاختلافات بين الأفراد باستخدام أجهزة التكوين والتعلم الفردية لمقابلة مثل هذه الاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية وعملية.

## 2-7- ارتباط التكوين بـبإيديولوجية التكنولوجيا المعاصرة

لمسايرة التغير الحضاري يجب ربط سياسة التكوين بتكنولوجيا الأساليب العلمية بما يخدم طبيعة المنظمات والظروف البيئية المحيطة مما يحقق في النهاية تقدم المنظمة والوصول إلى تكوين متتطور يحقق أهداف التنمية الإدارية.

فالمؤسسة عبارة عن نظام جزئي يتأثر بالنظام الكلي -المجتمع- ومحظوظ التطورات التي تحدث فيه، لذا يجب عند بناء المخطط التكويني مراعاة الظروف والمتغيرات المحيطة بالمؤسسة حتى تكون هناك مسايرة للمؤسسة مع التحولات والمستجدات خارجها.

<sup>(1)</sup>. عبد الرحمن محمد عيسوي، علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص 65.

## ثانياً: أهمية وأهداف التكوين المتواصل

تعد الموارد البشرية المؤهلة والمكونة أهم العناصر الأساسية في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويعد مستوى ونوعية تلك الموارد أحد المحددات الرئيسية لزيادة الإنتاجية، وتحقيق الرفاهية إلى الحد الذي يمكن معه القول أن نجاح التنمية بجناحها الاقتصادي والاجتماعي مرهون أصلاً بمدى التقدم في مؤسسات التعليم والتكوين، إذ يعتبر التكوين في إطار التربية المستمرة بذرة التنمية وثمرتها في آن واحد<sup>(1)</sup>.

ومنه فإن التكوين المهني المتواصل وجد أساساً لتحقيق عدد من الأهداف التي تصب أساساً في إطار تحقيق تنمية المجتمع.

### 1- أهمية التكوين المتواصل

تتضح أهميته في المؤسسة من عدة زوايا أهمها<sup>(2)</sup> :

أ- أنه صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية، فبدون قوة بشرية مطورة وقدرة 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 لفرد ويزيد من درجة أمانه الوظيفي.

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

### 2- أهداف التكوين المهني المتواصل

يعتبر التكوين المتواصل أداة فعالة من أدوات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية للمنظمة ولمواردها البشرية، بالإضافة إلى أنه يمثل المواجهة لمشكلات المنظمة وأفرادها.

#### 2-1- بالنسبة للمنظمة

يؤدي التكوين المتواصل إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال وغيرها ومن أهم هذه الفوائد ما يلي<sup>(1)</sup>:

(1). سعد طه علام، التنمية والدولة، دار طيبة، السعودية، 2003، ص 73.

(2). مؤيد سعيد السالم، عادل حروش صالح، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص 132.

### • زيادة الإنتاجية

حيث تتعكس زيادة مهارة الفرد إلى حجم الإنتاج وجودته

### • تخفيف حوادث العمل

تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، ومنه فالتكوين الجيد على الأسلوب في العمل وعلى كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيف معدل تكرار الحادث.

### • يؤدي إلى استمرارية التنظيم واستقراره

استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف مع أي تغيرات من حجم العمل، ويطلب هذا توافر الأفراد ذوي المهارات المتعددة للتنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم.

فالأفراد المكونين والذين يملكون الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم.

## 2-2- بالنسبة للأفراد

يحقق التكوين فوائد عديدة للأفراد العاملين بالمؤسسة منها<sup>(2)</sup> :

- يساعد الأفراد على اتخاذ القرار الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- يساعد العاملين التغلب على حالات القلق والتوتر والاغتراب والصراع داخل المنظمة.
- يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدمة الوظيفية.
- يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
- يتيح للفرد تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل والحديث والاستماع.
- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز.

<sup>(1)</sup>. عبد العفار حنفي، السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص ص 146، 147.

<sup>(2)</sup>. مؤيد سعيد السالم، عادل حربوش صالح، مرجع سابق، ص ص 133، 134.

- يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها.

### 2-3- أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية

يؤدي التكوين الفاعل إلى النتائج التالية فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية<sup>(1)</sup>:

أ- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

ب. تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.

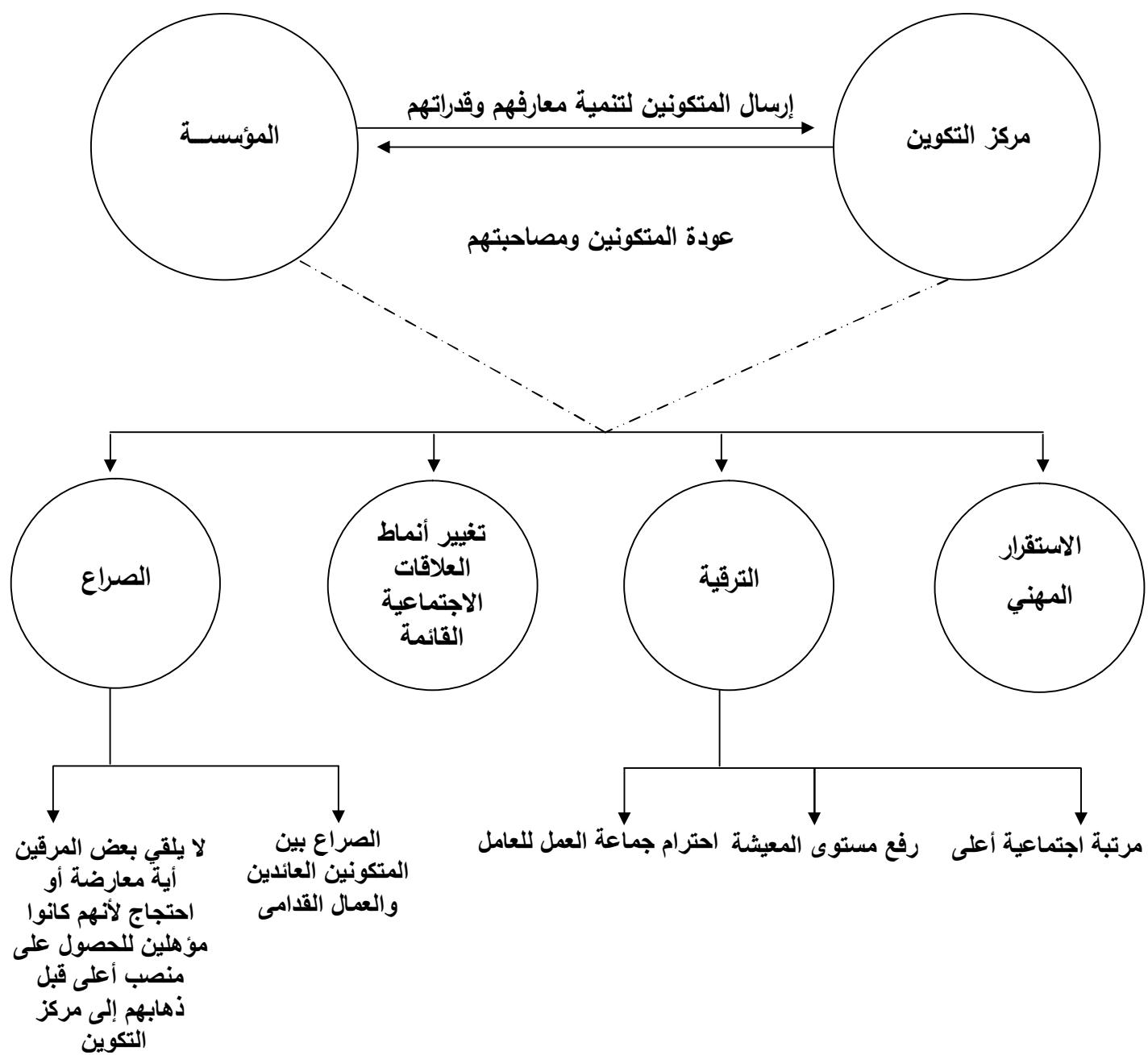
ج. تمتين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

د. يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

وعليه فإن التكوين المتواصل لا يستهدف توفير الخبرات والمهارات للأفراد فحسب، بل يعمل على غرس الشعور في نفوسهم بالرغبة لتحسين استخدامهم لمهاراتهم وقدراتهم ومعلوماتهم على نحو أكثر فاعلية ومساعدتهم على اكتشاف مواهبهم وقدراتهم الكامنة وإعدادها لمسؤوليات أكبر وأهم، وهذا يتطلب التخطيط المسبق في ضوء الأهداف التي تسعى إلى إحداث تعديلات في سلوكها تهم من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

<sup>(1)</sup>. سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 110.

والشكل رقم (06) يبين مصاحبـات التـكوـين لـلـفرد وـالمـؤـسـسـة.



المصدر: علي غري، بلقاسم سلطانية، إسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص 210.

### ثالثاً: إستراتيجية ومراحل التكوين المتواصل

#### 1- إستراتيجية التكوين المتواصل

تساهم مصلحة التكوين في حل مشاكل المؤسسات وتحسين كفاءة المستخدمين، إذ أن متطلبات عملية مواكبة التطور تكوين العمال ومدهم بالمعرف العلمية والتقنيات، وذلك من خلال سياسة التكوين المتواصل داخل المؤسسة والتي تساهم بدورها في رفع المستوى الثقافي والعلمي للعمال حتى يصبحوا في مستوى المسؤولية.

ويمكن تقسيم التكوين المتواصل إلى تكوين استجابي و تكوين تنبئي<sup>(1)</sup>.

#### 1-1- التكوين الاستجابي

يعرف التكوين الاستجابي بأنه التكوين الذي يتم عند بروز الحاجة إليه، وذلك بعد شغور منصب عمل ما داخل المؤسسة أو عند التطورات التكنولوجية التي تحدث داخل المؤسسة كتغيير آلات أو ظهور بعض الصعوبات والتي تعكس على الإنتاج، ففي هذه الحالات يكون التكوين كضرورة حتمية تجري بطريقة سريعة لتلبية الطلب الملحق والقضاء على الصعوبات التي تقف أمام استمرارية التنظيم وتهدم الاستقرار داخل المؤسسة.

<sup>(1)</sup>. غيات بوفلحة، مرجع سابق، ص 76، 77.

## 1-2- التكوين التبئي

يدخل التكوين التبئي في إطار استراتيجية عامة طويلة الأمد، بحيث يقوم المسؤولون بالتنبؤ بالتغييرات المستقبلية فيخططون لها ويعملون على الاستعداد لها من خلال برامج للتكوين المستمر، حيث يكون أفراد المؤسسة على استعداد دائم لكل طارئ يستجد فيها.

وبالتالي فإن المؤسسة هنا لا تتأثر بصورة كبيرة بالتغييرات سواء الداخلية أو الخارجية.

إن ما يمكن الخروج به من ملاحظة سياسات التكوين وتنمية الموارد البشرية في الدول النامية، هو اعتمادها على التكوين الاستجابي السطحي والسريع، بينما نجد أن المؤسسات الكبيرة بالدول المصنعة تعتمد على إستراتيجية التكوين المعمق والمستمر تحسباً للطوارئ والتغيرات، وهي ما تحاول بعض الدول النامية ومن بينها الجزائر تبني هذه الإستراتيجية.

## 2- مراحل عملية التكوين المتواصل

إن نجاح فعالية أي دورة تكوينية يرتبط إلى حد كبير بالطريقة أو الكيفية التي يتم فيها تصميم هذه العملية، فالخطيط للتكوين عبارة عن عملية منظمة وهادفة ومعقدة لارتباطها بعوامل داخلية وخارجية محيطة بالنظام التكويني ككل مثل:

\* أهمية هيئة التكوين.

\* طبيعة نشاط المنظمة وحجمها.

\* وضعية شروط العمل.

\* الضغوط المالية.

\* المحيط الخارجي للمنظمة <sup>(1)</sup>.

وتمر عملية التكوين المهني المتواصل بعدة مراحل وهي (كما هو مبين في الشكل رقم :((07))

\* تحديد الاحتياجات التكوينية.

\* تخطيط وتصميم التكوين.

\* التقييم.

\* التنفيذ.

<sup>(1)</sup>. راجع العايب، مرجع سابق، ص ص 43، 44.

مخطط رقم (07) يوضح مراحل عملية التكوين المتواصل



المصدر: جمال الدين المرسي: نرجع سابق، ص 386.

## 2-1- تحديد الاحتياجات التكوينية

يعرف محمد جمال برعى الاحتياجات التكوينية لأى منظمة بأنها <> مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكياتهم لرفع كفاءاتهم بناءاً على احتياجات لازمة وظاهرة يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين والتغلب على المشاكل التي تتعرض سبيل العمل في المؤسسة وبالتالي تعوق تنفيذ السياسة العامة في مجالات الإنتاج والخدمات <><sup>(1)</sup>.

وتنبع هذه المرحلة بتوفير البيانات عن مختلف عناصر النظام التكويني وكذا بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التكوين سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

وتجدر بالذكر أن مرحلة جمع وتحليل المعلومات لابد أن تأخذ بشكل متقطع أو غير منتظم حيث الحاجة إلى اتخاذ إجراء تكويني ما ولكنها ينبغي أن تكون جزءاً متكاملاً من نظام أشمل للمعلومات الإدارية يوفر للإدارة كافة البيانات والمعلومات عن مختلف أوجه النشاط بطريقة منتظمة وفي توقيت مناسب يسمح بالاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات

<sup>(2)</sup>.

برى وليام ترسى أنه توجد أربعة أنواع مختلفة للاحتجاجات 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 <sup>(3)</sup>.

**أ. تحليل الاحتياجات على مستوى المؤسسة**

لما كانت استراتيجية التكوين مرتبطة بالاستراتيجيات الأخرى للمؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية لابد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المؤسسة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية الازمة لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد المتاحة - البشرية والمالية - في تحقيق تلك الأهداف.

<sup>(1)</sup>. محمد جمال برعى، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، 1973، ص 149.

<sup>(2)</sup>. علي السلمي، مرجع سابق، ص 360، 361.

<sup>(3)</sup>. وليام ترسى، ترجمة سعد أحمد الجبالي، نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990، ص

وستعين الإدارة وهي بصدق تحليل هذه المتغيرات بعدها مؤشرات كمعدلات الإنتاجية وتكلفة العمل، الغياب والتأخير، دوران العمل، الحوادث والمناخ التنظيمي، معنويات العاملين... حيث تلقي هذه المؤشرات ضوءاً على احتياجات التكوين كما أن هذا التحليل يساعد في تحديد الإطار العام لمحتوى واتجاهات وأسبقيات وموقع التكوين<sup>(1)</sup>.

#### ب. تحليل احتياجات الجماعة

تعتبر احتياجات الجماعات أكثر سهولة إلى حد ما من تحديد احتياجات المنظمة، وذلك نظراً لكونها أكثر محدودية وارتباطها بمستويات وظيفة معينة أو فئات معينة من العاملين وتنتج عن تحليل احتياجات الجماعات ظهور الحاجة إلى برامج التكوين التي تستهدف تكوين روح الفريق وتمارين توضيح الأدوار والتكوين على القيادة وحل المشكلات بواسطة مجموعات صغيرة والحل الإبتكاري للمشكلات والتخطيط التنفيذي.

#### ج. تحليل العمليات أو الوظائف

يتناول تحليل الواجب موضوعات معينة مثل المعرفة والمهارة والقدرات الضرورية للقيام بواجبات محددة بكفاءة عالية، ولكي نحصل على هذه المعلومات علينا أن نل JACK إلى وصف الوظيفة المستمدة من تحليل العمل التفصيلي للوظيفة - فتحليل العمل هو نقطة البداية لأي قرار أو إجراء بشأن أي عامل من العاملين القيام به<sup>\*</sup> - ما الخطوة التالية فهي الأصعب لأنها تتناول ترجمة كل متطلب من متطلبات المهنة على حدود إلى جزء من المعرف أو المهارات التي يمكن أن نضمنها في برنامج تكويني<sup>(2)</sup>.

#### د. تحليل احتياجات العامل

تتصب عملية التحليل هنا على الموظف وليس على العمل، حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد فتدرس قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقاتها في عمله الحالي والمستقبل، حيث يمكن التعرف عليها بتحليل الخصائص الجسمية والعقلية والفكيرية والسلوكية والخبرات والأداء السابق والتوجه المهني له، فاحتياجات الفرد عبارة عن تلك الاحتياجات

<sup>(1)</sup>. مؤيد سعيد سالم، عادل حروش صالح، مرجع سابق، ص 136.

\*. تحليل الوظائف هو الإجراء المستخدم في تحديد واجبات الوظيفة والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها أما وصف الوظيفة فهي قائمة بالواجبات الوظيفية والمسؤوليات وال العلاقات وظروف العمل والمسؤوليات الإشرافية وهي تعد أحد نواتج تحليل الوظيفة (لمزيد من التفصيل انظر جاري ديسيلر، ترجمة أحمد عبد المتعال إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، السعودية، 2003، ص 108).

<sup>(2)</sup>. رونالد ريجير، ترجمة فارس حلمي، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق، عمان، 1999، ص 194.

التي تتبع من عمل الموظف كما هو حالياً أو بعد أن تتحقق التطورات - أي ما سيكون عليه العمل - و الواجبات المحتملة تكليفه بها مستقبلاً.

## 2-2- تخطيط وتصميم برنامج التكوين

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

<> تصميم البرنامج التكويني عملية تعنى بتحديد الأهداف التكوينية والتعليمية وانتقاء مفردات البرنامج وتنابعها وتوقيتها والأساليب التكوينية التي ستعتمد وشروط المشاركة بالبرنامج ومعايير تقويم وقياس فاعلية البرنامج << <sup>(1)</sup> .

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

وتتضمن عملية تصميم البرامج التكوينية عدة إجراءات هامة هي <sup>(2)</sup> :

### 2-2-1-تحديد الموضوعات التكوينية

ويقصد به الاتفاق على ماهية المحتوى الذي يجب أن تشمل عليه البرامج التكوينية ويكون هذا بناءً على الاحتياجات التي تم تحديدها والتي مكنت من التعرف على المشكلات والتغيرات في كل موقع تنظيمي ومن ثم تسهم في تحديد ما يجب أن يعملاه التكوين لكي يتجاوز تلك المشاكل أو الأخطاء.

ويترشد المخطط التكويني في تحديده الموضوعات التكوينية بآراء الرؤساء والمشرفين كما يأخذ في اعتباره عديداً من المؤشرات التي تعكس ما قد تعانيه المنظمة من مشاكل مثل الغياب وإصابات العمل والخلافات والمنازعات والشكوى و التظلمات ودوران العمل ومعدلات جودة الإنتاج، إذ تشير تلك المؤشرات عادة إلى ما قد يعانيه بعض الأفراد من تخلف في المعلومات أو قصور في المهارات أو تجدم في أساليب السلوك يمكن علاجها جميعاً عن طريق اختيار العمل التكويني السليم، ويجب مراعاة في تحديد موضوعات التكوين ما يلي:

#### أ. تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات

<sup>(1)</sup>. مؤيد سعيد سالم، عادل حروش صالح، مرجع سابق، ص 138.

<sup>(2)</sup>. علي السلمي، مرجع سابق، ص 366 - 376.

حيث تختلف درجة العمق والشمول، التي تعرض بها الموضوعات، ويقصد بدرجة العمق المدى الذي يذهب إليه البرنامج التكويني في عرض أصول الموضوعات وجذورها النظرية والفلسفية، أما درجة الشمول في عرض الموضوعات فيقصد بها مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع.

وتتوقف درجة الشمول والعمق على عوامل هامة تتعلق أساساً بنوعية المكونين وطبيعة احتياجاتهم التكوينية وتمثل هذه العوامل في المستوى الوظيفي، المستوى العلمي، درجة التخصص الوظيفي، متطلبات الوظيفة الحالية ونوعية المشكلات أو التغرات التي يعاني منها الأفراد في العمل.

#### **بـ. إعداد المادة التكوينية في صورتها النهائية**

إن جانباً كبيراً من نجاح العمل التكويني يتوقف على توفر المادة التكوينية في صورة مناسبة لاحتياجات المكونين عند بدء البرنامج وفي الأوقات المناسبة التي تسمح باستخدامها والإفادة منها.

ويقصد بالمادة التكوينية مجموعة المعلومات و المفاهيم و الحقائق والأمثلة أو النماذج العملية التي تشرح وتوضح موضوعاً معيناً.

#### **جـ. تحديد التتابع المنطقي في عرض الموضوعات**

تقوم فكرة التتابع المنطقي للموضوعات على اعتبار البرنامج التكويني وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية ترتبط جميعاً بمنطق واضح محدد، ويُخضع تحديد التتابع المنطقي للموضوعات في البرامج التكوينية لعدد من القواعد المتفق عليها أهمها أن يبدأ الموضوع من مدخل عريض يستهدف طرح الفكرة أو المفهوم بشكل سريع ثم عرض الجوانب الأكثر تفصيلاً للموضوع بترتيب منطقي.

#### **هـ. اختيار أسلوب التكوين المناسب**

وهو الطريق الذي يستخدم لنقل المادة التكوينية من المكون إلى المكون بصورة تنتج الأثر المطلوب، وتخالف هذه الأساليب حسب موضوع التكوين، المكونين والهدف من العملية التكوينية ويمكن أن نوضح ذلك فيما يلي:

## 1- أنواع التكوين المتواصل

هناك أنواع للتكوين المتواصل منها ما هو عام وشامل ومنها ما يؤدي في مقر العمل نفسه ومنه ما يؤدي خارج مقر العمل وقد يتخذ شكل التكوين لرفع المستوى أو العلمي في مكان العمل الذي يزوله ثم يعود للدراسة لفترة أخرى ويتأخذ شكل إعادة التكوين الذي يهدف إلى إكساب معلومات ومهارات لازمة لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفية تختلف عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يقوم بها وسبق له التكوين فليها<sup>(1)</sup>.

ولقد أشير في توصية مكتب العمل الدولي (BTT) رقم 117 في مادته 22 ونصت على أنه >> يجب أن توفر دراسات تكميلية لجميع العمال الذين يرغبون في تحسين معارفهم الفنية أو التجارية تسهيلاً لترقيتهم، وبالتالي لتحسين أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية والتدريب لرفع مستوى المهارة من البرامج القصيرة التي تعطى للعمال في مراكز التدريب المهني الحكومية أو في المعاهد الفنية لإعدادهم لبعض المهن الخاصة بهم، كما يستخدم التدريب في الصناعة من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية وزيادة عدد العمال المهرة أو متوسطي المهارة عن طريق رفع مستوى المهني <<

(2)

ويتأخذ التكوين المهني المتواصل ما قسم حسب نوع الوظيفة التي يقوم بها العامل ومنها ما هو حسب المكان الذي تتم فيه عملية التكوين<sup>(3)</sup>:

### 1-1- أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف

#### • بغرض تجديد المعرفة أو المهارة

حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات و الحسابات والأجور وحفظ المستندات يحتاج شاغل هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

#### • التكوين بغرض النقل والترقية

(1). نادر أبو شيخة، ادارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، 2000، ص 266.

(2). زيدان عبد الباقى، قواعد البحث الاجتماعى، دار المعرفة، مصر، 1974، ص 232.

(3). أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 69.

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها وهذا الاختلاف أو الفرق يتطلب التكوين لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية وهذا الفرق يبرز التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعرف والمهارات الجديدة.

- التكوين للتهيئة للمعاش

في بعض المؤسسات الراقية يتم تهيئة العامل من كبار السن للخروج على المعاش وبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم الاستغناء عنه بالخروج عن المعاش يتم تكوينه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

## 2-2- أنواع التكوين حسب نوع الوظائف

- تكوين مهني

يختص بالمهارات المهنية المطلوبة لعمل معين وتحويل العمال من عمال عاديين إلى عمال مهرة.

- تكوين مهني وفني عالي

يهم بالخصائص العالية وبالقدم العلمي والتكنولوجي الذي يطأ على ميدان معين ويمكن الاستفادة منه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

- تكوين للإشراف والإدارة وللأعمال المالية

ويختص بتعليم أصول وأنواع القيادات وال العلاقات الإنسانية وأساليب الإشراف والتوجيه والأسس العلمية للإدارة.

- تكوين تخصصي

يهم بتكوين بعض الأفراد على التخصصات الفنية النادرة مثل تبسيط العمل، فن البيع، العلاقات العمالية، الأمن الصناعي...، وكلما تقدمت الصناعة كلما زادت الحاجة إلى مثل هذه التخصصات<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup>. عبد الرحمن محمد عيسوي، علم النفس والإنتاج، مرجع سابق، ص 69.

**3-1- أنواع التكوين حسب مكانه****• التكوين داخل المؤسسة**

قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخلها سواء بمكونين من داخلها أو من خارجها وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها.

وهناك التكوين الداخلي وهو الذي يتم في موقع العمل وفي هذا النوع يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعرف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوى الخبرة بهذه المهمة، وفي هذا الأسلوب يتاح للمكون أن يقلد مكونه وأن يلقط المهارات اللازمة لأداء العمل، ويمتاز هذا النوع بتماثل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل، وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل

**• التكوين خارج المؤسسة**

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة وذلك إذا كانت الخبرة والأدوات متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة، ويمكن الاستعانة بمؤسسات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية.

**أ- شركات التدريب الخاصة**

على أي مؤسسة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة أن تطمئن على جدية التدريب فيها، وأن تفحص سوق التدريب وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة.

**ب- برامج حكومية**

تقوم الدولة أحياناً بدعم برامج التكوين وذلك من خلال برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة<sup>(1)</sup>.

**2- طرق التكوين المتواصل**

<sup>(1)</sup>. أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 327، 328.

تولي مختلف المؤسسات اهتماما خاصا بطرق التكوين وهذه الطرق متعددة ويتوقف اختيارها على الأهداف المطلوب الوصول إليها، وأهم هذه الطرق والأساليب<sup>(1)</sup>:

#### ❖ نظام التلمذة

تبدأ عملية التكوين منذ اليوم الأول لمباشرة الموظف لعمله، حيث تقع المسؤولية الأولى في تكوينه على رئيشه المباشر، لذا يجب أن يحصل نوع من التعاون بين إدارة التكوين والرؤساء المباشرين ليتم التنسيق بين التكوين العملي من جهة والنظري من جهة أخرى ليكونا متواافقين ويعطيا الثمار المرجوة منها.

فالتجهات والتعليمات والإرشادات والنصائح التي يعطيها الرئيس لموظفيه يوميا وكلما دعت الحاجة إلى ذلك هي نوع من أنواع طرق التكوين التي ترشد الموظف وتقوم سلوكه.

#### ❖ نظام الزماللة

تلجأ بعض الأنظمة في سبيل إعداد موظفيها الجدد إلى إتباع نظام الزماللة أو الرعاية، ويقضي هذا النظام بأن يتولى زمالة الموظف الجديد ورعايته والاهتمام بشؤونه موظف قديم يجري اختياره حيث يكون الموظف القديم مكونا متخصصا، وتحصر مهمة الزميل أساسا في إعداد الموظف الجديد للوظيفة وتهيئة المناخ الملائم لعمله.

#### ❖ المحاضرات

إن طريقة المحاضرة طريقة اقتصادية فيها توفير لوقت والجهد، حيث يمكن نقل الكثير من المعلومات لعدد كبير من الأشخاص في وقت واحد، وهناك أشخاص يستفيدون من الاستماع إلى المحاضرة الجيدة أكثر مما يستفيدون من القراءة والإطلاع.

ولكي تعطي هذه الطريقة الثمار المرجوة منها لابد أن تتوفر بعض الشروط وأهمها<sup>(2)</sup>:

- اختيار المحاضر الذي يتقن فن نقل معلوماته وأفكاره إلى مستمعيه.
- اختيار البرامج أو المواد التكوينية للمحاضرات الأكاديمية.
- تخصيص الوقت الكافي للمناقشات وطرح الأسئلة على المحاضر.

#### ❖ المؤتمرات

<sup>(1)</sup>. طارق المجدوب، الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 337 - 339.

<sup>(2)</sup>. نفس المرجع، ص 338.

المؤتمر هو <> فن التشاور الجماعي في شكل رسمي <> أو هو <> اجتماع محدد لمناقشة بعض الموضوعات أو الأعمال <>.

في هذه الطريقة يجتمع حشد من الدارسين وتطرح عليهم مشكلات ذات أهمية بالنسبة لهم، ويحاولون حلها عن طريق إسهام كل واحد منهم لحلها، وعلى ذلك يمكن اعتبار هذه الطريقة طريقة تكوين جماعي.

ويرتبط نجاح المؤتمر بتوفير عناصر عديدة أهمها:

• حسن اختيار الشخص المؤهل لإدارة المؤتمر.

• حسن اختيار الأعضاء المشاركين في المؤتمر.

• تقديم التسهيلات اللازمة للمؤتمر كالتجهيزات والأمكناة والأموال المطلوبة... الخ.

وتميز هذه الطريقة بالآتي<sup>(1)</sup>:

أ. أن موضوع المناقشة والبحث يكون من الموضوعات ذات الأهمية المباشرة بالنسبة لجميع المشرفين.

ب. تتوفر في هذا النظام فرص لكل عضو في المساهمة في أعمال المؤتمر أو في إلقاء البحث وتقديم الحلول والاقتراحات لما يعرض من مشكلات.

ج. في الغالب تسير المناقشات في المستوى العقلي والمعرفي ويتافق مع قدراتهم على التعلم وسرعة استيعاب المعلومات.

د. تمثل هذه الطريقة إلى تمية الاعتماد على الذات والثقة في النفس وتنمية القدرة على الإحساس بالمشكلة.

#### ❖ وسائل الإيضاح

تعتبر وسائل الإيضاح من الوسائل التكوينية الناجحة، وتم هذه الطريقة باستخدام الأفلام السينمائية أو الرسوم والخرائط والنشرات وغيرها من الوسائل التي تشرح وتوضح أعمال أو إجراءات معينة.

#### ❖ نظام التمارين العملية

<sup>(1)</sup>. عبد الرحمن محمد عيسوي، علم النفس والإنتاج، مرجع سابق، ص 222.

ينطوي هذا النظام على إلحاقي المتكون بإدارة أو مؤسسة عامة أو خاصة، حيث يقوم بممارسة العمل فعلياً ويتقييد بتعليمات وتوجيهات رئيس الوحدة التي يعمل فيها، وتعيين إدارة التكوين مشرفاً على المتكون تتحصر واجباته في مراقبة عمله وإعطائه التعليمات الازمة ل القيام بعمله. ويقدم المشرف في نهاية مرحلة التمرين إلى إدارة التكوين تقريراً عن المتكون.

ويقدم أيضاً المتكون إلى إدارة التكوين عند انتهائه من تمرنه تقريراً عن عمله بدون فيه ملاحظات واقتراحات ثم يعرض المتكون تقريره هذا أمام لجنة فاحصة تتولى مناقشته، وفي ضوء التقرير ومناقشته وآراء المشرف تقييم اللجنة المتكون.

#### ❖ تمثيل الأدوار

وتشمل هذه الطريقة على معالجة مشكلة بين شخصين أو أكثر يمثل فيها أحدهما دور الرئيس والآخر دور المرؤوس ويشكل باقي الأعضاء أو المتكوينين الجمهور الذي عليه أن يشاهد هذه الأدوار التي تمثل أمامه، ومن ثم يقيم الأداء ويبدي ملاحظاته ومقترحاته، وللنقد الذي يتقدم به الجمهور أهمية بالغة في تصحيح الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها كل من الرئيس أو المرؤوس.

وهناك أساليب عديدة إلى جانب الأسلوب المباشر في تمثيل الأدوار منها أسلوب الازدواجية حيث يقوم فرد واحد بتمثيل الدورين معاً، إذ يتكلم ثم يقوم بالرد على نفسه، وأسلوب تبادل الأدوار حيث يبدل المكون الأدوار فيمثل الرئيس دور المرؤوس والمرؤوس دور الرئيس، وبهذه الطريقة يضع كل فرد نفسه في الموقف المضاد لدوره الأول.

#### ❖ باستخدام التقنيات السمعية البصرية

وتشمل هذه الطريقة الأفلام ومؤتمرات الفيديو والشرايط السمعية والبصرية، وهذه الطريقة تستعمل على نطاق واسع خاصة في الدول المتقدمة.

#### ❖ باستخدام الحاسوب الآلي وشبكة الانترنت

فهناك بعض البرامج التكوينية و التي تتضمن جلسات يومية على أن يكلف المتكوينين بواجبات يجب عليهم الوفاء بها مع وجود مجموعات لمناقشة المتكوينين ونقل كل ما هو جديد إليهم والرد على استفساراتهم من خلال شبكة الانترنت.

كما تلجأ بعض المؤسسات إلى استخدام شبكات داخلية لتسهيل التكوين من خلال أجهزة الحاسوب الآلي، وذلك من خلال استخدام الأقراص الصلبة ثم تقوم بنقل ذلك للأفراد من خلال شبكة معلوماتها الداخلية بحيث يستفيد منه الأفراد وقت الحاجة، على أن تبقى سلطة تغيير البرنامج للإدارة المركزية للشركة.

و. تجهيز المعدات والمستلزمات التكوينية

بحاج العمل التكويني إلى بعض المعدات والمستلزمات التي تتوقف على توفرها القدرة على توصيل المادة التكوينية إلى المتكوينين فهناك وسائل هامة يمكن أن تحل محل المكون كما أنها تساعد في نقل المعلومات وتوصيل المفاهيم والمعاني.

#### ز. إعداد المكونين

إذ يمثل المكون عنصرا هاما في العمل التكويني، يجب أن يحظى بالعناية الازمة من المخطط التكويني، لذلك ينبغي أن تتوافر فيه خصائص ومقومات رئيسية منها القدرة القيادية ومكانية السيطرة على سلوك الآخرين والقدرة على توصيل المعاني والمفاهيم إلى المتكوينين.

### 3-2 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 تفيذه.

ويقصد بإدارة برنامج التكوين <> مجموعة التحضيرات والإجراءات والأعمال التي يتطلبها برنامج التكوين <> <sup>(1)</sup>.

يعتمد التنفيذ الناجح للتكوين على عدة عوامل تضم تحديد الاحتياجات من العملية التكوينية بدقة وإدراك المتكوينين الحاجة للتكوين، كذلك لابد من تدعيم الإدارة للتأكد من أن التدخل على مستوى مناسب لكل من المتكوينين و لمشكلة الأداء <sup>(2)</sup>.

وتتضمن هذه العملية أنشطة هامة تختلف باختلاف الجهات التي تقيم البرنامج، وعلى إدارة البرنامج التكويني مراعاة القيام بأمور عديدة من أجل ضمان حسن تفيذه، أهمها <sup>(3)</sup>:

#### ❖ بالنسبة للمكونين

التأكد من العمل على سلامة الاتصالات بين المكون والجهة المنظمة للبرنامج وتهيئة وصوله إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الأوقات المحددة.

\* توفير المستلزمات التي يحتاجها المكون.

<sup>(1)</sup>. مؤيد سعيد السالم، عادل حرجوش صالح، مرجع سابق، ص 138.

<sup>(2)</sup>. جل بروكس، ترجمة عبد الإله اسماعيل كتبى، قدرات التدريب والتطوير، دليل علمي، مركز البحوث الرياض، 2001، ص 57.

<sup>(3)</sup>. مؤيد سعيد السالم، عادل حرجوش صالح، مرجع سابق، ص 138، 139.

\* الحرص على تقديم المشاركين بكلمات مناسبة.

\* دفع المخصصات التي يستحقها في الوقت المناسب.

#### ❖ بالنسبة للمتكون

\* التأكيد من العمل على وصول دعوات الاشتراك إليهم والموافقة من الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم.

\* وجود قوائم بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم.

\* استقبالهم وتهيئة أماكن الإقامة لهم إن تطلب الأمر ذلك وتأمين وصولهم إلى مكان التكوين وعودتهم في أوقات محددة.

#### ❖ بالنسبة للتسهيلات التكوينية

التأكد من العمل على وجود أماكن مناسبة للتكوين وجود بطاقة بأسماء المشاركين وجود أجهزة صالحة للعرض والمواد التكوينية المطبوعة.

#### ❖ بالنسبة لانعقاد البرنامج

\* التأكيد من افتتاحه في الوقت المحدد.

\* شرح أهدافه ومتطلباته للمشاركين.

\* تسجيل الحضور اليومي وتوزيع استمارات التقويم وتوزيع شهادات التخرج.

### 4-2 التقييم

التكوين كأي من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، لابد من متابعته وتقييمه لغرض تحديد مدى فاعليته، ذلك لأن وجود الكادر التكويني أو مجموعة من المحاضرات أو المعارض لا يضمن حدوث التعلم لدى المتكون، وعليه فإن مسؤولية إدارة الموارد البشرية لا تتحصر في تحديد الحاجة إلى التكوين ومن يحتاج إليه ونوعية ذلك التكوين بل تمتد لثبت بأساليب علمية أن هذه الاحتياجات قد تمت تلبيتها بواسطة برنامج التكوين المتواصل.

ويعرف تقييم التكوين بأنه "الإجراءات التي تستخدمها الإدارات من أجل قياس كفاءة البرنامج التكويني، ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، وقياس كفاءة المتكوينين الذين قاموا بتنفيذ العمل التكويني" <sup>(1)</sup>.

تقييم التكوين هو نظام ينطبق على العمال الذين تم تكوينهم والذين قضوا فترة زمنية في أعمالهم و بشكل يمكن من القيام بتقييم التكوين من خلال تقييم أدائهم، إلا أن التقييم موضوع له

<sup>(1)</sup>. مؤيد سعيد السالم، عادل حرجوش صالح، مرجع سابق، ص ص 139، 140.

عدة أشكال حسب نوعية المهن التي تم تكوينها، فلا نستطيع استخلاص مدخل كلٍّ لنقييم التكوين<sup>(2)</sup>. حيث تختلف طرقه على أساس المعايير التي يستخدمها قسم التكوين والتي على أساسها تتحدد نوع البيانات التي سيتم جمعها وتحليل هذه البيانات.

ولإنجاح عملية التقييم من الضرورة تقييم جميع العناصر المكونة لهذه العملية، وقد حدد

"وليام ترسى" هذه العناصر في<sup>(3)</sup>:

- أ. المكون.
- ب. المكون.
- ج. محتوى البرامج.
- د. التسلسل والوقت المخصص للتكوين
- هـ. استراتيجيات التكوين.
- و. المواد والأجهزة التكويني

وتنتمي هذه العملية عبر خطوات وهي:

1. تحديد طريقة التقييم.
2. تحديد الفلسفة المنهجية للتقييم.
3. تحديد أسلوب جمع البيانات.
4. جمع البيانات.
5. تحليل البيانات.
6. استخلاص النتائج.
7. وضع توصيات خاصة بالمستقبل<sup>(4)</sup>.

وتنتمي عملية التقييم لعدة أسباب لعل أبرزها ما يلي:

- التأكد من أن البرنامج يعمل وفقاً للأهداف التي وضعت له.
- لمعرفة مدى تلبية البرنامج لاحتياجات السلوكية للمشاركين.
- معرفة مدى تلبية البرنامج لاحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل.
- لتحديد مدى فعالية وملاءمة أساليب التكوين المعتمدة.

• مدى ملائمة المواد التكوينية المستخدمة (المحاضرات، تمثيل الدور ...)<sup>(1)</sup>.

وعلى هذا الأساس فإن عملية التقييم تتم لمعرفة ما إذا كانت الأساليب والإجراءات المتبعة في عملية التكوين أدت فعلاً إلى تحقيق التغيير المطلوب في سلوكيات وتصرفات المتكوينين،

<sup>(2)</sup> Marc Dennery, op.cit, p13.

<sup>(3)</sup> . ولIAM ترسى، ترجمة سعد أحمد الجبالي، مرجع سابق، ص 582 - 600.

<sup>(4)</sup> . أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 356.

<sup>(1)</sup> . مؤيد سعيد السالم، عادل حرجوش صالح، مرجع سابق، ص 140.

وتحديد ما إذا كانت هذه النتائج لها تأثير في نجاح المشروع لتحقيق أهدافه، وبالتالي فإن تقييم البرنامج التكوي니 هو نشاط مستمر وهام لا ينفصل عن باقي أنشطة التكوين ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضماناً لتحقيق الفعالية والإيجابية المستهدفة من عملية التكوين المتواصل.

#### رابعاً: مشكلات ومعوقات التكوين

إذا كانت مهمة مسئولي التكوين حيوية وضرورية للرفع من فعالية التنظيمات، إلا أن هناك عدّة مشاكل تمنعها من تحقيق أهدافها وتحول دون إمكانية تنفيذ برامجها. ويمكن توضيح هذه المشكلات ومعوقات في:

**1 -** جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين أن تلعبه، و بال التالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة وهمها الوحيد هوأخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولى.

**2 -** عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح، حيث يقومون بأعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسئول التكوين.

**3 -** اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلاً مثل المصالح الإدارية الأخرى، و بذلك تقل أهميتها وأهمية الدور المنوط بها<sup>(2)</sup>.

**4 -** هناك اعتقاد من العاملين بأن الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين و مدى منفعته لهم و للمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى أن النظر إلى التكوين بأنه تقليل من قدرتهم و مكانتهم.

**5 -** عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعداداً تربوياً مناسباً يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس، فالتكوين علم له منهجه و أصوله العلمية و فلسفته و مبادئه العلمية و أدواته و أساليبه، لهذا فعدم وجود مكونين متخصصين في العملية التكوينية يعيق دون تحقيق أهداف التكوين.

**6 -** عدم توفر التسهيلات الالزمة للقيام بالعملية التكوينية.

**7 -** عدم وضوح أهداف البرنامج التكوي니 الذي يمثل أساساً لنجاح الدورة ، و مع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعدم التقويم العلمي و لا يكون ممكناً.

<sup>(2)</sup>. غيات بوفلحة، مرجع سابق، ص ص 77، 78.

8 - 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<sup>(1)</sup>.

### خامسا: تجارب بعض الدول في مجال التكوين المتواصل

من الطبيعي قبل التطرق لاستعراض مراحل تطور التكوين المهني المتواصل في الجزائر استعراض تجارب بعض البلدان في هذا المجال والتي يمكن أن تشكل نماذج في حد ذاتها يمكن الاستفادة منها باعتبارها الرائدة فيه، وقد اقتصر عرضنا التجارب الأجنبية على فرنسا وبريطانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، ثم تطرقنا بعد ذلك لعرض تجارب بعض البلدان العربية منها مصر، المملكة العربية السعودية، ولبنان.

#### 1- التكوين المتواصل في بعض الدول المتقدمة

##### 1-1 التكوين المتواصل في فرنسا

على غرار الدول الصناعية الكبرى فرنسا تتميز بحالة فريدة فيما يخص التكوين المهني المتواصل فقد بدأ التفكير في نظام تربوي تقني بفرنسا منذ قيام الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، حيث أخذت وظيفة التكوين المهني شكلًا معاييرًا لما كان عليه وحتى أوائل القرن العشرين عملت الأنظمة المختلفة التي كانت تحكم فرنسا على أن يتماشى نظام التكوين المهني مع سياستها.

مع صدور قانون 1880 تطور نظام التكوين المهني الفرنسي والذي ينص على إنشاء مدارس للتكوين المهني بجميع بلديات فرنسا تعمل على تنمية المهارات الضرورية للشباب والمعارف التقنية لديهم، ورغم هذه المعلومات بقي استغلال المكوينين من طرف أصحاب المصانع الكبرى، وبقي هذا حتى ظهور قانون « ASTIER » سنة 1919 والذي ينص على توفير دروس مهنية للمكوينين تكون إلزامية ومجانية<sup>(2)</sup>.

في إطار النصوص القانونية التي تبنتها المؤسسات منذ قانون 16 جويلية 1971 حيث خصصت نسبة 1% من مجموع الأجر في التكوين المهني المتواصل، كما خصصت إدارة مالية مستقلة لإدارة التكوينات وقد استمر الاهتمام بالتكوين المهني المتواصل في فرنسا، فمع صدور

<sup>(1)</sup>. خيري خليل الجميلي، مرجع سابق، ص 107 - 109.

<sup>(2)</sup> . Andre Boutin, l'éducation malade de la formation professionnelle, édition casterman, paris ,1978, p p 38.39.

قانون 1984 الذي عمل على إجبار كل مستخدم يشغل 200 أجير على الأقل أن يساهم في تنمية التكوين المهني المتواصل، وذلك بالمشاركة سنويا في تمويل عمليات التكوين<sup>(1)</sup>.

المادة (1- 900 L) من قانون العمل جعلت من التكوين المتواصل "واجبا وطنيا" حيث يعرف هذا القانون أهم الواجبات للمؤسسات، ويدرك كل الأجراء بأحقية التكوين المهني المتواصل، والقانون أيضا يعلم ويشجع تطور جميع الهياكل وتسير التكوين بمختلف درجاته.

فكل أجير له الحق في متابعة سير التكوين حسب اختياره فظلا عن مبادرات المؤسسة.

المادة (1- 930 L) من قانون العمل حددت بأن إجازة التكوين تكون من أجل السماح لكل أجير أثناء حياته المهنية بمتابعة - حسب مبادرته وبشكل فردي - سير التكوين بالإضافة إلى مشاركة في التricsات المدرجة في مخطط التكوين للمؤسسة التي من خلالها يجرب نشاطه<sup>(2)</sup>.

فكل عامل يستطيع التغيب قانونيا عن إطار عمله المألف من أجل متابعة سير تكوين يسمح له بالوصول إلى مستوى أكبر من الكفاءة أو التطلع إلى تغيير المهنة، و تؤمن المؤسسة للعامل الاستلام النسبي للأجر وكلفة التكوين - غياب العامل لإجازة -.

ومنه تهدف عملية التكوين المتواصل في فرنسا إلى منح العمال الشروط الكفيلة لهم بأداء مهامهم على أحسن وجه، وذلك استجابة لاحتياجات السوق والمواطنين، كما تهدف إلى تدعيم عملية نقل العمال وترقيتهم والالتحاق بمختلف المناصب والوظائف دون تمييز.

وتتضم عمليات التكوين المهني المتواصل في فرنسا حسب عدة طرق وهي<sup>(3)</sup>:

**1- عمليات التكوين المتواصل التي تنظمها المؤسسة أو بمبادرة منها، والتي تهدف إلى:**

- منح الأشخاص المحصلين على وظيفة تكوين مهني نظري وتطبيقي يسمح بتحضيرهم للمهن والوظائف المطابقة لهم.

- منح العمال عملية تكوين لتحسين المستوى من أجل الترقية في الدرجة أو الرتبة.

- الحفاظ أو تكملة التكوين المهني للعمال وضمان تكيفهم لمختلف الوظائف التي من المحتمل ممارستها نتيجة لتطور التقنيات أو مختلف التحولات الثقافية الاقتصادية والاجتماعية.

<sup>(1)</sup> .Marlaine cacault et Françoise Oeuvrad, **Sociologie de l'éducation**, édition casbah, Alger , 1998, p 76.

<sup>(2)</sup>.JEAN Pierre Citeau, Op.cit, pp 101.102.

<sup>(3)</sup> .JEAN Pierre Soisson, **l'enjeu de la formation professionnelle**, édition Fayard, 1986 p 42.

2- عمليات التكوين المنظمة أو المعتمدة من طرف المؤسسة من أجل التحضير للامتحانات والمسابقات وتهدف لتحضير العمال لعملية الترقية في الرتبة أو التغيير في الطبقات السوسيومهنية، وتأخذ هذه العملية الأشكال التالية:

- دروس عن طريق المراسلة.

- دروس منظمة خارج أوقات العمل.

- وإذا اقتضى الأمر منح دروس في إطار مدة العمل.

3- عمليات التكوين الشخصي للعمال: للعمال الذين يبدون رغبة في مواصلة تكوين شخصي.

- الإحالة على الاستيداع من أجل القيام بدراسات وأبحاث ذات منفعة عامة، ويتم وفق ذلك وضع العامل تحت عقد دراسة.

- عطلة تكوين من أجل تكوينهم المهني، على ألا تتجاوز المدة ثلاثة سنوات طوال حياته المهنية، ويشترط عليه -العامل- مقابل ذلك خدمة المؤسسة التي ينتمي إليها مدة لا تقل عن ثلاثة سنوات.

أكّدت العديد من الدراسات الحديثة للأهمية التي أولتها المؤسسات للتكوين المتواصل، فالإحصائيات أكّدت هذا التطور، فقد ارتفعت نسبة مشاركة المؤسسات في تمويل التكوين المستمر 2,34 % من إجمالي رأس المال المؤسسات في 1986 إلى 3,34 % في 1997<sup>(1)</sup>

#### 2-1- التكوين المهني المتواصل في الولايات المتحدة الأمريكية

لقد ساهمت الولايات المتحدة الأمريكية في تشجيع والنهوض بالتعليم المهني إذ خصّت 151 ألف دولار سنوياً لكل ولاية بها كلية زراعية في سنة 1887، وذلك تحقيقاً لقانون (هاتس) وكان غرض هذه المنحة تشجيع البحث العلمي في العلوم الزراعية وتطبيقاتها وإنشاء محطات للتجارب الزراعية، ووُجدت الحكومة أنّ ما تقوم به كليات الزراعة والمحطات التجريبية من دراسات وتجارب لا تصل إلى المزارعين وربات المنازل.

كما أصدر " سميث لير" لذلك قانوناً سنة 1914 خصّت بمقتضاه رصيداً سنوياً لتنظيم المؤتمرات وإعداد المعاهد لتنفيذ الرجال والنساء في المناطق الريفية وقد أدى هذا البرنامج

<sup>(1)</sup> JEAN Pierre Citeau, Op.cit, p 101..

بنتائج هامة إذ تعرف المزارعين بالطائق الصحيحة والعلمية للزراعة ساعد ربات البيوت في حفظ الفاكهة والخضروات وغير ذلك من الأعمال المنزلية<sup>(1)</sup>.

وكان قانون " سميث " سنة 1914 أول قانون تصدر الحكومة الأمريكية لإعانة برامج التكوين المهني في المدارس التي يقل مستواها عن الكليات. كما أصدرت الحكومة الأمريكية أيضاً، قانوناً في سنة 1920 للتأهيل المهني.

وهكذا بدأ تطور نظام التكوين المتواصل في الولايات المتحدة الأمريكية بعد ذلك ، ففي عام 1998 تم إنفاق ما يزيد عن 60 بليون دولار وهو ما يتراوح بين 2,1 % من موازنة الوظائف بالشركات الأمريكية<sup>(2)</sup>، وكان الهدف من تكوين القوى العاملة هو تزويدها بالمهارات والمعلومات اللازمة ل القيام بالعمل بكفاءة واتقان.

هناك سبعة برامج، لهذا الهدف في أمريكا هي:

\* البرنامج رقم 01 وهو برنامج شامل للتوظيف والخدمات يقدم بشكل خاص من قبل الحكومة، ويحتوي هذا البرنامج على التكوين، التوظيف، الإرشاد، الاختبارات والخدمات.

\* برنامج رقم 02 ويركز على الخدمات العامة.

\* برنامج رقم 03 إن هذا البرنامج هو لمجموعات خاصة مثل الشباب والعمال الكبار والأشخاص الذين يتكلمون الإنجليزية، بشكل محدد والهنود والمزارعين والمهاجرين والعمال الموسمين والأشخاص المنحرفين.

\* برنامج رقم 04 يقدم للشباب الفاشلين ويتضمن تعليمهم وتكوينهم.

\* برنامج رقم 05 ويركز على الحاجات من القوى العاملة وأهداف الأمة.

\* برنامج رقم 06 يقدم البرنامج خدمات وظيفية عامة ملحة ومؤقتة.

\* برنامج رقم 07 يتضمن فوائد عامة من تطبيق برامج التكوين المهني<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup>. وهيب سمعان، دراسات في التربية المقارنة، مكتبة النهضة، مصر، 1974، ص ص 236، 237.

<sup>(2)</sup>. جودت عزت عبد الهادي، سعيد حسني العزة، التجييه المهني ونظرياته، الطبعة 01، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 1999، ص 215.

<sup>(3)</sup>. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 335.

### 1-3 التكوين المتواصل في بريطانيا

لابد من الإشارة مبدئياً أنه لا يوجد قانون عام للتكوين المتواصل في بريطانيا، بل مجموعة كبيرة من القوانين والمراسيم واللوائح التنظيمية تمتاز بعض الخصوصيات المتعلقة بالواقع البريطاني.

لقد كان نظام التكوين في بريطانيا بصفة عامة قائماً على أساس المرج بين التكوين الجامعي والتكوين المهني وذلك بواسطة معاهد متخصصة، وبالتالي فإن اختيار أعضاء الطبقات السوسيومهنية، كان يتم مباشرةً بعد تخرجهم من الجامعات البريطانية خاصةً أكسفورد وكمبريدج، وبقيت الوضعية على هذه الحالة إلى افتقاد لجنة "فولتون" FULTON لهذا النظام وحثها على تدعيم التكوين المتواصل أثناء الخدمة، وتحقيقاً لهذا الغرض تم إنشاء في عام 1969 معهد الإدارة العمومية (Civil service collège) الذي تقع دوره إلى ثلاثة مراكز متواجدة في كل من لندن، إيديمبرغ وسونت ديل بارك، وكان الهدف منها إعطاء الموظفين تكويناً قائماً على أساس التمرن العقلي على التقنيات التسيرة والإدارية، وهكذا الموظف مباشرةً بعد الالتحاق أو التوظيف من طرف لجنة الخدمة المدنية خلال السنة الأولى يتلقى توظيف يتحقق بدوره تكوينية ثانية لا تقل مدتها عن ستة أشهر وأخيراً في السنة الخامسة من الخدمة تفرض عليه مجدداً دورة تكوينية أخرى لمدة سنة بمعهد الإدارة العمومية.

إن الهدف الرئيسي من هذا التكوين المقطوع هو تجنب تلقي الموظف تكوين نظري أكثر منه عملي، إضافةً إلى ذلك فإن نظام التكوين البريطاني يسمح للموظفين الراغبين في مواصلة تكوين ذاتي بالغياب لمدة 03 أيام من أجل التحضير لمسابقة نهاية الحفل الدراسي الثانوي وبعشرة أيام من أجل متابعة الطور الثاني في التكوين الجامعي 30 يوماً للتحضيرات للشهادات الجامعية<sup>(1)</sup>.

### 2- التكوين المتواصل في الوطن العربي

لقد أولت الحكومات العربية اهتماماً خاصاً لتكوين وتنمية مواردها البشرية بما يتناسب مع التحديات المختلفة التي تواجهها تلك الدول في ظل ظروف اقتصادات السوق وتحرير التجارة الدولية خاصةً وأن معظم بلدان الوطن العربي عانت من ويلات الاستعمار وما جره هذا الاستعمار على الشعوب، وبالتالي فإن هذه الدول قد أخذت في تطبيق سياسات استراتيجية لإحلال العمالة الوطنية محل العمالة الأجنبية، مما يتطلب ضرورة تأهيل الكوادر البشرية الوطنية واعدادها إعداداً

<sup>(1)</sup>. راجع العايب، مرجع سابق، ص 86.

سلوباً، لذا كان لزاماً على الدول العربية انتهاج سياسة تحاول من خلالها اللحاق بركب التطورات الجديدة من خلال التكوين المتواصل.

وستتناول فيما يلي تجارب بعض هذه الدول في مجال التكوين المتواصل لمواردها البشرية<sup>(1)</sup>.

## 2-1 التكوين المتواصل في مصر

لم يحظ موضوع تكوين الموظفين بأي عناية في جمهورية مصر العربية إلا منذ عهد قريب حينما أنشئ ديوان الموظفين والذي حول فيما بعد إلى الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، فقد نص في قانون إنشائه أن من أهدافه الرئيسية وضع الخطط اللازمة لتكوين الموظفين، وقد حدد دور هذا الجهاز بمقتضى القانون رقم 118 لسنة 1964 برسم سياسة وخطط تكوين العاملين في مجال التنظيم والإدارة ورفع مستوى كفاءتهم وتقديم المعاونة في تنفيذها، فمن اختصاصه الإشراف على أعمال الأجهزة المركزية، لتكوين العاملين وتنظيم الدورات التكوينية والاشتراك في وضع برامج البعثات للعاملين في مجال التنظيم والإدارة.

ولبرازا لأهمية التكوين صدر القرار الجمهوري رقم 909 لسنة 1967 بإنشاء الجهاز المركزي لتكوين، وقد جاء في قرار إنشائه أن أغراض هذا الجهاز تنمية ونشر الوعي التكويني وأذكاء الرغبة في التقدم لدى العاملين وكفالة إمكانيات ووسائل التكوين على كافة المستويات وفقاً لمقتضيات حاجة العمالة ومطالب خطط التنمية بما يحقق رفع الكفاية الإنتاجية وملائحة التطورات التكنولوجية الحديثة في شتى مجالات الإنتاج والخدمات.

وهكذا زاد الاهتمام بالتكوين من طرف الدولة من أجل إعداد العاملين إعداداً علمياً والارتفاع بمستوى كفاءة الأفراد.

## 2-2 في المملكة العربية السعودية

<sup>(1)</sup>. عادل حسن، مصطفى زهير، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، دون سنة نشر، ص 278-292.

يأخذ تكوين الموظفين في المملكة العربية السعودية طابعاً مركزياً، فقد ركزت عملية التكوين في معهد الإدارة العامة الذي أُنشئ في عام 1960 حيث تجري الدراسة فيه على أساس المحاضرات النظرية وحلقات البحث العلمي والزيارات الميدانية، ويقدم المعهد برامج تكوينية لكافة المستويات، وجاء في قرار إنشائه أن مسؤولياته إجراء البحث الإداري ونشر نتاجها وعقد المؤتمرات المتعلقة بالإدارة العامة ولا يقتصر التكوين بهذا المعهد على المواطنين السعوديين بل يمتد نشاطه إلى المواطنين من كافة الدول العربية، ويعتبر اجتياز البرامج التكوينية التي يقدمها المعهد من العوامل الهامة في تقدير كفاءة الموظف السعودي حين النظر في أمر ترقية.

### 2-3 في الجمهورية اللبنانية

إمعاناً في الاهتمام من جانب الحكومة اللبنانية بتكوين الموظفين بالأجهزة الإدارية أنشأت مجلس الخدمة المدنية من إدارتين، إحداهما خصصت لعملية الإعداد وأخرى للتكوين، وحتى تقوم هذه الإدارة بالدور المطلوب منها على أكمل وجه أُسند إليها الإشراف على "المعهد الوطني للتنمية والانتماء" <sup>(1)</sup> ويباشر هذا المعهد مهمة التكوين بالنسبة للمرشحين والشاغلين للوظائف العامة في كافة المستويات الإدارية، لذلك قسم المعهد إلى قسمين، أحدهما للإعداد والآخر للتكوين، فيقوم القسم الأول بإعداد الموظفين لشغل المراكز الإدارية العليا أو الوسطى، ويقوم القسم الثاني بتكوين أولئك الذين يشغلونها فعلاً، بالإضافة إلى ذلك يقوم المعهد بعقد الندوات واجراء البحث التي تعالج المشاكل الإدارية التي تعاني منها البلاد.

غير أن المتأمل في أنشطة التكوين التي تقوم بها تلك الأجهزة في الوطن العربي يجد أنها تقوم بتنفيذ برامجها التكوينية بصورة نمطية دون وجود حصر فعلي شامل لاحتياجات التكوينية عن طريق تحديد احتياجات التكوين مما يتطلب ضرورة القيام بدراسات وبحوث تفصيلية لاحتياجات التكوين في القطاعات المختلفة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن المسؤولين عن أنشطة التكوين، يغلب عليهم طابع العلاقات العامة، أكثر من الطابع المهني التخصصي، مما يجعل الإدارة العليا لا تعطى الاهتمام لمتطلبات تطوير هذه الإدارات والنهوض بها<sup>(2)</sup>.

وبالرغم من عدد الأجهزة والمؤسسات التي تعمل في مجال التكوين ومقدار الاهتمام الذي أعطته الحكومات العربية لأنشطة التكوين إلا أن هذه المؤسسات والأجهزة المتنوعة لم تحقق النتائج المرتفعة على الرغم من أهمية التكوين في رفع كفاءة الموارد البشرية واعدادها بصورة تسمح

<sup>(1)</sup>. طارق المجدوب، الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 340.

<sup>(2)</sup>. عبد العزيز جمبل منصور وآخرون، النهضة العربية للتنمية الإدارية، وقائمة لقاء الخبر حول "نظم ومهارات استشارات تحسين الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2000، ص 31.

بالتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسة، و هناك مجموعة من المشاكل التي يواجهها التكوين المتواصل في الوطن العربي.

## سادسا: التكوين المهني المتواصل في المؤسسة الصحية بالجزائر

### 1- التكوين المهني المتواصل بالجزائر

إن التحول الصناعي الكبير الذي شهدته ومرت به الجزائر بما صاحبه من عمليات التنمية يحتاج إلى أعمال ضخمة من القوة العاملة المكونة مهنيا، وقد اهتمت أجهزة الدولة المشرفة على قطاع التكوين المهني بكافة أنواعه بمشكلة الحاجة للعمال المتكوينين والذين لم يحظوا في بداية تصنيع البلاد إلا بعناية طفيفة من قبل هذه الأجهزة، مما ترتب عليه تزايد الحاجة إلى هذه الطائفة من العمال آخذين بعين الاعتبار ما تواجهه البلاد من بطالة متزايدة بين طوائف العمال غير الفنيين الذين يصلح معظمهم للتكوين على مهن ذات مستويات مختلفة<sup>(1)</sup>.

وقد عرف التكوين المهني في الجزائر عدة مراحل في تطوره منذ الاستقلال إلى يومنا هذا تتمثل في<sup>(2)</sup>:

#### 1- مرحلة ما بعد الاستقلال (بداية التكوين المهني بالجزائر) 1970-1962

لم يهتم الاستعمار الفرنسي في الجزائر بالتكوين المهني عند اندلاع الثورة التحريرية (1954-1962) والتي كانت من نتائجها ظهور بعض مراكز التكوين التقني إلى حيز الوجود.

لقد كانت الفترة ما بين 1962 - 1970 مرحلة توفير الشروط المؤسساتية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتي تسمح بتنفيذ استراتيجية للتنمية التي بإمكانها مواجهة الإرث الاستعماري، قامت السلطات السياسية ببعض الإجراءات لترقية التكوين المهني ومساعدته على القيام بالدور المنوط به، لقد كانت هذه الإجراءات تهدف إلى توظيف مكونين ولطارات إدارية لتسهيل مراكز التكوين وهو ما أدى إلى إيجاد "محافظة لتكوين المهني وترقية الإطارات" سنة 1963 وكانت هذه المحافظة تهدف إلى دراسة وترقية سياسة لتكوين الكبار وتهيئة الإصلاحات الضرورية لتنمية هذا المجال الحيوي للنهوض بالاقتصاد الوطني.

<sup>(1)</sup>. علي غربي، بلقاسم سلطانية، إسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص 195.

<sup>(2)</sup>. غيات بوفاجة، التربية والتكوين بالجزائر، الطبعة 01، دار الغرب، الجزائر، 2002، ص 79-87.

وقد تميزت المرحلة (1962 - 1966) بصعوبات عديدة منها:

\*قلة الهياكل المخصصة لاستقبال المتكوينين، بحيث لم يكن هناك إلا حوالي 25 هيكل لاستقبال بقدرة 5000 منصب بداعوجيي حوالي 6000 متكوين.

\*عدم تماشى محتويات برنامج التكوين مع خصائص المجتمع الجزائري الحضارية والتنمية<sup>(1)</sup>.

لقد أدخلت على ميدان التكوين المهني إجراءات قانونية وتنظيمية أهمها: مرسوم 1964 المتضمن إحداث مصالح للتكوين المهني والترقية العمالية عن طريق إلزام جل المؤسسات العمومية التقنية.

وقد بدأ جهاز التكوين المهني بوجود 17 هيكل تكويني تابع لوزارة العمل والشئون الاجتماعية بقدرة استيعاب لا تتعدي 2000 متكوين بصفة دائمة و 2500 في مجال التمهيد للتكوين.

## 2- توسيع الاقتصاد وال الحاجة للتكوين المهني 1970-1980

عرف النشاط الاقتصادي ابتداء من 1970 توسيعاً كبيراً نتيجة ارتفاع عائدات المحروقات مما أثر إيجاباً على التكوين المهني في الجزائر لأن مسار التصنيع المكثف اصطدم بعجز جهاز التكوين المهني آنذاك عن تلبية الاحتياجات من اليد العاملة لا كما ولا كيما.

لهذا أدمجت السياسة الوطنية للتكوين المهني في صيغة التصنيع المبني على إنشاء مؤسسات كبيرة منشأة للعمل والمحفزة على التنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة.

وكان السياسة التنموية للبلاد في إطار التكوين المهني للعمال تهدف إلى الاضطلاع ببرنامج واسع للتكوين العمالي يتضمن إنشاء عدد معتبر من مراكز التكوين القادر على أن يخرج كل سنة، كحد أدنى مائة ألف عامل مختص، حيث يتم تزويد الاقتصاد بما يحتاجه من أيدي عاملة مكونة، وحتى يتمكن العامل من فرصة تحسين مداخيلهم ورفع مستوىهم الاجتماعي.

<sup>(1)</sup>. علي غربي، بلقاسم سلطان، إسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص 195.

كذلك وجوب انتهاج كل مؤسسة اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية لسياسة ترقية داخلية تنظم بكيفية شاملة وبصورة تسمح بفتح آفاق واسعة أمام العمال الراغبين في رفع مستوى معارفهم وتحسين مؤهلاتهم المهنية واكتساب الشهادة الازمة لارتفاعهم في سلم المؤسسة، فالترقية الداخلية تشكل محورا هاما في تطبيق سياسة تكوين منهجية لخدمة الجماهير وتمثل تكملة إيجابية بالغة الأهمية لكافحة ضد الأممية، ويمكن أن تعتمد في ذلك على مساعدة الجامعة ومعاهد التكوين في البلاد<sup>(2)</sup>.

وهكذا ارتفع عدد مراكز التكوين المهني للكبار (CFPA) إلى 25 مركزا بقدرة استيعابية تقدر بـ 600 متدرب، ويهدف التكوين بها إلى إعداد عمال متخصصين وعمال مؤهلين في التخصصات التقليدية مثل البناء، النجار، الترصيص الصحي، الميكانيك، إضافة إلى هذه المراكز تم إنشاء معاهدين تكنولوجيين في نفس المرحلة مهمتهما تكوين التقنيين الساميين في فروع التشبييد والهندسة المعمارية والأشغال العمومية، وأيضا في الصيانة، الكهرو-ميكانيكية، لتوفير متخصصين في مستوى أعلى.

فجاءت أميرية 76 (1976) المتضمنة إحداث المعاهد التكنولوجية لتكوين الإطارات الفنية المتوسطة التأهيل<sup>(1)</sup>.

كما ساهمت الشركات الوطنية الكبيرة التي أنشأت مراكز لتكوين خاصة بها في عملية التكوين، وبالتالي الاستغناء التدريجي عن المساعدة التقنية الأجنبية في المهن المتوسطة.

وفي هذه المرحلة ظهرت الأطر والهيأكل البداغوجية التي تشرف على تكوين الإطارات الفنية العليا كالتقنيين والمهندسين، وبوضع المبادئ الأساسية لتكوين التي تهدف إلى تكوين دائم ومستمر يأخذ على عاتقه الشباب العاطل الذي يبحث عن العمل، بالإضافة إلى عمليات وبرامج "الرسكلة" وتحسين مستوى العمال.

لكن ما يمكن ملاحظته من نقصان في هذه المرحلة على الخصوص هو عدم وجود أي ترابط بين سياسة التشغيل والتكوين من جهة، وبين المنظومة التربوية والمنظومة التكوينية من جهة أخرى<sup>(2)</sup>. كما تميزت بتضاعف الطلب على التكوين نتيجة النمو الديموغرافي وطغيان المنطق

<sup>(2)</sup>. جبهة التحرير الوطني، الميثاق الوطني 1976، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المعهد التربوي الوطني، الجزائر، 1976، ص ص 270، 271.

<sup>(1)</sup>. بن عكي محمد أكلي، ديمقراطية التعليم النظامي في الجزائر خلال الفترة 1962-1984 بين التوقع والإنجاز، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التربية، جامعة الجزائر، 1987-1988، ص 327.

<sup>(2)</sup>. علي غريبي، بلقاسم سلطان، إسماعيل قيرة، المجتمع العربي " التحديات الراهنة وآفاق المستقبل"، منشورات قسنطينة، 2000، ص 109.

القطاعي وهو ما عرقل ظهور سياسة وطنية شاملة ومنسجمة وهي عوامل أدت فيما بعد إلى تطوير واستقلالية قطاع التكوين المهني.

### 3- مرحلة توسيع التكوين المهني 1990-1980

رغم الجهود المبذولة لتطوير التكوين المهني بعد الاستقلال إلا أن الانطلاقة الحقيقة للتكوين لم تكن إلا بعد المؤتمر الرابع لحزب جبهة التحرير الوطني آنذاك وانعقاد الدورة الثانية للجنة المركزية سنة 1979 مع بداية المخطط الخماسي الأول، والتي تقرر خلالها تتميم قطاع التكوين المهني.

وهكذا تقرر بناء 276 مركزاً للتكوين المهني في غضون خمس سنوات مدة المخطط لتضاف إلى 69 مركزاً والتي كانت موجودة عبر الوطن قبل انطلاقة المخطط.

إن التخلف الكبير الذي عرفه هذا القطاع أدى إلى اللجوء إلى التعاون التقني الأجنبي لتكميله جهود المؤسسات الوطنية من أجل الإسراع في بناء المراكز وتجهيزها.

رغم ما عرفه التكوين المهني من تطور في هذه المرحلة، إلا أن القطاع الاقتصادي عرف في بداية الثمانينيات تغيرات جذرية أدت إلى توقف المشاريع التكوينية بسبب النمط الاقتصادي الجديد المتمثل في إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الكبرى وتحولها إلى وحدات صغيرة ومتوسطة ما عدا الوزارات التقنية التي واصلت اهتمامها بإنشاء هيكل تكوين بأعداد محددة.

عرف التكوين المهني عدة تغيرات وخاصة فيما يخص الجهات الوصية على المستوى المركزي، إذ تم تداول الوصاية بين وزارة العمل والتكوين المهني، ووزارة التربية والتكوين، وكتابة الدولة للتكوين المهني، وأمام التحديات التي كانت تواجه قطاع التكوين المهني كان من الطبيعي أن تعود الصالحيات إلى الوزارة المكلفة بالتكوين المهني التي وجهت جهودها نحو محورين:

#### أ. توسيع قطاع التكوين المهني

تضاعف قطاع التكوين المهني بداية من 1980 بثلاث مرات من حيث قدرة الاستيعاب حيث أصبح من الضروري التكفل باللهميد المتسلسين من المدرسة الأساسية والتعليم الثانوي.

ارتفاع عدد مراكز التكوين المهني من 1980 إلى 1985 من 72 مركز إلى 272 بزيادة القدرة الاستيعابية بـ 70000 منصب تكوين، إضافة إلى 05 معاهد لتكوين المكونين.

#### ب. إيجاد نظام تشريعي وقانوني للتكوين المهني

عرفت مرحلة الثمانينات صدور عدد من القوانين المنظمة لقطاع التكوين المهني.

فقد تم اعتماد مشروع التمهين\* في سنة 1981 عن طريق القانون رقم 07/81 بتاريخ 27 جوان 1981 والذي يهدف إلى مساهمة في تكوين العمال المؤهلين في مختلف القطاعات الاقتصادية والحرفية والسماح باستيعاب جزء من التسربات المدرسية<sup>(1)</sup>.

وقد ساهم هذا القانون في تنظيم وهيكلة هذا النوع من التكوين وإشراك القطاعات الاقتصادية (عمومية وخاصة) في عملية التكوين بموجب هذا القانون تغيرت "مراكز التكوين للكبار" لتصبح "مراكز التكوين المهني والتمهين".

كذلك صدور قانون التكوين المهني بالمراسلة وهو ما سهل عملية التكوين لشريحة واسعة من العمال.

إلا أننا عموماً نجد أن هناك ضعف في التكفل بصيانة العامل البشري حيث نجد في المرسوم رقم 59-85 الصادر في 23 مارس 1985 تراجعاً فيما يتعلق بالتكوين من حيث الشكل مقارنة مع القانون العام للعامل، حيث أنه لم تخصص سوى مادة واحدة لعملية التكوين ضمن 150 مادة، حيث نصت المادة 52 من هذا المرسوم على: "كمبدأ عام أنه بغية تحسين مردود المؤسسات العمومية وضمان الترقية الداخلية للعمال، يتبعن على المؤسسات العمومية أن تقوم بـ:

\*تولي أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال تحسيناً دائماً وذلك بالتناسق مع متطلبات التنمية.

\*تضمن ترقية العمال حسب استعدادهم والجهود التي يبذلونها.

\*تجز أو تشارك في إنجاز الأعمال المخصصة لضمان تكييف المرشحين مع الوظيفة العمومية<sup>(2)</sup>.

#### 4- التكوين المهني واقتصاد السوق 1990 إلى اليوم

\* التمهين: هو طريقة للتكوين المهني الهدف منها هو اكتساب تأهيل مهني أولي معترف به يسمح للملتحق بممارسة مهنة معينة في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي والحرفي (علي غربي، بلقاسم سلطانية، إسماعيل قيرة، المجتمع الغربي التحديات الراهنة وآفاق المستقبل، مرجع سابق، ص 109).

<sup>(1)</sup>. علي غربي، بلقاسم سلطانية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 197، 198.

<sup>(2)</sup>. المرسوم 59-85 المتضمن القانون الأساسي المنوذحي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية والجماعات المحلية، المؤرخ في 23 مارس 1985.

أدت الإصلاحات الاقتصادية سنة 1988 إلى الانتقال نحو اقتصاد السوق وهو ما أدى إلى إعادة النظر في التكوين المهني وتأكيد طابعه الاقتصادي.

وهكذا فتح في سنة 1990 ملف التكوين المهني والإصلاحات الاقتصادية على الأبواب ليتسع التفكير فيه إلى مختلف الفرقاء المعنيين بعملية التكوين (مؤسسات التكوين، مؤسسات اقتصادية، المجموعات، الإدارات).

فقد جاء في تصريح رئيس الحكومة السابق "بن بيتور" عند تقديم أهداف برنامج الحكومة أمام المجلس الشعبي الوطني، حيث صرَّح أنه من بين الأهداف الرئيسية هو "إدخال ما يعيد الاعتبار أو يعزز وسائل تنمية الموارد البشرية، التي تشكل على المدى البعيد، الثروة الوحيدة التي تكسبها الأمة، وذلك على الخصوص بمعالجة عميقة لمنظومة التربية والتكوين المهني وبتوفير ظروف التطور التكنولوجي ب مباشرة أعمال متعددة الأشكال" <sup>(1)</sup>.

أما في إطار النصوص القانونية لتشريعات العمل

فقد جاء في الفصل الخامس من القانون رقم 90-11 مؤرخ في أبريل سنة 1990، 05 مواد تنص على التكوين والترقية خلال العمل وجاءت كالتالي:

**المادة 57 :** «يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالا لا تتعلق بالتكوين وتحسين المستوى لصالح العمال حسب برنامج يعرضه على لجنة المشاركة لإبداء الرأي.

كما يجب عليه في إطار التشريع المعمول به أن ينظم أعمالا لا تتعلق بالتمهين لتمكين الشباب من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية لممارسة مهنة ما».

**المادة 58 :** «يتعين على كل عامل متابعة الدروس أو الدورات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى التي ينظمها المستخدم بغية تجديد المعرف العامة والمهنية وتعزيزها أو تطويرها».

**المادة 59:** «يمكن للمستخدم أن يطالب العمال الذين تسمح لهم المؤهلات أو الكفاءات بالمساهمة بشكل فعال في أعمال التكوين وتحسين المستوى التي ينظمها».

**المادة 60:** «يجوز للعامل المسجل بمزاولة دروس التكوين أو تحسين المستوى المهني للاستفادة من تكيف وقت عمله أو من عطلة خاصة، مع الاحتفاظ بمنصب عمله بشرط موافقة المستخدم».

<sup>(1)</sup>. العايب راجح، مرجع سابق، ص 5.

**المادة 61:** **<تجسد الترقية في التدرج الترقية في التدرج داخل سلم التأهيل أو داخل الترتيب المهني، ويكون حسب المنصب المتوفر وتبعاً لأهلية العامل واستحقاقه>**<sup>(1)</sup>.

بالرغم من الجهد الذي بذلتها الجزائر في مجال التكوين المتواصل إلا أنها لم تصل بعد إلى النتائج المتوقعة، فالمؤسسات الجزائرية حالياً تمر بمرحلة انتقالية تتميز بتحولات جذرية فالإنتاج الاقتصادي والشراكة مع الاتحاد الأوروبي، الاستعداد للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، كل هذه التطورات تتطلب إعادة النظر وتتبع استراتيجيات جديدة، حتى تتمكن من مواجهة كل التحديات المنتظرة ومسايرة هذه التطورات، فهذه التطورات تستوجب العمل على رفع كفاءات الأفراد والعمل أكثر على تدعيم التكوين المتواصل في مؤسساتها من أجل تتميم مواردها البشرية.

## 2- التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية بالجزائر

<sup>(1)</sup>. محمد الصغير بعلي، تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم، الجزائر، 2000، ص 64.

## 2-1-الوضعية الصحية بالجزائر

تختلف الجهات المسئولة عن تقديم الصحة العمومية من دولة لأخرى لاختلاف سياسة كل دولة في إدارة منظومتها الصحية ففي حين نجد عرض الصحة العمومية في دولة ما حكر على الدولة، نجد في دولة أخرى سيطرت القطاع الخاص أو قد يشتركان معاً فيها وكل هذا من أجل العمل على تغطية الطلب المتزايد على الصحة مما يسهم في ترقية الخدمات المقدمة.

تمثل الصحة أحد المقومات الأساسية لحياة الإنسان من أجل الحفاظ على استمراره وتطوره بما لها دور فعال تلعبه في حماية المجتمع بتكاتفها بمكافحة الأمراض ووقايتها منها، وكذا خلق طريقة مثلى لحمايته برشاده وتكلفة عقلانية وذلك بالتحكم في تقديم العلاج والمساعدات للإنسان.

وعلى هذا الأساس تعرف منظمة الصحة العالمية والمنظمة الصحية الصحة على أنها < حالة كاملة من السلامة الجسمية والنفسية والعقلية والاجتماعية لا مجرد الخلو من المرض أو العجز أو الضعف ><sup>(1)</sup>.

فالصحة بهذا المفهوم هدف من أهداف التطور الاجتماعي والاقتصادي، فهي لا تقتصر على الجوانب البدنية والنفسية بل تشمل أيضاً الجانب الاجتماعي، فالفرد هنا جزء من مجتمعه له حقوق كما أن عليه واجبات يجب أن يؤديها، لذا عملت حكومات الدول في العالم للاهتمام بالصحة من خلال التكوين المستمر من أجل تخرج أطباء متخصصين في مختلف المجالات ونفاق مبالغ كبيرة من أجل بناء وتجهيز المستشفيات وتوفير الأدوية ففرنسا مثلاً تحتل المركز الأول في العالم جملة 191 دولة في توفير الرعاية الصحية لمواطنيها وتأتي في المرتبة الثانية إيطاليا أما عن الدول العربية فنجد الإمارات والتي تعد من أفضل الدول في توفير الرعاية الصحية حيث تحتل المركز السابع والعشرين<sup>(2)</sup>.

وبالنسبة للسياسة الصحية في الجزائر فقد كتبت عنها جريدة الخبر أنها سياسة فاشلة «أموال ضخمة ونتائج هزيلة» السياسة الصحية في الجزائر فاشلة<sup>(1)</sup> فقد ذكر التقرير الصادر يوم 10 أبريل 2005 بجنيف أن أكبر نسبة الوفيات لدى الأطفال الذين تقل أعمارهم عن 05 سنوات في المغرب العربي يسجل في الجزائر بينما تخصص هذه الأخيرة أهم ميزانية من الناحية النظرية حيث يتوفى معدل 40.5 طفل لكل 1000 طفل بالجزائر مقابل 39 في المغرب و24 في تونس، وبالتالي فإن تصدر الجزائر القائمة الدول المغاربية في مجال النفقات الصحية لم يترجم ميدانياً في العديد من القطاعات وال المجالات<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> Drisse Mammeri, santé publique, Engagé édition, Alger, 1991, p6.

<sup>(2)</sup> WWW. Albayan.co.ae/Albayan/ 10.12.2004.

<sup>(1)</sup> سعاد ع، السياسة الصحية فاشلة <> جريدة الخبر<>، عدد 4366، 11 أبريل 2005، ص 4.

ففي الوقت الذي تسجل فيه ميزانية الصحة في الجزائر، استنادا إلى الأرقام الرسمية واحصائيات الهيئات الدولية تطورا معتبرا، حيث خصصت السلطات العمومية ميزانية في قانون مالية 2005 تصل 78 مليار دينار أو ما يقابل 10.8 مليار دولار، إلا أن التغطية والعنابة الصحية لا تزال تعاني من العديد النقصان<sup>(2)</sup>.

ورغم ذلك فان الوضع الصحي العام في الجزائر لا يزال يعرف اضطرا بات سواء على مستوى انتشار الأمراض أو وضع المستشفيات الذي لا يرقى إلى المعايير المعتمدة دوليا ومستوى الرعاية الصحية خاصة في المدن الصغيرة أو النائية.

## 2.2. هيأكل نظام الصحة في الجزائر

تعد الصحة العمومية من ضمن البرامج والأهداف المسطرة من قبل الدولة، ومن ثم فانه تتبع على النظام الصحي تلبية احتياجات السكان وترقية الخدمات المقدمة للمواطنين، لذا سخرت مجموعة من الهيأكل الصحية والممارسين الطبيين لخدمة مواطنيها، إضافة إلى خدمات مؤسسات القطاع الخاص التي أصبحت تنمو بشكل كبير ومتنازع لتنافس ما يعرضه القطاع العمومي من خدمات.

ويمكن عرض أهم هيأكل نظام الصحة في الجزائر فيما يلي كما هو موضح في المخطط رقم (07).

### أ. القطاعات الصحية

لقد تم تحديد قواعد إنشاء القطاعات الصحية، تنظيمها وسيرها وفق المرسوم التنفيذي رقم 466-97 مؤرخ في 2 شعبان عام 1418 الموافق 02 ديسمبر سنة 1997. وتعرف المادة 02 من المرسوم <> القطاع الصحي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويوضع تحت وصاية الوالي <<.

أما عن مكونات القطاع الصحي يتكون من مجموع الهيأكل الصحية الخاصة بالوقاية والتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التكيف الطبي، ويتکفل بحاجيات السكان الصحية، وفي

هذا الإطار نجد أنه يقوم بالمهام الآتية<sup>(1)</sup>:

\* يتضمن تنظيم توزيع الإسعافات وبرمجتها.

<sup>(2)</sup>. حفيظ ص، قطاع يعاني من الجمود وسوء التسيير، نفس المرجع ، ص 4.

<sup>(3)</sup>. المرسوم التنفيذي رقم 466-97 المؤرخ في 02.12.1997 <>الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية>> العدد 81، الصادر 10 ديسمبر 1997، ص 20.

<sup>(1)</sup>. المرسوم التنفيذي رقم 466-97 المؤرخ في 02.12.1997، مرجع سابق، ص 21.

- \* يطبق نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج وإعادة التكيف والاستشفاء.
- \* يضمن النشاطات المتعلقة بالصحة التناسلية والتخطيط العائلي.
- \* يطبق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والسكان.
- \* يساهم في ترقية المحيط وحمايته في مجالات الوقاية والنظافة والصحة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.

- \* يساهم في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم.
- \* يتکفل القطاع الصحي بحاجيات السكان الصحية ويخضع لمجموعة من الالتزامات أهمها امتياز الخدمة لما للمرفق الصحي من خصوصية تجعل حياة البشر رهينة له.

أما الامتياز الثاني فهو نوعية الخدمة، وهذا الالتزام يتوقف على مدى احترام القوانين واللوائح المتعلقة بتنظيم وتسخير الهياكل الصحية، و يؤول للمجالس الإدارية والمجالس العلمية والطبية القطاعات الصحية أو المراكز الإستشفائية الجامعية أو المؤسسات الإستشفائية المتخصصة، تقدم الاقتراحات و الآراء حول تحسين نوعية الخدمات الصحية، ومن ذلك حسن استقبال المريض والتکفل به وتحسين مستوى نوعية الوجبات الغذائية المقدمة للمريض واقتضاء معدات طبية حديثة<sup>(2)</sup>.

#### **ب. المراكز الإستشفائية الجامعية**

وقد حدد المرسوم التنفيذي رقم 467/97 المؤرخ في 2 شعبان عام 1418 الموافق لـ 2 ديسمبر 1997 قواعد إنشائها، تنظيمها وتسخيرها.

والمركز الإستشفائي الجامعي <> مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويتم إنشاؤها بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح مشترك بين الوزير المكلف بالصحة والوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي<><sup>(3)</sup>.

أما عن مهامه فنقول أن المركز الإستشفائي الجامعي مكلف بمهام <> التشخيص والكشف

والعلاج والوقاية والتكوين والدراسة والبحث، وذلك بالتعاون مع مؤسسة التعليم أو التكوين

العالي في علوم الطب المعنية<><sup>(1)</sup>.

<sup>(2)</sup>. طاهري حسين، **الخطأ الطبي والخطأ العلاجي في المستشفيات العامة**، دار هومة، الجزائر، 2002، ص 13

<sup>(3)</sup>. المرسوم التنفيذي رقم 467-97 الجريدة الرسمية <> للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية<> العدد 81، الصادر بتاريخ 10 ديسمبر 1997، ص 29.

ففي ميدان الصحة ي العمل على ضمان نشاطات التشخيص والعلاج والاستشفاء والاستعجالات الطبية الجراحية والوقاية إلى جانب كل نشاط يساهم في ترقية وحماية السكان وتطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة وإعداد معايير التجهيزات الصحية والعلمية والتربوية للمؤسسات الحية، إلى جانب المساهمة في حماية المحيط وترقيته في الميادين المتعلقة بالوقاية و النظافة والصحة ومكافحة الآفات والأضرار الاجتماعية.

وفي ميدان التكوين ي ضمن تكوين التدرج وما عد التدرج في علوم الطب بالتعاون مع مؤسسة التعليم العالي في علوم الطب والمشاركة في إعداد وتطبيق البرامج المتعلقة به والمساهمة في تكوين مستخدمي الصحة وإعادة تأهيلهم وتحسين مستواهم.

أما في ميدان البحث يقوم المركز الإستشفائي الجامعي بكل أعمال الدراسة والبحث في ميدان علوم الصحة، بالإضافة إلى تنظيم المؤتمرات والندوات وأيام دراسية وتظاهرات أخرى تقنية علمية من أجل ترقية نشاطات العلاج والتكوين والبحث في علوم الصحة.

#### ج. المؤسسة الإستشفائية المتخصصة

وهي < مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وت تكون من هيكل واحد أو هياكل متعددة متخصصة للت�팔 بمرض معين، مرض أصاب جهاز عضوي معيناً، أو مجموعة ذات عمر معين وينذكر في تسمية المؤسسة الإستشفائية المتخصصة الاختصاص الواقف للنشاطات المتكفل بها ><sup>(2)</sup>.

أما عن مهامها فتتمثل في تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والمساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي مصالح الصحة وتحسين مستواهم، إضافة إلى تنفيذ نشاطات الوقاية والتشخيص والعلاج وإعادة التكيف الطبي والاستشفاء.

#### د-الهيأكل غير الإستشفائية

أو ما يعرف بالعلاجات القاعدية، والعلاج الصحي الأولى علاج يتطلب التكفل الفوري والذي تقوم به وحدة صحية أو مركز صحي أو مجمع صحي، وقد يكون شفائياً أو وقائياً.

وتنكفل المنشأة الصحية القاعدية بالعلاجات الشفائية والوقائية لفائدة المواطنين والتي لا تتطلب استشفاء، وتوجد ثلاثة أنواع من المنشآت الصحية القاعدية.

<sup>(1)</sup>. المرسوم التنفيذي رقم 467-97 <الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية> العدد 81، مرجع سابق، ص 29.

<sup>(2)</sup>. المرسوم التنفيذي رقم 465-97 <الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية> العدد 81، الصادر بتاريخ 10 ديسمبر 1997، ص 13.

**\*الوحدة الصحية**

يقدم بها العلاجات الصحية التالية:

- العلاجات الشفائية: تقديم عمليات الحقن، تضميدات بسيطة، حروق من الدرجة الأولى، علاجات الاستعجالات الأولية.
- العلاجات الوقائية (التطبيق التام للبرنامج الموسع للنطichات، تطبيق ومتابعة البرامج الوطنية وبالخصوص المتعلقة بنظافة المحيط).
- نشاطات التربية والإعلام والاتصال: نشاطات واسعة ومختلفة يستلزم تقديمها باستمرار على مستوى العلاج قصد تحسين المواطن بما تقتضي الشروط الصحية لكونها مهمة.

**\*المرافق الصحية**

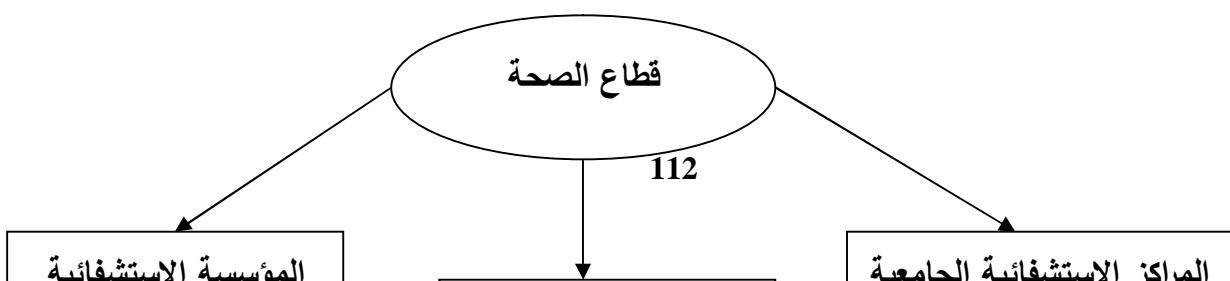
إضافة إلى العلاجات التي تقدمها الوحدة الصحية فهي تقدم علاجات أخرى وتمثل في النشاطات الطبية (فحوصات عامة، ونشاطات طب الأسنان وأمراض الفم).

**\*المجمعات الصحية**

إضافة إلى العلاجات السابقة والتي يقدمها المركز الصحي نجد:

- فحوصات طبية مختصة كطب الأطفال، طب التوليد والأمراض النسائية والطب الداخلي، طب العيون
- الاستعجالات الطبية الجراحية.
- طب العمل.

شكل رقم(08) يوضح هيكل قطاع الصحة بالجزائر



المصدر

.L'état de santé des Algériennes et des Algériens, Rapport annuel ministère de la santé et de la population, 7 Avril, 2002, p39.

### 2-3-السياسة الصحية بالجزائر

ويعرف دستان دوبرينيس DESTANE DEBERNIS السياسة الصحية على أنها >> إجراءات منسجمة فيما بينها قابلة لأن تقلص من الفارق الموجود بين الصحة كحالة معاشرة والصحة كحالة راحة تامة >><sup>(1)</sup>. فالسياسة الصحية ليست مجرد العلاج وإنما تشمل أيضا الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والعلقانية والبدنية.

ورثت الجزائر بعد الاستقلال وضعا صحيا صعبا ، ومن هنا كان لزاما عليها أن تفكر في السبل الكفيلة من أجل إحداث تنمية صحية على المدى البعيد، وعلى غرار ذلك عملت الجزائر جاهدة من أجل تحسين الظروف الصحية للسكان عبر عدة مراحل.

#### • المرحلة الأولى 1962-1974

عملت الجزائر على تحسين الوضعية التي خلفها الاستعمار والانطلاق في عملية تنمية شاملة والتي ضمنها تنمية صحية من أجل بناء مجتمع اشتراكي حديث، ومنه كان العمل في هذه الفترة موجه للمجال العمومي ، وعلى هذا الأساس فقد كانت انطلاقتها الأولى تتمثل في إعادة بعث البنية الطبية التي خلفها الاستعمار وتوسيعها نظرا لما كانت تعانيه من نقائص عشية الاستقلال، كهروب 2200 طبيب، و 2700 ممرض في 1962، حيث بقي 344 مستشفى ومركز علاج بدون عمال (ادارة وتقنيين) ، بالإضافة إلى أعمال الحرق والتخريب التي قام بها المعمرون قبل جلاءه من الوطن<sup>(2)</sup>، ومن أجل مواجهة هذا الوضع استعانت بإطارات من بعض الدول كبلغاريا، رومانيا، الصين وروسيا... إضافة إلى إرسال العديد من الأطباء إلى الخارج من أجل تكوينهم، كما عانت من قلة الوسائل والتجهيزات الصحية ورؤوس الأموال.

كما عملت الجزائر بوضع البرامج الأولى لمحاربة الأمراض المعدية كالحصبة، السل، الكوليرا وحمى المستنقعات... إلخ، مع محاولة تكييف المنظومة الصحية مع متطلبات الوضع

<sup>(1)</sup>. محمد رضا بالمختر، نسق العلاج وعقلانية الفاعلين ضمنه، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1988، ص 88-89.

<sup>(2)</sup>. نفس المرجع ص 90.

الجديد والحد من تمركز الأطباء والمستشفيات بالمدن الكبرى، كما ركزت الجزائر في هذه الفترة على الحماية والمحافظة على صحة الأم والطفل، من خلال تدريب وتوسيع الأمهات على طرق التغذية السليمة، ففي سنة 1969 تم إصدار وثيقة رسمية تجبر على التناقح ضد الدفتيريا الشلل الذي انخفض معدل الإصابة به سنة 1973، الجذري، السعال الديكي، والتلقيح ضد الحصبة، واتخذت الجزائر طريق التوعية والإرشاد أو التغذيف الصحي واستعملت في ذلك المسرحيات والملصقات الإعلانية واعتمدت على اللغة الفرنسية دون العربية، وكان ذلك في الفترة الممتدة بين 1967-1968 حيث كانت هذه الفترة بداية لتطبيق وانطلاق البرامج ضد الأمراض ومن أهمها المalaria.

ومع بداية السبعينات وخاصة في الفترة الممتدة بين 1970-1974 عرف القطاع الصحي تطويرا ملحوظا تجسد في ارتفاع عدد الأطباء والعاملين الصحيين وكذا المستشفيات والمرافق الصحية، التي ساهمت في التوعية الصحية للمواطنين.

أما عن أهم الملتقيات في هذه الفترة، فكان أول ملتقى حول الصحة عقد بالجزائر في شهر مارس 1966، والذي أشرف عليه الدكتور "إدريس معمر" الذي أكد على ضرورة تغذيف المواطنين صحيا واعدادهم للمحافظة على صحتهم، ودفع الوعي الصحي قدما في سبيل نضال يهدف لصيانة وسلامة الأهالي من الأمراض، فقد تمحورت أهم أهداف الملتقى حول تكوين وعي وطني لحماية الصحة المشاركة في صيانة القرارات التي تتطوّي على المساس بسلامة الصحة، يعمل التغذيف الصحي على نشر الوعي لدى الناس بجميع مستوياتهم ومهنهم لكي تؤخذ قراراتهم حول الصحة بعين الاعتبار للحفاظ على سلامة الفرد وصحة الأجيال الصاعدة<sup>(1)</sup>.

أما الملتقى الثاني فقد كان في سنة 1973 وتم عقده بتيبة ويعتبر أول ملتقى وطني خصص لمعالجة مواضيع صحة الأم والطفل وأهم ما جاء في هذا الملتقى ضرورة تطبيق أساليب النسل بإقرار سياسة تباعد الولادات، توفير التقنيات الضرورية للقطاع الصحي، مكافحة مرض السل، تحسين الهيكل الغذائي للطفل<sup>(2)</sup>.

وعلى العموم فالجزائر بذلت جهود جبارة من أجل تغذيف المواطنين صحيا وتخفيض من حدة الأمراض التي كانت منتشرة.

#### • المرحلة الثانية 1980-1974

<sup>(1)</sup>. نبيلة بوخيرة، الاتصال الاجتماعي الصحي في الجزائر، رسالة ماجستير، غير منشورة، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1995، ص 196.

<sup>(2)</sup>. نفس المرجع ص 199.

تميزت بتطبيق قانون الطب المجاني في كل القطاع العمومي سنة 1974، وتعد سنة 1976 جزأة للتشريع في الميدان الصحي، ولقد كانت من بين أهم أهداف المخططات التنموية الوصول إلى طبيب لكل 2000 ساكن، غير أن الحقيقة نجد عدم وجود التوازن بين المدن والريف، فعلى سبيل المثال نجد في سنة 1980 وجد في جيجل طبيب واحد لكل 7800 ساكن وشبه طبي لكل 340 ساكن، كما سجلت الجزائر في نفس السنة عيادة متعددة الخدمات لكل 1100 ساكن.

ويمكن العودة إلى سنوات السبعينات وخاصة سنة 1977، حيث نجد الجزائر بفضل مساعدة المركز العالمي للطفلة ومنظمة الصحة العالمية، تبنت البرنامج الواسع للتنقية (PEV) حيث عملت من خلال هذا البرنامج على التخفيف من حدة الإصابة بالشلل لدى الأطفال الذي بلغت نسبة الإصابة سنة 1975 (28%) كما أنها أدخلت هذا البرنامج (PEV) التلقح ضد الحصبة وكان ذلك سنة 1979، كما كانت من بين مميزات المرحلة صدور الميثاق الوطني سنة 1976 الذي نص على كل الجوانب التي من خلالها تحقيق التنمية الشاملة في الجزائر، وكان من بين هذه الجوانب الصحية، حيث نجده ينص في هذا المجال على أن يكون نشاط الصحة عاملاً أساسياً في التنمية الاجتماعية والاقتصادية للبلاد ويجب أن ينطبق هذا النشاط على الفرد وعلى محیطه أيضاً، كما كان ينص على ضرورة توسيع الهياكل الصعبة وتوزيعها توزيعاً عادلاً في كل أنحاء الوطن ومساعدة بناء المستشفيات والمراكم الصحية والمخابر مع ضرورة تكوين الأطباء وعمال الصحة بهدف الوصول إلى توفير طبيب لكل ألفي ساكن، مع تطوير الاهتمام والرعاية بالأمومة والطفولة (طب العمل، الطب المدرسي، نشر الطب الوقائي، محاولة لإعادة الدمج الاجتماعي للمتخلفين عقلياً) <sup>(1)</sup>.

كما تميزت هذه الفترة بتراجع الدولة في الإنفاق على الصحة فمثلاً في سنة 1979 تساهم بـ 61% من الإنفاق على الميزانية المخصصة لبناء وتسهيل القطاعات الصحية، في حين كان صندوق الضمان الاجتماعي يساهم في نفس السنة بـ 38,5% غير أن هذه النسبة تغيرت مع حلول الثمانينات.

#### • المرحلة الثالثة 1980-1995

كانت من أهم اهتمامات الحكومة في هذه الفترة، العمل على التأمين الصحي للسكان خاصة في الأرياف من خلال وحدات العلاج التي أقامتها هناك واعتمدت في ذلك على وسائل

<sup>(1)</sup>. الميثاق الوطني، جبهة التحرير الوطني، الجزائر، 1976، ص 271.

الإعلام بدرجة كبيرة من أجل أن تصل الرسالة الصحية لفئات عديدة من المجتمع، وكانت أهم هذه الرسائل الإعلامية في المجال الصحي هي التأكيد على صيانة وحماية صحة الأم والطفل معا.

وفي سنة 1984 عرف ميدان الصحة تطور أكثر من السابق خاصة من حيث المنشآت الصحية والجهاز الطبي، حيث بلغ عدد الأطباء خلال هذه السنة 12.082 طبيب و 2.880 جراح أسنان و 1.197 صيدلي

كما خصصت الحكومة الجزائرية مبالغ ضخمة لقطاع الصحة قدرة بـ (0,3) مليار دينار جزائري في المخطط الثلاثي، (1,5) مليار في المخطط الرباعي الأول و (5,7) مليار دينار في المخطط الرباعي الثاني. <sup>(1)</sup>

كما جاء في هذه السنة ضرورة دعم المنظومة الصحية الوطنية بالإجراءات التالية (رفع مردودية الهياكل الموجودة، والتي تنشأ فيما بعد، مع دعم الهياكل القاعدية بهدف تخفيف الضغط على المراكز الجامعية والمستشفيات الكبرى المتخصصة، والاعتماد على سياسة نشطة في مجال الوقاية و التربية الصحية).

وفي سنة 1981 صدر القرار رقم 22 المؤرخ في 05/09/1981 القاضي بتنظيم وسير القطاعات الصحية، كما تم تطبيق قانون الاستقلالية في الميزانية والتسخير الصادر في 06/01/1986 على المراكز الإستشفائية الجامعية وصدور قانون خاص بالعيادات سنة 1987، كما تم في هذه الفترة فسح المجال أمام القطاع الخاص وتوسيعه كمكمل أو بديل للقطاع العمومي.

وفي إطار التعاون مع منظمة اليونيسيف سنة 1990 سطرت برنامج تضمن تبني أهداف محددة للفترة الممتدة بين 1991-1995 وهي تخفيف وفيات الأطفال إلى 40 حالة من كل 1000 ولادة حية، تخفيف وفيات الشباب من 71 إلى 50 حالة من كل 1000، تخفيف وفيات الأمهات بنسبة 25%， تحسين الحالة الغذائية للأمهات والأطفال، إعطاء الأطفال حماية أفضل، مع توزيع ديموغرافي أكثر تساوي بين المناطق فيما يخص الاستفادة الصحية. <sup>(2)</sup>

#### • المرحلة الرابعة 1995 إلى 2005

عرفت الصحة بالجزائر في السنوات الأخيرة بعض التطور سواء من حيث عدد الهياكل الصحية أو من حيث عدد الأطباء العاملون والخواص، ويمكن القول أن الجزائر عرفت بعض التقدم في معدل الحياة، كما عرفت انخفاضا طفيفا لوفيات الأمهات الحاضنات، وكذا معدل وفيات

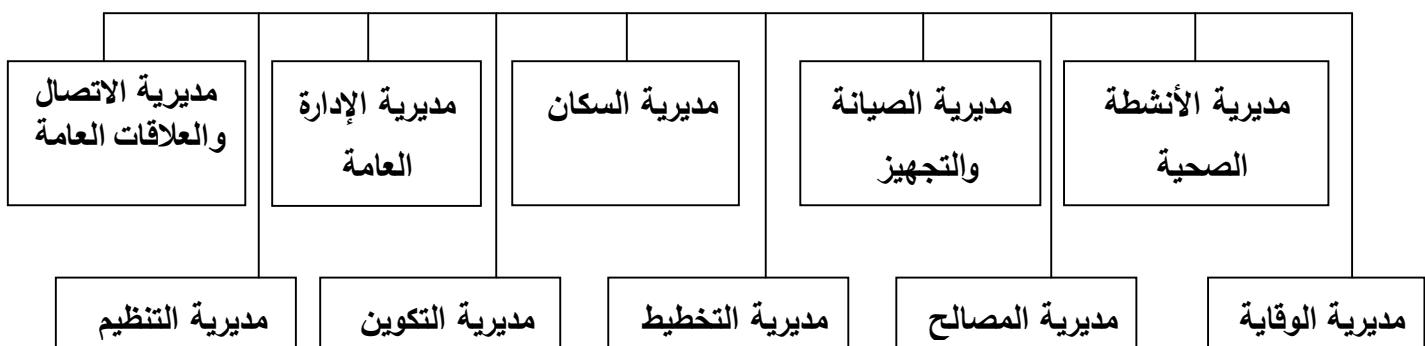
<sup>(1)</sup>. عبد العالي دبلة، التجربة التنموية الجزائرية وشكالية التبعية والخلف، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة القاهرة، 1989، ص ص 203، 204.

<sup>(2)</sup>. نبيلة بوخيرة، مرجع سابق ص 205.

الأطفال والأشخاص الأقل من 20 سنة خاصة خلال سنة 2001، كما تطورت التغطية التلقينية بالجزائر من سنة 1995 إلى سنة 2000، حيث وصلت نسبة التغطية ضد السل 97% سنة 1999.

ونظراً لتوجهات السياسة الصحية الآن والمتمثلة في إصلاح المستشفيات، فقد تم تغيير اسم وزارة الصحة إلى وزارة الصحة والسكان ولصلاح المستشفيات وذلك منذ سنة 2002 والشكل الآتي يوضح الهيكل التنظيمي لها.

### شكل (09) يوضح الهيكل التنظيمي لوزارة الصحة والسكان



المصدر : مديرية الصحة والسكان لولاية يسكة.

أما سياسة الجزائر الصحيحة اليوم فهي تمثل في النقاط التالية:

أ. إصلاح المستشفيات أي ترقية التكفل الطبي والجراحي بالحالات المرضية الثقيلة التي تطلب في السابق تحولات إلى الخارج على عاتق ميزانية الدولة والتي تسببت في نفقات كبيرة.

بـ. إعادة الاعتبار للمؤسسات الخاصة أي العيادات المتخصصة في مرض ما.

### ج. تطوير العلاجات القاعدية.

د. تشجيع الصناعات الصيدلانية القاعدية مثل مشاريع الاستثمار والشراكة.

وترمي سياسة إصلاح المستشفيات إلى:<sup>(1)</sup>

- أ. تحسين طرق استقبال المرضى واقامتهم ودوام أعمال الرعاية الصحية الإستشفائية.
- ب. دعم ترتيب التكفل بالاستعجالات الطبية الجراحية.
- ج. تحسين التزويد بالوسائل الملائمة للخدمات الطبية المتخصصة ولاسيما الخدمات المتخصصة في الأمراض التي تستوجب التحويل إلى الخارج.
- د. البحث عن بدائل للاستشفاء ولاسيما من خلال الاستشفاء نهاراً، والعلاج المتنقل والمقدم في المنزل.

وسيكون هذا الإصلاح مشفوعاً بتحسين تسيير المستشفيات من خلال:

- أ. إدخال المحاسبة التحليلية.
- ب. تعزيز قدرات تقييم النشاط والأداء.
- ج. تأسيس مشروع المؤسسة من أجل التسيير الاستشاري.
- د. مراجعة الإطار القانوني لمؤسسات الصحة.

كذلك تهدف هذه السياسة إلى تثمين الموارد البشرية من خلال:

- أ. تنفيذ سياسة الموائمة بين المقبولين على التكوين والاحتياجات.
- ب. تعليم التكوين المتواصل.
- ج. تنفيذ تدابير محفزة تجلب المحترفين قصد تحسين الأداءات.
- د. تنفيذ وتطوير البحث في مجال الطب.

<sup>(1)</sup>. مجلس الأمة، برنامج الحكومة أمام مجلس الأمة، ملحق الفكر البرلماني، العدد السادس، جويلية، 2004، ص ص 66، 67.

## 2-4-التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية<sup>(1)</sup>

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

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

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

ومن أجل تخصيص اعتمادات خاصة، تقسم عبر مختلف المصالح الصحية خصصت خلال السنة المالية 1997 (170 مليون دج) وخلال نفس السنة 1997 أكثر من 30.000 شخص يشاركون على الأقل مرة في أعمال التكوين المتواصل.

ويسعى هذا التكوين لمساعدة الأفراد على بلوغ أهدافهم المسطرة لهم وتقضيل التكوينات الفردية بحركات لها صفة الشمولية أكثر فأكثر ووضع المحاور القاعدية والتطبيقية للتكوين، فالتكوين التزام بالتغيير يجب المراهنة على الأفراد كي تصل المؤسسة إلى بلوغ الأهداف التي وضعتها.

<sup>(1)</sup> . 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.

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

وقد جاء في محضر الجلسة العلنية 31 في 1998 أن هناك متابعة في طرق العلاج ذو المستوى العالي و القرارات المتخذة جعلت الغلاف الذي كان يساوي خمسة آلاف مريض سنويا بقدر ميزانيته (13) مستشفى جامعيا في الوطن، هذه الميزانية كانت تغذي مستشفيات في الخارج جعلت اليوم هذا الغلاف في حالة 300 إلى 370 مريض سنويا<sup>(2)</sup>.

#### • أشكال التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية:

تتم 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.

#### • مهام خلية التكوين المتواصل:

تم خلق جهاز استشاري (خلية للتكوين المتواصل) في 1993 على مستوى إقليمي ومحلي مكلفة بالقيام بمهمة مطابقة احتياجات المؤسسة المتواصلة وتطبيق أعمال التكوين المتواصل.

وت تكون خلية التكوين المتواصل من

\* مدير الخلية.

\* ممثل الأطباء.

\* ممثل الإداريين.

وتعقد دوراتها سواء العادية أو الاستثنائية وذلك من أجل مناقشة وتحليل احتياجات الأفراد أو المؤسسة من التكوين المتواصل.

#### • أهداف خلية التكوين المتواصل:

<sup>(2)</sup> . <http://WWW.MAJLISE LOUMA.DZ/14.11.05>.

هناك مجموعة من المهام التي تسعى خلية التكوين المتواصل 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 لاحتياجات 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 وملاءنته 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 تنفيذ العمال المسجلة في مخططات التكوين المتواصل.

- جمع العروض والمساهمات في عمليات التكوين المتواصل و اختيار التدخلات.

## خلاصة

إن ما يمكن الخروج به من خلال هذا الفصل أن عملية التكوين المتواصل عملية منتظمة تخضع لمبادئ وأسس محكمة من أجل الوصول إلى الأهداف المخطط لها وهي الأهداف التي يسعى المجتمع إليها والمنظمات، كذلك أهداف الأفراد العاملين، وبالرغم من وجود بعض المشاكل التي تواجه مصالح التكوين إلا أن وجودها عامل مشجع من أجل العمل على تدعيمه والوصول إلى رفع

تحديات المنافسة واقتصاد السوق، وهو ما يدفع إلى الاهتمام الجدي بالتكوين المتواصل مما يساهم في حل كثير من مشاكل التنظيمات ورفع كفاءات الأفراد.