

## 9. تنمية الموارد البشرية:

### أ. تعريف تنمية الموارد البشرية:

تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها كلّ جهد أو خطوات أو تدابير علمية منظمة تؤخذ وتطبق لتؤدي إلى زيادة كفاءة الموظفين العاملين بمنشأة أو مؤسسة معينة، ويتم ذلك عن طريق التدريب والتأهيل لهؤلاء العاملين، بالإضافة إلى زيادة قدراتهم ومهارتهم الخاصة واستثمارها بشكل يصب في زيادة العملية الإنتاجية بطريقة ايجابية، ونظرا لأهمية تنمية الموارد البشرية تم إيجاد علم خاص به في الجامعات والمدارس يسمى بعلم تنمية الموارد البشرية ل يتم دراسته بمراحل عمرية مبكرة وزيادة إمكانيات الابتكار والتطوير. أهداف تنمية الموارد البشرية نظرا لكون الموارد البشرية هي العصب الحقيقي لأي منشأة أو مؤسسة، ينبغي أن يكون هناك قسم خاص بالموارد البشرية فيها، حيث يتولى هذا القسم مهمة تقييم الموظفين وطرق تطوير أدائهم، ورفع جودة كفاءتهم من اجل تعزيز قدرات الشركة، وزيادة قدرتها على منافسة غيرها من المنشأة والمؤسسات، ويمكن تلخيص أهداف تنمية الموارد البشرية بما يأتي:

- توزيع العمل وفقا لقدرات العاملين ومهاراتهم الخاصة
- تنمية قدرات الابتكار والإبداع لدى العاملين في المؤسسة من اجل الدفع بعجلة الإنتاج قدما
- دعم الهيكلية الإدارية الخاصة بالمؤسسة وزيادة كفاءتها
- تقليل الاعتماد على العمالة الأجنبية
- تطوير الموظفين بشكل مستمر وتدريبهم على مواجهة التحديات
- حصر جميع المهارات والكفاءات الفعالة بالمؤسسة، وتحديد الأوجه الأفضل للاستفادة منها
- عمل خطة للتدريب مع تحديد الزمان والمكان

-تحديد النقاط الايجابية والسلبية للتدريب بعد انتهاء فترته، وكيف سيؤدي إلى النهوض بمستقبل المؤسسة

-متابعة أداء العمل والتدريب لبلوغ أفضل الإمكانيات، حيث تجب متابعة أداء العمال بشكل مستمر ومنتظم وإتاحة الفرص أمامهم لتقديم الأفكار والابتكار، وتدريبهم على استعمالات الآلات بأمان أن وجدت، وتطوير أنظمة وقوانين العمل بشكل مستمر، وتوظيف الأنظمة والأساليب المتطورة التي تعتمد على استعمال الحاسوب وغيره من مظاهر التطور العلمي

-التدريب بهدف النقل والترقية، حيث يتم تدريب الموظفين وتطوير ادائهم بهدف نقل الموظف لقسم اخر، حيث يتم تدريبيه على أنظمة القسم الجديد، أو تدريبيه من اجل ترقيته لمسمى وظيفي أفضل نظرا لكفاءته العالية، فيتم تزويده بالمهارات اللازمة والتدريبات التي تعمل على أن يكون مناسباً للمسمى الوظيفي الجديد.

تعتبر تنمية المواد البشرية من الاطر التي تساعد على تطوير المهارات الشخصية والتنظيمية لدى الموظفين، من اجل تطوير المعرفة لديهم، وتنمية الامكانيات المهنية، والنفسية، والشخصية الخاصة بهم، حيث تتضمن تنمية الموارد البشرية عددا من الفرص الخاصة في التطور الوظيفي للموظفين، وفرص التدريب، والمساعدة الدراسية، وإدارة التطوير والأداء.

وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: اعداد العناصر البشريّة بالشكل الصحيح الذي يتفق مع الاحتياجات الخاصة بالمجتمع، وان يكون ذلك الاعداد على أساس أن زيادة قدرة الإنسان ومعرفته تساعد على زيادة استغلال الموارد الطبيعية، وزيادة الجهود والطاقات.

كما ويتم تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها زيادة القدرات، والمهارات، والمعرفة الخاصة بالقوى العاملة التي لديها القدرة على العمل في شتى المجالات؛ حيث يتم اختيارها من خلال القيام باختبارات مختلفة.

### **ب. أهمية تنمية الموارد البشرية:**

أن الهدف من عمليات الموارد البشرية هو زيادة ثقافة الفرد، وتطور مبادئه وقيمه، من أجل زيادة القدرة على التكيف مع البيئة التي تُحيط به، مما يساهم في زيادة فعاليته الكلية، وتنقسم أهمية تنمية الموارد البشرية إلى:

- أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى العاملين
  - أن العمل في مفهوم تنمية الموارد البشرية يساعد على تحقيق العديد من المنافع للأفراد، منها ما يلي:
  - توفير المناخ المناسب من أجل زيادة إنتاج الفرد.
  - العمل على إخراج القوى التي تدفع الأفراد من أجل تحقيق ذاتهم.
  - المساعدة على إشباع احتياجات الأفراد الأساسية، مما يجعلهم يرغبون في إيجاد الأعمال التي تتحدى قدراتهم.
  - معرفة الفروق الفردية لدى الأفراد، مما يساعد على الاستفادة من ذلك الأمر في إتمام المهام، من خلال التكاليفات التي تتناسب مع تلك الفروق.
  - تنمية الأفراد، مما يساعد على زيادة قدرتهم ورغبتهم في تحمل المسؤوليات.
- أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى جماعات العمل تتلخص أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى الجماعة بنقطتين، هما:

- تساعد على بث روح التعاون لدى جماعات العمل، وذلك حتى يتمكنوا من تحسين كفاءة الإنتاج، والاستفادة من الموارد.

- تساعد على رفع قدرة الجماعة في تحليل المشاكل، ثم وضع الحلول الملائمة لها. أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة تتلخص أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة بنقطتين، هما:

. تساعد نجاح تنمية الموارد البشرية في احد أجزاء المنظمة على تطبيقها على ما تبقى من الأجزاء الأخرى من المنظمة.

. تساعد تنمية الموارد البشرية على زيادة فاعليّة المنظمة وقدرتها على مواجهة المنافسات التي حولها. مداخل تنمية الموارد البشرية هناك ثلاثة مداخل للتنمية البشرية، ويختلف كل مدخل في أبعاده، وفلسفته، بالإضافة إلى الأدوات الخاصة به، وفي الآتي نذكر هذه المداخل:

- المدخل الفردي: في فلسفة هذا المدخل يتم التركيز على الفرد كوسيلة من اجل التطوير داخل المنظمة، وعليه فإنّ هذا المدخل يستلزم عدة أمور، منها:

. النظر إلى الفرد بوصفه المتغيّر المستقلّ، أم المنظمة فهي تابعة له في عملية التطوير.

. استخدام جميع المدخل التي تؤدي إلى تغيير الفرد، مما يساهم في عملية التنمية.

- المدخل التنظيمي: يركز هذا المدخل في فلسفته على أن عملية التطوير يجب أن تتركز حول تهيئة النظام من اجل حدوث التطور، وهذا الأمر يحتاج إلى عدة مستلزمات، منها: التركيز على الوظائف المختصة بالتنظيم، سواء كان على مستوى المنظمة أو على مستوى الإدارات. النظر إلى الأفراد بوصفهم متغيرا تابعا، وعليه فإنّ أي تغيير في

المنظمة سيؤدي إلى تغيير على مستوى الأفراد. التركيز على بيئة المنظمة، والتي يجب أن تسمح بالابتكار، والتطوير.

- المدخل الجماعي: تتمثل فلسفة المدخل الجماعي في عدة نقاط، منها: عدم التركيز على الفرد فقط؛ حيث يجب التركيز على الجماعة بشكل أكبر. الافتراض بوجود قوى متكافئة فيما بين أطراف التغيير. التميز بالشمولية؛ حيث انه يحقق أفضل النتائج في اغلب الأحوال. الصعوبات التي واجهت تنمية الموارد البشرية واجهت تنمية الموارد البشرية العديد من الصعوبات من اجل تحقيق تنمية مستدامة من اجل الموارد والكفاءات، وقد تمثلت تلك الصعوبات فيما يلي:<sup>1</sup>

الاتجاه نحو عولمة الأسواق: أن اتجاه الأسواق نحو العالمية من أهم العوامل التي تزيد من اهتمام المؤسسات المحلية والدولية في تسيير الموارد البشرية، وقد ازداد اتجاه المؤسسات نحو الأسواق العالمية لان تلك المؤسسات منظمة حتى تتلاءم مع الأسواق المحلية. تنوع مزيج الموارد البشرية: من الممكن أن تضم الشركات ذات النشاط الدولي عددا من العاملين ذوي الجنسيات المتعددة، ومن مختلف الأعمار والثقافات، وهذا الأمر يعني وجود اختلاف في المهارات والقدرات، مما يتطلب ايجاد مزيد من التنمية والتدريب. اتجاه المؤسسات للتصغير: تتجه المؤسسات الاقتصادية إلى التقليل من المستويات التنظيمية، وتسريح العمالة الزائدة، وتخفيض حجم العمليات، وهنا تكون وظيفة الموارد البشرية هي تدريب وتنمية مهارات العمالة الموجودة، بما يتناسب مع طبيعة المتغيرات الخاصة بالنشاط. إعادة هندسة العمليات في المؤسسات: لجا عدد كبير من المؤسسات إلى القيام بتغيرات هيكلية في عملياتها، من اجل التنسيق بين التحولات التنافسية، الأمر الذي أثر في سياسات ونظم الموارد البشرية، ولهذا يجب أن يخضع الأفراد لبرامج تدريبية تختص بمعرفة مدى أهمية التغيير والدوافع الخاصة به. الاتجاه نحو اللامركزية: تقتضي

<sup>1</sup> - بارك نعيمة، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد السابع، صفحة 275.

ظروف التنافس بين المؤسسات مشاركة الكفاءات البشرية والموارد في جميع مستويات التنظيم المختلفة، ويتم ذلك عن طريق زيادة الهامش الخاص في التدخل بالكفاءات من اجل تحليل المشاكل، وتقديم الاقتراحات لحلها، والاحتكاك مع العميل، ولهذا تجب تنمية مهارات العاملين الخاصة في التفاعل مع المشاكل بشتى أنواعها، مع التسيير والتفاوض من خلال المشاركة.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية التنمية البشرية تبدأ في العديد من المنظمات لحظة تعيين الموظف، وقد تستمر طوال فترة عمله في المنظمة، إذ يعين العديد من الموظفين في المؤسسة بمستوى أساسي من المهارات، ما يوجب أن يتلقوا التدريب من اجل تأدية وظائفهم بفعالية، وعلى هذا الصعيد قد يمتلك بعض الموظفين بالفعل المهارات اللازمة للقيام بعملهم، لكنهم لا يمتلكون المعرفة المتعلقة بتلك المنظمة على وجه الخصوص، لذا أنشئ قسم الموارد البشرية لمنح الموظفين المعلومات التي يحتاجون اليها لضمان تكيّفهم مع أنظمة تلك المؤسسة لانجاز وظائفهم بنجاح.

#### **د. كيفية تنمية الموارد البشرية:**

تمتلك المنظمات العديد من الطرق التي تمكّنها من تنمية مواردها البشرية داخل وخارج مكان العمل، كما يمكن أن يكون ذلك التطوير رسمياً أو غير رسمي، لكنه يبدأ بمجرد انضمام الموظف للمنظمة، وفيما يلي الكيفية التي تُجرى على أساسها تنمية الموارد البشرية:

#### **التطوير غير الرسمي**

1. التدريب من قبل المديرين.
2. التعاون مع الزملاء المدربين تدريباً عالياً.
3. الإرشاد من قبل الموظفين الأكثر خبرةً.

## التطوير الرسمي

1. التدريب داخل قاعة مهياً لذلك.
2. الدورات الجامعية.
3. التطوير المنظم المخطط له.
4. التدريب الداخلي المقدم من قبل موظفي المنظمة أو الاستشاري أو المدرب المدفوع له.

ولتوضيح كيفية عمل تنمية الموارد البشرية أكثر، تخيل أن شركة ما عيّنت مندوب مبيعات جديد، والذي بدوره يبدأ بتلقي تدريب رسمي من قبل الموظفين كجزء من عملية الإعداد، وتدريب غير رسمي منظم من قبل المديرين، وبينما يواصل المندوب حياته المهنية في الشركة تظهر المزيد من فرص التدريب الداخلي الرسمية، والتي يجري تنفيذها بعد ذلك وفقاً لجدول زمني منظم وفقاً لمسار عمله خصيصاً بما يناسب قدرات المندوب الجديد ورغباته الفريدة ويمكنه من تحديد نقاط قوته الخاصة، وبالتالي التغلب على أي صعوبات تواجهه.

أخيراً ومع اكتساب الموظف الجديد الخبرة والمعرفة والتدريب بفضل جهود المنظمة في تنميته وتحسين فعاليته وإنتاجيته، قد يُطلب منه القيام بدور قيادي يتضمن تدريباً إدارياً أكثر تخصصاً، الأمر الذي يعزز من أرباح الشركة ونجاحها عموماً.

## ه. أهمية تنمية الموارد البشرية

يمكن إدراك أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال النقاط التالية الذكر:

1. إعادة هيكلة المنظمات من خلال زيادة نطاق السيطرة واتخاذ القرار، وذلك بجعله أكثر تسطحاً واتساعاً بتقليل عدد طبقات المرؤوسين، وقد ثبت نجاح هذا الأمر في

الوقت الحاضر، وعلاوةً على ذلك قد تشكّل الأقسام بناءً على المنتجات والخدمات لا التخصص الوظيفي.

2. الانضمام لركب المنافسة العالمية من خلال التركيز على تطوير كفاءات الموظفين، فالمنظمات القوية التي أثبتت نفسها في سوق العمل العالمي قدم موظفيها أداءً أفضل من حيث الكمية والجودة للمنتجات والخدمات.

3. التعامل مع التغييرات التكنولوجية التي فرضها التطور العلمي، فالعولمة أنتجت آلاف الآلات والتقنيات الحديثة التي ركزت في المقام الأول على خفض التكلفة والوقت والجهد، ما يحسّن جودة المنتجات والخدمات، وفي مثل هذه الحالة إذا لم يدرّب الموظفون باستمرار على هذه التقنيات والآلات، فلن تسلّم البضائع والخدمات حسب التوقعات، وبالتالي لن تبقى الشركة على قد الحياة لوقت طويل.

4. تمكين الموظفين الموهوبين من الوصول إلى مناصب إدارية عليا، ولا يمكن تحقيق ذلك دون إخضاع هؤلاء الموظفين لتدريب حقيقي يسهم في تطويرهم وتحفيزهم، بالإضافة إلى منحهم كافة الخبرات والمهارات التي تسهّل عليهم التعامل مع السلطة وما يتبعها من مسؤوليات.

5. الاستعانة بمصادر خارجية من خلال تدريب القوى العاملة في المناطق النائية والنساء وأصحاب الهمم لأداء مهام معينة، وتكمن أهمية هذه الفئة بانهم يشكلون جزءاً كبيراً من القوة العاملة وان بإمكانهم العمل عن بعد وبوقت مرّن، ما يجعلهم يسهمون إلى حد كبير في خفض التكاليف.

6. تحسين حوافز الإدارة العليا من خلال تحقيق الأداء الجيد للموظفين والمنظمة ككل، فزيادة الإنتاجية تعني زيادة الحوافز.



7. ضمان أعلى درجات الرضا الوظيفي، فإدراك الموظف انه يعمل في شركة تسعى لتوجيهه من اجل تحسين مهاراته ومعرفته وكفاءته وبالتالي مردوده المالي، يعني أن انتماءه لمكان عمله سيزيد وسيبذل كل ما يستطيع للحفاظ عليه.

8. تحديد مسار دوران الموظفين يزيدهم حماساً ويجعلهم أكثر إخلاصاً في العمل، لأنهم يعرفون مسبقاً مسار حياتهم المهنية لذا فإنهم سيحاولون بأقصى جهودهم لتحقيق ذلك المسار.

9. اكتشاف أساليب تنمية موارد بشرية جديدة تحسن من قيمة الشركة بين منافسيها، وهو أمر ايجابي بالنسبة للموظف والمنظمة على حد سواء.

#### و. ما الفرق بين تنمية الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية؟

كلا مفهومي تنمية الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية مهمان للغاية في مجال الإدارة، فهما يختصان على وجه التحديد بالموارد البشرية للمنظمة، لكن يمكن التمييز بينهما، وفيما يلي سنأتي على ذكر الفروق بينهما بالتفصيل:<sup>2</sup>

1. تهتم إدارة الموارد البشرية بالتنظيم والتحكم، في حين أن تنمية الموارد البشرية تهتم بالتطوير والتحسين.

2. تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحسين كفاءة الموظفين بشكل أساسي، في حين أن تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تطوير الموظفين وكذلك المنظمة ككل، باعتبارهم جزء لا يتجزأ منها.

3. تخلق إدارة الموارد البشرية هيكلًا تنظيميًا مستقلًا، في حين أن تنمية الموارد البشرية تخلق هيكلًا تنظيميًا مترابطًا.

---

<sup>2</sup> - ابتسام أبو سلوم، مفهوم تنمية الموارد البشرية، <https://hyatoky.com/>.

4. تحفّز إدارة الموارد البشرية الموظفين من خلال منحهم الحوافز المالية أو المكافآت، في حين أن تنمية الموارد البشرية تحفز الموظفين من خلال تلبية احتياجاتهم لدى النظام الأعلى.

5. تقع مسؤولية إدارة الموارد البشرية على جميع المديرين على اختلاف مستوياتهم في المنظمة، في حين أن تنمية الموارد البشرية تقع مسؤوليتها على قسم إدارة شؤون الموظفين، وعلى وجه التحديد على مدير شؤون الموظفين.

## 10. التدريب:

لقد تعددت التعريفات فيما يخص التدريب فهناك من يرى انه مرادف لمصطلح التكوين، رغم أن التدريب لا يختلف كثيرا عن التكوين، غير أن الأول يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات، والثاني يسري مفهومه على التعلم أيضا، لكن في نطاق مهني معين باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذا فان مصطلح التدريب هو الأكثر استخداما.

و يعرف التدريب بأنه " الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين الأفكار والمعارف الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد.

فالتدريب إذا هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة لان يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من اجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتها.

عموما، لقد أثبتت مختلف الدراسات والأبحاث التي قام بها الباحثون أن هناك اختلاف بين التكوين TRAINING والتعليم EDUCATION، فالتكوين يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص انجاز عمل وأداء وظيفة معينة بذاتها، أما التعليم فيؤدي إلى زيادة وتعميق المعرفة والثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل.

وتزداد الحاجة للتعليم أي الإلمام بالبيئة والقدرة على فهم ما يدور بها وأثر ذلك على التنظيم ككل كلما اتجهنا إلى الوظائف الإدارية العليا. وتعد وظيفة التكوين في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر وفي المستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية الإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، وتتوقف على كفاءته كفاءة كافة هذه العناصر وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي في مواجهة كافة التغييرات ذات الاتجاهات المختلفة التي تؤثر على هذا الأداء.

وتدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والإنتاجية أو الكفاءة الإنتاجية، فانخفاض أداء الفرد والكفاءة الإنتاجية يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

تهتم المنظمات بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استثمارا في الموارد البشرية قد يكون له عائد في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التكوين في زيادة المعارف والمهارات الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل.

يعتبر التكوين TRAINING من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين، ويختلف التكوين عن التعليم كما ذكرنا سابقا وذلك أن التكوين يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد، بينما يعتبر التعليم EDUCATION عن زيادة المعارف والإدراك التي ترتبط بالضرورة بعمل محدد.

يسعى التكوين إلى زيادة مهارات الأفراد لأداء عمل محدد ومجموعة الأنشطة التي تسعى إلى هذا الغرض تمثل في مجموعها أنشطة التكوين، كما يمكن اعتبار التكوين على

انه تأقلم مع العمل أو انه تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف رفع مهارات الفرد في أداء العمل.

ان التكوين في حد ذاته يؤدي إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال وغيرها والمتمثلة في زيادة الإنتاجية هذه الأخيرة تعكس زيادة مهارة الفرد والناجمة عن التكوين على حجم الإنتاج وجودته هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التكوين المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال، كما يكتسب الفرد من وراء كل هذا معنويات مرتفعة لا شك أن اكتسابها يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على المعنويات، لكن إذا لم يتم التكامل بين الجانبين فلن يتحقق الهدف ونخلص من هذا أن الاهتمام بآدمية الفرد وتعميق العلاقات الحسنة بين الإدارة والجماعات العاملة، مع التكوين المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاجية، ويؤدي كل ما ذكرناه في هذا الإطار إلى تخفيض حوادث العمل ويعني هذا أن التكوين الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

- التكوين السابق (الإعداد): أن مصطلح الإعداد أو مايسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك، إلا أننا نجد البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت عملية تستهدف إضافة معلومات ومعارف جديدة للفرد، ويبدأ الإعداد حيث ينتهي التعليم، كما يبتدئ التكوين بعد يبتدئ التكوين بعد انتهاء الإعداد بالنسبة للفرد.

- إعادة التكوين: يعتبر مصطلح إعادة التكوين كنوع من أنواع التكوين، مع أن البعض يستعمل مرادفا بالفرنسية (Recyclage) الرسكلة.

وتحدث عملية إعادة التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة نظرا لضرورة إلمامه وإحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرورة إتقانهم لفنيات وتقنيات جديدة أدخلت على طرق وأساليب العمل.

- التأهيل: أن مصطلح التأهيل تتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أية أعمال أخرى تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية.

ويختلف التأهيل عن التكوين في كون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء.

العلاقة بين التعليم والتكوين: تتركز عملية التكوين حول محورين أساسيين هما:

1. تزويد الأفراد بالمعلومات

2. محاولة تغيير سلوك الأفراد

و يحقق التكوين أهدافه من خلال ظاهرة التعليم التي تعرف بأنها " عملية تنمية ثقافية للفرد لا تحتاج لوجود هدف وظيفي محدد، ومن خلالها تتم تنمية القدرات الفكرية التطبيقية بشكل عام.

ويعرف باس (BASS) وفوهان (VAUGHAN) التعليم بأنه:

"التغيير الدائم في السلوك والذي يحدث كنتيجة للممارسة أو التجارب السابقة"

ويهدف التعليم (Education) والتعلم (Learning) الذي يطبق عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد في المدارس والجامعات إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين، فهو يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد، بينما يهدف التكوين إلى

تغيير سلوكهم واتجاهاتهم في المؤسسة أو علاقاتهم في العمل، حيث أن محور العملية التكوينية هو الفرد نفسه وليس موضوع التدريب لذلك فإن أسلوب التدريب أهم من موضوع التدريب في حد ذاته.

وتؤدي مراعاة مبادئ التعليم إلى تحقيق الفعالية للبرنامج التكويني باعتبار أن التكوين هو محاولة للتأثير في اتجاهات المتكويين عن طريق تعليمهم قيما ومبادئ جديدة وإضافة خبرات نافعة لهم يتم التصرف على أساسها في المستقبل.

وقد أشار الدكتور «الشقاوي» في بحثه (التدريب الإداري للتنمية) إلى أن التدريب عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر وهذا يؤكد أن عملية التطور الإداري التقني تفرض على الفرد أن يكون مطلعاً على كل جديد مدركاً لاسرار مهنته وما يطرأ عليها من تغيير.

وعموماً فإن التدريب بجميع أنواعه التعريف النظري والعملية بالجوانب الإدارية والمهنية للنشاط المطلوب أدائه من قبل المتدرب يهدف إلى إحداث تغييرات وتنمية معارفه ومهارته واتجاهاته ليكون من أرباب المهن وقبل هذا كله إكساب الفرد القناعة بان التكوين أصبح مطلباً حيويًا تفرضه ظروف العصر التقنية ويشير القاسم إلى أن زيادة العائد من رأس المال البشري يتم عن طريق استثمار طاقات الأفراد الإنتاجية لتحقيق أقصى إنتاج ممكن، ويشير «هايسون ومايرز» في تعريفهما للتكوين بأنه عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة أفراد تجعلهم أكثر كفاية ومقدرة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة.

ينصرف مفهوم التدريب إلى كونه الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة

لأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة.

ما سبق يتضح أن التدريب أو ما يسمى بالتكوين هو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها تعد من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة.

وخير كلام عن التعلم والتكوين هو كلام الله سبحانه وتعالى، مصداقا لقوله تعالى:

بسم الله الرحمن الرحيم « اِقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) اِقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5) ».<sup>3</sup>

كما قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

« من سلك طريقا يلتمس فيه علما سهل الله له طريقا إلى الجنة »

و هناك تعريف آخر للتكوين وهو:

التكوين هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.

وهناك تعريف آخر للتكوين بأنه:

" الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات والمهارات والاتجاهات في المشروع".<sup>4</sup> وهذا التعريف أيضا يوضح الهدف من تعديل معلومات ومهارات واتجاهات العاملين في المؤسسة.

ومن التعريفات الهامة التي وردت بشأن التكوين، هو عبارة عن:

<sup>3</sup> - سورة العلق الآية 1-5

<sup>4</sup> - عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة. القاهرة: مطبعة الانجو المصرية، 1976، ص 594.

" البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة".<sup>5</sup>

و أهم ما يميز هذا التعريف هو أن المؤسسات يجن من وراء تسطير البرامج الرسمية التي تستخدمها لمساعدة الموظفين والعمال وكذلك من اجل تحسين أدائهم ورفع قدراتهم الإنتاجية هي:

1- كسب الفعالية والكفاية المستقبلية

2- تنمية العادات الفكرية والعملية للأفراد

3- رفع مهارات ومعارف العاملين

4- رفع مستوى أدائهم وكذلك الاتجاهات ما يناسب تحقيق أهداف المنظمة.

أما التعريف الذي نراه الأنسب وهو الذي يعرف التكوين بأنه: "عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محدد حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير".<sup>6</sup>

ويعتبر هذا التعريف من أفضل التعريفات التي وردت في التدريب وذلك للاعتبارات

التالية:

1- أو ضح هذا التعريف أن التكوين عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على

أساس التخطيط والتنظيم، أي إتباع منهجية عملية مبتعدا عن انتهاج أسلوب المحاولة والخطأ.

<sup>5</sup> - عبد الرحمان عبد الباقي عمر، إدارة الأفراد. القاهرة: مكتبة عين الشمس، 1975، ص 205.

<sup>6</sup> - على محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، محفل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات. الرياض: معهد



2- أوضح التعريف أن التكوين عملية مستمرة، بحيث يكون ملازماً للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.

3- ابرز التعريف أن التكوين محوره الأساسي هو الفرد وبهذا يمكن أن نفرق بين التكوين والتعليم، فالأول يهتم بالفرد نفسه، أما الثاني فيهتم بموضوع التعليم.

4- أوضح التعريف أن التكوين عملية هادفة، فالتكوين يجب أن يكون له هدف دقيق ومحدد واضح، إذ أن التكوين وسيلة وليس غاية في حد ذاته.

### - تخطيط تكوين المورد البشري:

يبني البرنامج التكويني وفق احتياجات المؤسسة أو المنظمة أو الدولة ككل لأعداد الأفراد القادرين على القيام بمهام وظيفية ومهنية بدرجة عالية الكفاءة والقدرة على الإنتاج، وبما أن سرعة التطور والتقدم التقني والمتغيرات الحضارية تؤثر على الأفراد سلباً أو إيجاباً كان من الواجب على الأنظمة التعليمية والتكوينية في الدول النامية التركيز على تنمية المعارف والمهارات لدى الأفراد لمواكبة هذا التغيير والرقى في تحصيلهم وإنتاجهم إلى درجة أكثر كفاءة ملائمة للعصر الذي يعيشون فيه.

إن الدور الرئيسي للتخطيط هو العمل على إيجاد الإطار التنظيمي والنظري لعملية التنمية فمهام التخطيط الرئيسية هي تحديد أهداف كل بعد من الأبعاد التنموية الثلاثة أي البعد الاقتصادي والاجتماعي والتنظيمي ورسم طرق الأكثر فعالية لتحقيقها أن التخطيط للتكوين يأخذ ثلاث مراحل أساسية هي:

أو لا: مرحلة دراسة وتحليل الوضع الراهن: هذه المرحلة مهمة جداً لتحديد نقطة انطلاق البرنامج التكويني يعد معرفة المستوى المهني أو الإداري أو التعليمي للمؤسسة والأفراد المراد تكوينهم.

ثانياً: مرحلة دراسة وتحليل الإمكانيات: هي مرحلة تتم فيها دراسة وتحليل الإمكانيات المادية والطبيعية والبشرية وتحديد حجم احتياجات التكوينية عند تحديد البرامج والجدول الزمني للتنفيذ.

ثالثاً: مرحلة تعيين واختيار الجهاز التكويني: سواء كان داخل المؤسسة أو من خارجها واختيار الجهاز التكويني يتم وفق معايير تحددها الدراسات الأولية للوصف الوظيفي أو المهني للمتكونين.

كل هذه المراحل الثلاث تشكل الدراسات الأولية التي تجريها المؤسسة أو الأشخاص الموكل لهم عملية التخطيط للبرنامج التكويني في هذا الصدد يقول: «وليم تريسي» "ان الخطوات الأولى في تصميم نظام تكوين وتطوير متكامل لمنظمة ما هي إلا تحديد الاحتياجات الحالية للتكوين والتطوير بشكل دقيق وتحديد متطلبات التكوين المستقبلية".