

جامعة الجلفة  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية

# محاضرات مقياس تنمية الموارد البشرية

موجه لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص سياسات عامة وتنمية

إعداد الأستاذ قيرع سليم

## مقدمة:

يمكن تقسيم وظائف الإدارة في أي مؤسسة إلى ثلاثة وظائف هي التخطيط، التنفيذ والرقابة، ويعتبر التخطيط من الوظائف الجوهرية للإدارة عموماً ولإدارة الموارد البشرية بالخصوص، حيث يرتبط استمرار وبقاء ونمو المؤسسة بمدى التخطيط الجيد والدقيق، المبني على معلومات حقيقية ومنهجية علمية، هذا التخطيط من خلاله يتم النظر إلى المستقبل البعيد وتحديد احتمالاته والاستعداد لها، في ظل اقتصاد ديناميكي يتميز بالتغيير الدائم والمستمر، وهو ما من شأنه أن يؤدي إلى ظهور العديد من المشكلات التي يواجهها القائمين بعملية التخطيط على مستوى المؤسسات، ويعتبر التقدير جزءاً من العملية التخطيطية حيث من شأنه أن يحول المخططات إلى قيم تقديرية قابلة للقياس الكمي الدقيق، ولا يتأتى كل هذا إلا من خلال تنمية العنصر البشري الذي يقوم على التخطيط للمؤسسة والنهوض بها.

### 1. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

أول بدايات إدارة الموارد البشرية كانت بتشكيل نقابات لمجموعات من الحرفيين وذلك من أجل تحسين ظروف عملهم حيث كانت هذه النقابات الممهدة الأولى لما يعرف Trade Union وقد تم ظهور دور إدارة الموارد البشرية بشكل أكبر في نهاية القرن الثامن عشر وذلك بسبب الثورة الصناعية وفي هذه الفترة لم يعد هناك اتصال مباشر بين أصحاب المال والموظفين كما كان وذلك لانشغال أصحاب المال وكذلك بسبب تعيين مديرين ليقوموا بهذا الدور. ونتيجة للتطور التكنولوجي ظهر دور النقابات العمالية مما كان له الأثر الفعال في بيئة العمل وظهور إدارة شؤون الموظفين حيث بقي الحال في تلك الإدارة على دور محدود حتى الستينات من القرن العشرين. أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزءاً أساسياً في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلاً من موظف واحد وأصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها.

يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة، أن إدارة الموارد البشرية، تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة، ولها أهمية تلك الوظائف الخاصة بالإنتاج، التسويق، التمويل، وغيرها...، وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة.

فهي بذلك العملية التي تشمل مجموعة من النشاطات المتعلقة بالاهتمام بالعمال من حيث توقعهم كما وكيفا واستقطابهم وتطويرهم، والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف العاملين على حد سواء.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وريح للمنظمة . إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري ومن خلال التطور التاريخي الذي عرفته إدارة الموارد البشرية ، وذلك من مفهومها كقوى عاملة إلى مفهوم أوسع وأشمل منه ، وهو الموارد البشرية يمكن إعطاء بعض التعريفات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية

### **التعريف الأول:**

يتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين والعمال القادرين على العمل والراغبين فيه ، فإن إدارة الأفراد يمكن تعريفها « النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

### **التعريف الثاني:**

عرفت إدارة الأفراد بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات ، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة ، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها ، للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية.

### التعريف الثالث:

عرف مفهوم إدارة الأفراد من انه العلم الذي يؤدي إلى الحصول على الأفراد اللازمين لأداء الأعمال والعمل على المحافظة عليهم.

### التعريف الرابع:

يعرف آخرون مفهوم إدارة الأفراد من كونه الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد للمنظمة ، ورعايتهم وترغيبهم في البقاء ضمن المنظمة وإعطاء كل ما في وسعهم لأعمالهم.

و بناءا على التعريفات السابقة ، يمكن الخروج بتعريف شامل عن إدارة الموارد البشرية كالتالي:

«هي الإدارة التي تختص بتسيير شؤون الأفراد في المنظمة. بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.»

### 2. وظائف إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بأداء مجموعة من الوظائف من خلال القيام برسم وتنفيذ مجموعة من السياسات تمثل المرشد لتصرفات المنظمة تجاه العنصر البشري لها واهم وظائف إدارة الموارد التي تعكس تلك السياسات ما يلي :

#### أ. تحليل العمل:

يتم أداء هذه الوظيفة من خلال التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة والقيام بتوصيفها وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها ، بالإضافة إلى تحديد مواصفات الشخص المرشح لهذه الوظيفة.

يقصد بتحليل العمل تحديد الأنشطة المكونة للمهام التي تشكل في مجملها الوظيفة أو العمل ، ووضع ذلك في توصيف متكامل وتحديد لمواصفات شاغل الوظيفة. ويهدف تحليل العمل إلى ما يلي :

1. تعريف الموظف بمهام عمله.

2. تصميم العمل.

3. اختيار العاملين.

4. تقييم الوظائف.

5. تقييم أداء العاملين.

6. التدريب.

7. تحديد الاحتياجات من العمالة.

8. تبسيط العمل.

9. الترقية والنقل.

10. التطوير التنظيمي.

ب. من يقوم بتحليل العمل؟:

هناك تعاون مشترك بين مدير الموارد البشرية وباقي المديرين التنفيذيين في المنظمة ، وبشكل عام يقع العبء الأكثر على عاتق مدير الموارد البشرية باعتباره هو المخطط والمنسق للعمل والمشرف أيضاً على تنفيذه.

ج. خطوات تحليل العمل :

1. الحصول على معلومات مبدئية مثل منتجات المنظمة أو خدماتها ، وطبيعة المنظمة وهيكلها التنظيمي. والعلاقات بين الأقسام والإدارات.

2. اختيار عينة من الوظائف إذا كانت المنظمة قديمة أو اختيار كل الوظائف إذا كانت المنظمة جديدة.

3. جمع البيانات وتحديد نوعيتها ومدى صحتها

4. تحليل العمل من حيث طريقة الأداء والمسئوليات وعلاقات العمل وظروف العمل ومتطلبات القيام بالوظيفة من تعليم ومهارة وتدريب وخبرة...

3. تخطيط الموارد البشرية:

يعرف (أسكوف راسل) التخطيط على انه : "وضع تصور للمستقبل المرغوب، وتصميم الوسائل الفعالة لتحقيقه"، وانطلاقاً من ذلك يمكن تعريف التخطيط على انه طريقة أو وسيلة لاتخاذ القرار، والتنظيم والتحفيز، وهو يتطلب بذل مجهود ذهني - دراسة، تحليل، تنبؤ، وتكامل - يسمح بإعداد وثائق ملموسة تسمى "الخطط".

ومنه فإن تخطيط الموارد البشرية هي العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول في الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة، وهو بذلك يعتبر أحد الوظائف الرئيسية التي

تقوم بها مصلحة (أو قسم) إدارة الموارد البشرية، باعتبار أن العنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها كافة الخطط والبرامج الإنتاجية والتسويقية في المؤسسة، فبدونه تبقى كافة عناصر الإنتاج الأخرى جامدة.

يرتبط مفهوم التسيير التقديري ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التنبؤ، والذي يمثل توقع حادثة معينة أو موقف معين أي الحصول على تقديرات لظاهرة ما في ظل مجموعة معينة من الظروف.

فالتنبؤ إذا لا يعتبر تخميناً أو حدساً وإنما هو دراسة علمية تقوم على أسس وقواعد متعارف عليها، ويعتمد على دراسة معلومات وبيانات وإحصاءات، ومحاولة استنتاج العلاقات والمعاملات، واستخدامها في التنبؤ بما ستكون عليه لحالة أو الظاهرة المدروسة خلال فترة مقبلة من الزمن.

إن التنبؤ بالقيم الاتجاهية لظاهرة معينة يستلزم تقدير القيم الرقمية لمعاملات هذه العلاقات من واقع البيانات المتوفرة عن الماضي وتصحيحها إذا لزم الأمر، بناء على ما يتوقع حدوثه من متغيرات هيكلية، وتكوين تقديرات عن الظاهرة في المستقبل، ومقارنة النتائج التي تؤدي إليها هذه الطرق البديلة، وانتقاء أفضلها بناء على مناقشة واقعية ومنطقية، وهو جوهر مفهوم التسيير التقديري للمورد البشري.

و يعتبر "محمد قاسم القريوتي" أن التسيير التقديري للموارد البشرية لا يخرج عن نطاق التخطيط للموارد البشرية وهو يتمثل في تحديد الطلب المستقبلي على العمالة ومقارنة ذلك بمستوى المعروض منها خلال نفس الفترة الزمنية".

و منه، يمكن اعتبار التسيير التقديري للموارد البشرية بأنه الاهتمام والمتابعة المستقبلية من حيث الكم والكيف للمورد البشري، من حيث العدد والوظائف والتكاليف في ظل ظروف معينة، من أجل التحكم العقلاني في تسيير المؤسسة والوصول إلى درجة أكبر في ملائمتها للأوضاع المستقبلية الجديدة وتحقيق أفضل مردودية ممكنة، ومن أهم أهدافها الأساسية إيجاد قوى عاملة بتقدير احتياجات المؤسسة من المورد البشري، تكون على الأقل مؤهلة وبحجم مناسب، وتوفير إمكانيات مالية: سيولة، رؤوس أموال في المدى القصير، المتوسط والطويل، تناسب هذه الحاجات.

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من اكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة وذلك لدوره الرئيسي في إنجاح المنظمة وزيادة فعاليتها.

ويوجد أكثر من تعريف لوظيفة تخطيط الموارد البشرية نورد منها مايلي:

### التعريف الاول:

التخطيط نوع من العمل التعاوني الشامل يقوم على المنهج العلمي في البحث بقصد رسم خطة قابلة للتنفيذ في حدود الإمكانيات والموارد القابلة للاستثمار".

### التعريف الثاني:

تخطيط الموارد البشرية " هي العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة."

ومن الممكن ان نقول ان وظيفة تخطيط الموارد البشرية هي العملية التي تقوم بحصر احتياجات المنظمة من القوى العاملة من حيث الكمية والنوع من خلال تحديد طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو معروض وما هو متاح من تلك الموارد وإجراء مقارنة بين المطلوب والمعروض لتحديد العجز او الفائض وكيفية التصرف في الفائض ومصادر تغطية العجز.

### أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية:

تظهر أهمية وأهداف عمليه تخطيط الموارد البشرية لاعتبارها نشاط مهم وجوهري للمنظمة بصوره خاصة وانعكاسات ذلك على الفرد والمجتمع ويمكن تحديدها بما يلي:

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.
- يساعد على تحديد وتخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على رسم المستقبل الوظيفي لعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية.

- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.
- يساهم في زيادة العائد على استثمارات المنظمة ويخفض التكلفة عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية.
- يساعد على تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية
- إشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من المنظمة والفرد من خلال تحقيق مبدأ الفرد المناسب في المكان المناسب

### خطوات عملية التخطيط للموارد البشرية:

تختلف خطوات تخطيط الموارد البشرية وتتعدد وفقا لمجموعه من المتغيرات التي ترافق هذه العملية مثلاً شموليتها ، أهميتها ، علاقتها بالتخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة لذلك أختلف الباحثون والكتاب في تحديد عدد هذه الخطوات وأهميتها من حيث الاولويات لذلك نحاول أن نحصر أهم هذه الخطوات والتي تتمثل بما يلي:

الخطوة الأولى : وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.

الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق

الأهداف

الخطوة الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستفقدك تجاه أهدافك.

الخطوة الرابعة: تقييم البدائل: عمل قائمة بناء على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

الخطوة السادسة : إعداد أخطه من خلال التحديد النهائي للأفراد المطلوبين ونوعيه الاختصاصات المطلوبة ، حجم الوظائف ... الخ .

الخطوة السابعة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.



الخطوة الثامنة : مراقبة وتقييم النتائج:التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

#### 4. الاختيار والتعيين:

تتمثل في البحث عن الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل، واختيار الفئة المناسبة اعتماداً على طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وغيرها من أساليب الاستقطاب المناسبة وذلك لكفالة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتعد عملية الاستقطاب والاختيار من بين الإجراءات الجوهرية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمة العامة ، وحتى يتم الاستقطاب والاختيار والتعيين على نحو صحيح يجب أن تتأكد المنظمة من الاهتمام بجذب أفضل الكفاءات المتقدمة للعمل ، بعد إجراء عمليات الفحص والاختيار المناسبة.

إن الآثار السلبية للاستقطاب السيئ يمكن الإحساس بها بأقصى سرعة من خلال عدة مظاهر من بينها ارتفاع معدلات دوران العمالة ، وتدني الأداء ، وانخفاض الدافعية. نحو العمل ... وغيرها. ونظراً لأهمية هذا الموضوع فسنستعرضه فيه النقاط التالية:

• مفهوم الاستقطاب والاختيار وأهميته.

• مراحل وخطوات عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين.

#### أ. مفهوم الاستقطاب والاختيار وأهميته:

يشير الاستقطاب والاختيار إلى : عملية البحث والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية ، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة. وتعد عملية الاختيار والتعيين استكمالاً لعملية تخطيط الموارد البشرية واستقطابها فمن خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة ومقابلتهم واختبارهم وفحصهم لانتقاء أفضلهم لإحاقهم للعمل بالمنظمة.

ومن خلال هذا التعريف يمكن القول أن عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين تركز

على:

- البحث والدراسة والتحري عن أفضل الموارد البشرية من خلال تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج التي تسهم في استقطاب أفضل العناصر.

- تحديد مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة للمنظمة سواء الداخلية أو

الخارجية

- وجود النظم التي تمكن من تقييم المتقدمين بدقة والتأكد من وجود وظائف شاغرة.

- تحري العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين.

- التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب والاختيار.

**ب. مراحل وخطوات عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين:**

1. خطة الموارد البشرية:

تمثل خطة الموارد البشرية الأساس الصحيح للانطلاق في إتمام خطوات الاستقطاب إذ أنها تمثل مجموعة الإجراءات المتكاملة المتعلقة بالاحتياجات من الموارد البشرية والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والمستويات المطلوبة من العمالة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة سواء كان ذلك لوحدة قائمة أو لمشروع تحت الدراسة ، ومن ثم تتمكن المنظمة من تحديد الفائض أو العجز بعد الدراسات الشاملة للبيئة الداخلية والخارجية وتحليل العرض والطلب والتوفيق بينهما.

2. بيان متطلبات واحتياجات الوظيفة:

تهتم هذه المرحلة بتحديد مكونات كل وظيفة بشكل دقيق وواضح ، وبيان الخصائص والشروط الواجب توافرها في الشخص المطلوب لشغل هذه الوظيفة بما يؤدي لتحقيق أهدافها والالتزام بمعايير أدائها الضرورية ، وهذا يعني أولاً القيام بوصف الوظيفة ودراستها بصورة تحليلية للتعرف على دورها في تحقيق أغراض التنظيم ومتطلباته، ومن ثم تحديد التوصيف المتكامل والخصائص التفصيلية الواجب مراعاتها لاختيار الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة فيجب تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين سيتم استقبالهم والمؤهلات ، والمهارات ، والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية المطلوبة لانتقاء أفضل الأشخاص للقيام بمهام الوظيفة.

### 3. مصادر الاستقطاب وطرقه:

في بعض الأحيان تجد المنظمة أن الاعتماد على المصادر الخارجية هو السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من العمالة ، وفي أحيان أخرى تلجأ المنظمة إلى المصادر الداخلية ، وفيما يلي نتعرض لكل مصدر منها:

#### - المصادر الداخلية:

تشير المصادر الداخلية إلى المتاح من الموارد البشرية داخل المنظمة بأي من مستوياتها وإداراتها وأقسامها المختلفة ، ومن أهم مزايا اعتماد المنظمة على المصادر الداخلية لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية ما يلي:

- المعرفة الكاملة بالمرشحين لشغل الوظائف.
- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين.
- الاستفادة من عوامل الولاء التنظيمي للأفراد.
- انخفاض الحاجة إلى التدريب والرعاية والتهيئة

#### - المصادر الخارجية:

تمثل المصادر الخارجية للاستقطاب تجديداً لدماء المنظمة وإضافة مهارات وخبرات ومؤهلات جديدة تدعم وتحدث من الإنجاز. إن لجوء المنظمة إلى البحث عن متطلباتها من الموارد البشرية عن طريق الاستقطاب من المصادر الخارجية يحقق لها العديد من المزايا والإيجابيات ، من بين تلك المزايا:

- الحصول على الأفكار والمقترحات والآراء الجديدة لتنمية وتطوير أعمالها وأنشطتها.
- المحافظة على تكاليف تهيئة وتدريب وتطوير الموظف الداخلي وتنمية قدراته.
- استقطاب المؤهلات والمهارات النادرة التي تنقص المنظمة.
- ولكن يعاب على الاستقطاب من المصادر الخارجية ما يلي:
- ارتفاع تكاليف الحصول على العمالة نظراً لتعدد الإجراءات وبرامج التهيئة المبدئية.
- استفاد كثير من الوقت والجهد للوصول إلى ما تبغيه المنظمة.
- تحمل المخاطر نتيجة تعيين مرشحين جدد لا تتوفر الخلفية الكاملة عنهم.
- خفض الروح المعنوية للعاملين الحاليين بالمنظمة.

ومن أهم الطرق التي يمكن إتباعها في حالة الاعتماد على المصادر الخارجية ما يلي:

- الإعلانات في الصحف والمجلات.
- مكاتب ومراكز التوظيف.
- الاعتماد على الجامعات والمعاهد العلمية.
- الإستعانة بالمستشارين في عمليات الاختيار.
- ترشيحات موظفي المنظمة.
- مكاتب المنظمة.
- النقابات.

وفيما يلي نبذة مختصرة عن كل خطوة من خطوات عملية الاختيار والتعيين:

### 1. طلب التوظيف أو السيرة الذاتية:

تستخدم طلبات التوظيف بشكل واسع من قبل العديد من المنظمات ، إذ أنها تساعد على تخفيض تكاليف الاختيار وتزويد من فعاليتها. وتمثل استمارات طلب التوظيف نموذج رسمي يملؤه المتقدمين للرجوع إليه عند المقابلة للتأكد من بياناته ومعلوماته واستخدامه عندما يلزم الأمر.

### 2. المقابلات المبدئية:

تقوم المنظمة بإجراء المقابلات المبدئية بهدف استبعاد من لا تتوافر لديهم الشروط الأساسية المطلوبة للوظيفة ، وقد تتم هذه المقابلات بصورة سريعة وبشكل جماعي بغية الإلمام السريع بمظهر المتقدم وعناصر شخصيته ومؤهلاته وخبراته مدى رغبته في الالتحاق للعمل بالمنظمة.

### 3. الاختبارات:

تمثل الاختبارات تطبيق لبعض المقاييس والمعايير حسب إجراءات معينه على الأفراد طالبي التوظيف ، والنظر في كيفية استجابتهم لتلك الاختبارات ، ويجب أن تتوافر في هذه الاختبارات عدة شروط حتى يمكن الاعتماد عليها.

ومن أهم أنواع الاختبارات التي يمكن للمنظمات العامة الاعتماد عليها عند إجراء

عمليات الاختيار والتعيين:

- الاختبارات الجسمية

- اختبارات الذكاء.
- اختبارات القيم والاتجاهات والاهتمامات
- اختبارات الإنجاز.
- اختبارات القدرات والاستعدادات
- الاختبارات الطبية.
- اختبارات السرعة البديهية والاستجابة
- الاختبارات الشخصية.
- الاختبارات النفسية.

#### 4. المقابلات:

تمثل مقابلة الاختيار وسيلة لتقييم المتقدمين لشغل الوظائف ومن خلالها تجرى مع الشخص محادثة وجها لوجه، يمكن التعرف خلال ذلك على مدى القدرة والرغبة لدى الشخص في العمل، هذا إلى جانب إمكانية مقارنته بأقرانه الآخرين المتقدمين لنفس الوظيفة. وتهدف المقابلة على العموم إلى الحصول على معلومات عن الأفراد ، إمدادهم بالمعلومات اللازمة ، ومراجعتهم بصفه شخصية.

#### 5. المصادر المرجعية والتوصيات الشخصية:

يتمثل الهدف الرئيسي من الاعتماد على المصادر المرجعية في الحصول على المعلومات الخاصة بالمتقدم من الجهات أو الأشخاص ذوى الصلة بالفرد والذين يستطيعون إمداد المنظمة بالمعلومات المتعلقة بقدراته بشكل كاف، وتختلف تلك المصادر بحسب ما تراه المنظمة مناسبة لها، فقد تعتمد على المنظمات السابقة التي عمل بها الفرد أو مديره أو أصدقاءه.

#### 6. الفحص الطبي:

تهدف مرحلة الفحص الطبي إلى التأكد من صلاحية المتقدم لشغل الوظيفة من الناحية الطبية ، إذ تتم عمليات الفحص عن طريق المنظمات الصحية المتخصصة التي تحددها جهة العمل ، والفحص الطبي مسئول عن الحالة الصحية الراهنة للمتقدم ولكنه لا يقدم تقريرا طبيا عن حالته الصحية مستقبلا.

## 7. قرار التعيين والتهيئة المبدئية:

إن قرار التعيين هو الخطوة الأخيرة بعد عمليه متعددة المراحل بدأت مع تخطيط الموارد البشرية وأخيراً تنتهي مع التعيين ، ومع الوصول لقرار التعيين من قبل المنظمة فيما يتعلق بمسئولية الوظيفة وسلطاتها ، ومكان ممارستها وعلاقاتها ، وحوافزها وجميع مميزاتها.

## 5. التدريب والتنمية الادارية:

بهدف رفع الكفاءة للعاملين من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم وتنمية الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو أعمالهم، والتدريب لا يهتم بتنمية الأداء فقط بل يمتد ليشمل الاهتمام بتحسين سلوك العاملين خلال الاداء.

## 6. تخطيط المسار الوظيفي:

ويتم من خلال تصميم ووضع سياستي النقل والترقية بالإضافة إلى التعرف على نقاط القوى والضعف لدى الفرد العامل باستثمار مواطن القوة وعلاج مواطن الضعف من خلال اخذها بعين الاعتبار عند تصميم وتنفيذ سياسة التدريب والتنمية الإدارية.

## 7. تنمية الموارد البشرية:

### أ. تعريف تنمية الموارد البشرية:

تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها كل جهد أو خطوات أو تدابير علمية منظمة تؤخذ وتطبق لتؤدي إلى زيادة كفاءة الموظفين العاملين بمنشئة 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 إيجابية، ونظراً لأهمية تنمية الموارد البشرية تم إيجاد علم خاص به في الجامعات والمدارس يسمى بعلم تنمية الموارد البشرية ليتم دراسته بمراحل عمرية مبكرة وزيادة إمكانيات الابتكار والتطوير. أهداف تنمية الموارد البشرية نظراً 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 أجل تعزيز قدرات الشركة، وزيادة قدرتها على منافسة غيرها من المنشأة والمؤسسات، ويمكن تلخيص أهداف تنمية الموارد البشرية بما يأتي:

- توزيع العمل وفقاً لقدرات العاملين ومهاراتهم الخاصة

- تنمية قدرات الابتكار والإبداع لدى العاملين في المؤسسة من أجل الدفع بعجلة الإنتاج قدماً

- 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 الإيجابية 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 إن 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 أدائهم بهدف نقل الموظف لقسم آخر، حيث يتم تدريبه على أنظمة القسم الجديد، أو تدريبه من أجل ترفيته لمسمى وظيفي أفضل نظراً لكفاءته العالية، فيتم تزويده بالمهارات اللازمة والتدريبات التي تعمل على أن يكون مناسباً للمسمى الوظيفي الجديد.

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

وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها إعداد العناصر البشرية بالشكل الصحيح الذي يتفق مع الاحتياجات الخاصة بالمجتمع، وأن يكون ذلك الإعداد 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:

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

- أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى العاملين بتوفير 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.

وتمكن أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى جماعات العمل في نقطتين، 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:

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



- تساعد تنمية الموارد البشرية على زيادة فاعلية المنظمة وقدرتها على مواجهة المنافسات التي حولها.

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 تسطحا واتساعا بتقليل عدد طبقات المرؤوسين، وقد ثبت نجاح هذا الأمر في الوقت الحاضر، وعلاوة على ذلك قد تشكل الأقسام بناء 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 أداء 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 يدرب الموظفون باستمرار على هذه التقنيات والآلات، فلن تسلم 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 تسهل 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 بأنهم يشكلون جزءا كبيرا من القوة العاملة وأن بإمكانهم العمل عن بعد وبوقت مرن، 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 أنه يعمل في شركة تسعى لتوجيهه من أجل 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 إيجابي بالنسبة للموظف والمنظمة على حد سواء.

### ج. 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 أجل التطوير داخل المنظمة، وعليه فإن هذا المدخل يستلزم عدة أمور، منها: النظر إلى الفرد بوصفه المتغير المستقل، أما المنظمة فهي تابعة له في عملية التطوير.
  - المدخل التنظيمي: يركز هذا المدخل في فلسفته على أن عملية التطوير يجب أن تتركز حول تهيئة النظام من أجل 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 متغيراً تابعاً، وعليه فإن 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 إنه يحقق أفضل النتائج في أغلب الأحوال.

#### د.الصعوبات التي واجهت تنمية الموارد البشرية:

واجهت تنمية الموارد البشرية العديد من الصعوبات من أجل تحقيق تنمية مستدامة من أجل الموارد والكفاءات، وقد تمثلت تلك الصعوبات فيما يلي:

-الاتجاه نحو عولمة الأسواق: إن 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 لأن تلك المؤسسات منظمة حتى تتلاءم مع الأسواق المحلية.

- تنوع مزيج الموارد البشرية: من الممكن أن تضم الشركات ذات النشاط الدولي عدداً من العاملين ذوي الجنسيات المتعددة، ومن مختلف الأعمار والثقافات، وهذا الأمر يعني وجود اختلاف في المهارات والقدرات، مما يتطلب إيجاد 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: لجأ عدد كبير من المؤسسات إلى القيام بتغيرات هيكلية في عملياتها، من أجل 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 ظروف التنافس بين المؤسسات مشاركة الكفاءات البشرية والموارد في جميع مستويات التنظيم المختلفة، ويتم ذلك عن طريق زيادة الهامش الخاص في التدخل بالكفاءات من أجل 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.

هـ. كيفية تنمية الموارد البشرية:

تمتلك المنظمات العديد من الطرق التي تمكنها 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 تجرى 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 خبرة.

#### - التطوير الرسمي

1. التدريب داخل قاعة مهيئة 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 عينت مندوب مبيعات جديد، والذي بدوره يبدأ بتلقي تدريب رسمي من قبل الموظفين كجزء من عملية الإعداد، وتدريب غير رسمي منتظم 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 منتظم وفقاً لمسار عمله خصيصاً بما يناسب قدرات المندوب الجديد ورغباته الفريدة وبمكّنه من تحديد نقاط قوته الخاصة، وبالتالي التغلب على أيّ صعوبات تواجهه.

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

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:

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.

4. تحقّق 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.

و. التدريب عملية مجدّية لتنمية الموارد البشرية:

لقد تعددت التعريفات فيما يخص التدريب فهناك من يرى أنه 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 فإن مصطلح التدريب هو الأكثر استخداما.

ويعرف 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 لأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتها.

عموماً، 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 إنجاز 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 نظراً 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 استثماراً 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 أنه تأقلم مع العمل أو أنه تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد اتجاه عمله تمهيدا لتقديم معارف رفع مهارات الفرد في أداء العمل.

إن التكوين في حد ذاته يؤدي إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال وغيرها والمتمثلة في زيادة الإنتاجية هذه الأخيرة تعكس زيادة مهارة الفرد والنتيجة 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): إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى 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 إنتهاء 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: إن 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 لأسرار 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 الفناعة بأن 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، مصداقاً لقوله تعالى:

بسم الله الرحمن الرحيم « اقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك الأكرم، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم »،

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. وهذا التعريف أيضا يوضح الهدف من تعديل معلومات ومهارات واتجاهات العاملين في المؤسسة.

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

" 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".

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

1- كسب الفاعلية 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".

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

1- أوضح هذا التعريف أن التكوين عملية منظمة، وهذا لأنه نشاط يقوم على أساس التخطيط والتنظيم، أي إتباع منهجية عملية مبتعدا عن انتهاج أسلوب المحاولة والخطأ.

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

3- أبرز 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.

7- تخطيط تكوين المورد البشري:

يبني البرنامج التكويني وفق احتياجات المؤسسة أو المنظمة أو الدولة ككل لإعداد الأفراد القادرين على القيام بمهام وظيفية ومهنية بدرجة عالية الكفاءة والقدرة على الإنتاج، وبما أن سرعة التطور والتقدم التقني والمتغيرات الحضارية تؤثر على الأفراد سلبا أو إيجابا 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 إن التخطيط للتكوين يأخذ ثلاث مراحل أساسية هي:

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

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

ثالثا: 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» إن الخطوات الأولى في تصميم نظام تكوين وتطوير متكامل لمنظمة ما هي إلا تحديد الاحتياجات الحالية للتكوين والتطوير بشكل دقيق وتحديد متطلبات التكوين المستقبلية " .

### الخاتمة :

في الأخير يمكن القول أن تنمية الموارد البشرية تعتمد بالدرجة الأولى على وظيفة التكوين كمقوم من أهم مقومات بناء جهاز لإدارة الأفراد وتنميتهم وربط العلاقات الإنسانية في المشروع الحديث، فالتكوين هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة وعلى الرغم من أن مشروع قد وضع خطة العمل ويوفر كل الوسائل لتنفيذها فإن إغفال عملية تكوين العاملين ضمن الخطة قد يكون أكثر المسببات لإثبات عجز الخطة عن القدرة لتحقيق الأهداف المرجوة، ومنه نستخلص مدى أهمية التكوين لدى الأفراد الذي يسعى إلى تحقيق عدد من الفوائد منها زيادة الإنتاجية، رفع معنويات الأفراد، تخفيض حوادث العمل ويتم هذا سواء قبل الخدمة أو أثناء الخدمة ومنه، على المؤسسات اليوم الاعتماد على هذه الطريقة لتنمية العنصر البشري، إذ وجب التفتن إلى مدى أهمية العنصر البشري المدرب والمؤهل في العملية الإنتاجية، وبالتالي تقول أن المؤسسة التي تملك أكثر الكفاءات والأطر المؤهلة هي التي تعرف مستوى إنتاجي كبير أو كفاية إنتاجية، وهذا دون الاستغناء عن التطورات التكنولوجية ونذكر منها الآلات الحديثة، والوسائل الإنتاجية الحديثة.

إذا، ما يمكن أن نستخلصه كنتيجة من عملية التكوين في رفعه لإنتاجية المؤسسات وأداء الأفراد أن التكوين والتطور لا يقتصران على إعطاء المعلومات بل يجب أن يقترن

بالممارسة الفعلية بأساليب الأداء الجيد. ومما لاشك فيه أن النجاح في تحقيق أهداف التكوين يعود على المنظمة (المؤسسة) بالفائدة، حيث يتخذ سلوك الأفراد مسارا يحقق الأهداف العامة حيث تضمن المنظمة اتفاق سلوك الأفراد مع الاتجاهات السليمة المؤدية إلى ارتفاع مستويات الأداء لذلك.