

الإدارة الحديثة للموارد البشرية وأهمية التكوين فيها

Modern Management of Human Resources and the Importance of Training in them

(¹) د. حبّيش علي، (²) د. أوكيل رابح
(³) (⁴) جامعة البويرة
ali_habiche@yahoo.fr

ملخص

لا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل بكفاءة وفاعلية دون الاهتمام المتواصل بالموارد البشرية باعتبارها من أهم العناصر التي تخلق التميز والتفوق للمؤسسة في ظل التغيرات في بيئة الأعمال وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

وتأتي هذه الورقة البحثية لدراسة الإدارة الحديثة للموارد البشرية وإبراز أهمية تكوين المورد البشري من أجل تحسين تنافسية المؤسسة ومواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة في عالم اليوم.

الكلمات الدالة: المورد البشري، إدارة المورد البشري، التكوين.

Abstract

No organization can function efficiently and effectively without the continuous attention to human resources as one of the most important elements that creates excellence and excellence of the enterprise in light of changes in the business environment and increase competition in the domestic and international markets.

This paper comes to study the modern management of human resources and highlight the importance of human resource formation in order to improve the competitiveness of the institution and keep pace with the rapid technological developments in today's world.

Keywords: Human Resource, Human Resource Management, Formation.

مقدمة

لقد شهد العالم جملة من التغيرات والتطورات الجذرية وأهمها التطورات التكنولوجية التي أسهمت في تغيير المفاهيم والأساليب الإدارية وأوجدت أوضاعا جديدة على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي، ولقد مس هذا التغيير كل المجالات بما في ذلك الموارد البشرية التي كانت إلى وقت غير بعيد شبه مهملة؛ إلا أنه ونتيجة لذلك التطور الحاصل أصبح المورد البشري أهم ركيزة تقوم عليها المؤسسة لضمان بقاءها واستمراريتها، ولا يكون لها ذلك إن لم تعمل على تحسين أدائه بتجديد معارفه، وتطوير قدراته وإمكانياته مواكبة للتطورات التكنولوجية وبذلك أصبح لإدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المؤسسة، ومن هنا برزت أهمية التكوين كوظيفة تخصصية من وظائف إدارة الموارد البشرية تسعى إلى تنمية الكفاءات، ومسايرة التقدم التقني والتكنولوجي رغبة في تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة إنتاجيتها.

وعلى ضوء هذا التوجه تتضح معالم الإشكالية التي نعالجها في التساؤل الجوهرية التالي:

"ما مدى أهمية العملية التكوينية في الإدارة الحديثة للموارد البشرية؟"

وتأتي هذه الورقة البحثية لتسلط الضوء على النقاط التالية:

أولاً: ماهية إدارة الموارد البشرية

ثانياً: الإدارة الحديثة للموارد البشرية والتحديات التي تواجهها

ثالثاً: ماهية العملية التكوينية

رابعاً: دوافع وأساليب العملية التكوينية ومعوقاتهما

أولاً: ماهية إدارة الموارد البشرية

يعد المورد البشري من أهم موارد المؤسسة وذلك لدور الفعال الذي يلعبه في تسييرها، فالإهتمام به أصبح أمراً ضرورياً مما أدى إلى ظهور إدارة الموارد البشرية من خلال وظائف وأهداف خاصة بها.

1- مفهوم المورد البشري وإدارته

زاد الإهتمام بالموارد البشرية فقد أصبحت أهم مورد لنجاح المؤسسة عن طريق إدارة تسهر على تنمية وتطوير هذا المورد هي إدارة الموارد البشرية ومن خلال هذا العنصر نستعرض بداية مفهوم المورد البشري ثم ننتقل لمفهوم إدارة المورد البشرية.

أ - مفهوم المورد البشري

تعددت مفاهيم المورد البشري واختلفت، ومن خلال هذه النقطة نقدم أهم تعاريف المورد البشري وخصائصه.

من أهم التعاريف نجد

– "الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون

المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، إتجاهاتهم وطموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"⁽¹⁾.

– "الموارد البشرية هي مجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال برغبة وإستعداد"⁽²⁾.

و يمكن إقتراح تعريف للموارد البشرية على أنها: "مجموع الأفراد الذين يقومون بتنفيذ المهام والقيام بالأعمال في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة".

ب - خصائص المورد البشري⁽³⁾

– التميز بالندرة، أي أن تكون غير متاحة للمنافسين.

– أن تكون الموارد البشرية قادرة على الإنتاج.

– صعوبة تقليدها من طرف المنافسين سواء بالتكوين أو السحب من المؤسسة.

– المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة المتغيرات داخل وخارج المؤسسة.

– الإهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتجديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقاً مع متطلبات العمل.

– التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعمل الدقيق والقدرة على الإنطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق وشرائح متعاملين متغيرة باستمرار.

ج - مفهوم إدارة الموارد البشرية

هناك جملة من التعاريف التي تناولت مفهوم إدارة الموارد البشرية ومن أهم تعاريفها نذكر:

"هي الإدارة التي تعنى بصياغة سياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية، بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة المورد البشري"⁽⁴⁾.

"هي عملية الإهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل الإقتناء، الإشراف، الصيانة وتطوير الموارد البشرية العاملة في المؤسسة"⁽⁵⁾.

"هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم من أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتهم ومصلحتهم وان تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح المؤسسة"⁽⁶⁾.

ومن التعاريف السابقة يمكن إقتراح تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تهتم بالمورد البشري وتعتبره أهم

مورد قادر على تحقيق أهداف المؤسسة.

ولإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في المؤسسة متمثلة في مايلي: (7)

- العمل على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إستقطاب، اختيار الأفراد وتعيينهم.

- الإهتمام بالتكوين المستمر للأفراد لإكسابهم خبرات جديدة وتنمية مهاراتهم.

- تجنب العديد من الأخطار التي قد تتعرض لها المؤسسة في حالة عدم كفاءة إدارة الموارد البشرية مثال على ذلك إرتفاع معدل دوران العمالة والنقص في مهارات وخبرات العاملين بالمقارنة بالمؤسسات المنافسة أو أفراد غير مناسبين لا حاجة إليهم...إلخ.

- قدرة هذه الإدارة على توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة.

- تطوير مهارات الأفراد العاملين في المؤسسة بما يحقق ميزة تنافسية.

2. وظائف إدارة الموارد البشرية

إن لوظائف إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة بحكم أنها تسعى إلى توفير مورد بشري كفء ودفعه للعمل بما يحقق أهداف المؤسسة وتنقسم هذه الوظائف إلى وظائف إدارية وأخرى فنية أو تخصصية (8).

أ- الوظائف الإدارية

هذه الوظائف تتمثل في مايلي:

- التخطيط: يقصد به عملية تحديد إحتياجات المؤسسة الكمية والكيفية من الموارد البشرية والقيام بالوظائف اللازمة للإجابة عن هذه الإحتياجات خلال فترة زمنية معينة.

- التنظيم: هو عملية تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة

منظمة ومرتبطة لتحقيق أهداف المؤسسة الإقتصادية بفعالية حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم.

- التوجيه: تضع المؤسسة عدة أنظمة لتوجيه العامل وحثه على العمل بشكل صحيح حيث تقوم بوضع برامج التكوين مثلا لتقوية إدارة هذا العامل وتوضيح مسؤولياته في العمل...إلخ.

- الرقابة: هي نظام لتحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المحددة مسبقا في الخطة كما تمكن الرقابة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها، من التزام العاملين بشروط عملهم وبالأداء والسلوك الإيجابي السليم، ومن إكتشاف الفروقات والقيام بالتعديلات اللازمة لتصحيحها.

- بد الوظائف الفنية (التخصصية): وتتمثل في الوظائف التالية - تحليل توصيف وتصميم الوظائف: معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة وخصائص الأفراد المناسبين لها.

- الإستقطاب، الإختيار والتعيين: تحفيز المترشحين المناسبين على تقديم طلباتهم وإختيار الملائمين منهم وتعيينهم.

- تسيير المسار الوظيفي: الإهتمام بالمستقبل الوظيفي للعمال وإهتماماتهم المهنية على المدى الطويل.

- تقييم أداء العمال: معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.

- نظام الدخل: مكافأة العمال على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستويات أداءهم.

- تكوين العمال: من خلال الإهتمام بتكوين العاملين وتنمية مهاراتهم. والجدول الآتي يوضح الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

والجدول الآتي يوضح الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

الجدول رقم (01): الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

الفرق	إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
الفترة الزمنية للتخطيط	قصيرة الأجل	طويلة الأجل
أنظمة الرقابة	رسمية	ذاتية
العلاقات بين الأفراد	نفعية والثقة ضعيفة بين العاملين	الإحترام المتبادل بين العاملين وأصحاب العمل
الأدوار	متخصصة ومهنية	متنوعة ومتكاملة
الوظائف	منغلقة وذات طابع إقتصادي	منفتحة وذات طابع إقتصادي وإجتماعي
علاقة العامل بالعمل	إجبار العاملين على العمل	طوعية وولاء العاملين للعمل

المصدر: محمد عبد العليم صابر، مرجع سبق ذكره ص14

3- أهداف إدارة الموارد البشرية

تنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى أهداف تتعلق بالعاملين وأخرى تتعلق بالمؤسسة وهي كالآتي⁽⁹⁾:

أ- أهداف تتعلق بالعاملين

– العمل على ترقية الموارد البشرية في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.

– إنتهاج سياسات موضوعية تحد من إستنزاف الطاقات البشرية وتحاشي الإنسانية في معاملة الموارد البشرية.

– الإهتمام بتحقيق الأهداف الشخصية للعاملين بالحفاظ عليهم وحمايتهم وتحفيزهم على العمل والإنتاج لتحقيق رضا وظيفي.

– العمل على تفهم العمال وحل مشاكلهم وتحسين أوضاعهم من شأنه أن يحقق ثقتهم في العمل، ويدفعهم إلى المبادرة والإبداع فيه.

– العدالة في توزيع مناصب العمل وتكافؤ فرص التكوين بين العمال.

ب- أهداف تتعلق بالمؤسسة

– جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الإختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.

– الإستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تكوينها وتطويرها وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.

– العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

– إمداد إدارة الموارد البشرية بمختلف الإدارات والأقسام بإحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد.

– التغلب على التحديات التي تواجه المؤسسة والتي كانت وليدة متغيرات بيئية.

ثانياً- الإدارة الحديثة للموارد البشرية والتحديات التي تواجهها

تشهد البيئة الإقتصادية العديد من التغيرات والتطورات التي جعلتها بيئة معقدة وغير مستقرة ما أكد على ضرورة وضع إدارة حديثة للموارد البشرية لمواكبة التغيرات ومواجهة التحديات التي فرضتها متغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة.

1- الإدارة الحديثة للموارد البشرية

إمتازت الإدارة التقليدية للموارد البشرية بتعاملها مع العنصر البشري على أنه تكلفة يجب تدنيته وقيد يعرقل طريق المؤسسة لتحقيق أهدافها، واتجهت إهتماماتها بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمية، ومن ثم ركزت

على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات، كما إهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية، وبظهور مجموعة من التغيرات والتطورات والتي نذكر من أهمها: التقدم التكنولوجي، إنفتاح الأسواق وتحرير التجارة الدولية والإتجاه نحو العولمة، الإنتباه إلى أهمية التعليم والجانب الثقافي وبزوغ عصر المعرفة، كل هذا أدى إلى إشتداد المنافسة وبحث المؤسسات عن حلول تلجأ إليها، لكن تم التوصل إلى أن السبيل لإكتساب القدرة التنافسية ومواجهة التحديات يكمن في العنصر البشري وفي النظر إليه كمورد يجب الإستثمار فيه وفرصة يجب الإحتفاظ بها كما يجب أن تحضى كل القرارات الخاصة به بالإهتمام، ومن هذا المنطلق تغير دور إدارة الموارد البشرية ولا زال في تغير مستمر حتى تواكب التغيرات البيئية المختلفة، ولتكون قادرة على إحداث التغيرات اللازمة فدور مدير الموارد البشرية يجب أن يكون أكثر شمولاً واتساعاً ليصبح دوراً مبادراً ومحورياً لإحداث التغيرات، وأن يكون دوراً مشاركاً في إعداد وتطبيق الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة أولاً وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية ثانياً، بالإضافة إلى أن العناصر البشرية تمثل مورداً أساسياً وعنصراً حيوياً في ظل الظروف الحالية فهي أيضاً ميزة تنافسية يمكن للمؤسسة تحقيقها من خلال توفيرها لموارد بشرية أكثر كفاءة وإلتزاماً ومهارة وأكثر جودة، والتي تساعد على المنافسة من خلال سرعة الإستجابة للسوق، تقديم منتجات وخدمات متميزة ذات جودة عالية وأيضاً من خلال الإبتكارات التكنولوجية⁽¹⁰⁾.

2- التحديات الخارجية التي تواجه إدارة الموارد البشرية

لقد زخر القرن الحادي والعشرين بتحديات عديدة وإمتدت أثارها بصفة شاملة على مختلف نواحي الحياة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية... إلخ. ومن أهم التحديات الخارجية التي تواجه إدارة الموارد البشرية نجد⁽¹¹⁾:

– **العولمة** : لقد ساهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع في خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المؤسسات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها، بحيث أن الحصول على الموارد البشرية وإختيارها يخضع للعديد من الإعتبارات التي نصت عليها الإتفاقيات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة وهذا ما جعل سبل التعامل مع العاملين خاضعة للعديد من التشريعات والقوانين لا على الأصعدة المحلية فحسب وإنما الدولية أيضاً.

– **التكنولوجيا** : لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والإتصالات دوراً بارزاً في إحداث العديد من التطورات الإقتصادية، الإجتماعية مما أدى بالمؤسسات إلى تغيير سبل تعاملها مع الموارد البشرية في ضوء تعدد الثقافات والقيم

التكوين ثم ننقل إلى أنواعه، أهم مبادئه وأهدافه.

1- تعريف التكوين

- " التكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً " (12).

- " التكوين هو مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف والإتجاهات " (13).

ومنه يمكن إستنتاج أن التكوين هو عملية يتم برمجتها لتلقين الموارد البشرية مجموعة من السلوكيات والإتجاهات والمعارف لتحسين أداءهم والرفع من إنتاجيتهم.

2- أهمية التكوين

للتكوين أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، الأفراد العاملين وفي تطوير العلاقات الإنسانية وهي كما يلي (14):

أ- أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة

- تطوير الإنتاج والنهوض به كما ونوعاً، فالتكوين يجب أن يتبعه تحسين نوعية المنتجات والرفع من كميته.

- المساهمة في إنفتاح المؤسسة على العالم الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.

- التقليل من الحوادث التي يكون سببها في الغالب عدم كفاءة الأفراد العاملين أو عجزهم أكثر مما هو عيب في الأجهزة أو ظروف العمل.

- المساعدة في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

- المساهمة في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة.

ب- أهمية التكوين بالنسبة للأفراد العاملين

- مساعدة الأفراد العاملين على تحسين فهمهم للمؤسسة وإستيعابهم لدورهم فيها.

- مساعدة الأفراد العاملين على تطوير مهارات الإتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الفعال.

- تنمية العوامل الدافعة للأداء وتوفير الفرصة أمام العاملين للترقية في العمل.

- منح الأشخاص إمكانية الحصول على المعلومات العلمية الضرورية في العمل.

- رفع الروح المعنوية للعامل بتقليل الحوادث.

ج- أهمية التكوين في العلاقات الإنسانية

- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال إكتسابهم المزيد من المعرفة والمهارات سيكون ذلك نافعاً بالنسبة للمؤسسة من حيث التأثير على زيادة الإنتاجية وتحقيق مكسب كبير.

السائدة بالمجتمعات من جهة وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب الموارد البشرية من جهة أخرى، كما لعب هذا التنوع الثقالي للأفراد على تأكيد قيم جديدة أملت ضرورة التعامل مع المستجدات التكنولوجية من إحترام العمل ومواعيد تنفيذه، وإعتبار الوقت تكلفة وتحسين نوعية حياة العاملين وغيرها من الآثار التنظيمية والإدارية المختلفة.

- البيئة الديناميكية: إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال إستجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع العملي بيئة ديناميكية أي بيئة غير مستقرة، حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على إعتبار التغيير ظاهرة طبيعية أما الثبات والإستقرار فهو حالة شاذة.

3- التحديات الداخلية التي تواجه إدارة الموارد البشرية

تظم المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة داخليا، وهي ناتجة بالدرجة الأولى عن التحديات الخارجية، وهذه التغيرات غالبا ما يتحكم فيها من قبل المديرين لأنها تقع تحت تأثيره المباشر:

الثقافة التنظيمية : تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسة فهي مجموعة المعتقدات، القيم والمعاني المشتركة بين أفراد المؤسسة وهي تعمل على تعريف العضو الجديد بالقواعد والنظم والفلسفات والسلوكيات السائدة في المؤسسة، كما تنمي لديه الإحساس بطبيعة العلاقات بين الأفراد والمديرين والزبائن والموردين وغيرهم، وهي تتحكم في إنتاجية الفرد و أدائه في المؤسسة و بالتالي أداء الجماعة.

- المركزية واللامركزية : تعبر المركزية عن إتخاذ القرارات بالإدارة العليا بمعزل عن الإدارات الأخرى وعدم تفويض السلطة وهذا يخلق سلبيات عديدة، لذلك لجأت المؤسسات اليوم إلى إتباع الأسلوب اللامركزي إذ شكل ذلك تحدياً للإدارة خاصة في نقل السلطات وإتخاذ القرارات على مستوى الإدارات التنفيذية الدنيا، لذلك أدت إدارة الموارد البشرية بإستراتيجياتها دوراً رئيسياً في تطبيق مرونة أكبر في إتخاذ القرارات وتدفق المعلومات والتكوين للإدارات الدنيا.

- تعزيز المركز التنافسي : إن لطريقة إستخدام المؤسسة لمواردها البشرية بكفاءة وفعالية تأثير هاماً على قدرات المؤسسة التنافسية، إذ يمكن لأي مؤسسة أن تتفوق تنافسياً إذ أحسنت إستخدام مهارات عمالها وقدراتهم حيث يساهم مثلاً نظام التعويضات على نمو المؤسسة إذا إستخدمت المكافآت بشكل جيد، وذلك بربطها بأداء العاملين .

ثالثاً: ماهية العملية التكوينية

تهتم المؤسسة بالتكوين لأنه الأسلوب الذي يمكنها من تحسين أداء مواردها البشرية والإستفادة من قدرتهم ومعارفهم لتحقيق أهدافها، وللتعرف على ماهية العملية التكوينية سنقدم مفهوم

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.

ومفاهيم.

ب- التكوين السلوكي

يهدف هذا التكوين إلى تغيير أنماط السلوك والاتجاهات المتبعة في الأداء.

ج- التكوين للترقية

يهدف هذا التكوين لتحضير العامل لتولي وظائف إدارية أعلى.

د- التكوين للتنمية المهارات

يهدف إلى تطوير مهارات الأداء خاصة عند إستحداث تكنولوجيا جديدة تتطلب الإلمام بكيفية تشغيلها واستخدامها بكفاءة.

3- مبادئ وأهداف التكوين

التكوين يركز على مجموعة من المبادئ إذا ما إلتزمت بها المؤسسة فإنها تضمن تحقيق أهداف التكوين .

أ- مبادئ التكوين

للتكوين أربع مبادئ يمكن إيجازها في مايلي⁽¹⁶⁾:

- التكوين نشاط مستمر

حيث يعتبر التكوين نشاطا رئيسيا مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة، ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة.

- التكوين نظام متكامل

حيث يعتبر التكوين كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين كما تفيد النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه البرنامج التكويني.

- التكوين نشاط متجدد

وذلك من حيث كونه يتعامل مع مجموعة من العناصر التي تتميز بالحركة، وتتمثل في:

- المتكون ويكون معرض للتغير في عاداته وسلوكياته ومستوى كفاءته.

- الوظائف التي يشغلها المتكون بدورها معرضة للتغيير كنتيجة للتغير في سياسات وأهداف المؤسسة.

- المكونون هم يتغيرون كلما تغيرت الأوضاع الفنية والإدارية بالمؤسسة.

- التكوين عملية إدارية

حيث تتوفر في التكوين مقومات العمل الإداري الكفاء والمتمثل في:

- توفر الموارد المادية والبشرية.

- تطوير إمكانيات العاملين لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المؤسسة.

- تثمين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

- التكوين وسيلة لإشباع حاجيات الفرد ورغباته، كالترقية وهذا ما يؤثر إيجابا على سلوكه وتصرفاته إتجاه المؤسسة.

3- أنواع التكوين

إن التكوين يتخذ صورا وأنواعا مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف، وعليه سنقدم ثلاث تصنيفات للتكوين: حسب الزمان، حسب المكان، حسب الهدف.

هذه التصنيفات هي كالآتي⁽¹⁵⁾:

* التصنيف حسب زمان التكوين

يمكن تقسيم التكوين إلى نوعين رئيسيين هما:

أ- التكوين قبل الإلتحاق بالعمل

حيث الهدف من التكوين هنا إعداد الأفراد علميا وعمليا إعدادا سليما بما يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند إلتحاقهم بوظائفهم.

ب- التكوين أثناء الخدمة

هذا النوع من التكوين يشمل جميع الموظفين الحاليين ومجموع الوظائف العامة التي تختلف طبيعتها وبالتالي المشكلات المرتبطة بها.

* التصنيف حسب مكان التكوين

حسب هذا المعيار ينقسم التكوين إلى:

أ- التكوين داخل المؤسسة

تطبيق البرنامج التكويني على العاملين داخل المؤسسة، من مزاياه أنه يتم وفق تخطيط الإدارة ويتم تحت رقابتها، يعاب عليه إنحصاره في حدود خبرات وتجارب العاملين في المؤسسة.

ب- التكوين خارج المؤسسة

تطبيق البرنامج التكويني على العاملين خارج المؤسسة، من مزاياه إتاحة الفرصة أمام العاملين للإلتقاء بأفراد آخرين يتبادلون معهم خبراتهم وتجاربهم؛ إلا أنه يعابه أن رقابة المؤسسة عليه تكون شبه منعدمة.

* التصنيف حسب أهداف التكوين

هنا يمكن التمييز بين الأنواع التالية للتكوين:

أ- التكوين لتجديد المعلومات

يقوم على أساس تزويد المتكون بمعلومات جديدة عن أساليب العمل ووسائله المستحدثة لتدعيم ما كان لديه من معلومات

على مدى النجاح أو الفشل.

من أهم دوافع العملية التكوينية نجد⁽¹⁸⁾؛

* زيادة الإنتاج

الزيادة في كمية والتحسين من نوعية وجودة الإنتاج أمر ضروري لزيادة القدرة على المنافسة أي تكوين العاملين على كيفية القيام بواجباتهم ودرجة إتقانهم للعمل.

* التقليل من الإشراف

أي قدرة العامل على أداء عمله وإتقانه وقيامه بالنقد الذاتي، وبهذا لا يحتاج إلى المزيد من الإشراف لإرشاده و لرقابته.

V 1-3 توفير القوة الاحتياطية في المؤسسة

إذ يعد مصدرا للطلبات الملحة للأيدي العاملة خاصة أيام الرخاء الإقتصادي، فمن طريقه يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.

4-1 V تقليل حوادث العمل والإقتصاد في النفقات

التكوين معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق لتشغيل الآلات وهذا مصدر للقضاء على الحوادث الصناعية حيث لا تجد لها مجالا في حياة العاملين أو التقليل من الحوادث على الأقل، وعليه فتكوين العاملين على استخدام الآلات وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الإقتصاد في المواد والتقليل من المخاطر.

5-1 V التقليل من دوران العمل

إن تكوين العاملين وتلقينهم المعارف التي تتفق مع مدركاتهم وزيادة قدرتهم في متابعة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الإستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة، كل هذا يؤثر على الإستقرار في الإستخدام وقلّة دوران العمل.

2- أساليب العملية التكوينية

يتاح أمام المكون مجموعة من الأساليب المستخدمة لإيصال المادة التكوينية وفقا لمتطلبات البرنامج التكويني ومستويات المتكونين.

من أهم الأساليب المستخدمة في العملية التكوينية مايلي⁽¹⁹⁾؛

- إلقاء المحاضرات

هي الطريقة التقليدية للتكوين يعيبها أن الإتصال يكون باتجاه واحد ما يعيق فهم البعض من المتكونين، يمكن زيادة فعاليتها باستخدام حالات عملية ومناقشات.

- القيام بمناقشات

عن طريقها يتناقش المتكونون وفق هيكل محدد لعناصر الموضوع التكويني بهدف تعلم موضوعات محددة، ويتم الإعلان عن هدف المناقشة إما مسبقا أو في دقائقها الأولى من طرف المكون.

- توفر الخبرات التخصصية في مجالات تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج وتنفيذها ومتابعة تقييمها.

- وضوح الأهداف.

بد أهداف التكوين

من بين أهم أهداف التكوين نجد⁽¹⁷⁾؛

- الأهداف الإدارية

تسعى إلى خدمة الإدارة بكل مستوياتها بحيث تعمل بكفاءة أعلى، أما الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها البرنامج التكويني نجد منها:

- تحقيق المرونة والإستقرار في العمل.

- تكييف العاملين على التغيرات الهيكلية، وتحويلات شروط العمل المفروضة من طرف الثورة التكنولوجية.

- الأهداف الفنية

تتعلق بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها، سواء كان ذلك بالنسبة للآلات و المعدات المستخدمة من خلال تخفيض تكاليف صيانتها وإصلاحها، أو بالنسبة للعاملين من خلال التقليل من حوادث العمل، أو بالنسبة للمنتوج من خلال تدنية نسبة التلف.

- الأهداف الاقتصادية والاجتماعية

إن تحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى النهوض بالنواحي الإقتصادية للمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الإقتصادية، تعظيم الأرباح، ضمان البقاء في السوق، وكذا النهوض بالمستوى الإجتماعي للعاملين وإحساسهم بالأهمية والمكانة في المؤسسة ويمكن صياغة هذه الأهداف فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة الربحية.

- رفع الروح المعنوية للعاملين.

- زيادة وتحسين تنافسية المؤسسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية في كون التكوين أفضل أسلوب هادف لتحسين تنافسية المؤسسة.

رابعا: دوافع وأساليب العملية التكوينية ومعوقاتها

برزت الحاجة إلى التكوين عند وجود مجموعة من الدوافع والأسباب حتمت على المؤسسة المفاضلة بين مجموعة من الطرق والأساليب التي لم تمنع من وجود جملة من العقبات والمعوقات، وعليه سنتعرض من خلال هذا العنصر دوافع التكوين بداية ثم الإنتقال إلى أساليبه وبعدها التعرض إلى أهم معوقاته.

1- دوافع العملية التكوينية

إن إعداد أي برنامج تكويني يتطلب تحديد الدوافع والأسباب بدقة ووضوح لأنها المقياس الأساسي لتقييم الأهداف والحكم

د. دراسة حالات

إعداد المكون أو اختياره لحالة توصف موقفاً أو مشكلة معينة في مجال العمل اليومي، أو مجال نشاط المؤسسة معينة، وبعد تقديم الحالة يبدأ المكون في توجيه المناقشة وصولاً لتعرف المتكونين على أسباب المشكلة وآثارها وإقتراح حلول لمعالجتها.

د. الندوات والمؤتمرات

حيث يجرى الموضوع التكويني إلى مواضيع فرعية ويعطى للمشاركين وقتاً كافياً للإعداد والتحضير فيقرؤون بعض المواد المتعلقة بالموضوع مثل مذكرات، تقارير ودراسات ليحللونها ويجهزوها في صيغة مناسبة للتقديم، يمكن أن يوزع المتكونون على مجموعات تختص كل منها بمناقشة موضوع فرعي معين ويتاح للباقيين توجيه أسئلة، ويساعد ذلك على حيوية تفاعل المشاركين وتعميق إستيعابهم وتطوير معلوماتهم، إتجاهاتهم وسلوكياتهم في العمل.

د. تمثيل الأدوار

تتمثل في تقديم حالة أو موقف عمل للمتكونين في شكل قصة تضم شخصيات متعددة تتفاعل في مواقف العمل، ويقوم المتكونون بعد إستيعاب الموقف بتمثيل أدوار الشخصيات بحوار حر من واقع تصورهم وتقمصهم للدور أو يمثلون وفقاً لنص مكتوب مسبقاً، ويمكن أن تقتصر هذه الطريقة مع طريقة دراسة الحالات حيث تنتهي الحالة بأسئلة للمناقشة.

3. معوقات وعقبات العملية التكوينية

على الرغم من أهمية وضرورة التكوين في المؤسسات إلا أن هناك مجموعة من العقبات والمشاكل التي تعاني منها العملية التكوينية وتواجهها، ومن أهم هذه العقبات ما سنستعرضه في هذه النقطة.

من أهم المعوقات والعقبات التي تواجه العملية التكوينية ما يلي⁽²⁰⁾:

- محدودية إدراك وإيمان بعض الرؤساء والمديرين والمنفذين بأهمية التكوين واعتباره كماليات إدارية.
- إعداد خطة التكوين بشكل غير سليم فإما أن تكون منقولة عن مؤسسة أخرى، أو تكون إعادة لخطة ماضية، أو تكون وليدة إجتهد شخصي ممن يريد التكوين.

- إتجاه بعض المديرين لإستخدام التكوين كمكافأة لمن يودون مجاملته.

- قصور الموارد البشرية للتكوين فيلاحظ إغفال بعض الرؤساء لأن يدققوا في ترشيح واختيار أنسب الكفاءات المؤهلة للتكوين المورد البشري وكذا المؤهلة للعمل بالأجهزة المخصصة للتكوين.

- الإعتماد على المحاضرة كطريقة أساسية في التكوين حتى في الحالات التي تتطلب حالات عملية ومختبرات ويؤدي ذلك

لحصر نتائج التكوين بمجرد تعلمها دون إكتساب المتكون مهارة يمكن تطبيقها في معالجة المشاكل التي قد يواجهها.

- عدم تكريس جهد كافٍ لتحديد الإحتياجات التكوينية مما يؤدي إلى منح الدورة التكوينية لتكون لا يحتاجها فلا المتكون إستفاد ولا المؤسسة إستفادت بل إنه مال قد أنفق دون عائد وقد يكون هناك مترشح آخر له حاجة ماسة للبرنامج وقد حجب عنه الفرصة التكوينية لذلك فإن تخطيط التكوين لا يكتمل إلا بتحديد موضوعي واضح وتدقيق معايير ترشيح المتكونين.

- ضآلة المخصصات المالية التي ترصد للتكوين والمصارعة عند قصور الموارد المالية للمؤسسة إلى البدء بالإستقطاع من مخصصات التكوين وفي حالة أخرى تتحدد هذه المخصصات وفقاً لمبدأ قرب مدير التكوين من صناعة القرار في المؤسسة بالإضافة إلى قصور الموارد المادية المخصصة للتكوين كالتجهيزات، القاعات والألات.

خاتمة

تعد إدارة الموارد البشرية الجهة التي تهتم بتوفير الموارد البشرية من الناحية النوعية والكمية التي تحتاجها المؤسسة للقيام بنشاطاتها، وتوجيه الأداء البشري والتأثير عليه لتحقيق أهدافها وأهمها العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني في العمل وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، والمؤسسة من أجل تحسين تنافسيتها وتحقيقها التفوق والتميز تعتمد على مهارات مواردها البشرية وقدراتهم ولا يكون لها ذلك إلا عن طريق التكوين الذي يعد أهم أسلوب متبع من طرف المؤسسات لتنمية مواردها البشرية، ودفعها نحو الأداء المتميز عن طريق تنمية الخبرات وتطوير المعارف والكفاءات، كما يساهم في رفع الروح المعنوية وخلق رضا وظيفي والعمل على الإقتصاد في التكاليف وذلك بتقليل حوادث العمل، ويؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاج والنهوض به كما ونوعاً، إلى جانب تمكين المؤسسة من الإنفتاح على العالم الخارجي ومواكبة المتغيرات البيئية ومواجهة التحديات التي تفرضها بإستخدام التكنولوجيا الحديثة، فتكوين الموارد البشرية يعطي للمؤسسة قدرة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرارية.

الهوامش

- 1- حمداوي وسليمة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 25.
- 2- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 147.
- 3- محمد عبد العليم صابر، إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010، ص 256-257.
- 4- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 02، 2006، ص 27.
- 5- حمداوي وسليمة، مرجع سبق ذكره، ص 28.
- 6- محمد عبد العليم صابر، مرجع سبق ذكره، ص 12.
- 7- نفس المرجع السابق، ص 42 - 43 بتصرف.

II. الملتقيات

12- صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 10-09 مارس 2004، ص 12-13 بتصرف.

10-09 مارس 2004.

10- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 45 بتصرف.

11- صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص 413.

12- سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 31.

13- حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 99.

14- بوحفص عبد الكريم، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 37.

15- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار غريب، مصر، 1996، ص ص 584-582 بتصرف.

16- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص ص 321-325 بتصرف.

17- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 308-310 بتصرف.

18- Philippe carré, pierre caspar, traité des sciences et des techniques de la formation, dunod édition, paris, 2ème édition, 2004, p94.

19- مهدي حسن زويلف، الرقابة الإدارية، دار غريب، مصر، 1995، ص ص 181-183 بتصرف.

20- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، مصر، الطبعة 02، 2008، ص ص 302-303 بتصرف.

المراجع

اولا: باللغة العربية

I. الكتب

1- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، مصر، الطبعة 02، 2008.

2- بوحفص عبد الكريم، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

3- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2004.

4- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 02، 2006.

5- صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002.

6- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2001.

7- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، دار غريب، مصر، 1996.

8- محمد عبد العليم صابر، إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010.

9- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

10- مصطفى سيد أحمد، المدير في عالم متغير، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر،