

## المحاضرة الثانية عشر:

### تكوين الموارد البشرية وتطوير الأداء البشري

#### 1- مفهوم التكوين:

يحتل التكوين مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة، لتزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف الوظيفية المتخصصة والمتعلقة بأعمالهم، وأساليب الأداء الأمثل لها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها، بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يخترنونها، ولم تجد طريقها للاستخدام الفعلي، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطور أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل الإنتاجي، وتأمين الوصول إلى الأهداف الإنتاجية المتصاعدة.

#### 1-1 تعريف التكوين:

أ- لغة: التكوين مفردة مشتقة من الفعل الثلاثي كون ويعني إنشاء شكل أو صنع، أي إدخال تعديلات وتغييرات على الحالة الأولية، ومصطلح التكوين في الكلمة اللاتينية farmare التي يقصد بها تشكيل الأشخاص أو الأشياء أو غيرها، وهي العملية العميقة التي تجرى على الإنسان بغية تعديل آلياته، وأساليبه، مهارته وأنماطه الفكرية وهي العملية التي تهدف إلى إكساب الفرد جملة من المعارف والمهارات وآداب السلوك.

#### ب- إصطلاحا:

"هو تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه الصادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر، فهو منهج لتحقيق أهداف تنظيمية، وهو ما يقدم للفرد من معلومات معينة، أو مهارات، أو اتجاهات ذهنية لازمة لتحقيق أهدا المؤسسة.

ويعرف التكوين على أنه: "عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لإكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل، والإدارة، والأنماط السلوكية، والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تحقق فيه الشروط المطلوبة

لإتقان العمل، وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذا الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق.

وهو أيضا: " نشاط مخطط يهدف إلى تنمية وتطوير قدرات الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم، وقيمهم وسلوكهم بأعلى كفاءة ممكنة وهو مزيج من العمليات ابتداء بالتخطيط وانتهاء بالتقييم.

## 1-2 الفرق بين مفهوم التكوين والتطوير للموارد البشرية:

يرى الباحثين والمتخصصين في مجالات تكوين وتطوير الموارد البشرية فرقا بين كلا المصطلحين، فالتكوين هو إكساب الأفراد العاملين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العلمية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية، ولذلك فإن التدريب وجهة النظر هذه يركز على إكساب العاملين مهارات محددة (مرتبطة بوظائفهم) أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم.

أما التطوير فيمثل بالجهود المبذولة لإكساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلا ووفق التصورات للتغيرات البيئية والتكنولوجية، ولذلك فإن عملية التطوير ما هي إلا عملية إستراتيجية للوظائف التي ستكون مستقبلا، ولا بد من النظر إلى المنظمة كفريق عمل متكامل يتطلب الأخذ بالنظرة الشمولية والتنوع في المهارات والإمكانيات وعلى ضوء ذلك يمكننا تحديد الفروقات بين التكوين والتطوير في الجدول التالي:

أبعاد المقارنة	التدريب	التطوير
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية والمستقبلية
النطاق	الأفراد العاملين	مجموعات وفرق العمل (جماعي)
الإطار الزمني	قصير الأمد	طويل الأمد
الأهداف	سد النقص في المهارات الحالية	التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات

الجدول 12-2 يوضح تصميم التكوين كنظام بمدخلاته وعملياته ونتائجه وضوابطه التقييمية.

وعلى الرغم من هذه الفروقات فإننا سنأخذ بالمفهوم الشامل لعملية التكوين في محاضرتنا، أي اعتبار التكوين والتطوير مفهوما واحدا يشير إلى إكساب الموارد البشرية المهارات والمعارف الحالية والمستقبلية لتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم بما ينسجم مع إستراتيجية المنظمة والمتغيرات البيئية.

## 2- أهداف تكوين الموارد البشرية:

○ **أهداف التكوين العادية:** وتشتق من الواجبات الرئيسية، وتتخذ لمواجهة مواقف عادية متكررة من حين لآخر وتشتمل على الأهداف التكوينية التقليدية مثل تكوين العاملين الجدد أو إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكيد على معلوماتهم الأساسية، وتهدف إلى تحقيق القدر المطلوب من كفاءة الأداء وتحفظ للتوظيفة توازنها مع بقية الوظائف.

○ **أهداف التكوين لحل المشكلات:** وتختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تثور في العمل ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء، ويمثل هذا النوع درجة أرقى في المستوى من النوع السابق حيث يحتاج إلى خبرة في التنظيم وظروفه وقدرة على التشخيص والتحليل ثم براعة في التصميم.

○ **أهداف تكوينية ابتكارية:** وتتعلق بالتطوير والاكتشاف والتجديد، وتعد أعلى مستويات المهام التكوينية وتستهدف تحقيق نتائج إبداعية وابتكارية لرفع مستوى الأداء في التنظيم إلى أفاق لم يسبق التوصل إليها.

○ **أهداف تكوينية شخصية:** وهي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية وترقية واحترام الآخرين وتأكيد الذات، وتعمل الأنواع الأربعة السابقة في تناسق وتكامل بحيث يمهد بعضها لبعض ويكمل بعضها البعض الآخر.

ولقد أشار أحد الباحثين أن الهدف الأساسي من التكوين هو تدعيم روح الاتصال داخل الجماعة ويقوم بإعطاء الاهتمام بالمعلومات التي يتم نقلها.

## 3- أهمية تكوين الموارد البشرية:

تتجلى أهمية تكوين الموارد البشرية في الاهتمام بالبرامج التكوينية للعديد من المنظمات، وذلك للفوائد التي تنتج عنه والتي تخدم المنظمة والفرد في نفس الوقت، وتتمثل أهمية تكوين الموارد البشرية فيما يلي:

### 3-1. أهمية التكوين للمنظمة:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ إن إكساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليل الوقت الضائع والموارد المالية المستخدمة في الإنتاج.

- يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة.

- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين والإدارة.

### 3-2. أهمية التكوين للعاملين:

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
  - مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
  - يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين.
  - مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
  - يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.
- إن مذكر أعلاه من فوائد للبرامج التكوينية تتحدد بمدى توفر المبادئ التالية للتعلم، إذ أن أي برنامج يخلو من هذه المبادئ قد لا يحقق جزءا أو كلا من هذه الفوائد.

### 3-3. أهمية التكوين في تطوير العلاقات الإنسانية: ويتمثل في:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.
- تمتين العلاقات بين الأفراد العاملين والإدارة.
- تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

### 4- أنواع التكوين:

على أي منظمة أو مؤسسة أن تحدد سياستها العامة (فلسفتها) في التكوين، ويعني هذا تحديد أنواع التكوين التي تفضلها المنظمة وتركز على العمل بها، وتستطيع المنظمة أن تختار من بين أنواع التكوين ما يناسبها وذلك بحسب طبيعة النشاط الحالي لها وطبيعة النشاط المرتقب، والتغيرات المتوقعة في تكنولوجيا وتنظيم العمل.

وتتمثل أنواع التكوين المتاحة لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

### 4-1 التكوين أثناء العمل:

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين. حينئذ تشجع وتوسع المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمكونين، ومما يزيد من أهمية هذا التكوين أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعقد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها. ويعاب على هذا النوع التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدرباً ماهراً ونموذجاً يحتذى به.

#### 4-2 التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة:

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

4-3 التكوين بغرض الترقية والنقل: تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف. ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية.

#### 4-4 التكوين للتهيئة للمعاش:

في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش فبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم "ركنه على الرف" بالخروج على المعاش، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش. طرق وأساليب تكوين الموارد البشرية:

#### 5-1 طريقة المحاضرة:

المحاضرة طريقة اقتصادية للتكوين لأنها تتناول مقداراً كبيراً من المعلومات وتنقله إلى عدد كبير من الأشخاص في نفس الوقت. وكثير من الناس يتعلم بالاستماع إلى محاضرات أكثر مما يتعلمونه بالقراءة، والمحاضرات الجيدة تساعد على فهم ولا تساعد الأشخاص على تكوين ارتباطات إلا إذا أعقبها تكوين عملي، وللمحاضرات قيمة ضئيلة في تغيير الاتجاهات وفي تنمية مهارات العمل وفي التدريب على مهارات العلاقات الإنسانية.

#### 5-2 أسلوب المؤتمرات والندوات وحلقات البحث:

يقصد بهذا الأسلوب في اجتماع عدد من المشاركين لدراسة موضوع معين بهدف الخروج بتوصيات محددة حيث يتم تبادل الآراء والمناقشة والحوار والتعرف على خبرات ومعارف الآخرين، ويتميز بالتفكير الجماعي وباستعراض وجهات النظر المختلفة.

### 3-5 أسلوب التطبيق العملي:

ويتمثل في عرض وقيام المكون الأداء العمل وإجراءات القيام به، ثم قيام المتكونين بالتطبيقات العملية بأنفسهم على التجهيزات التي توضع تحت تصرفهم.

### 4-5 أسلوب دراسة الحالة:

يتم عبر تقديم مشكلة أو فكرة معينة للمتكونين والطلب منهم دراستها وتحليلها والوصول إلى حلول ونتائج لها، ويهدف هذا الأسلوب إلى زيادة القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات عن طريق التفكير المنظم والتحليل ووضع الحلول والبدائل بالاعتماد على معارف وخبرات المتكونين، وتفيد دراسة الحالة المتكون بتتمية القدرة لديه على دراسة المشكلات وتحليلها واتخاذ القرار.

### 5-5 أسلوب لعب الدور:

يفيد هذا الأسلوب في تكوين الأفراد على المهارات اللازمة في العلاقات الإنسانية وعلى القيادة سواء أكانت قيادة لجنة أم مؤتمر. ويمكن هذا النوع من التكوين من اكتساب المهارات التي تلزم للتعامل الكفاء مع الأشخاص، وتزيد من وعي الشخص بمشاعر الآخرين. ويجب أن يكتمل لهذا النوع من التكوين بدراسة مبادئ السلوك بأسلوب آخر. وذلك لأن السلوك الكفاء أو السيئ يصبح بعد معرفة المبادئ أكثر من مجرد آراء للمناقشة.

### 5-6 أسلوب المباريات الإدارية:

من أهم هذه الأساليب الحديثة المباريات حيث يقسم المتكونين إلى مجموعات صغيرة كل مجموعة تمثل شركة وهمية، وعلى أساس بعض المعلومات المبدئية تبدأ أفراد كل مجموعة باتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية في نواحي البيع والإنتاج والأفراد والتمويل، وتستمر المباريات لمدة طويلة حيث تبني قرارات كل دورة على أساس نتائج الدورة التي تسبقها وهكذا حتى نهاية المباراة.

إن هذا الأسلوب في التكوين يتيح فرصة كبيرة لجعل المتكونين يعيشون ظروفًا قريبة من تلك التي يواجهونها عند اتخاذ القرار تجعلهم يستوعبون أهمية توفر قدر عالٍ من الترابط بين القرارات وتفهم الآثار المترتبة عليه على صعيد المنظمة ككل.

### أسئلة التقييم:

- ✓ ماذا نقصد بتكوين للموارد البشرية؟
- ✓ ما الفرق بين التكوين والتطوير للموارد البشرية؟
- ✓ أذكر أهداف التكوين مع التوضيح باختصار.
- ✓ ما هي أهمية تكوين الموارد البشرية في الاهتمام بالبرامج التكوينية للعديد من المنظمات؟

- ✓ أذكر أنواع التكوين الموارد البشرية مع التوضيح باختصار.
- ✓ تحدث عن طرق وأساليب تكوين الموارد البشرية مع التوضيح باختصار.