**ثانيا : تكوين الموارد البشرية**

1. **تعريف التكوين:**

رغم الغموض الذي يعتري مفهوم التكوين واحتوائه في الكثير من الرؤى والتوجهات التي أضفت عليه الكثير من الغموض، إلا أن العلماء والباحثين حاولوا إزالة هذا الغموض بإعطائه العديد من التعاريف المعبرة ولو نسبيا عنه، وذلك لتداخله مع العديد من المفاهيم التي تلتصق به كالتعليم، والإعداد والتأهيل والتدريب. وفي هذا السياق يقصد بالتكوين" تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكتسبه 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 ".

أما « Peretti Marie Jeam » فيعرف التكوين" مجموعة عمليات، وسائل، طرق، ومجهودات منظمة لمساعدة الأفراد العاملين لتحسين معارفهم سلوكهم، عاداتهم، مهاراتهم الضرورية لتحصيل أهداف المؤسسة وأهدافهم الخاصة للتكيف مع البيئة وانجاز مهامهم الحالية والمستقبلية".

ويعرفه الدكتور وصفي عقيلي: " على أنه برامج متخصصة تعد وتصمم من أجل اكتساب عمال المنظمة في كافة مستوياتها معارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة وتطوير المعارف والمهارات"

ويعرف التكوين أيضا أنه" عبارة عن عملية منظمة ومستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكسابهم الخبرة المنظمة ، وإنشاء الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع صقل مهارتهم و قدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على التعلم و طموحهم الشخصي، و ذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيها حاجاتهم و حاجات المؤسسة. " انطلاقا مما سبق يمكن القول بأن التكوين هو عملية التحاق الموظفين بدورة تكوينية داخل المؤسسة أو خارجها بغرض زيادة معارفهم و معلوماتهم يترتب عنها تحسين في قدارتهم ومهاراتهم وتغيير في سلوكياتهم بغية تحسين الأداء وذلك من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة المرجوة.

1. **أهمية التكوين:**

أصبح للتكوين دور مهم في حياة الأفراد والمنظمات في العصر الحديث لأنه يمثل مكانة خاصة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل، وذلك عن طريق محاولة إحداث تغيير في مهارات الأفراد وقدراتهم من ناحية، وتطوير أنماط السلوك الذي يتبعونه في أداء أعمالهم من ناحية أخرى. وعلى ذلك فهناك مجموعة من العوامل التي على أساسها ظهرت الحاجة إلى التكوين. و يمكن اختصار أهمية التكوين في ثلاث جوانب أساسية هي: **أ/ بالنسبة للمؤسسة:** تظهر فيما يلي: - تحسين ربحية المؤسسة من خلال تحسين نوعية وكمية منتجاتها، ووضعها التنافسي - يساعد على مواكبة أهم التطورات التكنولوجية والإدارية، فالمعارف بلا اختراعات متجددة بشكل مستمر ودون مواكبتها من خلال التكوين، يجعل المؤسسة تعيش رتابة غير محبذة. - يسهم في تخفيض تكاليف الانتاج العامة، وتحسين مستوى السلامة. **-** يقوي سمعة المؤسسة في المجتمع ويجعلها أكثر جاذبية للعمالة الطموحة والكفاءات النامية. - تحسين استخدام الموارد المتاحة، واستغلال الحالة التشغيلية الآلات والمعدات على أكمل وجه. - يساعد في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة - يساعد في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي. - يسهل تسيير النزاعات ويسمح بالرقابة على الضغوطات المتعددة. - تنمية الاحساس بالمسؤولية نحو المؤسسة، والحفاظ على مكانتها . - يؤذي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية. - يساعد في فعاليات الاتصالات والاستشارات الداخلية.

**ب/ الأهمية بالنسبة للعمال:** تتمثل في: - اكتساب الأفراد المتكونين للمهارات، المعلومات، المعارف الفكرية والعملية التي تنقصهم لاسيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع الانساني، إذ أنه مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى للتطوير أن يرتكن إليها بصورة مستمرة. - تبادل الخبرات، المعارف والمعلومات بين المتكونين لا سيما إذا تم استخدام الأساليب التكوينية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار. - تطوير الطاقات الفردية والجماعية للمتكونين من خلال العصف الذهني أو تمثيل الأدوار، وغيرها من الاساليب الهادفة للتطوير. - يفتح المجال أمام الفرد نحو الترقية والتطور الوظيفي بسبب ما يكتسبه الفرد من كفاءات. - يزرع لدى الفرد الثقة بالنفس، والإرادة القوية، لتثبيت شخصيته، ضمن بيئة العمل - يساهم في زيادة دخل الأفراد، ويحسن من مستوى المعيشي. - يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل. - رضى كل فرد عامل بما يقوم به من أعمال. - يقلل من الأخطار المهنية على الأفراد العاملين. - يساعد الفرد على تطوير مهارات الاتصال شفويا وكتابيا. - يساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة. - يعمق الإحساس بالرضى الوظيفي والإنجاز. - يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار، والثبات في حياة العاملين، وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها. **ج/ الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة:** وتتمثل فيما يلي: - تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين. - تطوير قدرات الأفراد للتكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة والمنظمة. - تطوير وتنمية التوجيه الذاتي للمنتسبين تحقيقا لخدمة أهداف المؤسسة. - يضمن امكانيات الحياة للسياسات وللنظم والإجراءات. - ينمي التلاحم بين المجموعات. - يشكل مناخا جيدا من اجل التمهين والتنسيق. - يرسم اتجاها للمؤسسة. - يؤدي التكوين إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية . - يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة.

**3.أنواع التكوين:** هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للموظفين في المؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب، حسب طبيعة نشاطها وفئة الموظفين المستهدفين (موظفين جدد، موظفين قدامى، عمال تنفيذين) لذلك يتم تحديد أنواع التكوين كما يلي:

**أ/ أنواع البرامج التكوينية حسب مستوى التنظيمي:** حسب هذا التصنيف يتم تصنيف البرامج التكوينية حسب الفئة الوظيفية للأفراد الخاضعين للتكوين و ذلك كما يلي: **- التكوين المهني:** و هذا التكوين يتعلق بالأفراد العاملين الذين يمارسون الأعمال المباشرة على خطوط الإنتاج و في مراكز أخرى، و يهدف هذا التكوين إلى اكتساب الأفراد مهارة أو معرفة لأداء مهنة أو وظيفة معينة. و يطلق عليه البعض التكوين لكونه يهدف إلى تخصيص الفرد المتكون في أداء مهنة معينة، و يحتل هذا التكوين مكانة خاصة و أهمية كبيرة بسبب توسع المشاريع الصناعية و استخدام الآلة فيها ، وهذا التوسع استلزم مساعدة الأفراد لاكتساب مهارة جديدة تساعدهم على التكيف مع هذه الآليات و المحافظة على أعمالهم. **- التكوين الإداري:** و هذا النوع من التكوين، ينصب على الأفراد العاملين بالوظائف الإدارية و قد يركز على أساليب اتخاذ القرار و على كيفية رفع كفاءاتها أو على الجوانب السلوكية و العلاقات الإنسانية. و يحتل هذا التكوين أهمية كبيرة في تحسين إنتاجية الوحدة أو المؤسسة بصفة عامة، لأن فعالية الإدارة تتبلور في تنسيق جهود الأفراد العاملين و توجيهها توجيها صحيحا، و كذا العمل على استخدام الموارد المتاحة من مادية مالية ، و بشرية ، لتحقيق الأهداف الإنتاجية، لذلك فإن رفع كفاءة الإدارة باستعمال هذا النوع من التكوين يعتبر مساهمة ايجابية و مباشرة في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية. **- التكوين الإشرافي:** و يشمل هذا التكوين المشرفين و يكون الغرض الرئيس منه زيادة قدرات الفرد على الإشراف و التعامل مع الأفراد الذين يشرفون عليه، و يشتمل هذا التكوين على معلومات عن التنظيم الرسمي و غير الرسمي و الصراعات العملية و أنماط القيادة و غيرها من الجوانب التي تؤهل المشرف بشكل كافي للقيام بواجبه الإشرافي وبأفضل صورة ممكنة. **- تكوين المكونين:** و هذا التكوين يتعلق بالأفراد المكونين بتهيئتهم للقيام بدورهم ضمن البرامج التكوينية المختلفة و يتم التركيز في هذا النوع من التكوين على تزويدهم بمهارات سلوكية و مهنية تسهل عملية نقل المعرفة و الخبرات إلى المتكونين، كما يشمل هذا التكوين على جوانب تتعلق بعلم النفس و العلاقات الايجابية و الأساليب التربوية بغرض رفع درجة كفاءتهم في التعامل مع الأفراد الخاضعين للتكوين.

**ب- أنواع البرامج التكوين حسب غايتها:** يتم تقسيم التكوين حسب الغرض من تنفيذه، و بموجبه يمكن عرض الأنواع التالية : - **التكوين التوجيهي:** يقدم هذا النوع من التكوين للموظفين الجدد ، و هو عبارة عن تزويدهم بمعلومات أساسية تخص أهداف المؤسسة و بيئتها و هيكلها التنظيمي و معلومات أخرى حول سياسة الأفراد في المؤسسة و طبيعة عملهم و كيفية أدائهم، إن مثل هذه البرامج تساعد على سرعة ارتباط الفرد الجديد مع عمله. وبالمؤسسة مما يولد لديه الرغبة في العمل وتحسين روحه المعنوية. **- التكوين العلاجي:** إن الأفراد الذين سبق و أن اجتازوا برامج تكوينية معينة قد يحتاجون إلى تكوين علاجي بسبب فشلهم في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة منهم و السبب في انخفاض مستوى أدائهم يعود إلى نسيان الطرق و الأساليب التي تعلموها في البرامج التكوينية السابقة، نتيجة لمرور الوقت، أو قد يكون السبب ناتج عن إهمال الطريقة السلمية و إتباع طرق مختصرة، و قد تكون الحاجة إلى تأهيل بعض الأفراد لمعالجة المشاكل الناتجة عن استبدال المكان و الآلات المستخدمة بأخرى حديثة، و مهما يكن السبب فهذا النوع من التكوين يهدف إلى معالجة النفس في أداء الأفراد نتيجة لعوامل أدت إلى انخفاضهم. **- التكوين للترقية:** يستخدم هذا التكوين كوسيلة لترقية الأفراد العاملين إلى وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي فيتم تزويد بعض الأفراد بالمعارف و المهارات الجديدة قصد تمكينهم من شغل مناصب أعلى.. **- أنواع البرامج التكوينية حسب المكان :** - **التكوين الداخلي :** و يعني تقديم المعلومات و الإرشادات اللازمة للعمال للتحكم في الوظيفة أو الأعمال الجديدة ضمن الظروف و الشروط الداخلية الواقعية للمؤسسة و التي هو معتاد عليها و التي سوف تؤدي فيها أيضا نشاطها الجديد بعد التكوين. ويكون التكوين تحت إشراف شخص أو جهة داخلية، ويسمح التكوين بموقع العمل للمسئول المباشر و أعوانه بإعطاء التوضيحات للعمال الجدد عن كيفية أداء النشاطات المتوقعة منهم في مركز العمل وكيف يمكنهم تحسين معارفهم و اتجاهاتهم و سلوكاتهم. يمكن الاستعانة ببعض الخبراء و المهتمين من خارج المؤسسة إذا اقتضت الضرورة إلى ذلك التكوين بموقع العمل للرفع من قدرات اندماج العامل في مركز عمله، إذ تقوم تقنيات التكوين على منحه النشاطات في الواقع يوميا و من هذه التقنيات مثلا نذكر: الدوران على مراكز العمل و الإشراف المباشر الذي يوكل إلى عامل مؤهل نستطيع من خلاله تسهيل و تطوير مهارات العامل الجديد بكيفية نسبية قد يحدث أن تكون هذه المهارات غير متاحة داخل المؤسسة ، و إن طبيعة المشكلة التي يتم تشخيصها تحتاج إلى استخدام موارد خارجية متخصصة سواء تعلق الأمر بالمورد البشري أو المورد المادي في مادة تعليمية. - **التكوين الخارجي :** و هو التكوين خارج المؤسسة و هو يتفرع إلى عدة إمكانيات مثل المحاضرات ، التطبيقات العليمة، يتم هذا النوع من التكوين بطريقة نظرية أكثر منها تطبيقية و هذا على عكس ما يحدث بداخل المؤسسة و بمركز العمل، و يطرح التكوين خارج المؤسسة عدة مشاكل إذ يجب تسريح العمال مؤقتا لمتابعة التكوين و ربما استخلافهم بعمال مؤهلين ، كما يجب تنظيم تنقل العمال خاصة إذا كان مكان التكوين بعيدا عن المؤسسة مما يتطلب نفقات في النقل و الإيواء و هذه كلها نفقات تتحملها المؤسسة دون أن يكون عائد التكوين مضمونا ، ومثله مثل التكوين داخل المؤسسة إذ لم يرتبط التكوين خارج المؤسسة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.