

ويتم التعامل مع الفائض أو العجز حسب ظروف المنظمة، وظروف عرض العمالة خارج المنظمة، والتشريعات الحكومية التي قد تمنع الاستغناء عن العمالة الزائدة بإنهاء خدماتها. وفي المجتمعات الرأسمالية فإنه في حالات وجود فائض في العمالة يتم الاستغناء عن العمالة الزائدة بسهولة، ولو هناك عجز فيتم تعويضه بتعيينات جديدة أو العمل وقتاً إضافياً. (أحمد ماهر، 1999:ص94).

وفي حالة التي يتساوى فيها كل من العرض والطلب، فالسبب في التغير أو التعديل منعدم لذا يترك الحال على حاله.

د- التنفيذ:

يتم في هذه المرحلة تقييم ومتابعة تنفيذ خطة القوى العاملة بصورة مستمرة ودورية، لتصحيح الانحرافات أولاً بأول، والتي يمكن أن تنتج عن الفرق بين التصور النظري أثناء التخطيط والواقع العملي أثناء التنفيذ. (منجي ومصطفى، 1988:ص 42).

3-6. المشاكل الأساسية في عملية تخطيط الموارد البشرية:

- وجود فائض في القوى البشرية في بعض الوظائف ووجود عجز في وظائف أخرى.
- عدم تناسب القوى البشرية المختارة مع الاحتياجات الحقيقية من حيث النوعية والإعداد اللازم.
- اضطرابات وظائف إدارة الموارد البشرية.
- اضطرابات الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغييرات الموارد البشرية. (المدهون، 2005:ص 21).

4- توظيف الموارد البشرية:

4-1. مفهوم التوظيف:

أ- التوظيف لغة:

اسم من فعل وظف، يوظف، توظيفاً، ويراد به استخدام أو تشغيل شيء أو إنسان قصد قيمة جديدة منه، وهكذا توظف الأموال للحصول على أرباح وفوائد منها ويستخدم العمال والموظفون قصد إنتاج سلع وخدمات جديدة. (المنجد في اللغة والأعلام، 1973:ص 265)

ب- التوظيف اصطلاحاً:

هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين، وهو مصطلح مرادف للفظ التشغيل بحيث يراد بالمعنى الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل، وفيه معنى بتكليف شخص معين بمسؤوليات وواجبات محددة في المنظمة. أما مصطلح التشغيل يراد به ملئ أو سد منصب كان شاغرا (بوراش شافية، 2008: ص10)

ج. تعريف التوظيف عند العلماء:

التعريف 01: "التوظيف عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث عن الأفراد واختيارهم". (Dimitrie Weisse, Pierre Morin, 1982; p279)

التعريف 02: "هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة". (ربحي مصطفى عليان، 2007: 241)

التعريف 03:

"هي العملية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن هذه العناصر وترغيبها للعمل في المؤسسة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمين ليكونوا أعضاء بها، وإعداد مؤهلات والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة في تحقيق أهداف المؤسسة، وحثهم وترغيبهم في العمل والاستمرار فيه لضمان توافر عناصر الولاء والتعاون وروح الجماعة. (منصور أحمد، 1975: ص95).

من خلال ما سبق من التعريف نلاحظ أن هناك فرق، فهناك من حصر التوظيف في المعنى الضيق له (استقطاب، اختيار، تعيين)، وهناك من أعطاه معنى واسع ليشمل مختلف الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ولكننا نرى أن الرأي الأول هو الأقرب إلى الواقع، لأن التوظيف نشاط فرعي من أنشطة إدارة الموارد البشرية وعليه يمكن تعريف التوظيف كما يلي:

التوظيف هو البحث عن الأفراد ذات الكفاءات والقدرات العالية وتوفيرها حسب احتياجات المنظمة من خلال جهود الاستقطاب المبذولة والسعي لاختيار الأنسب بين المستقطبين ليتم قبولهم وتعيينهم في المناصب الشاغرة.

2-4. أهداف توظيف الموارد البشرية:

تتبلور أهداف عملية التوظيف من خلال أهمية المرحلة بالنسبة لحياة المؤسسة والأفراد وذلك من خلال الأهداف المرجوة من عملية التوظيف التالية:

- محاولة استخدام أعلى المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة، ونعني به أن عملية التوظيف تهدف إلى تقدير المؤسسة لاحتياجاتها من اليد العاملة.

- تأكيد وضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين.
- الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات أو رغبات الأفراد.
- تشجيع مبدأ اشتراك العمال في عملية إصدار القرارات وعلى الأخص قرارات شؤون القوى العاملة.
- الاعتراف بذاتية الفرد وتشجيعه لتحقيق أهداف المؤسسة وربط الأهداف الشخصية للعاملين بأهداف المؤسسة.
- الوصول إلى الحد الأقصى في مساهمة الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ضمان تأكيد كفاءة وقدرة وجدارة القيادة.
- توفير مستوى عال من الأمان الاقتصادي للفرد العامل.(منصور أحمد منصور، 1975:ص94)
- وضع المترشح في المكان المناسب له والذي يسمح له باستخدام طاقاته وقدراته.
- تلبية حاجات المؤسسة من اليد العاملة المطلوبة.
- جلب أكبر عدد من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختيار أحسنهم.(رتيبة سالم، 1997:ص4)

3-4. مراحل توظيف الموارد البشرية:

إن عملية التوظيف للموارد البشرية تكون وفق المراحل الآتية:

أولاً: الاستقطاب:

تسعى المنظمة للحصول على الموارد البشرية بالكم والنوع المحدد خلال عملية تخطيط الموارد البشرية من خلال القيام بوظيفة الاستقطاب، والتي تعتبر من الوسائل الأساسية لذلك.

3-4-1. مفهوم الاستقطاب:

يعرف الاستقطاب بأنه " عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون على وظائف ومن يعرضون هذه الوظائف".(محمد صالح الحناوي وآخرون، 2000: ص249)

كما عرف الاستقطاب أيضاً بأنه " النشاط التنظيمي المصمم بغرض التأثير في عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف ونوعياتهم واحتمالات قبول الملائمين للوظيفة المعروضة لشغلها".(جمال الدين مرسي، 2003: ص231).

4-3-2.- أهداف الاستقطاب:

يعمل الاستقطاب على جذب هذه الموارد من المصادر المختلفة من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- جذب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية الذين تتوافر فيهم شروط والمواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة من الذين يرغبون في العمل لدى المنظمة.
- التمييز والمفاضلة بين الموارد البشرية المرشحة لشغل هذه الوظائف.
- توفير معلومات كافية عن الوظائف للموارد البشرية. (قرين علي، 2014: ص104).

4-3-3- العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب:

حتى يكون للاستقطاب معنى ويؤدي بشكل فعال من خلال اختيار من يراهم مخططو الموارد البشرية أهلاً لشغل مناصب في منظماتهم دون غيرهم هناك مجموعة من العوامل يمكن عند توفرها ضمان موضوعية الاختيار وفاعليته. وتتجلى العوامل المؤثرة في النظام الاستقطاب فيما يلي:

- حجم المنظمة: يعتبر من العوامل المؤثرة على نطاق نشاطها في جذب القوى العاملة.
- الظروف المحيطة بسوق العمل في المنطقة التي تعمل فيها المنظمة.
- الخبرة السابقة للمنظمة في مجال استقطاب القوى العاملة ومدى فاعلية جهودها في الجذب والحصول على احتياجاتها من عمال أكفاء.
- ظروف العمل والأجر والمزايا المختلفة التي توفرها المنظمة.
- اتجاه المنظمة نحو النمو أو الانكماش.
- طبيعة الوظائف المعروضة وسمعة المنظمة تستقطب العمال بسهولة. (السلطان، 2001: ص117).

وتكتسب استراتيجية الاستقطاب التي تضعها المنظمة أهمية خاصة من بين العوامل التنظيمية، إذ يشترط أن تكون عملية الاستقطاب واضحة الغرض ومحددة النهاية ومبررة من حيث الوسيلة، ومهما أثرت جهود المنظمة من نتائج ايجابية في مجال الاستقطاب، فإن النتائج تبقى قاصرة عن تحقيق هدف الاستقطاب إذا لم تأخذ بعين الاعتبار التحديد الدقيق لمصادر الاستقطاب (الهيثي، 2005: ص126).

4-3-4- مصادر الاستقطاب:

تتمثل مصادر الاستقطاب التي تلجأ إليها المنظمة للحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية في مصدرين هما:

● **المصادر الداخلية:** يمثل المعروض من الموارد البشرية في المنظمة أهم مصادر الاستقطاب الداخلية التي تعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، خاصة بالنسبة للوظائف الإشرافية القيادية التي تحتاج إلى الخبرات والمهارات التي قد لا تتوفر خارج المنظمة أو أن تكلفة جذبها تكون كبيرة جدا ترهق كاهل المنظمة، ومن أهم مصادر الاستقطاب الداخلي ما يلي:

- الترقية .
- النقل والتحويل الوظيفي.
- عن طريق الزملاء والمعارف (الموظفون السابقون).
- الإعلان الداخلي.
- مخزون المهارات.(الكبيسي، 2004: ص 110).

● **المصادر الخارجية:**

من خلال الشواهد الكثيرة أن هناك القليل من المنظمات التي تعتمد على مصادرها الداخلية لسد احتياجاتها، فمهما حققت المنظمة اكتفاءها من الموارد البشرية، فهي دوما في حاجة ماسة إلى تجديد وتوسيع القدرات والمعارف والمهارات، وتمثل متطلبات الوظيفة وظروف سوق العمل السائد بعض العوامل الأساسية المحددة للمصادر الخارجية للاستقطاب، ومن أهم مصادر الاستقطاب الخارجية التالي:

- التقدم المباشر للمنظمة.
- الإعلان الخارجي.
- وكالات ومكاتب التوظيف.
- المدارس والمعاهد.
- النقابات والمنظمات المهنية.
- الخدمة العسكرية.(قرين علي، 2014: ص 109)

ثانيا: الاختيار:

4-4-1. مفهوم الاختيار: هو "إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة، تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المترشح" (خالد عبد الرحيم مطر الهيثي، 2005: ص123).

وعرف أيضا أنه: "اختيار القوى العاملة وتعيينهم على أسس سليمة كالاستعداد والصلاحية والقدرة على تحقيق الأهداف، وهي الأسس العلمية في مجال اختيار العاملين بالمنظمة وإحاقهم بالأعمال التي تتفق واستعداداتهم، وميولهم وقدراتهم وهي أسس تستند إلى مبدأ الموضوعي في ضوء الكفاءة والجدارة، وبما يكفل في النهاية وضع الشخص المناسب في العمل المناسب وهو أمر له أثر البالغ في رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة". (مصطفى نجيب شويش، 2004: ص157).

4-4-2. أهمية الاختيار:

تكتسي عملية الاختيار أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة والسير العادي لها، حيث تكمن أهمية الاختيار في:

- تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة وتحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية، حيث أن التوافق بين الطموحات والمتطلبات يساهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية في المنظمة كما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لأنه حقق طموحات الموارد البشرية كذلك، من خلال اختياره في الوظيفة التي يرغب في شغلها، وعلى العكس من ذلك فقد يصاب بالإحباط الشديد الناجم عن وضعه في غير مكانه الصحيح.
- الاختيار السليم يؤدي إلى تجنب الكثير من الآثار السلبية (تكلفة اختيار، الجهد، الوقت)، كما ينعكس على مستوى أداء الموارد البشرية والمنظمة ككل.
- سوء الاختيار أحيانا يؤدي إلى توظيف أفراد لا يمكن التخلص منهم نظرا للقوانين الحكومية المسيرة للاتفاقيات الجماعية للعمل، مما يتحول إلى عبء إضافي على المنظمة.
- سوء الاختيار من شأنه أن يؤدي إلى رفع تكاليف دوران العمل، ذلك أن هناك احتمال كبير لترك الموارد البشرية غير المناسبة لأعمالها بعد فترة قصيرة من توظيفها ومنه ترتفع تكلفة إيجاد موارد بديلة لها لتعويضها وتدريبهم على هذه الأعمال وهذه الوظائف. (مازن فارس رشيد، 2004: ص495)

4-4-3. مشاكل عملية الاختيار:

من بين أهم مشاكل عملية الاختيار ما يلي:

- غياب دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة وغياب استراتيجية واضحة المعالم والتي تجعل من عملية الاختيار تتسم بأطر وأسس غير واضحة، تعتمد على العشوائية في الكثير من الأحيان، مما يرفع تكلفة الاختيار ويجعلها عملية محدودة النتائج.
- سوء تخطيط الموارد البشرية ينعكس على دقة تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية.
- ضعف عملية التحليل الوظيفي أحيانا وما ينجم عنها من عشوائية وعدم دقة تحديد المتطلبات الوظيفية وشروط شاغليها.
- ضعف دور عملية الاستقطاب من خلال الإعلان عن الوظائف أو في تحديد المصادر المستهدفة لجذب الموارد البشرية، الذي يؤدي إلى التحاق موارد بشرية غير مؤهلة، ولا تتوفر فيها الشروط والمواصفات التي تتطلبها الوظائف.
- عدم التكامل بين عمليات ومراحل الاختيار فمن الأخطاء الشائعة الاعتماد على خطوة أو عدد قليل من الخطوات في عملية الاختيار، مما قد يفوت الفرصة على المنظمة في الحصول على مرشحين بكفاءة عالية.
- عدم كفاءة القائمون على عملية الاختيار والتعيين، الذي يعود بالأساس إلى محدودية المعلومات والمهارات والمعارف أو إلى غياب متخصصين في عملية الاختيار.
- عدم دعم إدارة المنظمة مساندتها بالوسائل اللازمة لعملية الاختيار والتعيين مما يفقدها أهميتها.
- زيادة تكاليف بسبب عدم تحديد ودقة إجراءات التوظيف واستنفادها لوقت طويل مما يؤثر على طبيعة المهارة المطلوبة في المرشح للوظيفة.(خالد عبد الرحيم الهيثي، 2005:ص141-142).

4-4-4. العوامل التي تؤثر في عملية الاختيار:

هناك مجموعتان من العوامل التي ترتبط بالمنظمة وهي كالتالي:

• العوامل الداخلية:

وهي التي ترتبط بالمنظمة وهي:

- نوع وطبيعة المنظمة من حيث النشاط الممارس.
- الوقت المتاح لعملية الاختيار.
- استخدام التقنيات الحديثة في عملية الاختيار.

• العوامل الخارجية:

ونعني بها التي ترتبط بالبيئة الخارجية وهي كالتالي:

- خصائص سوق العمل من حيث الطلب والعرض والتركيبية العمرية والخصائص المهنية للمؤهلات.
- القوانين والأنظمة واللوائح الخاصة.
- شروط النقابات والاتحادات العمالية كشرط الأقدمية أو المهارة الذي تفرضه بعض النقابات. (الهيئي، 2003: ص131).

4-4-5. معايير عملية الاختيار:

وهي تمثل مجموعة من المعايير أو الخصائص والمواصفات الواجب توافرها في المتقدم لشغل الوظيفة وهذه المعايير تشمل:

- المستوى التعليمي.
- الخبرة السابقة.
- الصفات الجسمانية.
- الصفات الشخصية.
- المعرفة السابقة بالشخص. (مازن فارس رشيد، 2004: ص 499-501)

4-4-6. خطوات عملية الاختيار:

تمر عملية الاختيار بمجموعة من المراحل أو الخطوات حتى تكون العملية موضوعية غير أنه لا توجد هناك صيغة موحدة لخطوات الاختيار سواء من حيث النوعية أو العدد أو الترتيب. إذ تعتمد هذه الخطوات على حجم المنظمة، طبيعة الوظائف المطلوب شغلها، عدد من يتم اختيارهم وتتمثل خطوات الاختيار في:

- استقبال طلبات التوظيف.
- المقابلة المبدئية.
- الاختبارات.
- المقابلات النهائية.
- القرار النهائي.

- الكشف الطبي.

- التعيين أو الرفض. (محمد جمال الكفاني، 2005: ص144).

ثالثاً: عملية التعيين:

تعتبر المرحلة الأخيرة من مراحل التوظيف، وبعد عملية المفاضلة بين المترشحين وبعد اختيار المترشح المناسب لشغل الوظيفة، يتم إصدار أمر بقبول الموظف في المنظمة، ويتم إتباع مجموعة من الإجراءات التي تعمل على تثبيت الموظف في وظيفته، وهنا يتم فتح ملف للموظف، وتقييد كافة المعلومات الخاصة به من معلومات حول المؤهلات والخبرة، ويتضمن الملف معلومات أخرى مثل تاريخ التعيين، والتسمية الوظيفية الخاصة به، والدرجة التي تم تعيينه بها، والراتب والحوافز والمكافآت التي تلحق بوظيفته، ومن ثم رفع هذه المعلومات إلى الإدارة العليا، والقسم الذي باشر فيه الموظف، وتحديد تاريخ مباشرته للعمل والساعات التي يجب أن يتواجد فيها على رأس عمله، وتحديد المهام التي يمكن أن يكلف بها خارج أوقات الدوام، كما يطلب من الموظف قبل الدوام القيام ببعض الفحوصات الطبية التي ترى الجهة الموظفة له أنه بحاجة لها، لإثبات أهليته الوظيفية، كما يتم إصدار بطاقة هوية للموظف الجديد، وتسلم له. (برقاوي، 2013: ص196).

5- تكوين الموارد البشرية وتطوير أدائها:

1-5. 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 يختارونها، ولم تجد طريقها للاستخدام الفعلي، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطور أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلاً من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل الإنتاجي، وتأمين الوصول إلى الأهداف الإنتاجية المتصاعدة. (شيباني فوزية، 2010: ص26).

1-1-5. 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، أساليبه، مهارته وأنماطه الفكرية وهي العملية التي تهدف إلى إكساب الفرد جملة من المعارف والمهارات وآداب السلوك. (مسمودي زين الدين، 2001: ص265).

ب-اصطلاحا:

"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".(رشاد أحمد عبد اللطيف، 2000: 122-123).

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.(علي السلمي، 1998: ص6)

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.(يس سعيد عامر، 1998: ص54).

5-2. 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 استراتيجية للوظائف التي ستكون مستقبلا، ولابد 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. (عباس، 1999: ص186).

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 استراتيجية المنظمة والمتغيرات البيئية.

5-3. 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 للوظيفة 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 وتأکید الذات، وتعمل الأنواع الأربعة السابقة في تناسق وتكامل بحيث يمهد بعضها لبعض ويكمل بعضها البعض الآخر. (عبد الفتاح دياب حسين، 1997: ص100)

ولقد أشار أحد الباحثين أن الهدف الأساسي من التكوين هو تدعيم روح الاتصال داخل الجماعة ويقوم بإعطاء الاهتمام بالمعلومات التي يتم نقلها. (Marie José, 1988 : p180).

5-4. 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 للموارد البشرية فيما يلي:

5-4-1. 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 الايجابية 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. (سهيلة محمد عباس، 2006: ص187-188).

5-4-2. 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. (سهيلة محمد عباس، 2006: ص188-189).

إن ما ذكر 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.

5-4-3. 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.(سهيلة محمد عباس، 1999: ص110).

5-5. 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:

5-5-1. التكوين أثناء العمل:

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين. حينئذ تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمتكونين، ومما يزيد من أهمية هذا التكوين أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعدد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا 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 مدربا ماهرا ونموذجا يحتذى به.(أحمد ماهر، 2003 : ص325).

5-5-2. 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.

5-5-3. 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.

4-5-5. 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. (أحمد ماهر، 2003 : ص 325-326).

5-6. طرق وأساليب تكوين الموارد البشرية:

5-6-1. 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.

5-6-2. 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.

5-6-3. أسلوب التطبيق العملي:

ويتمثل في عرض وقيام المكون الأداء العمل وإجراءات القيام به، ثم قيام المتكويين بالتطبيقات العملية بأنفسهم على التجهيزات التي توضع تحت تصرفهم. (علي محمد نصر الله، 1994: ص103)

5-6-4. أسلوب دراسة الحالة:

يتم عبر تقديم مشكلة أو فكرة معينة للمتكويين 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