**-التكوين وتنمية الموارد البشرية**

يعرف تكوين وتنمية الموارد البشرية بأنهما تحسين في مهارات ومعارف واتجاهات وسلوك الأفراد بهدف إعدادهم لأداء عملهم بكفاءة في الوظيفة الحالية (تكوين) أو في الوظيفة التي سيشغلونها في المستقبل. ويساعد التكوين على تسيير المسارات الوظيفية للأفراد على المدى الطويل (أي على تنمية الأفراد).

**تعريف التكوين**

يهدف تكوين الموارد البشرية إلى تحسين فعالية العامل في القيام بالأعمال المرتبطة بمنصبه الحالي من خلال تطوير معارفه، ومهاراته، وسلوكه واتجاهاته. وهو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا.

والتكوين عملية مخططة وشاملة ولها عدة أشكال:

* تكوين نظري أو تطبيقي،
* تكوين داخلي (في المؤسسة) أو خارجي،
* تكوين في المنصب الحالي أو تكوين لتطوير الكفاءات المستقبلية.

**فوائد تكوين وتطوير (تنمية) العاملين**

من أهم فوائد التكوين والتطوير تحسين إنتاجية الفرد وأداءه مما يؤدي إلى تحسين إنتاجية المنظمة ككل، حيث يساعد على توضيح الأهداف، وطرائق وإجراءات العمل، وتعريف الأفراد بمهامهم الحالية، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الحالية والمستقبلية مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، كما يساهم تكوين العامل فيما يلي:

* ربط أهداف الأفراد بأهداف المنظمة،
* انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي،
* توضيح السياسات العامة للمنظمة،
* تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية،
* تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة إستراتيجيتها وتنفيذ سياساتها،
* بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخليةـ

ويعتبر التكوين احد الوسائل الأساسية لتطوير الفرد وتسيير مساره الوظيفي على المدى الطويل.

**القواعد الأساسية للتكوين**

تتطلب عملية التكوين احترام بعض القواعد الأساسية لتسهيل التغيير في تصرفات الأفراد واكتساب المعارف والمواقف والتصرفات الجديدة الملائمة للوظيفة الحالية والمستقبلية. ومن أهم القواعد التي تتركز عليها عملية التكوين في المنظمة الاقتصادية ما يلي:

* توفير إمكانية تطبيق المعارف المحصل عليها في المنظمة،
* الإحساس بالمسئولية من طرف المشاركين في التكوين،
* احترام احتياجات المشاركين في التكوين،
* اخذ بعين الاعتبار الخبرات السابقة للمشاركين،
* تحفيز المشاركين في التكوين،
* تصميم برنامج ملائم للتكوين,

**إعداد برنامج التكوين:**

يتطلب القيام بعملية التكوين بفعالية إعداد وتنفيذ برنامج مسبق ملائم للتكوين يحدد أهدافه، وأنواعه والأفراد المعنيين بالتكوين، إلى غير ذلك. وتنبثق هذه العملية من أهداف المنظمة الاقتصادية التي تتضح من خلال إستراتيجيتها الكلية، ويتم إعداد برنامج التكوين من أجل تحسين وتطوير كفاءة الأفراد العاملين ـمن خلال عدة خطوات:

1. **تحديد حاجات التكوين:**

يتم تحديد الحاجات بدراسة حاجة كل فرد للتدريب من خلال الكشف عن جوانب الضعف لديه، ويتم ذلك من خلال دراسة 3 مجموعات من المؤشرات هي:

* مؤشرات الأداء التنظيمي: وذلك من خلال دراسة كفاءة أداء المنظمة المتمثل في معدلات الإنتاجية، ومعدلات استغلال المعدات والآلات، ومؤشرات استخدام الموارد البشريةـ
* مؤشرات أداء العاملين: تحليل أداء العاملين من حيث الإنتاجية مثلا ودراسة مكونات اليد العاملة وخصائصها,
* مؤشرات حاجة ومتطلبات الأفراد للتدريب: يتطلب تحديد جوانب الأداء لدى العاملين التي فيها قصور مع تحديد جوانب النقص في المهارات اللازمة لأداء العمل، وتحديد أسباب عدم وجود الاستعداد اللازم للعمل أو الدافعيةـ

1. **تحديد أهداف ومحتويات برنامج التكوين:**

يتم ذلك من خلال تحديد السلوكيات المرغوب فيها والكفاءات والمهارات اللازمة لعمل الفرد والشروط الواجب توافرها لتحقيقها, ويتم تحديد الأهداف التكوينية للعاملين بدقة حيث تستعمل هده الأهداف كمعايير لتقييم برنامج التكوين, ويتم التعريف على أساس هده الأهداف بمحتويات البرنامج التكويني، والكفاءات المستهدفة، والأساليب المستعملة لتحقيق هذه العملية,

1. **تحديد طرق وأساليب التكوين:**

تحدد المنظمة أساليب وطرق التكوين حسب طبيعة وأهداف التكوين، ومن أهمها:

- التدريب في موقع العمل: يقصد به تدريب العامل، من طرف المشرف أو احد العاملين القدامى، على أداء عمله في مكان العمل,

**-** المحاضرات: هو أسلوب شائع ووسيلة سهلة لتوصيل المعلومات والمعارف النظرية: قواعد العمل والإجراءات مثلا، لعدد كبير من المتدربين,

- دراسة الحالات: تستخدم هده الطريقة لإكساب العاملين مهارات تحليلية، حيث يتم دراسة مشكلة معينة عن طريق تقديم حالة واقعية، ويتم مناقشتها عبر تشخيص المشكلة واتخاذ القرارات واقتراح الحلول المناسبة,

- تمثيل الأدوار: حيث يقوم بعض المتدربون بتمثيل احد المواقف المتعرض لها ويقوم المدرب بإعطائهم التفاصيل المختلفة ويطلب منهم التصرف كما لو كانوا في الحياة العملية، ويقوم باقي المتدربين بتسجيل ملاحظاتهم بهدف تقييم أداءهم,

**6- أنظمة الأجور والحوافز**

**تعريف الأجر:**

هو ما يتقاضاه الفرد العامل في المنظمة الاقتصادية مقابل الجهد أو العمل المقدم ـ ويمثل الأجر الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد ويشمل كل ما يدفع للفرد في مقابل قيامه بالعمل.

**نظام الأجر**:

يعتبر من أهم الأنظمة وأكثرها أثرا على استقرار الفرد واندماجه في عمله وتحقيق الرضا الوظيفي لديه ـ وتختلف أنظمة الأجور والطرق المعتمدة في تصميم هيكل الأجور حسب المنظمات ـ

**بناء نظام الأجر**:

إن بناء نظام أجر فعال يتطلب إتباع الخطوات التالية:

1. تحليل وتوصيف الوظائف
2. تقييم الوظائف
3. تقييم السوق
4. اختيار نظام الأجور المناسب

**عملية تقييم الوظائف:**

يمثل تقييم الوظائف تحديد قيمة كل وظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى في المنظمة، بهدف تصميم نظام الأجر المناسب, وتتم عملية التقييم بتحديد متطلبات كل وظيفة وأهميتها النسبية في المنظمة بالاعتماد على الخطوات التالية:

* تحليل الوظائف،
* تقسيم الوظائف الى مجموعات حسب طبيعتها، وتشابه مضمون العمل، الى غير دلك,
* اختيار طريقة التقييم المناسبة,

**طرق تقييم الوظائف:** هناك العديد من الطرق الكمية والغير كمية التي تستعمل من طرف منظمة الأعمال الاقتصادية، لتقييم الوظائف، حسب حجمها وطبيعة عملها، وسنتعرض لبعض هده الطرق فيما يلي:

**1- الطرق الكمية:** تعتمد على توفر عناصر التقييم مثل المهارة، والخبرة والمجهود. . إلى غير دلك، والتي تختلف من وظيفة إلى أخرى من حيث المقدار وعدد العوامل المستخدمة في التقييم. ويتم اختيار عناصر التقييم حسب أهميتها بالنسبة للوظيفة وإمكانية تعريفها وتطبيقها على أغلبية الوظائف، ومن بين الطرق هده الطرق:

- **طريقة مقارنة العناصر**: حيث يتم تحديد العناصر التي يتم على أساسها المقارنة (المهارة، المسئولية، المجهود، ظروف العمل،...الخ) ومن ثم تحديد الوظائف التي تحتوي على هده العناصر أكثر من غيرها، ثم يتم المقارنة بين الوظائف على أساس كل عنصر، وترتيب هده الوظائف حسب أهميتها لتلك العناصر، وأخيرا يتم تحليل معدلات الأجور وتوزيعها على العناصر المختارة لتحديد نصيب كل عنصر من معدل الأجر.

- **طريقة النقط**: تعتبر هده الطريقة من أكثر الطرق شيوعا، وتتطلب وجود دليل يحتوي على وصف درجات كل عنصر من العناصر التي تقارن الوظائف على أساسها. وتبدأ مقارنة كل عنصر على أساس انطباق مواصفاته مع احدي الدرجات (حسب الدليل)، ثم تجمع نقاط الوظيفة :!حسب ما تحتويه من عناصر. ويمثل مجموع النقاط القيمة النسبية لهده الوظيفة.

2- **الطرق الغير كمية**:

**- طريقة الترتيب البسيط:** يتم ترتيب الوظائف حسب أهميتها بالاعتماد على التوصيف الوظيفي حيث ترتب الوظائف الأكثر أهمية في مقدمة الترتيب، والأقل أهمية في مؤخرته، وترتب بقية الوظائف بين هده المراكز. ويكرر الخبير عملية ترتيب الوظائف ثلاث مرات ثم يأخذ متوسط الترتيب. وتعتبر هده الطريقة kمن ابسط الطرق، وتطبق في المنشات الصغيرة.

**- طريقة الترتيب المزدوج**: يقوم الخبير بمقارنة كل وظيفة بالوظائف الأخرى في المنظمة بالاعتماد على التوصيف الوظيفي. ويبدأ بإجراء المقارنة بين كل وظيفتين لإظهار أيهما أهم.وتتم المقارنة على أساس عوامل معينة مثل: مستوى التعليم، الخبرة، المسئولية، إلى غير دلك. وبعد إجراء المقارنة الزوجية بين مختلف الوظائف، يتم حساب عدد المرات التي تفوقت فيها كل وظيفة. ويتم ترتيب الوظائف في كل قسم في المنظمة، ثم على مستوى المنظمة ككل.

**- طريقة التدرج:**

حيث يتم تحديد، حسب هده الطريقة، المجموعات الوظيفية استنادا إلى طبيعة العمل في المنظمة، مثلا الوظائف الإدارية، الفنية، الإنتاجية، المالية...، ويتم وضع مقياس لكل مجموعة وظيفية ثم تقسيم كل مقياس إلى درجات، ويتم توصيف المقياس و درجاته بدقة. يتم

بعد دلك وضع الوظائف في الدرجة المناسبة في المقياس وبعدها ترتيب وظائف كل درجة وفقا لطريقة الترتيب البسيط، وأخيرا يحدد اجر كل وظيفة في كل درجة.

**نظام الحوافز:**

الحوافز هي وسيلة إشباع تعرض على الأفراد لتوجيه أو استثارة سلوكهم، من أجل دفعهم لزيادة إنتاجيتهم والتقيد بأنظمة وقوانين العمل المعمول بها في المؤسسة ـ والحافز هو المقابل الذي يعود على الموظف نتيجة تميزه في الأداء.

وقد عرفه "بيندر" على انه مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في أن واحد، وهي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله وتحدد اتجاهه، وشكله، وشدته ومدته,

**أهمية الحوافز:**

تهتم المنظمة الاقتصادية بتصميم نظام للحوافز لتوجيه سلوك وتصرفات الأفراد بما يستجيب لأهدافها, ولتحقيق دلك تحتاج المنظمة إلى توفير الإمكانيات والظروف التي تؤثر على أداء العامل حتى تمكنه من القيام بأعماله كما يلزم الأمر,

ومن بين المتطلبات الأساسية التي تحتاجها عملية التحفيز ما يلي:

* ممارسات إدارية ناضجة لتوفير العوامل المؤثرة في أداء العامل،
* تحديد حاجات العاملين،
* تحديد قائمة الحوافز،
* تحديد أسباب الأداء الجيد،
* وضع واعتماد نظام الحوافز,

**أنواع الحوافز**

يختلف نظام الحوافز من منظمة اقتصادية إلى أخرى حسب الحوافز المستخدمة، وتقديرها لحاجات العمال، والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها والإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة. ويمكن تصنيف الحوافز إلى عدة أنواع من حيث:

- **المادة:** وتنقسم إلى حوافز مادية و حوافز معنوية:

* حوافز مادية، وتشمل الأموال، والمزايا المادية (مثل السكن، والنقل،...).
* حوافز معنوية: وتشمل الترقية، والتكوين،...إلى غير دلك.

- **التأثير:** وتنقسم إ,lلى حوافز ايجابية وحوافز سلبية[[1]](#footnote-2):

* الحوافز الايجابية تتمثل في تشجيع الإفراد عند إحداث السلوك المرغوب فيه، حيث تحدد المنظمة مسبقا السلوك الايجابي والحافز المستعمل لمكافئته.
* الحوافز السلبية: تتمثل في دفع العمال على تجنب سلوك معين، ويمكن أن تكون حوافز مادية أو معنوية.

**الفرد المتحصل عليها**: ويمكن أن يقدم الحافز للفرد أو للجماعة:

* الحوافز الفردية: توجه الحوافز الفردية لكل فرد على حدى.
* الحوافز الجماعية: وهي توجه للجماعة أو الوحدة التي تقوم بالنشاط.
* الحوافز على مستوى المنظمة: وتكون موجهة إلى جميع عمال المنظمة، مثل الأرباح وملكية الأسهم...الخ.

**أسس منح الحوافز:**

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير لمنح الحوافز من أهمها: الأداء، والسلوك، والمجهود، وانجاز الأهداف المطلوبة، إلى غير دلك، وسنتعرض لبعض المعايير فيما يلي:

- **معيار الأداء**: يعتبر من أهم المعايير لقياس الحوافز، حيث يتم تحليل الأداء ومن ثم اختيار المقاييس المناسبة لقياسه مثل كمية العمل، جودة العمل،...الخ.[[2]](#footnote-3)

**- معيار المجهود:** يستعمل هدا المعيار في قياس ناتج العمل، لكنه اقل موضوعية من المعيار السابق حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائما إلى انجاز العمل المطلوب بفعالية.

- **معيار الاقدمية**: وهو معيار شائع الاستخدام وياخد في الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير م الولاء والانتماء.

- **تحقيق الأهداف**: وهو معيار مستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على انجاز الأهداف المسطرة المحددة مسبقا.

**إدارة المسارات الوظيفية**

**تعريف المسار الوظيفي:**

يتكون المسار الوظيفي من مجموع من المناصب المرتبطة والتي تخطط مسبقا بحيث يتم تعيين العامل فيها تدريجيا طوال حياته المهنية. وتتأثر هذه الوظائف باتجاهات الفرد وطموحاته وآماله ومشاعره. وينظر إلى المسار الوظيفي على انه "مسار للحراك داخل المنظمة أو تراكم مجموعات فريدة ومميزة من المراكز والخبرات خلال شغله لوظائف معينة".

**تخطيط المسار الوظيفي:**

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي وظيفة رسمية ومنظمة في إطار تسيير الموارد البشرية، وتهتم هذه الوظيفة بتطوير وتوجيه العمال في المنظمة وتعيينهم في مناصب مختلفة تتناسب مع قدراتهم وكفاءاتهم المهنية مما يؤدي إلى تحفيزهم وبالتالي تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة. وتشمل هذه الوظيفة جميع المستويات الإدارية، حيث تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين بالإضافة إلى تهيئة مديري المستقبل وتزويدهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل. وتتطلب عملية تخطيط المسار الوظيفي القيام بعدة خطوات ضرورية تتمثل فيما يلي:

1- تحديد الأهداف المهنية للعامل: يمر تحديد الأهداف المهنية بدراسة وتحليل مواصفات الفرد وآماله المهنية وانتظارا ته. ويتم مقارنتها بقدرات الفرد وكفاءته من اجل تحديد نقاط القوة والضعف لدى الفرد لمعالجتها بفضل تكوين وتطوير الفرد خلال حياته المهنية.

2- تحديد المسار الوظيفي: حيث يتم الاختيار بين عدة مسارات يمكن أن يحقق الفرد من

خلالها تقدمه مهنيا وتتمثل في:[[3]](#footnote-4)

- المسار التقليدي: بمعنى التقدم في السلم الوظيفي للترقي تدريجيا من منصب إلى آخر.

- شبكة المسارات: يمكن للفرد التقدم أفقيا وعموديا عبر شبكة من المواقع المختلفة.

- مسار ثنائي المهنة: يمكن للفرد اختيار الاحتفاظ بمهنتين، إحداهما تكمل الأخرى.

3- وضع البرنامج اuهائي لتسيير المسار الوظيفي: بعد اختيار المسار الوظيفي الذي يريد الفرد أن يسلكه خلال حياته المهنية، يتم وضع البرنامج النهائي لتسيير المسار الوظيفي وتبدأ بعد ذلك المرحلة التنفيذية.

**أهمية تخطيط المسار الوظيفي**

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل بالمنظمة الاقتصادية، فالعامل لديه طموحات، واحتياجات وأهداف (تحقيق ذاته وإشباع حاجاته المادية والمعنوية) يريد تحقيقها. والمنظمة تتولى القيام بدراسة عميقة لهده الاحتياجات والأهداف الفردية من اجل توجيه الأفراد بصورة

ملائمة لتحفيزهم وحثهم على أداء أعمالهم بفعالية. إن تحقيق رضا الفرد في عمله يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وإدخال التغيير والتلاؤم مع التطورات السريعة في المحيط الخارجي.

**أهداف تسيير المسار الوظيفي:**

هناك عدة أهداف فردية وتنظيمية لعملية تسيير المسارات الوظيفية من أهمها ما يلي:

- تحسين فعالية العمال والمنظمة،

- تامين احتياجات المنظمة عبر توفير الأفراد المناسبين لشغل المناصب الشاغرة،

رفع حماس العاملين  ورضاهم عن المنظمة،

\_ توجيه العمال إلى المناصب الأكثر إستراتيجية،

- تحفيز العمال وتقليل نسبة الاستقالات،

- تخفيض تكاليف اليد العاملة،

- توفير أفراد أكفاء،

- المرونة في التلاؤم مع التغيرات الخارجية.

**تصميم مخطط المسار الوظيفي:**

إن تصميم المخطط النهائي للمسارات الوظيفية للمنظمة يتطلب تدخل الجهات التالية:

* الإدارة العامة: وهي توفر الركيزة الأساسية والسياسات الرسمية التي تساعد على تخطيط المسارات الوظيفية مثل الإعلان عن المناصب الشاغرة، إمكانيات النقل والترقية،...إلخ. والإدارة العامة هي المسئولة على توفير الموارد المالية والمادية والمعلومات اللازمة لتنفيذ برامج تسيير المسارات الوظيفية.
* الوظائف الأخرى: إن تدخل الوظائف الأخرى في إدارة الموارد البشرية مباشرة على وظيفة تخطيط المسارات الوظيفية مثل اختيار وتعيين العاملين، عمليات الترقية الداخلية، توصيف الوظائف، التقييم...الخ، يؤثر على فعالية برامج تسيير المسارات الوظيفية.
* تدخل المسيرين: يهتم المسيرين في هده الوظيفة بجمع المعلومات التي تخص عمال المنظمة وبتحديد المخزون مرحليا وذلك عبر متابعة تكوين العمال، وتطويرهم، واداءهم بالإضافة إلى فرص التقدم الممكنة ظوالمتوفرة في برامج تسيير المسارات الوظيفية. كما يقوم المسيرين بالتحاور مع الأفراد المعنيين بصفة دورية لمناقشة أهدافهم المهنية ومتابعة التطورات في مساراتهم الوظيفية.

**وسائل تسيير المسار الوظيفي:**

يمكن للمنظمة أن تستخدم العديد من الوسائل لتسيير مساراتها الوظيفية من أهمها ما يلي:

**-** تقارير تقييم الأداء: تشير هذه التقارير إلى مستوى أداء الفرد، ونقاط قوته وضعفه، وقدراته، واحتياجاته التكوينية،...الخ، كما تشير إلى إمكانية نقله وترقيته إلى مناصب أخرى.

- اختبارات المسار الوظيفي: الهدف من هذه الاختبارات هو التعرف على قدرات الفرد، ومهاراته، وطموحاته المستقبلية في العمل.

- بحوث الرضا: تقوم بعض المنظمات بإجراء بحوث للتعرف على مستوى رضا أو عدم رضا العامل عن عمله وأسباب ذلك.

- توصيف الوظائف: إن توفير توصيف متكامل للوظائف يحدد مواصفات الوظائف من جهة ومواصفات الأفراد المؤهلين لشغلها هام جدا لتحديد المسار الوظيفي الذي يمكن للعامل إتباعه.

- مخزون المهارات: وهو المخزون الذي يوضح مجموع الكفاءات المتوفرة لدى المنظمة.

- تقنيات النقل وخرائط الترقية: توضح هذه التقنيات كيفية نقل العمال وترقيتهم من منصب إلى آخر.

- برامج التكوين والتأهيل: تضع المنظمة برامج فردية وجماعية لتكوين عمالها لنقلهم وترقيتهم في المناصب المناسبة.

- تقنيات التقاعد المبكر: يتم استعمال هده التقنيات لتسهيل خروج العمال الغير قادرين على التكوين والتأهيل في مناصب أخرى.

- برنامج إعادة التأهيل: وهو يهدف إلى إعادة توجيه العمال إلى مناصب أو مسارات وظيفية أخرى.

- تقنيات التدوير: تقوم المنظمة بنقل العمال من وظيفة إلى أخرى بغرض تكوينهم وتحضيرهم لمناصب أخرى.

1. [↑](#footnote-ref-2)
2. [↑](#footnote-ref-3)
3. [↑](#footnote-ref-4)