

مفاهيم أساسية تتعلق بالتكوين

هو مجمل النشاطات والوسائل الطرق والدعائم التي تساهم في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكاتهم وقدراتهم الفكرية الضرورية والهدف هو الوصول لتحقيق أهداف المؤسسة ثم الأهداف الشخصية الإجتماعية والذي يرتبط بتحسين أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية.

هو كذلك نشاط مخطط يهدف لتزويد الأفراد بجملة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات الأداء.

هو مجموع الإجراءات ذات البعد البيداغوجي المقدم للأفراد والذي يسمح بالتكيف مع التغيرات والتطورات الهيكلية والتعديلات المتعلقة بمستوى تنظيم العمل داخل المؤسسة بهدف تطوير وظائفهم.

هو عمل النشاط ضمن وظائف الموارد البشرية والذي يحدد الاحتياجات التنظيمية للتطوير والتأهيل للموظفين في مختلف المستويات الإدارية وفقا نقاط القوة والضعف المتعلقة بأدائهم خلال الوظائف.

البعد الاستراتيجي للتكوين

إن انخفاض قدرة المؤسسات الاقتصادية على المنافسة وإضطراب بعضها إلى الخروج من الأسواق ومواجهة سيطرت بعض المؤسسات عليها جعلها يضطر في أغلب الأحيان إلى تخفيض قوة العمالة لديها. هذا التغيير في البيئة الخارجية شكل تهديدا كبيرا للمؤسسات التي تنافس على المستوى الدولي (فرصة).

لذلك فإن نجاح المؤسسات الاقتصادية يتعلق دائما بكيفية تعديل استراتيجياتها الحالية وتبني استراتيجيات جديدة وفقا لتطلعات الاستراتيجية للوصول لمزايا تنافسية مستدامة وعليه أصبحت المؤسسات الاقتصادية مقتنعة تماما أن إدارة الموارد البشرية لابد أن تتعلق بالمنظور الاستراتيجي وتترابط مع أهداف وغايات ورسالة المؤسسة لذلك فإن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداءها

المحور السابع: التكوين الإستراتيجي في المؤسسة

أفضل في المجالات التي تتعلق بتحسين الجودة تحسين وتطوير أداء الموظفين والذي يتطلب الاعتماد على استراتيجية التكوين من أجل رفع مستويات أداء الموظفين.

ومن أهم الجوانب التي يجب مراعاتها في العملية التكوينية هي اختيار الاستراتيجية المناسبة التي تحقق أهداف مخطط التكوين بما يتلائم مع احتياجات الموظفين بالمؤسسة واحتياجات التوجه الاستراتيجي كذلك.

ويظهر البعد الاستراتيجي للتكوين:

من خلال الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة واضحة المعالم استراتيجيات هجومية أو دفاعية وذلك وفقا للمتغيرات في البيئة الداخلية للمؤسسة أو البيئة الداخلية.

مفهوم إستراتيجية التكوين

استراتيجية التكوين هي العملية التي تهدف إلى إتخاذ القرار الاستراتيجي المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة ومدى استهلاكها للمهارات والكفاءات والقدرات السلوكية الذهنية وفقا للتوجهات الاستراتيجية عامة للمؤسسة والتي تحدد الرؤيا المستقبلية لها والأهداف الاستراتيجية التي يجب تحقيقها.

وبالتالي فإن المدخل الاستراتيجي لتكوين الموارد البشرية انطلاقا من فكرة أن هذه الأخيرة هي أصل استثمارهم من أصول المؤسسة وشريك استراتيجي حقيقي في التخطيط الاستراتيجي على أن تحسين أداء الموارد البشرية في وظائفهم لم يعد محصورا فقط بإدارة الأعمال اليومية والاستقطاب وإنما لابد أن يتعلق بكيفية تكوين الموارد البشرية في إطار رسالة المؤسسة والهدف هو ضمان الحاضر وتحقيق الأهداف المستقبلية.

اهتمام المؤسسة بإستراتيجية التكوين

تتضح الأهمية المتزايدة لأهمية إستراتيجية التكوين في العديد من الأدبيات والدراسات الاقتصادية حيث قام بيرتي سنة 1986 بدراسات تثبت أن جميع مسؤولي الموارد البشرية تقريبا أحد أهم المحاور الاستراتيجية ذات البعد البشري داخل المؤسسة كما أنه تمويل عملية التكوين الاستراتيجية ترتبط بمبالغ ضخمة تؤكد على أهمية التوجه.

مثال:

فرنسا 2.4 % سنة 1986

3.34 % سنة 1997

ولذلك فإن المؤسسات تقر بأهمية توفر إستراتيجية التكوين تخدم مصالحها في الأجل البعيدة ويرجع ذلك في العديد من العوامل.

- المكانة المهمة التي أصبحت تحتلها وظيفة الموارد البشرية (توجه استراتيجي)
- استراتيجيات التكوين تمثل الاهداء عامل لتسوية المسؤولية الاجتماعية.
- التكوين الاستراتيجي يمثل عامل التميز في توجهات الريادة من النظرة الاجتماعية إلى اقتصادية مستدامة.
- الأثر المتزايد لإستراتيجيات التكوين في الرفع من الأداء لإنتاجيات العمل.

التخطيط الاستراتيجي للتكوين

- يقوم التخطيط الاستراتيجي للتكوين على الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة وبلوغ الاستراتيجية في كل وظائفها.
- المخطط الاستراتيجي للتكوين يعتمد على تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وعملية الموائمة بينها وبين نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لتحقيق أهداف قد تتعلق بإستراتيجيات

المحور السابع: التكوين الإستراتيجي في المؤسسة

التوسيع زيادة هامش الأرباح بنسبة رأس مال المستثمر إستراتيجيات دخول أسواق جديدة، إستراتيجيات التوسع قائمة، التوغل في السوق بأسعار تنافسية من خلال تكاليف منخفضة وبلوغ ذلك لن يكون إلا في إطار توفر موارد بشرية مكونة ومؤهلة للوصول لتحقيقها.

- الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة تتطلب دائما تغيرات هيكلية والذي يعكس الجهد طويل المدى لإحداث التغيرات المخطط للمؤسسة وبما أن هذا التغيير لابد أن يتزامن مع التحسين في عمليات الإدارة وفقا لخطط واضحة ومراقبة جادة لذلك لابد أن تضمن أن مواردها البشرية لابد أن لا تكون حاجزا في التغيير الهيكلي وإنما عامل نجاح المؤسسة وهذا ما يفرض الحاحا كبيرا على تكوين الموارد البشرية بصدد تطبيق خيارات استراتيجية للمؤسسة والهدف هو التوجيه المستمر للموارد البشرية لتلبية متطلبات التغيرات الحتمية دون إهمال احتياجاتهم الخاصة في تطوير معارفهم وسلوكياتهم التي تحتاجه لإنجاح تنظيمها.

وبالتالي فإن إبراز الدور الإستراتيجي يظهر في ما يلي:

- هل تحتاج الخطة الاستراتيجية للموظفين جدد نعم ————— ما هي المهارات المطلوبة، كيف سيتم التوظيف، كيف مع متطلبات الوظيفة الجديدة.
- هل تتطلب الخطة الاستراتيجية مهارات ومتطلبات جديدة لدى الموظفين الحاليين فكيف يمكن الحصول على هذه المعارف؟

- هل المستويات العالية من الأداء تفرض التوجه للتكوين الاستراتيجي؟
- هل يجب تغيير الأساليب الإنتاجية والتجهيزات والآلات بما يتماشى مع تغيرات البيئة الخارجية؟
- وهل يستطيع التكوين الاستراتيجي في تحقيق فعالية ذلك؟
- هل التكوين الاستراتيجي يساهم في تغيير سلوكيات الأفراد وثقافتهم؟

لذلك فإن الاستراتيجيات التكوينية تتعلق بتقديم برامج تكوينية للموارد البشرية مستندة على إما

أماكن عقد البرنامج فترة عقد البرنامج استغلال خبراء من داخل المؤسسة أو خارج المؤسسة.