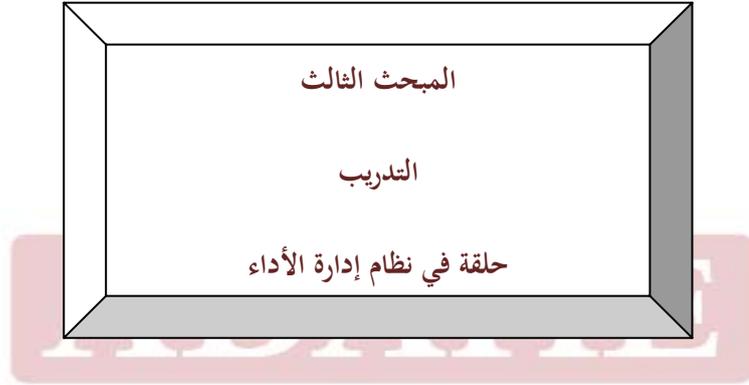


## الفصل الثامن استراتيجيات التدريب في إطار إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الأداء



### المفاهيم الأساسية لإدارة الأداء

إن المهمة الأساسية للإدارة أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة. ويمكن توفير فرص النجاح للإدارة في مهمتها من خلال إدارة أداء العناصر الأساسية المشاركة في فعاليات المنظمة وفي مقدمتها هو المورد البشري، وكذلك تهيئة الظروف المادية والتنظيمية اللازمة لقيام الأداء المستهدف.

وبالنظر إلى التغيير المستمر في كافة ظروف المنظمة والمناخ المحيط، تصبح المراجعة المستمرة لجميع مكونات وعوامل الأداء ضرورة لضمان حسن الأداء وتحقيق الأهداف، كما أن هذه المراجعة تساهم في إعداد المنظمة لمواجهة المتغيرات. ومن ثم تصبح إدارة الأداء وفق مفهوم شامل ومحدد من الضروريات في المنظمات المعاصرة.

من ناحية أخرى، تؤدي المنافسة والتطور التقني إلى ضرورة العمل على تحسين الأداء وتطويره باستمرار وإخضاعه لعمليات مراجعة مستمرة تستهدف التحسين والتفوق والتميز على المنافسين، بل والتفوق على النفس بمعنى عدم الركون إلى ما تحقق من نجاح والسعي الدائب لتعظيمه. وفي جميع الأحوال، فإن احتمال اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف يمثل فجوة ينبغي علاجها، ومن ثم تصبح إدارة الأداء أمراً لازماً.

### تعريف إدارة الأداء

إدارة الأداء مدخل إداري متكامل يهدف إلى تصميم وتخطيط الأداء المستهدف وتحديد أهدافه ونتائجه، وإعداد [الفرد] القائم بالعمل وتوفير التوجيه والرعاية والإشراف بما يحقق التوافق بين قدراته ومهاراته وسلوكه الفعلي في العمل ومتطلبات الأداء. كما ويتضمن مدخل إدارة الأداء المراقبة المستهدفة ووضع برامج العلاج بتطوير عناصر الأداء المتسببة في ذلك الانحراف.

## مدخلات نظام إدارة الأداء

هي المعلومات الأساسية التي يعتمد عليها النظام في تشكيل "الأداء" على النحو المحقق لأهداف المنظمة، وتضم معلومات عن أهداف واستراتيجيات وسياسات المنظمة، والخطط والبرامج المستهدفة في مختلف المجالات، والهياكل التنظيمية المعتمدة وعلاقات القطاعات التنظيمية المختلفة، والتقنيات السائدة والمستخدمة في أعمال المنظمة، والمستفيدين من خدماتها أي السوق المستهدف لمنتجات المنظمة من سلع أو خدمات، ثم معلومات عن الموارد البشرية المتاحة للمنظمة، وأوضاع سوق العمل الذي تستمد منه المنظمة عناصرها البشرية. وتفيد تلك المعلومات في تمكين نظام إدارة الأداء من تكوين ملامح وتحديد مواصفات كل من العمل المطلوب أداءه والفرد المناسب لأداء هذا العمل.

## عمليات نظام إدارة الأداء

تتمثل عمليات نظام إدارة الأداء في تحليل المعلومات وإعادة صياغتها لتحديد النتائج المهمة التالية وذلك بالنسبة لكل مجال من مجالات النشاط في المنظمة وعلى جميع المستويات، وتشمل التخطيط، توجيهه، تشخيصه، تقييمه، تحسينه، وتطوير الأداء. ويضيف البعض عمليات مثل تيسير الأداء أو تمكيناً لأداء وهي في رأينا تندرج ضمن عملية التوجيه.

## مخرجات نظام إدارة الأداء

تتبلور مخرجات نظام إدارة الأداء في تحديد عناصر الأداء المستهدف، ومستوياته ومعدلاته، وشروط ومواصفات الأداء المقبول. كما تحدد معايير وآليات قياس وتقييم وتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليرقى إلى المستوى المستهدف.

## مداخل تحسين الأداء

- تحسين الأداء بالتركيز على تطوير مهارات وسلوك العاملين.
- تحسين الأداء بالتركيز على تطوير وتحسين ظروف العمل المادية.
- تحسين الأداء بالتركيز على التطوير التنظيمي وإعادة الهيكلة.
- تحسين الأداء من خلال التطوير التقني.

## التدريب من منظور إدارة الأداء

يوضح هذا العرض المفاهيم الأساسية لمدخل إدارة الأداء الأمور المهمة التالية بالنسبة لقضية التدريب:

- أن تحسين الأداء وتطويره باستمرار ليحقق مستويات الإنجاز ويتوافق مع المتغيرات ذات التأثير على عمل المنظمات ليس قضية تدريب فقط، ولكنه هدف يتجاوز إمكانيات التدريب، ويحتاج تحقيقه إلى تكامل وتفاعل مجموعة مختلفة من العناصر والعوامل ذات التأثير على "الأداء".
- أن اللجوء إلى التدريب كأحد وسائل تحسين وتطوير الأداء الفردي ينبغي أن ينطلق من رؤية واضحة ومعرفة دقيقة بأهداف وخطط الأداء المستهدف ونتائج تحليل وتقييم الأداء الفعلي وتحديد أسباب الفجوة التي قد تفصل بين المستويات الفعلية والمستهدفة.
- أن التخطيط المتميز والتنفيذ الدقيق لفعاليات التدريب لن يحقق الآثار المستهدفة منه إن لم يصاحب التدريب تعديلات متناسبة في ظروف العمل وتقنياته أو في الأوضاع التنظيمية السائدة.
- لا يقتصر التدريب في مفاهيم إدارة الأداء على التدريب الرسمي الذي يتم في قاعات التدريب، بل يشمل أيضاً كل أشكال التوجيه والمساندة والإشراف الفعال الذي يحصل عليه الفرد من رؤسائه في العمل.