

## تقديم:

تشكل منظمات الأعمال حجر الأساس في مختلف ميادين الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية..، وتمارس تلك المنظمات وظائف مهمة في تشكيل وتنمية الموارد البشرية بما يناسب حاجيات المجتمع، ويواكب حركة الإنتاج والتنمية.

## أولاً: التكوين من منظور إدارة الأداء

يوضح هذا العرض، المفاهيم الأساسية لمدخل إدارة الأداء المرتبطة بقضية التكوين:

- إن تحسين الأداء وتطويره باستمرار ليحقق مستويات الإنجاز يتوافق مع المتغيرات ذات التأثير على عمل المنظمات، ليس قضية التكوين فقط، ولكنه هدف يتجاوز إمكانات التكوين ويحتاج تحقيقه إلى تكامل وتفاعل مجموعة من العناصر والعوامل ذات التأثير على الأداء.
  - إن اللجوء إلى التكوين كأحد وسائل تحسين وتطوير الأداء الفردي أو الجماعي، ومجموعة الأفراد 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.
  - إن التخطيط المتميز والتنفيذ الدقيق لفعاليات التكوين لن يحقق الآثار المستهدفة منه إذ لم يصاحب التكوين أو يلحقه تعديلات متناسبة في ظروف وتقنياته أو في الأوضاع التنظيمية السائدة.
  - لا يقتصر التكوين في مفاهيم إدارة الأداء على التكوين الرسمي الذي يتم في قاعات التكوين بل يشمل أيضاً كل أشكال التوجه والمساندة والإشراف الفعال الذي يحصل عليه الفرد من رؤسائه في العمل.
- ويضم نظام إدارة الأداء مجموعة مهمة من العمليات ذات العلاقة بالتكوين، حيث تمثل الأسس التي يستمد منها نظام التكوين المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات المختلفة المناسبة لسد فجوة الأداء والوصول إلى مستويات مرضية وتشمل تلك العمليات أعمال "تخطيط الأداء"، "توجيه الأداء"، "تشخيص الأداء" و "تقييم الأداء".

### 1.1. تخطيط الأداء وعلاقته بالتكوين:

إن تخطيط الأداء هو نقطة البداية في إدارة الأداء، ومن ثم أساس نشاط التكوين بما تتضمنه من معلومات مهمة يحتاجها مخطط التكوين ولا يمكنه تجاهلها من أهمها:

- وصف العمل المطلوب وأسلوب تنفيذه، ومدى ارتباطه بغيره من الأعمال.
- حجم وسرعة ومستوى جودة الأداء المستهدف.
- توقيت العمل وحدود التكلفة المقبولة.

### 2.1. توجيه الأداء وعلاقته بالتكوين:

تمثل عملية توجيه الأداء نشاطا تكوينيا حقيقيا ومستمر على أرض الواقع في محل الأداء ذاته ويعتبرها الكثيرون الأكثر فعالية وتأثير في بناء قدرات الفرد وتنمية مهاراته، وفي هذا الصدد يستخدم أرباب العمل والأفراد بصفة دائمة بعض الأنواع الرسمية، أو يناقشون حول كيفية أداء الآخرين لمسؤولياتهم، وكذلك بالنسبة للهيئة الإدارية.

جامعة زيان عاشور - الجلفة / الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

التخصص: السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية  
إعداد البروفيسور: علة مراد

مقياس: تنمية وتطوير الموارد البشرية  
المحاضرة السابعة: دور المنظمات المعاصرة في مجال تكوين وتنمية الموارد البشرية

وتشمل عمليات توجيه الأداء المتابعة المستمرة لعناصر الأداء المختلفة، الفرد القائم بالعمل ظروف الأداء المحيطة، وإمكانات ومستلزمات الأداء، وكذا ما قد يطرأ على المناخ المحيط من متغيرات.

كذلك تتضمن عملية توجيه الأداء تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في السيطرة على ظروف الأداء، والتغلب على ما قد يصادفهم من مشكلات، وتكتمل جهود توجيه الأداء بتمكين الفرد، بمعنى منحه الصلاحيات اللازمة وتزويده بآليات التي تسمح له بالسيطرة على ظروف ومعدلات الأداء الأمر الذي يضمن بدرجة أكبر تحقيق أهداف ومستويات الأداء وفق الخطة المعتمدة، وبذلك فإن توجيه الأداء هو عملية اتصال مستمرة بين الرئيس المشرف على العمل وبين الفرد.

### 3.1. تشخيص الأداء وعلاقته بالتكوين:

تعتبر عملية تشخيص الأداء مرحلة أساسية في إدارة الأداء، غايتها الأساسية البحث في أساليب "الفجوة" التي تفصل مستوى الأداء الفعلي عن مستواه المخطط أو المستهدف، وبالتالي فتح الطريق نحو العلاج، ومن ثم يكون تشخيص الأداء هو المدخل نحو علاج قصور الأداء بما يتناسب والأساليب الحقيقية التي تم الكشف عنها، ويلعب الكشف المبكر عن عيوب الأداء دورا مهما في فعالية التشخيص، وتعتمد فيه الإدارة على المعلومات الناتجة من المتابعة والملاحظة باستخدام نظم التقارير الفورية، والاسترشاد بالملاحظات العملاء وشكاواهم، والمقارنة مع مستويات الأداء في فترات زمنية مختلفة أو في قطاعات مختلفة داخل المنظمة أو مؤسسات خارجية.

وتنتهي عملية تشخيص الأداء بتحديد مصادر القصور وأسبابه، ويمكن رصد أربع مجموعات أساسية من العوامل المؤثرة في الأداء والتي تمثل أسبابا محتملة للقصور، وهي العوامل البشرية، المادية التقنية والتنظيمية.

وتبدو الأسباب البشرية أكثرها تأثيرا واحتمالا في وجود فجوات الأداء، حيث تتباعد اهتمامات الأفراد أو رغبتهم عن العمل المطلوب، أو تختلف مكونات قدراتهم ومهارتهم في المستويات المطلوبة، وتضم مجموعة من الأسباب المادية لفجوة الأداء كل ما يستعين به العامل من أدوات وتجهيزات ومواد وغيرها، وكذلك الموارد المالية، وما قد يعتبرها من نقص أم تقادم أو عيوب في التشغيل.

والميزة الأساسية لعمليات تشخيص أداء الأفراد هو تأكيد حقيقة مهمة بالنسبة لدور التكوين في تحسين الأداء، بل قد يكون سبب فجوة الأداء أمور مادية، تنظيمية تقنية أو حتى بشرية تتصل بالميل والدوافع، وجميع تلك الأسباب لا يمكن علاجها بالتكوين، ولعل بهذا المنطق يكون العلاج الحقيقي لكثير من العيوب والممارسات التكوينية الشائعة حين تبدأ الأنشطة التكوينية دون معرفة واضحة بطبيعة الأعمال التي يقوم بها المكونون، ومن غير دراسة لمستويات الإجابة في الأداء وما قد يصادفهم من عقبات، أو ما قد يبدو في أدائهم من عيوب، وبذلك تتحول كثير من جهود التكوين إلى نمط يتحكم فيه مقدم الخدمة التكوينية بدلا أن ينشأ ويتم بناء على طلب وحاجة يستشعرها القائمون بالعمل.

### 4.1. تطوير الأداء وعلاقته بالتكوين:

إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم إدارة الأداء، إذ تتعامل مع ظاهرة القصور التي كشفت عنها عمليات تشخيص وتحليل وتقييم الأداء بالمقارنة بأهداف وخطط الأداء، والهدف إذن من التطوير هو تحقيق التعادل أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي وبين المستويات المستهدفة في خطة الأداء.

وفي ضوء التعرف على المظاهر وأسباب القصور في الأداء إلى واحد أو أكثر من المجالات التالية.

- تطوير الأفراد.
- تطوير العمل.
- تطوير التنظيم.

إن تقييم فعالية التكوين يفيد في تحسين وتطوير الأنظمة والبرامج التكوينية التي يتوقع القيام بها في المستقبل. ومن الواضح أن عملية تطوير الأفراد هي صميم اختصاص التكوين، ومن ثم يمكن إدراك العلاقة الوثيقة بين التكوين وبين إدارة الأداء، لذلك زاد اهتمام واعتبرته الأساس لتطوير إداري شامل وفلسفة إدارية جديدة تتجه نحو المنظمة عالية الأداء أو المنظمة الموجهة بالأداء.

وفي ضوء معطيات نظام إدارة الأداء، ينطلق التعامل مع التكوين من منظور مختلف تماما يتمثل في ما يلي:

- يعتبر التكوين آلية لتطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف (المخطط) كما تحدده خطط الأداء.
- يكون اختيار التكوين لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها، وبعد استعراض مختلف الآليات والمداخل التي يمكن استخدامها للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب.
- يتم استخدام التكوين في إطار أدوات التطوير والتحسين مع مجمل أطراف الأداء، وليس مع المورد البشري فقط.
- يتم اختيار وتكوين الأفراد في وفق أسس عملية.

### ثانياً: تنمية الموارد البشرية في ظل عالمية السوق

تواجه المنظمات الاقتصادية في ظل الانفتاح المتزايد للأسواق العالمية تحديات كبيرة تؤثر بشكل مباشر على أداءها التنافسي، ذلك أن التوجه نحو عالمية السوق يتطلب بشكل أساسي الاهتمام بالموارد والكفاءات البشرية وتطويرها بما يؤثر على جودة وتكلفة المنتجات المصدرة إلى الأسواق العالمية وتعد وظيفة الموارد البشرية من أكثر الوظائف تأثراً بتلك التغيرات، بحكم أنها مسؤولة عن مختلف الأنشطة المرتبطة بالموارد المتاحة بالمنظمة، لذا يجب إجراء التعديلات الملائمة على استراتيجيات وسياسات تلك الموارد لضمان تكيف ايجابي للمؤسسة يساهم في استغلال الفرص البيئية التنافسية ويقلل من مخاطر التهديدات المحتملة فيها. ولقيام وظيفة الموارد البشرية بذلك الدور الهام، يجب بالضرورة أن تكون شريكا أساسيا في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المنظمة، وأن تعمل على التنبؤ بالتحولات التنافسية المؤثرة على كفاءة وفاعلية تنمية الموارد والكفاءات البشرية على المدى الطويل، ولقد واجهت تلك الوظيفة في سبيل تحقيق تنمية مستدامة لتلك الموارد والكفاءات العديد من التحديات منها:

### 1.2. الاتجاه نحو عالمية السوق:

لقد بينت بعض الدراسات أن من أهم العوامل التي تدفع بالمنظمات المحلية أو الدولية لزيادة الاهتمام بنظم تسيير الموارد البشرية، تزايد الاتجاه نحو العولمة وتحرير الأسواق والتقدم التكنولوجي المتسارع وثورة المعلومات، وأن السبب الرئيسي الذي يدعو المنظمات الهادفة للدخول إلى الأسواق العالمية على تطوير استراتيجيات الموارد البشرية كون هذه الخيرة كانت مصممة لملائمة السوق المحلي.

جامعة زيان عاشور - الجلفة / الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

التخصص: السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية  
إعداد البروفيسور: علة مراد

مقياس: تنمية وتطوير الموارد البشرية  
المحاضرة السابعة: دور المنظمات المعاصرة في مجال تكوين وتنمية الموارد البشرية

إن أهم تحدي يواجه المنظمات الاقتصادية في ظل عولمة السوق هو؛ إيجاد وسائل تحرير الكفاءات وكسب كامل التزامهم، وتزداد أهمية هذا التحدي خاصة بالنسبة للشركات دولية النشاط التي تواجه نقصا في الكفاءات عالية التأهيل والتعليم حتى في البلدان الصناعية المتقدمة، لذا يتوقع زيادة شدة المنافسة على الكفاءات البشرية، التي لا شك أنها سترتبط بالمنظمات القادرة على تلبية احتياجاتها المادية والمعنوية، وبالتالي تطلب الأمر من تلك الشركات العمل على تطوير أنظمة التكوين والتحفيز الملائمة على جذب الكفاءات عالية الأداء.

كما أدى انضمام غالبية الدول في مسار تحرير التجارة الدولية إلى اندماج اقتصادياته في سوق عالمي واحد تسوده المنافسة الشديدة، لأجل هذا يتوقف تحقيق المنظمات لميزة تنافسية بشكل خاص على تنمية وتأهيل الموارد والكفاءات البشرية خاصة في الشركات عالمية النشاط أو ذات التوجه التصديري وذلك من خلال التركيز على:

◀ تنمية مهارات مديري الموارد البشرية لامتلاك وتطوير فن التعامل مع العاملين متعددي الجنسيات ومحاولة فهم أساليب تسيير الموارد البشرية، بما يسمح بتعديل الأنظمة الحالية بشكل إيجابي.  
◀ تكوين الكفاءات البشرية إلى اكتساب مهارات الاتصال وصياغة الاستراتيجيات، وحل الصراعات وبناء فرق العمل الجماعي.

◀ التأكد من فهم وإدراك الكفاءات البشرية لمهامها وواجباتها ضمن الثقافة والقوانين المعمول بها في البلدان المستضيفة.  
◀ اكتساب مهارات اللغات المتعددة كأداة اتصال لنجاح الكفاءات البشرية في بيئة العمل الدولية.

## 2.2. تنوع مزيج الموارد البشرية:

تضم الشركات دولية النشاط، عاملين متعددي الجنسيات والثقافات والأعمار، مما يعني اختلافا في القدرات والمهارات التي تتطلب بالضرورة مزيد من التنمية والتكوين الجيد.

## 3.2. الاتجاه المتزايد للتصغير:

في سبيل زيادة كفاءاتها التنافسية، زاد اتجاه المنظمات الاقتصادية إلى تخفيض حجم العمليات كتقليل المستويات التنظيمية وتخفيض عدد المنتجات والتخلص من العمالة الزائدة أو اندماج بعض الوحدات أو إلغائها ضمن هذه التحولات تكون وظيفة الموارد البشرية ملزمة بتنمية وتكوين العمالة المتاحة لاكتساب مهارات تتطلبها الطبيعة المتغيرة للنشاط وإدارة الصراع التنظيمي.

## 4.2. إعادة هندسة العمليات:

بهدف التناسق مع التحولات التنافسية لجأت كثير من المنظمات على إحداث تغييرات هيكلية في العمليات، وفي أسلوب أداءها، وهو ما أثر بشكل مباشر على نظم وسياسات الموارد البشرية، وبالتالي يجب التركيز على إخضاع الأفراد لبرامج تكوينية تقنع بأهمية التغيير ودوافعه، وتجاوز الصعوبات التي يتعرض لها العاملون أثناء التغيير، إضافة إلى الاهتمام بتقديم برامج لتنمية مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة في ظل اقتصاد المعلومات وسرعة الاتصالات.

## 5.2. الاتجاه نحو اللامركزية في التسيير:

تقتضي ظروف المنافسة ومتطلبات تحقيق الجودة الشاملة مشاركة الموارد والكفاءات البشرية في ظل مختلف المستويات التنظيمية، من خلال زيادة هامش التدخل للكفاءات لتحليل المشكلات وتقديم الاقتراحات والاحتكاك بالعمل، لذا يجب تنمية مهارات التفاعل مع المشكلات المختلفة والتفاوض والتسيير بالمشاركة، وكذا تنمية مهارات العمل ضمن فريق جماعي كالتعاون والثقة بالنفس واحترام الآخرين.

## 6.2. الاتجاه نحو تنويع المهارات:

لم تعد المهارات الفنية سواء المرتبطة بأداء العمليات أو اتخاذ القرارات هي المطلوب اكتسابها من طرف الموارد البشرية، بل في ظل نمو قطاع الخدمات عالميا أصبحت متطلبات الجودة العالمية لتلبية حاجات العملاء محورا لاهتمام المنظمات الاقتصادية خاصة الخدمية، كأداة فعالة لمواجهة التحديات التنافسية، لذلك كان لزاما على المنظمات تنمية مهارات جديدة تتعلق بخدمة العملاء والتفاعل معهم.

بعد هذا العرض؛ لا يمكننا في النهاية إلا أن نخلص على أن التكيف الايجابي مع تحولات البيئة التنافسية يستدعي انتهاز إستراتيجية فعالة للتنمية البشرية تركز على تنمية القدرات البشرية والانتفاع بها من خلال اكتساب المعرفة والاهتمام بالبحث والتطوير خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات كأداة تساعد الموارد والكفاءات البشرية على الإبداع والتجديد التكنولوجي، وبالنظر إلى حتمية الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية كون الميزة التنافسية أضحت مرتبطة أساسا بالعنصر البشري في ظل التحول إلى اقتصاد المعرفة أصبح لزاماً على المنظمات الاقتصادية اعتماد تنمية إستراتيجية لمواردها البشرية تستجيب للتحديات التنافسية الجديدة.