

مقارنة بين تكوين الكفايات وتحسين أداء الأفراد في العمل

أ . آمال بن سمشة
جامعة عنابة (الجزائر)

Résumé :

Le champ de la formation des enseignants se développe. plusieurs chercheurs se sont constitué, souvent impliqués dans les institutions de formation, mais dont le souci principal est de décrire et de comprendre les évolutions en cours , liées à des tendances lourdes : l'universitarisation de la formation des enseignants et ses liens avec la recherche en éducation , le mouvement de professionnalisation du métier d'enseignant , l'émergence de la logique des compétences .

إن حقل تكوين المدرسين يتطور بسرعة ، حيث تألفت مجموعة من الباحثين تكونوا غالبا بمراكز التكوين ، كان شغلهم الشاغل هو وصف وفهم التطورات بالصف ، مقرونة بإتجاهات صعبة مثل : التكوين الجامعي للمدرسين وعلاقته بأبحاث التربية ، التحول الوظيفي لمهنة المدرس ، بروز منطق الكفايات .
فمن أبرز التطورات التي طرأت على برامج تكوين المعلمين في السنوات الأخيرة ، توجه هذه البرامج نحو اعتماد مبدأ المهارة أو الكفاية عند تصميمها . بل يمكن القول بأن حركة تكوين المعلمين القائمة على الكفايات أصبحت من المعالم الأساسية التي يمكن أن تعرف بواسطتها التربية الحديثة في السنوات الأخيرة ، وأن شيوعها وسرعة انتشارها إنما يرجعان إلى ما حملته هذه الحركة من وعد وأمل بأن تعيد تشكيل التربية المعاصرة بشكل عام ، وأن تعيد صياغة برامج تكوين المعلمين بشكل خاص .

فالتعليم بوابة المستقبل وأساس التنمية الشاملة .(1)

لقد غير السياق الجديد بمنظوره الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي وظيفه المدرسة، واعتبرها مؤسسة لإنتاج المهارات والقدرات والكفايات الضرورية لسياق الألفية الثالثة، وتحدد هذه الوظيفة الإنتاجية من خلال مشروع التكوين الشمولي للمتعلمين، ويعمل هذا التكوين على إنباء المتعلمين جسمياً وعقلياً و نفسياً واجتماعياً ليكونوا مواطنين منتجين ومتفاعلين مع هذا السياق الذي يحدد خطوط ومسارات مستقبلهم، وشمل هذا التطور أهداف هذه المؤسسة الإنتاجية التي تمد المجتمع بحاجته من القدرات والمهارات، وتمثل هذا التطور على مستوى الأهداف في تنمية القيم والاتجاهات و طرائق التفكير.

1 - المفاهيم :

إن التربية التي تتمحور حول الكفايات هي إستراتيجية تربوية مؤسسة على التعريف وتبسيط الضوء على موضوع ما وتعلم المعارف والقدرات والمواقف والسلوكيات الضرورية لتمثيل دور خاص ، أو ممارسة مهنة معينة . وتظهر الكفايات في سلوكيات من اللأداءات التي ينجزها الفرد . وفي هذه الحالة تمثل الكفايات أهداف التكوين . (2)

كما تعرف الكفاية بأنها القدرة على عمل شيء بفعالية وإتقان وبمستوى من الأداء وبأقل جهد ووقت وكلفة . وقد تكون كفاية معرفية مثل الإلمام بالمبادئ والخطوات الأساسية للتواصل الإنساني ، وقد تكون كفاية أدائية ، وتشير الى عمليات وإجراءات يمكن ملاحظتها وتختلف باختلاف المهمات التي ترتبط بها مثل : توظيف مهارات التفاعل اللفظية لتحقيق التواصل اللفظي الصفي.(3)

من هنا يمكننا النظر للمؤسسة التعليمية على أنها منظمات تعنى بالخصوص بالأداء، وكذلك المخرجات ، وبالتغذية العكسية ، كما تعنى بتطوير أساليبها التدريسية ، تماشياً ومتطلبات الحياة المتغيرة .

وحسب الدراسة التي قمنا بها والمتعلقة بالأداء وتحسينه في العمل ، وجدنا التشابه الكبير في المبادئ الأساسية والجذور النظرية لكل من حركة التكوين بالكفايات وحركة تحسين الأداء في العمل أو ما تسمى بحركة تكنولوجيا الأداء البشري .

لقد اهتمت المنظمات بالأداء وتحسينه اهتماماً بالغاً ، حتى ظهر ما يسمى بإدارة الأداء ، بدلاً من إدارة الموارد البشرية. فحسب jean-michel plane فالعناية بالفرد تركز بالأساس على أدائه من أجل تحقيق الأهداف المرجوة ، في منظور يشمل دائماً مفهوم الفعالية والكفاءة المبدعة والمتطورة بفضل التكوين المستمر ، أي أداء

يقوم على المعرفة performance des savoirs ، هذه المعرفة التي يتم استغلالها وهندسها فيما بعد .(4)

يمكن القول بأن " الأداء " يعني : النتائج العملية ، الإنجازات ، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال ، أو تنفيذ الأعمال . و يرى " توماس جلبرت " أنه لا يجوز الخلط بين مفهومي السلوك وبين الإنجاز أو الأداء .

ذلك أن السلوك " هو ما يقوم به الأفراد من أعمال المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات و إعطاء تغذية راجعة أو تصميم نموذج، أو التفتيش " . أما الإنجاز " فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل ، أي أنه مخرج أو نتائج أو نتاج . أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز.(5)

يعتبر الأداء الوظيفي ، الأثر الصافي لجهود الفرد ، التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور والمهام . و يعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من : الجهد ، القدرات ، و إدراك الدور أو المهام .

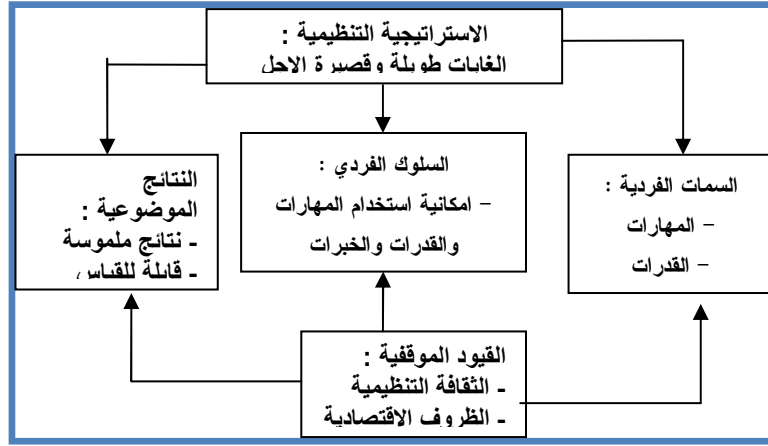
يتمثل " الجهد" في الطاقة الجسمانية و العقلية ، التي يبذلها الفرد لأداء مهمته. أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ، و لا تتغير و تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة . و يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله .

و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكوناته ، بمعنى آخر أن الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة ، و يكون لديهم قدرات متفوقة، و لكنهم لا يفهمون أدوارهم ، فإن أداءهم سيكون منخفضا ، كما أن الفرد الذي يعمل بجهد كبير و يفهم عمله و لكن تنقصه القدرات اللازمة و الفهم اللازم للدور الذي يقوم به و لكنه يكون كسولا لا يبذل جهدا كبيرا ، فإن أداءه هو أيضا سيكون منخفضا .(6) و هذا ما

توضحه الفكرة التي قدمها " فروم " (vroom) و التي تقول : بأن العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل ، تتفاعل فيما بينها ، لتحديد هذا الأداء . فأداء الفرد في العمل ، هو محصلة دافعيته للأداء مع قدرته على الأداء ، مع إدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي.(7)

والشكل التالي يوضح نموذج إدارة الأداء في المنظمات ، ثم يليه مخطط النموذج النظري للتعليم :

نموذج إدارة الأداء في المنظمات:



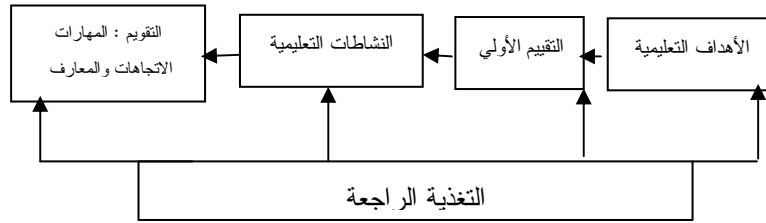
المصدر : جمال الدين محمد مرسي - الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين) - الدار الجامعية -

الإسكندرية - 2003 - ص 404

مخطط النموذج النظري للتعليم :

المدخلات

المخرجات



المصدر : أحمد الخطيب و رداح الخطيب - التدريب الفعال - عالم الكتب

الحديث - عمان - 2006 - ص 93

فحسب التعريفات السابقة والشكلين السابقين يتضح أن كلا النموذجين يعتمدان على التخطيط المسبق بوضع أهداف أو غايات للعمل ، ويركزان على الأداء ومخرجاته . كما أنهما يحاولان قدر الإمكان قياس هذا الأداء والحصول على تغذية راجعة ، وطبعاً محاولة تقويم هذا الأداء من خلال التكوين الفعال .

فمدير المؤسسة الصناعية أو الإدارية وموظفيه هم أهم مدخلات التكوين في حركة تحسين الأداء في العمل ، تماما مثلما مدير المدرسة ومعلميه هم مدخلات التكوين بالكفايات .

2 - الجذور النظرية :

من المعروف أن النظريات التي يقوم عليها التعليم هي نظريات التربية، ونظريات علم النفس والنظريات السلوكية . أما بالنسبة لحركة تكوين المعلمين القائمة على الكفايات فإنها تركز على نظرية تعليمية مشتقة من علم النفس السلوكي ، والتي حددت الخصائص التالية للموقف التعليمي القائم على الكفايات :

- تنظيم ما يراد تعلمه على أساس عناصر متتالية ومرتبطة ببعضها ببعض .
 - التحديد الدقيق لما يراد تعلمه فيما يتعلق بكل عنصر .
 - تزويد المتعلم بالتغذية الراجعة في أثناء عملية التعلم .
 - استخدام نماذج للكفايات المطلوب التدريب عليها ليقوم المتدرب بتقليدها .(8)
- لكن المثير للاهتمام هو أن النظريات التي قامت على أساسها حركة تحسين الأداء يرجع معظمها الى جذور وتخصصات تعليمية ، مثل : علم نفس التعلم ، حركة تصميم الأنظمة التعليمية ، نظرية النظم ، حركة تنمية المنظمات أو التطوير التنظيمي في حقبة الخمسينات و الستينات من القرن العشرين ، زاد الاهتمام بالتدريب، وارتبط الاهتمام بالأداء بالعناية بتحليل و تحديد الحاجات التدريبية ، و يشكل تقييم الأداء للعاملين أحد المداخل الرئيسية لتحديد الحاجات التدريبية الفردية و التنظيمية .
- أما المدرسة السلوكية، فقد ساهمت في إبراز مفهوم الأداء، من خلال الحديث عن ارتباط رضا العاملين بأدائهم.

و يمكن القول بأنه و منذ منتصف القرن العشرين، كثر عدد المنظمات و تعقدت أعمالها، و كثر عدد العاملين بهذه المنظمات و زادت حاجتهم و طموحاتهم أيضا . و شهد العالم أحداثا سياسية و اجتماعية و اقتصادية خطيرة حيث قامت ثورات علمية و تكنولوجية هائلة . فظهرت فيها محاولات و حركات نظرية و فكرية تهدف للتطوير و التجديد و أطلق عليها أسماء مختلفة مثل : الإصلاح الإداري أو التطوير الإداري ، أو التنمية الإدارية .

و على صعيد الفكر الإداري ، ظهرت مدارس و إتجاهات و حركات عديدة ، مثل الأداء و تحسينه محورا رئيسيا .

من الجانب النظري ، يمكن إرجاع النظريات التي اعتمدت عليها إدارة الأداء إلى النظريات نفسها في إدارة الموارد البشرية (كنظريات النظم ، النظريات الاقتصادية ، والسلوكية) ، لكن في دراسة الأداء تم التركيز على النظريات السلوكية ، خصوصا تلك التي إهتمت بعمليات التدريب و التعليم و تصميم الأنظمة التعليمية ، وذلك بزيادة مجموعة من المفكرين الذين اهتموا و بشكل خاص بالأداء و طرق تحسينه مثل :

1- **ب.ف.سكنر (B.F.Skinner) (1904-1990)** : لقد اعتمد في بحثه على علم النفس السلوكي ، فطور مفاهيم ترمي إلى تحسين إستراتيجيات التعليم و التربية .

كما يعود له الفضل في تطوير التعليم المبرمج، الذي يقوم على تقسيم الموضوع الدراسي أو المهمة المراد تعلمها ، إلى مجموعة من الأفكار أو الخطوات المرتبة ترتيبا منطقيا متسلسلا ، تهدف في مجملها ، إلى تحقيق أهداف تعليمية محددة. و تعرض هذه المهمة أو الموضوع على الطالب أو المتدرب ، إما على شكل مادة مكتوبة أو مسموعة أو مرئية ، عن طريق الكتابة ، أو آلة ، أو جهاز معين و ينتقل المتدرب في تعلمه من خطوة إلى أخرى انتقالاتا تدريجيا ، يعطى في نهايتها تغذية راجعة فورية ، لإخباره عن صحة استجابته أو خطأها كما قام بتطوير الآلات التعليمية ، و هي أجهزة أوتوماتيكية ذات تحكم ذاتي تقدم معلومات ما و تعطي للمتعلم الفرصة لأن يستجيب لها . كما تزوده بتغذية راجعة ، عن مدى دقة استجابته

أما في الفترة ما بعد 1956 ، فقد ساهمت معه تلميذته " سوزان ماركل " في تطوير هاتين التقنيتين بشكل كبير .

فالتعليم المبرمج هو ما يعني الآن التدريب القائم على الكمبيوتر و إقامة الشبكات (Net Working) و الأقراص المدمجة (Cd .Rom) واستخدام الانترنت

1- **تومس جلبرت (Thomas Gilbert) (1927-1995)** : و هو الذي وضع الفرق بين "السلوك و الأداء و الإنجاز" (Behavior - Performance - Accomplishment) . فالإنجازات هي المخرجات الإيجابية التي يريد مدير أي مؤسسة أن تتحقق نتيجة لسلوك العاملين معه ، و التفاعل بين "السلوك" و "الإنجاز" هو ما يسميه جلبرت " بالأداء" .

كما أوضح مجموعة من المفاهيم، كـ:

- غياب الدعم لأداء العاملين في بيئة العمل ، هو العائق الرئيسي لأدائهم المثالي ، و ليس النقص في المعرفة أو المهارة .
- ضع إنسانا ذا أداء جيد في نظام سيئ ، و سترى أن النظام هو الذي سيكون له الغلبة في إفساد " الأداء " الجيد .
- إن العاملين ذوي الأداء الممتاز ، هم الأعوان الحقيقيون لإدخال التغيير في المؤسسة .
- كثيرا ما يعتبر الأداء العادي لأية مجموعة صغيرة في مؤسسة ، هو الأداء المتوقع و سيؤدي هذا الوضع إلى قيام منظمة عادية ، متوسطة الأداء .
- إذا أصاب التدهور أداء الأفراد ، فالمتوقع هو أن يؤدي ذلك إلى مقاومة أي تحسين في الأداء بالمؤسسة .
- يمكن تحسين الأداء و الاستمرار فيه إذا لقي الدعم من بيئة المنظمة .
- يعتبر التدريب أحد دعائم الأداء .
- على إدارة المؤسسات أن تتعلم كيف يمكنها أن تستخدم العناصر التالية في تحسين الأداء بشكل كبير : المعلومات، التوقعات ، التغذية الراجعة ، الأدوات ، تصميم العمليات ، و الحوافز .

2- روبرت ميجر (Robert Mager) :

لقد أحدث "ميجر" ثورة في مجال تحديد الأهداف التعليمية ، فقد مد عالم تصميم النظام التعليمي إلى أفق ما على المتعلمين أن يؤديه ، نتيجة لعملية التعليم ، و جذب الانتباه إلى وجوب الإهتمام بالأداء المرغوب فيه ، وإلى تطوير الأهداف التي تمهد الطريق إلى ذلك الأداء .

بالإضافة إلى مجموعة أخرى ، ساهمت كثيرا في تطوير التقنيات والنظريات الخاصة بتحسين الأداء ، مثل " جو هارلس " (Joe Harless) " جيرى رملر " (Geary Rummler) " دونالد تسوي " و زميلته " ستفاني جاكسون " ، " روجر كوفمان " ، " رتشارد.أ. سوانسون " ، " روجر أديسون " ، و " داني لانجدون "..... إلخ (9) هذا على صعيد النظريات و المفكرين ، أما عن الحركات و المنظمات التي إهتمت بتحسين الأداء ، فهنا يمكن أن نلاحظ التطور الملفت للإتباه في هذا الميدان . فقد ظهرت حركات دولية تعمل على دراسة و بحث كل ما من شأنه تحسين أداء الأفراد و المنظمات و المؤسسات في العالم . بل و تجنيد كل المفكرين و

العلماء ،من أجل إيجاد حلول و صيغات جديدة في تحسين الأداء . و هذه الحركات هي :

1- حركة تكنولوجيا الأداء البشري :

هي حركة ظهرت با لو .م. أو إمتدت خارجها في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية ، و هي حركة تنظمها جمعيات مهنية ، منذ الستينات من القرن الماضي ، على رأسها " الجمعية الدولية لتحسين الأداء " و هي حركة تعج بالنظريات و النماذج الفكرية ، و الأساليب و التدخلات التي تدور حول تحسين أداء الأفراد و الجماعات و المنظمات ، و ذلك بإتباع منهجية علمية و عملية مدروسة . و هي نظريات و نماذج فكرية و أساليب ترمي إلى تشخيص مشكلات الأداء البشري في المنظمات، و معرفة مقدار الخلل الوظيفي بين المرغوب فيه و الواقعي في هذا الأداء ، و تحليل الأسباب ، و اقتراح الحلول ، و تنفيذها ، و تقسيم ذلك كله .

ومن الجدير بالذكر ، أن هذه الحلول قد تكون حلولاً تتناول الموارد البشرية، أو التكنولوجيا ، أو المعلومات ، أو الأنظمة ، أو العمليات . ولا تقتصر على التدريب و تنمية الموارد البشرية فحسب .

2- حركة العمل ذي الأداء المتقدم و التعليم في مواقع العمل :

و هي حركة نشأت ببريطانيا و لها إمتداد دولي واسع ، ظهرت في التسعينات من القرن الماضي . فبينما كانت حركة تكنولوجيا الأداء البشري ، تتجذر و تأخذ مداها

في الولايات المتحدة الأمريكية، كانت هناك حركة موازية في بريطانيا ، تركز على الأداء و مواقع العمل ، فتدرس أسباب وجود منظمات ذات أداء متقدم ، من ناحية المخرجات و النتائج ، و كذلك المدخلات و العمليات الداخلية و عمل الفرق.

فاهتمت بمواقع العمل و التعلم و الأفراد و السياسات العامة و نظام التعليم و التدريب المهني في البلد ، و تحسين الأداء و التدريب و التنمية.

و هي حركة ترعاها معاهد و جامعات ، و تربطها صلات قوية مع جمعيات مهنية دولية مثل : معهد الموارد البشرية و التنمية البريطاني (IDP) ، و الإتحاد الدولي لمنظمات التدريب و التنمية (IFTDO) . فكانت الحركة تقوم بإجراء البحوث و الدراسات و الإهتمام بدراسة الحالات و بدء عملية التحسين ، من الأسفل إلى

الأعلى ، حيث يعتبر موقع العمل المصدر الرئيسي لتعليم العاملين في المنظمة ، و رغم قدم هذه الطريقة ، إلا أنها حاليا تعتبر أسلوب من أساليب تحسين الأداء و مصدر من مصادر نجاح المؤسسات ذات الأداء المتقدم. (10)

3 – التكوين أو التدريب :

إن عالما المعاصر يشهد سلسلة من التغيرات والتطورات المعرفية والعلمية والتكنولوجية بشكل لم يسبق له مثيل في تاريخ البشرية ، وهذا التقدم المعرفي والتكنولوجي المتسارع أضاف مسؤوليات وواجبات جديدة على الدور الذي يضطلع فيه المعلم في المجتمع المعاصر ، الأمر الذي استلزم أن تقوم برامج تكوين المعلمين التقليدية بعملية مراجعة جذرية للأساليب والطرق والممارسات التي تعتمدها في إعداد المعلمين ، بهدف تمكين معلمي المستقبل من أداء أدوارهم الجديدة التي تحتمها التحولات الاجتماعية والحضارية التي يشهدها مجتمعنا المعاصر . (11)

نجد أن هذه النظرة للتكوين تتفق مع نظرة المنظمات الإدارية والإنتاجية لتكوين الموظفين والعمال . ففي الوقت الذي شهدت فيه الدول المتقدمة ما يعرف باسم " الثورة التدريبية " التي تتناول بالتغيير والتعديل والتطوير مايلي في التدريب والتنمية:

– الفلسفة والتوجهات

– الأساليب والتقنيات

– جوانب العملية التدريبية من تصميم وتنفيذ وتقييم

– مهارات المدربين وكفاياتهم

– مهنة التدريب والتنمية : إعدادا وتنظيما وفلسفة

– علاقة التدريب والتنمية باستراتيجيات المؤسسات وأهدافها وأنشطتها .

إلا أن الدول العربية مازالت تحت سيطرة المنظومة التقليدية . ولهذا لا غنى لمؤسسات التدريب والتنمية العربية من أن تأخذ بهذه الاتجاهات الحديثة والمعاصرة إن أردت أن يكون لها ارتباطا حقيقيا بأنشطة المؤسسات وأعمالها الحقيقية ، وإن أردت أن تكون لها تأثيرا فعالا في مجتمعها .

ويعرف التكوين أو التدريب : " بأنه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة ، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها ، وتغيير سلوكها وإتجاهاتها بشكل إيجابي بناء، مما قد ينعكس على تحسين الأداء في

المنظمة " . وهذا ينطبق والمفهوم الشامل لبرنامج تكوين المدرسين القائم على الكفايات المتمثل في :

- تكوين المدرس على الأداء والتطبيق.
- يحدد هذا البرنامج أهدافه بدقة ووضوح لتكوين المدرس ، كما يحدد الكفاية المطلوبة التي تلزم المدرسين بالمسؤولية عند بلوغ هذه المستويات .
- يزود برنامج التكوين بالكفايات المدرسين بخبرات تعليمية تمكنهم من الاضطلاع بأدوار تعليمية متعاقد عليها من خلال أداء كفايات تعليمية محددة .
- يحدد برنامج التكوين بالكفايات ما يطلب من المدرس القيام به بإتقان .
- كما أن الحركتين (التكوين بالكفايات ، وحركة تحسين الأداء) تتبنيان مجموعة من التوجهات الحديثة في التكوين مثل :
- استخدام المنهج النظمي systems approach يساعد الباحث في إدراك الترابط بين عناصر النظام المتمثلة في المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية الراجعة ، والبيئتين الخارجية القريبة والبعيدة .
- اعتبار التدريب والتنمية عملية شاملة ، مستمرة ، مترابطة حلقاتها ، ومخططة .
- استخدام مداخل جديدة في تحديد الحاجات التدريبية مثل : المداخل التشخيصية ، التي يكون فيها المدرب مستشارا ذا مهارات في تشخيص مشكلات الأداء في المؤسسات ، وفي فرز الحاجات التدريبية من الحاجات غير التدريبية ، واقتراح الحلول المناسبة .
- اعتبار التدريب استثمارا في رأس المال البشري تراعى فيه مبادئ الكفاءة والفعالية والإنتاجية
- توظيف مبادئ نظريات التعلم ومبادئ نظرية تعلم الكبار في زيادة فعالية برامج التكوين.
- جعل الأداء الحالي والمستقبلي محور اهتمام جهود التدريب والتعليم والتنمية .
- الأخذ بالاتجاه التكنولوجي وتكنولوجيا المعلومات في التدريب .
- التوسع في استخدام الأساليب التدريبية الحديثة مثل : أسلوب الحالات ، والنقاش ، وتمثيل الأدوار ، والمباريات الإدارية ...إلخ
- التوجه نحو أساليب ومواد التعلم الذاتي الموجه ومنها الحقائق التدريبية .

– الاتجاه نحو تمهين التدريب

4 – الاستراتيجيات :

نظرا لمطالبة الفاعلين التربويين المباشرين وغير المباشرين بمرود أفضل للتعليم والتعلم، وكذلك المطالبة بأن تستجيب المؤسسات التعليمية للمتطلبات الاجتماعية والمهنية والاقتصادية، وكذلك مجارة تطور التكنولوجيا الحديثة . فإن برنامج التكوين بالكفايات ركز على مجموعة من الاستراتيجيات التي من شأنها زيادة فعالية التعلم . والتي تعتبر جزء مما أحرزته حركة تحسين الأداء في العمل . والجدول التالي يبين ذلك :

تحسين الأداء في العمل	برنامج التكوين بالكفايات
– تطور ما يعرف بالإدارة بالأهداف ، و تتضمن هذه الطريقة وضع مجموعة من الأهداف قابلة القياس لكل موظف و مراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها.	– تصاغ الكفايات التي يتوقع من المدرس القيام بها داخل الصف وخارجه على شكل أهداف سلوكية قابلة للملاحظة والقياس.
– المؤسسة يمكن أن تصل إلى أعلى درجات الأداء عندما تتوفر على أداء أفراد مبنى على التخصص و القدرة على تحمل المسؤولية داخل المؤسسة	– الكفاية لا يمكن تقييمها إلا عن طريق الأداء
– يمثل تقييم الأداء تحديد و تعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته ، و أحيانا عمل خطة لتحسين و تطوير أدائه مستقبلا . و يمكن أيضا لمعلومات تقييم الأداء ، أن توفر المعلومات التي تستخدم كمدخلات لتحديد كل من احتياجات التدريب و التطوير سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي.	– التأكيد على دور التغذية العكسية في حصول المتعلم على معلومات منظمة و مترابطة . بالإضافة الى وضوح معايير تقويم كفاية المدرس المتدرب .
– على عكس الإدارة التقليدية تسعى المنظمات حاليا للتطوير والتحسين المستمر، من خلال استغلال القوة الفاعلة والكامنة بعاملين ذوي معرفة تختارهم بعناية وتوفر لهم فرص التنمية المستمرة لزيادة مهاراتهم ، كما تحثهم على تطوير هذه المهارات أكثر بأساليب التعلم الذاتي مثل الحقيبة التدريبية .	– يعد التعلم الذاتي أهم الأساليب التربوية الحديثة والتي يعبر عنها بالتربية المستمرة . أي الطريقة التي تمكن كل فرد من تعليم نفسه بنفسه ، واكتساب المعلومات والمهارات المهنية والاجتماعية وطرق التفكير الإبداعي وتكوين القيم والاتجاهات ، والسعي الدائم للحصول على المعرفة وتوظيفها توظيفا ايجابيا .
– تعتمد المنظمات اليوم منهجية إدارية متفوقة هي الإدارة الإستراتيجية التي تربط عناصر	– نظرا للتطور السريع بإيقاع الحياة ، فإن التعليم وبرامجه لابد أن يستجيب لخطط التنمية

<p>المنظمة الذاتية بالعناصر الخارجية ذات التأثير في أدائها ، بما يحقق أهدافها المرجوة ، مؤكدة على ضمان مواصفات الجودة الشاملة في كل ما يجري بها. وهي ما يعرف في الوم.أ بالأخطاء الصفرية zero defects</p> <p>– طورت البحوث التنظيمية ما يعرف بإدارة التميز ، وهي أسلوب يشمل كل نقاط التفوق المذكورة أنفا . وتعمل بالأساس على ارضاء العميل أو الزبون بالدرجة الأولى</p> <p>– إن تأثير نظام المعلومات في المؤسسة لكبير ، ولا شك أن المعلومات الضخمة التي تعززها التكنولوجيا الحديثة تتطلب أداء مميزا مما وضع نظام التعليم والتدريب التقليديين في حالة أزمة . وقد أدى هذا الى تطوير معينات العمل وقاعدة البيانات وأنظمة التدريب الالكترونية .</p>	<p>الاقتصادية والاجتماعية والثقافية . ولا بد من تبني إستراتيجية التغيير ، من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منه .</p> <p>– من أجل الوصول الى مرحلة التميز ، نشأت مدارس خاصة ، من أجل تطبيق أحسن أساليب التعليم والتعلم . تجعل من المتعلم أساس ومحور العملية التربوية</p> <p>– فرض السياق الثقافي الجديد على المسألة التربوية أسئلة جديدة ، كالبحت عن وسائل تمكين المتعلمين الجدد من فهم واستيعاب ودمج عناصر الثقافة الحديثة المتأثرة بالانفجارات المعرفية في عصر اقتصاد العولمة وتكنولوجيا الاتصال والتواصل .</p>
---	--

بالرغم من كل نقاط التشابه هذه إلا أن حركة تحسين الأداء وإدارة الأداء لا يركزان على التكوين فقط بل يشتملان كل عمليات تنمية الموارد البشرية من تحفيز ، مراقبة ، تخطيط ...

كما يمكن القول بأن حركة تحسين الأداء ذات منظور أشمل عن التدريب ، والعلاقة بينهما تكاملية يأخذ كل منهما من الآخر . فحركة تحسين الأداء البشري ذات توجه مستقبلي طموح ، وهي تحرص على تطوير دوائر التدريب والتنمية في المؤسسات ، لتكون دوائر أداء تقوم بدراسة مشكلات الأداء في المؤسسات وتحليلها ومعرفة أسباب النقص أو الفرص واقتراح الحلول التي قد تكون تدريبيية أو غير تدريبيية .

الخلاصة :

تسعى أغلب المنظمات الكبرى إلى تطبيق أحسن الطرق لتحسين أداء عاملها، خصوصاً المؤسسات الصناعية والإنتاجية، فمثلاً حسب الدراسة التي قمنا بها عن الأداء في الإدارات المحلية وجدنا أن عملية تقييم الأداء مجرد إجراء شكلي، وعلامة التقييم تقدم بشكل جزافي، في حين أن الدراسة التي قامت بها زميلة أخرى بمؤسسة سونطراك وجدت أن تقييم الأداء يوضع بمعايير عالمية، وعلامة التقييم فردية. لهذا فعلى الإدارات العمومية وكذلك المؤسسات التعليمية أن ترفع التحدي ليساهم كل شخص في مواكبة التغييرات التي تقع في العالم ويستفيد بما أحرزته الدراسات والبحوث الحديثة.

المراجع :

- 1 - أحمد الخطيب و رداح الخطيب ، التدريب الفعال ، عالم الكتب الحديث ، عمان ، 2006 ، ص ص 26/27
- 2 - رشيدة آيت عبد السلام ، لماذا المقاربة بالكفاءات وبيداغوجيا المشروع ، منشورات الشهاب ، باتنة ، 2005 ، ص 13
- 3 - نخبة من المتخصصين ، طرائق التدريس والتدريب العامة ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة ، القاهرة ، 2008 ، ص ص 71/70
- 4Jean -Michel plane -La Gestion Des Ressources Humaines -ECONOMICA - Paris -2003- p p 48-49
- 5 - عبد الباري إبراهيم درة ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، 2003 ، ص 25
- 6- رابوية حسن - إدارة الموارد البشرية : رؤية مستقبلية - الدار الجامعية - الإسكندرية - 2004 ، ص 65
- 7 - أحمد صقر عاشور - إدارة القوى العاملة : الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي - الدار الجامعية - بيروت - 1986 ، ص 65
- 8 - أحمد الخطيب و رداح الخطيب ، مرجع سابق ، ص ص 30/31
- 9 - عبد الباري إبراهيم درة ، مرجع سابق ، ص ص 16/67
- 10 - نفس المرجع ، ص ص 158/171
- 11- أحمد الخطيب و رداح الخطيب ، مرجع سابق ، ص 08