

الفصل الخامس: إدارة الأداء نحو مورد بشري متميز



تعريف تخطيط الأداء

هو عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقاً للتصميم التقني المناسب، وأخذاً في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك مع اعتبار ظروف المنظمة وإمكاناتها والمناخ المحيط بها.

مهام تخطيط الأداء

- تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الفرد القيام بها خلال فترة زمنية محددة.
- تحديد المساعدات اللازمة لتوفيرها للفرد سواء من جانب رئيسه أو من أطراف أخرى في المنظمة.
- تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات مع أفراد أو مجموعات عمل آخرين.
- توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تعطل الأداء وتقلل من الإنتاجية والفعالية عن المستويات المستهدفة.
- تحديد النتائج القابلة للقياس التي ينبغي أن الوصول إليها من أداء الأعمال المحددة.
- تحديد أولويات المهام وتتابعها أو تزامنهما في كل عمل، وتنسيق هذه الأولويات بين الأعمال المتكاملة أو ذات العلاقة حسب تقنيات الأداء المستخدمة.
- تحديد مراحل العمل ومستويات التكلفة والجودة المستهدفة.
- تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد لتمكينه من الأداء على الوجه المطلوب.

عملية تخطيط الأداء

تتضمن عملية تخطيط الأداء مجموعة العمليات الفرعية التالية: الإعداد والتحضير، المناقشة، التصميم، الصياغة والاعتماد.

* الإعداد والتحضير:

وتهدف هذه العملية إلى:

- حصر المعلومات عن الموقف العام للمنظمة.
- تحليل المناخ الداخلي ورصد نقاط القوة ونقاط الضعف.
- تحليل المناخ الخارجي وتبين الفرص والمعوقات.
- عمل القياس المرجعي للتعرف على مستويات الأداء الأفضل لدى المنافسين.
- رصد التطورات التقنية وتأثيراتها المحتملة.
- دراسة أهداف وخطط المنظمة ووحداتها المختلفة.

*** المناقشة والتصميم:**

غرض هذه الخطوة مناقشة الفرد القائم بالعمل في نتائج الإعداد والتحضير، والتعرف على معطيات الموارد البشرية بالنسبة للمستويات الأفضل للأداء والتقنيات والظروف الملائمة للأداء من وجهة نظر المسؤولين عن التنفيذ المرتبطين بواقع العمل في المنظمة. وتكون نتيجة هذه الخطوة هي الاتفاق بين الإدارة والقائمين بالعمل على توصيف العمل المطلوب بدقة وتفصيل. كما يتم الاتفاق بوضوح على مكونات العمل الرئيسية التالية:

- تقنيات الأداء ومعايير الأداء المقبول.
- إجراءات الأداء وتتابعها أو تزامنها.
- المسؤوليات المحددة للقائهم بالأداء.
- الصلاحيات وحدود الحركة المسموح بها للقائم بالعمل.
- النتائج المستهدفة للأداء.
- أسس تقييم وتقدير الأداء.

*** الصياغة والاعتماد**

تشمل هذه الخطوة مجموعة من الإجراءات المهمة التالية:

- حصر المساعدات اللازمة لتمكين الموارد البشرية من الأداء.
- تنسيق خطة الأداء مع باقي الخطط للأعمال الأخرى بالمنظمة.
- تنسيق خطط الأداء مع الخطة العامة للمنظمة.

*** نموذج لاجتماع تخطيط الأداء**

يعتبر الاجتماع بين الرئيس والقائم بالعمل من أجل تخطيط الأداء هو أهم مراحل العملية، ويهدف إلى خلق الشعور بالثقة والمنفعة المتبادلة والتأكيد على المسؤولية المشتركة عن تخطيط الأداء بين الإدارة والعاملين، وتجنب إرسال رسائل خاطئة إلى القائم بالعمل قد توحي إليه أنه موضع مساءلة أو أن الجلسة ستتحول إلى جلسة تقييم أداءه وليس تخطيط الأداء المستقبل حيث يلاحظ أن أهم الأخطاء التي يقع فيها المديرون هي الخلط بين تقييم الأداء وإدارة الأداء.

جميع الحقوق محفوظة © الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي

