تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة

Career planning and its role in improving the organization's career performance

ط.د. حماش علي

جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2

ali.hamache@univ-constantine2.dz

تاريخ الاستلام: 09-07-2020 تاريخ القبول للنشر: 19-08-2020

ملخص: يهدف المقال إلى التعرف على دور تخطيط المسار الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي، فتخطيط المسار الوظيفي يحتل أهمية كبيرة في مجال اهتمامات العديد من الباحثين والدارسين في المجال الإداري والتنظيمي خاصة في ميدان الموارد البشرية، ويمكن اعتبار تطوير المسار الوظيفي كمبدأ إداري حديث وأساسي في العملية الإدارية، من خلال جعله أكثر فعالية ومساهمة في الرفع من القدرات وتنمية المهارات وصقل الخبرات مما ينعكس بالإيجاب على تحسين الأداء العام للمنظمة، ومن هنا ورد هذا المقال ليبرز دور تخطيط المسار الوظيفي في تحسين الأداء من خلال إبراز الأطر العامة التي على أساسها يتحدد المستقبل الوظيفي للموارد البشرية العاملة في المنظمة.

الكلمات المفتاحية: تخطيط المسار الوظيفي، الأداء الوظيفي، المسار الوظيفي، الأداء، المنظمة .

Abstract:

The article aims to identify the role of career planning in improving job performance, career planning is of great importance in the field of interests of many researchers and scholars in the field of management and organizational, especially in the field of human resources, and the development of the career path can be considered as a modern and fundamental management principle in the management process, by making it more effective and contributing to the upgrading of capacity, skills development and the refinement of experiences, which reflects positively on improving the overall performance of the organization, hence this article highlights the role of career planning in Improving performance by highlighting the general frameworks on which the career of human resources working in the organization.

key words: Career path planning, career performance, career path, performance, organization.

. مقدّمة:

عندما نتطرق لمستقبل المورد البشري في المنظمة فإننا نتحدث عن التبصر والآمال الوظيفية التي يسعى لتحقيقها المورد البشري في المنظمة البشري، على مدار مساره الوظيفي لحظة دخوله الخدمة وحتى سن التقاعد، حيث يعد تخطيط المسار الوظيفي من بين أهم العمليات إن لم نقل من بين أهم العمليات المحورية والركيزة ليس فقط على الأفراد، بل على مستوى المنظمة ككل. ذلك أن النجاح والطموح الشخصي للأفراد ينعكس بطبيعة الحال على نجاح المنظمة، هذا ما يؤدي إلى تحسين الأداء وارتفاع مستويات الرضا في العمل.

وقد ارتبط تخطيط المسار الوظيفي بمختلف عملياته (النقل، الترقية، التحويل...) بمختلف مجالات الحياة التنظيمية للمورد البشري العامل في المنظمة، ومختلف الأهداف والاستراتيجيات (المدخلات، العمليات، المخرجات) التي تركز عليها المنظمة في تنمية مواردها البشرية من اجل تحقيق أعلى كفاءة وفاعلية ممكنة في الأداء.

وانطلاقا مما سبق يمكننا طرح إشكالية المقال التي مفادها :

كيف يساهم تخطيط المسار الوظيفي كعملية إدارية ورئيسية في المنظمة في تحسين الأداء الوظيفي و جعله أكثر كفاءة فاعلية ؟

1– تحديد المفاهيم :

1. تعريف تخطيط المسار الوظيفي :

ينظر إلى المسار الوظيفي على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره، وقد ينظر إلى المسار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم، كما قد ينظر إلى المسار المهني أو الوظيفي باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة. (**ب.م، 2012، ص 30**)

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مسارهم الوظيفي، وذلك لتحقيق الرضا والحفز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد.

(عبد الباقي،2000 ، ص259)

تعددت التعاريف التي تناولت موضوع تخطيط المسار الوظيفي، حيث عرفه البعض بأنه: " إحدى وظائف الموارد البشرية التي تعنى بإحداث توافق وتطابق الفرد بين الفرد والوظيفة التي يشغلها وذلك بغرض أساسي وهو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل.**(ماهر،2004، ص374)**

هو تلك العملية التي يقوم بها الفرد بدور رئيسي في تحدي أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها. فهو تلك العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية. ومن هنا فإن الهدف الأساسي لتخطيط المسار الوظيفي هو: تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة.**(ب.م، مرجع نفسه، 2012، ص30)**

يرى "**Doglas Hall**" أن المسار الوظيفي هو تتابع من تجارب وأنشطة العمل الموجهة نحو أهداف فردية وتنظيمية والتي يمر بها الفرد خلال حياته العملية.

(قشي إلهام، 2009، ص 139)

يرى "**Armstrong**" أن مفهوم تخطيط المسار الوظيفي يعبر عن التصور المستقبلي المتعلق بكيفية تقدم وترقي العاملين في المنشأة في إطار كل من حاجة ومتطلبات الأداء في المنشأة من ناحية، وتطلعات هؤلاء الأفراد العاملين من ناحية أخرى.

في حين يرى "**Ivancevich**" أن عملية التخطيط الوظيفي Carrer planning تعنى بمواءمة التطلعات الوظيفية للأفراد مع ما توفره المنظمات من فرص، بينما المسار الوظيفي Carrer pathing هو التتابع لوظائف معينة المصاحبة لهذه الفرص، وهاتان العمليتان متوائمتان، فبينما تهتم عملية التخطيط

الوظيفي بتجديد الوسائل للوصول للأهداف المرغوبة، وفي نفس السياق تكون المسارات الوظيفية هي تلك الوسائل لتحقيق الأهداف.

(منير أحمد عدوان، 2011،ص ص15،14)

وانطلاقا من التعاريف السابقة يمكننا أن نعرف تخطيط المسار الوظيفي تعريفا إجرائيا على أنه سلسلة العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وهي عبارة عن نظرة استشرافية للحياة المهنية أو الوظيفية لشاغل الوظيفة، والتي من خلالها يتحدد مستقبله الوظيفي من أجل مساعدته على تنمية قدراته وطموحاته (نقل، تحويل، ترقية ...الخ) بداية من شغوره للوظيفة حتى التقاعد وذلك لتحقيق أهداف الفرد (الرضا، التحفيز...) والمنظمة معا.

2. تعريف الأداء الوظيفي :

يعرف(أحمد صقر عاشور) الأداء الوظيفي على أنه : " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.(**أحمد صقر عاشور، 2005،ص ص14،15**)

فأصل مصطلح الأداء لاتيني فاللغة الانجليزية أعطت له معنى واضح ومحدد بمعنى تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. و الأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء وظيفية من المسؤوليات و الواجبات وفقا للعمل المفروض أداؤه من الموظف الكفء المدرب.(**أحمد زكي بدوي، 1982، ص310**)

يعرف الأداء الوظيفي على أنه :" سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب".

كما يعرفه "**F.W.Nicolas**" على أنه " نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه ذلك السلوك".

بينما يعرفه "**حسن راوية محمد**" على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث خلط بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (**يوسفي جمال، 2012، ص20**)

" يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها و لذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة".(**توفيق محمد عبد المحسن، 2003-2004، ص3**)

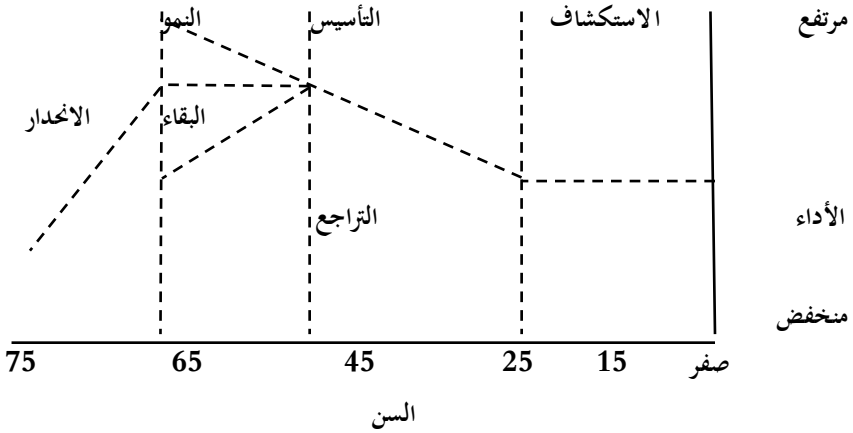
وانطلاقا مما سبق يمكننا تعريف الأداء الوظيفي إجرائيا على أنه :

ترجمة عملية للقرارات التي يتم اتخاذها منم طرف المنظمة ، يقوم العامل/ الموظف سواء كانت أعمال، مسؤوليات، مهام أو مجهود تكلفه بها المنظمة أو الجهة المنوطة بالعمل على جميع المستويات، وهذا من أجل تحقيق أهداف تنظيمية (مدخلات، عمليات، مخرجات) مسطرة وموضوعة وفق مخطط مسار وظيفي معين موضوع بطرق رسمية وموضوعية.

2- مراحل تطور المسار الوظيفي :

يمر الفرد خلال حياته الوظيفية بعدد من المراحل المتميزة. ولكل مرحلة توجهات وأهداف تختلف عن المراحل الأخرى. ويوضح الشكل التالي تطور مراحل المسار الوظيفي خلال حياة الفرد الوظيفية.

الشكل رقم 1 : مراحل تطور المسار الوظيفي.



المصدر : (**عسكر، 1990، ص50**)

وفيما يلي وصف موجز لكل مرحلة :

2.1. مرحلة الاستكشاف (ما بين سن 15–24) :

تتكون هذه المرحلة من الفترة التي تعقب انتهاء الفرد من تعليمه والبحث عن أول وظيفة في حياته. وتستمر لمدة شهور بعد التحاقه بالمنظمة، يحاول الفرد في هذه المرحلة التوفيق بين حاجاته وقدراته ومهاراته، وبين متطلبات المنظمة. ويتساءل الفرد عما إذا كان قد اختار الوظيفة المناسبة أم لا، ويعمل على استكشاف بدائل المجالات الوظيفية المتاحة ومدى تناسبها مع قدراته وميولاته واهتماماته، ومن أهم مهام الفرد في هذه المرحلة أن يفهم ويقيم بصورة واقعية قدراته ومواهبه وأن يستكشف قيمه ودوافعه وطموحاته ويصل إلى قرار الاختيار الصحيح في ضوء معلومات صادقة عن بدائل المجالات الوظيفية.

2.2. مرحلة التأسيس (ما بين 25–44):

تعتبر هذه المرحلة محور حياة الأفراد في العمل، وأحيانا قد ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، ويندمج في أنشطة العمل التي تساعده

على كسب وظيفة دائمة في المنظمة، وتضم مرحلة التأسيس ثلاثة مراحل جزئية هي :

أ – التجربة (ما بين 25– 30) :

يحدد الفرد في هذه الفترة ما إذا كان مجال العمل الذي اختاره يتناسب معه أم لا، فإذا لم يجده مناسبا قد يحاول تغييره.

ب – الاستقرار(ما بين30–40) :

يأمل الفرد في هذه المرحلة أن تكون أهدافه قد تحددت واستقرت، ويبدأ الاهتمام بصورة أوضح بتخطيط مساره الوظيفي لتحديد سياق أو تتابع أهداف تطوره الوظيفي وما يتطلبه من اكتساب الخبرة والتعلم.

جـ – الأزمة (ما بين منتصف الثلاثينيات ومنتصف الأربعينات) :

قد يدخل في هذه الفترة فيما يسمى بأزمة منتصف العمر لمساره الوظيفي، وغالبا ما يقوم الفرد في هذه الفترة بإعادة تقييم تقدمه الوظيفي في ضوء طموحاته وأهدافه الأصلية.

د– مرحلة الحفاظ على الوظيفة (ما بين 45–65) :

يشعر الفرد في هذه المرحلة بالارتباط القوي بالمجال الوظيفي والمنظمة، ويجد أنه من الصعوبة أو من الاستحالة أن يترك المنظمة ليبحث عن وظيفة أخرى، ويختلف مستوى أداء الأفراد في المرحلة فبعض الأفراد يستمر في النمو والتطور بينما البعض الآخر يتراجع وينخفض مستوى أدائهم.

هـ – مرحلة الانحدار :

وعند اقتراب سن المعاش توجد غالبا فترة من التباطؤ التي يتوقع فيها الفرد تقليص مستوى نفوذه ومسؤولياته، ويتعلم في هذه المرحلة أن يقبل دورا جديدا يقوم

فيه بدور المرشد والناصح للأفراد الأصغر سنا، ويشعر أنه استكمل مسيرته الوظيفية، ويحاول بعد الإحالة إلى المعاش تحقيق ذاته في مجالات أو هوايات خارج العمل.

وهذه المراحل التي حددها "هل" للمسار الوظيفي للأفراد، لا تعني بالضرورة أنها تنطبق على كل فرد، فهي مجرد نموذج وصفي للمراحل التي يمكن أن يمر بها الأفراد خلال مسارهم الوظيفي.(**سمير أحمد عسكر، مرجع سابق، ص ص50،51**)

3- أهمية تخطيط المسار الوظيفي :

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة، نظرا للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيها من خلال التخطيط لتنمية المسار الوظيفي، ومن أهم هذه النواحي الإيجابية ما يلي:

- ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا : تمثل جهود تخطيط المسارات الوظيفية الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أي أن التغيرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل في الأجلين المتوسط والطويل يجب تحديدها عندما تقوم المنظمة بتحديد أهدافها طويلة الأجل، إذ أن مساعدة الأفراد في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة.

- مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد : فالعاملون خاصة من صغار السن يظهرون رغبة في تحقيق المزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية، ولا يقبلون المهام والأدوار التي تحددها لهم الإدارة، فهم يريدون المزيد من الرضا الوظيفي وكذلك البدائل الوظيفية، وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار الوظيفي.

- تشجيع تنوع الثقافات : يتسم برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال بإتاحة الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العمال وعليه فإن مواجهة الفرصة المهنية

الممتدة في ظل ظاهرة العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم يجعل من التنوعات أمرا مرغوب وواقع ملموس.

- الحد من إحباط العاملين : إن وجود خط المسار الوظيفي تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة بدلا من الملغاة في ذلك، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العاملين، فمثلا في حالة سيطرة حالات الكساد الاقتصادي وارتفاع حدة المنافسة وميل العديد من المؤسسات لتبني برامج لتخفيض التكلفة فإن ذلك قد يؤدي إلى تقليص فرص الاستثمار في العمل وكذلك الترقية، وبناء على ذلك فقد يتسرب الإحباط إلى قطاعات كبيرة بين الأفراد حيث يلمسون وجود فجوة كبيرة بين طموحاتهم وفرص تحقيقها في واقع العمل .
- تجنب التقادم المهاري : تساعد برامج التخطيط للمسار الوظيفي الفعال بالإضافة إلى التغيرات في أذواق المستهلكين، ومن ثم اكتساب المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات.
- تحسين قدرة المؤسسة في الجذب والحفاظ على العمالة المؤهلة : إن توافر خطة لتنمية وتطوير المسار الوظيفي في أي مؤسسة يساهم في تحقيق الطموحات الوظيفية للأفراد ومستقبلهم المهني مما يشجعهم على الالتحاق بها وذلك خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات التي تعمل كل منها جاهدة للحصول على هذه النوعية من العمالة، أما بالنسبة لأولئك الموظفين فإن وجود هذه الخطط يساعد على تنمية الولاء والانتماء واستمرار العمل بها.(**جمال الدين محمد مرسي، 2003، ص378**)

والتساؤل الذي يطرح نفسه في هذا المقام هو من يقوم بهذه الوظيفة، ذلك أن هناك عدة أطراف ضليعة في ما يجب أن يتم في تخطيط المسار الوظيفي. فالفرد هو الأقدر على معرفة آماله وقدراته والربط بينهما، ومعرفة الطريق المناسب إلى تحقيق هذه الآمال بالقدرات، أما المنظمة ممثلة في مدير الموارد البشرية، فهي مسؤولة عن اكتشاف عن اكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين الفرد و الوظيفة.

ويتم ذلك من خلال ممارسات يتم التخطيط لها، وتنفيذها، أما المدير التنفيذي فله دور مهم في ملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد والوظيفة، والتوصية لمدير الموارد البشرية بإجراء ما، أو نصح الفرد في اتجاه محدد.(محمد صادق إسماعيل، 2014، ص101)

جدول رقم 1 : أطراف تخطيط المسار الوظيفي.

إدارة الموارد البشرية	المدير التنفيذي	الفرد نفسه
1– وضع نظام لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي	1– ملاحظة المرؤوسين للتعرف على مدى التوافق مع وظائفهم	1– التبصر بالآمال الوظيفية
2– تدريب المديرين التنفيذيين على ملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد والوظيفة	2– تقديم النصح والخبرة والمشورة	2– التعرف على القدرات والإمكانيات والمهارات المتاحة
3– تدريب المدرين التنفيذيين على النصح والمشورة		3– معرفة الفرق بين 1 و2
4– مساعدة الأفراد على التبصر بذاتهم والتخطيط لمساراتهم		4– التبصر بالحلول المناسبة ومعرفة كيفية تنفيذها
5– ممارسة بعض الوسائل الخاصة بالمسار الوظيفي مثل النقل والترقية والتدريب والمختبرات وغيرها		

المصدر: محمد صادق إسماعيل : مرجع سابق، ص 102

4– أهمية الأداء الوظيفي :

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة نذكر منها :

– تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيس للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة

مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، وبذلك يتحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وأقل تكلفة وأكثر ربحا.

– للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.

فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

– كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

(شامي صليحة، 2010، ص 64،65)

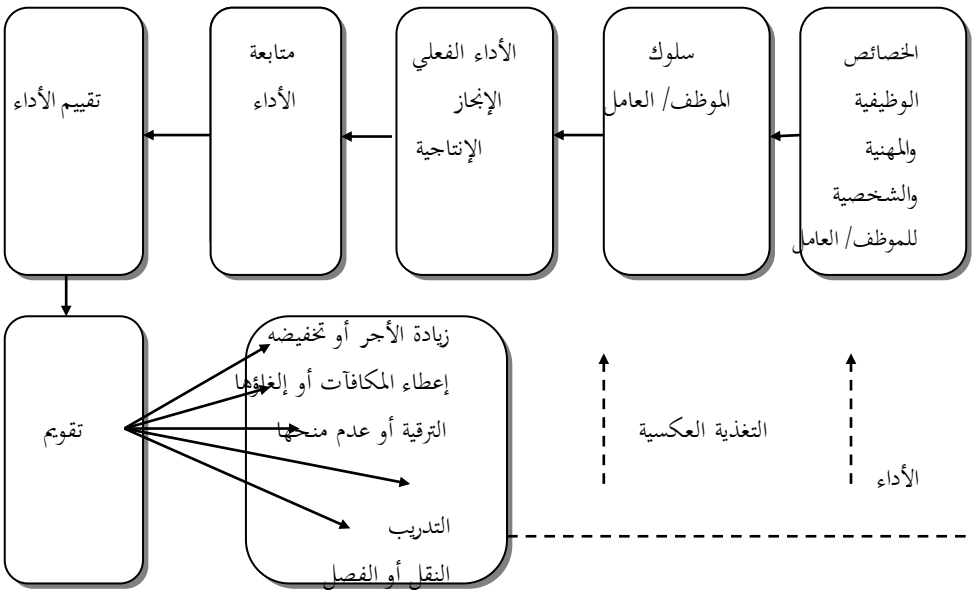
5– عملية تقييم الأداء :

مما لاشك فيه أن عملية تقييم الأشخاص قديمة، كما أنها عملية مستمرة نمارسها في حياتنا اليومية في مواقف عديدة، فنحكم على شخص ما أنه ذكي وآخر ناقص الذكاء، وشخص انطوائي وغيرها من عمليات التقييم.

تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي.

ولما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوما إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم، وأصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل، كما أنها تعد وظيفة وعملية مستمرة لتسيير الموارد البشرية واستعداد والتزام المدراء لتحسن الأداء، سواء كان على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق العمل.(**بوعطيط جلال الدين، 2009، ص81**)

الشكل رقم 1 : مراحل تقييم الأداء.



المصدر : (أبو النصر، 2009، ص132)

6- مراحل تقويم الأداء :

تتطلب عملية تقويم الأداء من القائمين عليها اعتماد تخطيطا سليما مستندا على أسس معروفة ذات خطوات متسلسلة من اجل تحقيق الأهداف التي تخطط المنظمة للوصول إليها ومن أهم هذه المراحل:-

- ✓ وضع توقعات الأداء: وهي أول خطوات عملية تقويم أداء العاملين حيث يتم وضع توقعات الأداء بالاتفاق بين العاملين وإدارة المنظمة من خلال وصف المهام المطلوبة إلى جانب النتائج المتوقع تحقيقها.
- ✓ مرحلة مراقبة التقدم في الأداء، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية انجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل والتعرف على الكيفية التي يعمل فيها الفرد العامل استنادا إلى المعايير المعتمدة مسبقا.
- ✓ تقويم الأداء: يتم في هذه المرحلة تقويم الأداء لجميع العاملين ضمن إطار المنظمة ومعرفة كل مستويات أدائهم وبما يمكن الإدارة من اتخاذ القرار السليم بمختلف الاتجاهات.
- ✓ التغذية الراجعة: وهي معرفة الفرد العامل لمستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لأجل التمكن من الوصول إلى درجة التقدم المطلوبة في أداء العمل (المعايير المطلوبة) وهي ضرورية للفرد العامل للتعرف على كيفية أداء العمل في المستقبل بصورة مرضية.
- ✓ اتخاذ القرارات الإدارية: وهي مرحلة مهمة يتم خلالها اتخاذ قرارات إدارية متعددة مثل الترقية أو التحفيز أو النقل أو الفصل.
- ✓ وضع خطط للتطوير الأداء: وهي المرحلة الأخيرة ضمن مراحل تقويم الأداء حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي تؤثر بشكل ايجابي على تقويم الأداء من خلال معرفة المهارات والقدرات والقابليات والقيم التي يحملها الفرد العامل.(كاظم، ب. ت)

7- تحسين الأداء :

تتجه نظم إدارة الأداء ليس فقط إلى تحرك الأداء حسب الخطط المعتمدة، ولكنها فضلا عن ذلك ترمي إلى تحقيق أهداف متعلقة بمستوى الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء. فمن ناحية تهدف إدارة الأداء إلى المحافظة على الأداء المتميز

وصيانته من أن ينحدر عن مستوى التميز، كذلك تبغي إدارة الأداء الأقل تميزا والذي لا يصل إلى المستويات المحددة في خطط الأداء المعتمد في خطط الداء، ثم تهتم إدارة الأداء كذلك بالارتفاع بالأداء إلى مستويات أفضل باستمرار وتطوير عناصره (المدخلات، العمليات، المخرجات) لتحقيق قدرات تنافسية أعلى والحصول على ثقة العملاء وتفضيلهم مما يؤكد ويدعم المركز التنافسي للمنظمة في الأسواق.

وتقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أ من عناصر الأداء، ومن ثم تتجه عمليات تحسين الأداء إلى علاج القصور في مدخلات، أو عمليات، أو مخرجات نظام الأداء أو فيها مجتمعة، كذلك تحسين الأداء يعتمد في الغالب على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء وبالاستعانة بطرق الإصلاح والصيانة المتخصصة المتاحة في المنظمة، ومن ثم فإن تحسين الأداء لا يستغرق عادة وقتا طويلا، كما لا يكلف نفقات باهظة، ولا يتطلب استثمار قدرات عالية في مجالات البحث والتطوير. وبصفة عامة يمكن القول أن الهدف النهائي لإدارة الأداء أن تحقق التعادل و التساوي بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، والارتفاع بالأداء الفعلي مع كل تعديل وتحقيق في الأداء المستهدف ليضل التساوي والتعادل بينهما قائم.

(بوقلمون، 2008، ص 121،122)

8- دور تخطيط المسار الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي :

من الممكن أن تساهم الموارد البشرية في الارتقاء بمستويات أداء المنظمة بطريقة مختلفة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية توصل الباحثون إلى أن استخدام الاختبارات في تصفية المتقدمين بهدف اختيار أفضل المتقدمين لشغل وظيفة مبرمج كمبيوتر قد ساهم من توفير ملايين الدولارات كل عام.

بالإضافة إلى أن قسم الموارد البشرية يلعب دورا هاما في تخطيط وتنفيذ عمليات التخفيض downsizing مثلما حدث في شركة IBM وشركة citi group

عندما لعب القسم دورا هاما في الاحتفاظ بالروح المعنوية المرتفعة بين العاملين الباقين بالقسم، وفي شركات الأدوية يلعب قسم الموارد البشرية دورا في تكيف العاملين مع ما قد عليهم من ضغوط عند حدوث عمليات التنزيل من خلال معاونتهم في وضع أولويات للمهام التي يجب أداؤها وتخفيض الضغوط الوظيفية.

(ديسلر، 2003، ص53)

وتساعد نتائج تقييم الأداء في رسم وتحديد مسارات المستقبل الوظيفي لجميع العاملين في المنظمة، وبشكل خاص الذين يشغلون وظائف إدارية، فنتائج التقييم المستمر توضح إمكانات الموارد البشرية التي على أساسها يتم تحديد الوظائف التي يمكن أن يندرج فيها الفرد عن طريق الترقية على مدى حياته الوظيفية المستقبلية في المنظمة، فتقييم الأداء يوضح بشكل جلي من هو المرشح للترقية، وما هي الوظيفة المناسبة التي لا يمكن أن يرقى غليها هذا المرشح، لأن نتائج تقييم الأداء مع مرور الزمن، تعتبر مقياسا موضوعيا يكشف عن إمكانات وقدرات الموارد البشرية لشغل عدد معين من الوظائف في المستقبل.

ويمكن للمنظمة من خلال نتائج تقييم الأداء، أن تقرر من يستحق من الموارد البشرية التي تعمل لديها الحصول على الحوافز التشجيعية بأنواعها كالمكافآت والعلاوات...إلخ، فهذه النتائج تبين مدى النجاح الذي حققه كل فرد يعمل في المنظمة في إنجاز المطلوب منه خلال فترة زمنية على أساسها تدفع الحوافز. والتبرير المنطقي لهذا الرأي، أن الحوافز التشجيعية يجب أن تدفعها المنظمة على أساس الجهد والنشاط في العمل، أي أنها تكلفة يجب أن يكون لها عائد، فإذا دفعتها بغض النظر عن العائد، سيؤدي ذلك إلى ارتفاع تكلفة العمل، هذا إلى جانب تكون المنظمة قد حققت العدالة والموضوعية في دفع حوافزها التشجيعية للعاملين لديها، مما يسهم في رفع معنوياتهم.(**عقيلي، 2004، ص 377،378**)

خاتمة

بناء على ما سبق يمكننا اعتبار أن هدف المنظمة هو النجاح في تحقيق أهدافها، وضمان بقائها في ظل التغيرات الهائلة لاسيما التطور التكنولوجي السريع، أصبح مرتبط بمدى قدرة وإمكانيات القائمين والعارفين بالمنظمة في تحسين، وتنمية، وصقل المهارات والقدرات للمورد البشري العامل بها في كافة المجالات وعلى جميع الأصعدة والمستويات، وهذا يتجلى من خلال تجسيد واعتماد تخطيط المسار الوظيفي بمختلف العمليات الأساسية والاستراتيجيات (التخطيط، وضع الأهداف، التقييم...)، وهذا لا يتأتى إلا من خلال تكثيف الجهود والإرادة الواسعة من قبل القائمين على مستوى المنظمة في تحسين وتطوير الأداء، باعتماد الطرق والوسائل الحديثة وفرة للوقت والمال والجهد، خاصة في ظل الوقت الراهن (العولمة) الذي يعرف بعصر السرعة والتطور خاصة في الوسائل التكنولوجية، هذه الأخيرة إذا ما تم توظيفها واستثمارها بالشكل الأمثل ستساهم بشكل فعال من الرفع من مستوى المخرجات.

قائمة المراجع :

1- أحمد زكي بدوي. (1982). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. بيروت، لبنان: مكتبة لبنان.

2- أحمد صقر عاشور. (2005). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.

3- أحمد ماهر. (2004). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

4- ب م. (2012). تخطيط المسار الوظيفي (ط 1). القاهرة ، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

5- بوعطيط جلال الدين. (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. قسنطينة، الجزائر: كلية علم النفس، علم النفس عمل وتنظيم، جامعة منتوري، ماجستير السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية.

7- بوقلمون داود. (2008). العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. قسنطينة، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، ماجستير تنمية وتسيير الموارد البشرية.

8- توفيق محمد عبد المحسن. (2003-2004). تقييم الأداء مداخل جديدة لمعالم جديدة. القاهرة، مصر: دار النهضة العربية.

9- جاري ديسلر. (2003). إدارة الموارد البشرية. (محمد سيد أحمد عبد المتعال، المترجمون) الرياض، السعودية: دار المريخ للنشر.

10- جمال الدين محمد مرسي. (2003). الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية " مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين". الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

11- رحاب حسين جواد كاظم. (بلا تاريخ). مراحل تقويم الأداء . بابل، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة بابل.

متاح على الرابط :
http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&depid=2&lcid=37049

تاريخ المراجعة 2020/03/11 بتوقيت 17:29

11- سمير أحمد عسكر. (1990). المسار الوظيفي والتطويع الجماعي في المنظمات الحديثة " دراسة تحليلية لجوانب التوافق والتعارض". (المجلد الرابع عشر، العدد الثاني).

12- شامي صليحة. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الداء الوظيفي للعاملين . (كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، ماجستير تسيير المنظمات) بومرداس، الجزائر.

13- صلاح عبد الباقي. (2000). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

14- عمرو وضفي عقيلي. (2004). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

15- قشي إلهام. (2009). محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية. قسنطينة، الجزائر: كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، ماجستير علم النفس التنظيم والعمل.

16- محمد صادق إسماعيل. (2014). إدارة الجودة الشاملة للتعليم. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للنشر والتدريب.

17- مدحت أبو النصر. (2009). الأداء الإداري المتميز. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للنشر والتدريب.

18- منير زكرياء أحمد عدوان. (2011). واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة. غزة، فلسطين: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، ماجستير إدارة الأعمال/ إدارة الموارد البشرية.

19- يوسفي جمال. (2012). أثر المركزية واللامركزية على الأداء الوظيفي للهيئة الإدارية العمومية. المسيلة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، ماجستير إدارة المنظمات.