

إعداد الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي



أهداف الكورس

1. مناقشة وظائف المدير ووظائف المنظمة
2. التفرقة بين وظيفة التنظيم والهيكل التنظيمي
3. التعرف على أهمية إعداد الهيكل التنظيمي
4. إطلاع المشاركين على طرق تنظيم الوظائف
5. ما هي أهمية وصف الوظائف؟
6. دور بطاقات الوصف الوظيفي في أداء وتطوير الأعمال
7. كيفية إعداد بطاقات الوصف الوظيفي لجميع وظائف المنظمة



المحاضرة الأولى

إعداد الهيكل التنظيمي

بعض المفاهيم الأساسية

المنظمة

Organization

هي كيان اجتماعي (مجموعة من الأفراد والموارد المادية) يتفاعلون معاً، لها حدود واضحة المعالم (جغرافية، وقانونية، وزمنية) وأهداف واضحة. وتتميز المنظمة بأنها:

- وحدة اجتماعية هادفة.
- تعمل في إطار محدد المعالم يحدد هويتها.
- وجود رابطة استمرارية في العلاقة بين العاملين والمنظمة.
- لها أهداف تسعى لتحقيقها.
- تتسم بالمرونة.

بعض المفاهيم الأساسية

وظائف المنظمة

- التسويق.
- الإنتاج / العمليات.
- المالية.
- الموارد البشرية.
- المشتريات والمخازن.

بعض المفاهيم الأساسية

وظائف المدير / الإدارة:

- التخطيط.
- التنظيم.
- التوجيه.
- الرقابة.

بعض المفاهيم الأساسية

وظيفة التنظيم Organizing

- التنظيم كوظيفة إدارية هي ثاني وظيفة (function) من وظائف المدير بعد التخطيط.
- هي الوظيفة المختصة بتقسيم المنظمة إلى وحدات تنظيمية ووظائف، وتحديد الأدوار لكل وحدة ولكل وظيفة (job) لتحقيق أهداف المنظمة.
- هي الوظيفة المسؤولة عن تقسيم وتجميع الأعمال في شكل وحدات تنظيمية وبناء الهيكل التنظيمي للمنظمات بما يحقق أهدافها.

بعض المفاهيم الأساسية

وظيفة التنظيم Organizing

يمكن القول أن وظيفة التنظيم تنطوي على:

- حصر الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تقسيم وتجميع الأنشطة والأعمال في شكل وحدات تنظيمية.
- بناء الهيكل التنظيمي بمستوياته المختلفة.
- تحديد الأدوار والسلطات والمسؤوليات والعلاقات لكل وحدة تنظيمية.

إذا كان التخطيط هو تحديد ما الذي يجب عمله لتحقيق الأهداف
فالتنظيم يعني من هو المسؤول عن القيام بالأعمال.

أهمية وظيفة التنظيم

يحقق التنظيم الجيد العديد من الفوائد أهمها:

1. تركيز الجهود لربط الأنشطة بالأهداف المطلوب تحقيقها.
2. المساعدة في القيام ببقية الوظائف الإدارية.
3. توضيح كيفية تدفق العمل.
4. إنشاء قنوات للاتصال داخل المنظمة ومع بيئتها.
5. تقديم الإرشادات اللازمة لتوجيه جهود الأفراد.
6. تجنب الازدواجية في العمل وتجنب التعارض في المهام.

أنواع التنظيم

التنظيم الرسمي:

هو التنظيم الذي يحدد العلاقات والمستويات الإدارية للأعمال التي يقوم بها الأفراد والجماعات وتوزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء العمل في كل وحدة إدارية.

التنظيم غير الرسمي:

هو مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بين العاملين بسبب وجودهم في مكان واحد للعمل واشتراكهم في مشكلات وأهداف متشابهة.

تقسيم العمل

تقسيم العمل (التخصص):

أساس هذه القاعدة أن الفرد لا يستطيع بمفرده أن يقوم بعبء العمل، فإن الأمر يتطلب تقسيم أو تجزئة العمل إلى أجزاء / مراحل أصغر، بحيث يتخصص كل فرد في جزء من هذه الأجزاء / المراحل.

تقسيم العمل

ويؤدي التخصص إلى تحقيق عدد من المزايا، أهمها:

- زيادة في إنتاجية العامل.
- إمكانية تحقيق المنظمة للأهداف المركبة.
- تحسين في جودة المنتج.
- تنفيذ العمل أو المهمة في أقصر وقت.
- اختيار العمل أو المهمة المناسبة لقدرات الفرد.

عيوب التخصص:

- يؤدي إلى الرتابة والملل وتقييد الإبداع.
- تحول العامل إلى أداة لتنفيذ الأعمال المتكررة.

مبادئ التنظيم

هي الأسس والتوجيهات التي يفضل الاسترشاد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهي كما يلي:

- مبدأ تحديد الهدف: لا بد من وضوح الهدف والغاية للمنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تركيز وتوحيد جهود الأفراد.
- مبدأ التخصيص وتقسيم العمل: أي تخصيص وتقسيم العمل إلى وحدات أقل بين أعضاء التنظيم، بدلاً من أن يقوم شخص واحد بعدة أعمال، فتقوم بتقسيم الأعمال إلى أعمال فرعية وبعدها إسناد كل وظيفة لشخص معين، مما يؤدي إلى أداء العمل بنشاط أكبر.
- مبدأ التحديد الوظيفي: أي يجب تحديد المراكز والأدوار الوظيفية ومراعاة متطلبات وصلاحيات الوظيفة ومسؤولياتها بغض النظر عن الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة.

مبادئ التنظيم

مبدأ وحدة الأمر:

لا بد أن يتلقى المرؤوسون والموظفون الأوامر والتوجيهات من شخص واحد لأن ذلك يضمن تحديد المسؤولية وتوحيد جهود العاملين.



مبادئ التنظيم

مبدأ تساوي السلطة والمسؤولية:

تعريف السلطة: الصلاحيات المخولة لشغل الوظيفة، وتتضمن حق إصدار الأوامر والتعليمات وحق اتخاذ القرارات في حدود معينة.

تعريف المسؤولية: محاسبة الآخرين على أداء الأعمال والوظائف.

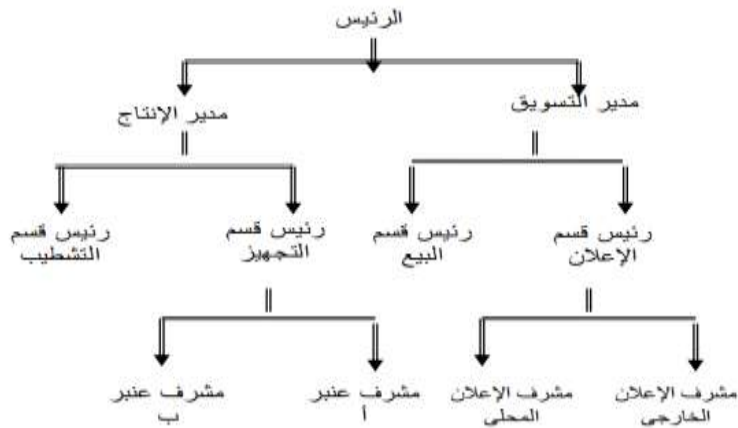
مبادئ التنظيم

مبدأ تسلسل السلطة (الأمر):

يعني انسياب الأوامر والتوجيهات والتعليمات وفق منطق معين
وخط معين من أعلى إلى أسفل، مما يسهل فاعلية القرارات
والاتصالات.

مبدأ نطاق الإشراف:

يقصد به عدد المرؤوسين الذي يشرف عليهم المدير بكفاءة.



خصائص التنظيم الفعال

التنظيم الفعال: هو الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، ويشمل:

- تخفيف التكاليف.
- التطوير والإبداع.
- التنسيق بين كافة الوحدات.
- المرونة.
- تسهيل وتيسير عمليات الاتصالات واتخاذ القرارات.
- زيادة دافع الموظفين.

تعريف الهيكل التنظيمي

- الهيكل التنظيمي يحدد تقسيم الأعمال بين العاملين وقنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة.
- الهيكل التنظيمي ينظم العلاقات داخل المنظمة ويحدد المسؤوليات لتحقيق الأهداف.
- الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها، ويحدد علاقات الأفراد والأدوار المختلفة وقنوات الاتصال لتحقيق أهداف المنظمة.

الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي يشتمل على الجوانب الرئيسية التالية:

1. توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد.
2. تحديد العلاقات (لمن يتبع كل شخص) ومن هم الأشخاص الذين يتبعونه وتحديد عدد المستويات التنظيمية (تطبيق نطاق الإشراف).
3. تجميع الأفراد في أقسام، والأقسام في دوائر، والدوائر في وحدات أكبر، وهكذا.
4. تفويض السلطات وتصميم الإجراءات لمراقبة مدى التقيد بذلك.
5. تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال، ومشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات.

الهيكل التنظيمي

يمكننا القول بأن الهيكل التنظيمي:

- تطبيق لاستراتيجية المنظمة.
- وسيلة المنظمة لتحقيق أهدافها.
- وسيلة لربط وتجميع كافة الأفراد والوظائف بالمنظمة لتحقيق السيطرة الشرعية.

الهيكل التنظيمي

يرتبط مفهوم الهيكل التنظيمي بمفهومين مكملين له، وهما:

(1) الخريطة التنظيمية:

عبارة عن رسم توضيحي لمكونات الهيكل التنظيمي من إدارات المنظمة المختلفة.

(2) دليل التنظيم:

عبارة عن كتيب توضيحي يتضمن التفاصيل التنظيمية المختلفة لعناصر التنظيم.

المحاضرة الثانية

أنواع السلطة

Types of authority

السلطة التنفيذية:

تمثل علاقة إشرافية مباشرة تناسب من أعلى إلى أسفل من الرئيس إلى المستويات الإدارية الأدنى، ويرمز لها بالخط من أعلى إلى أسفل. ↓

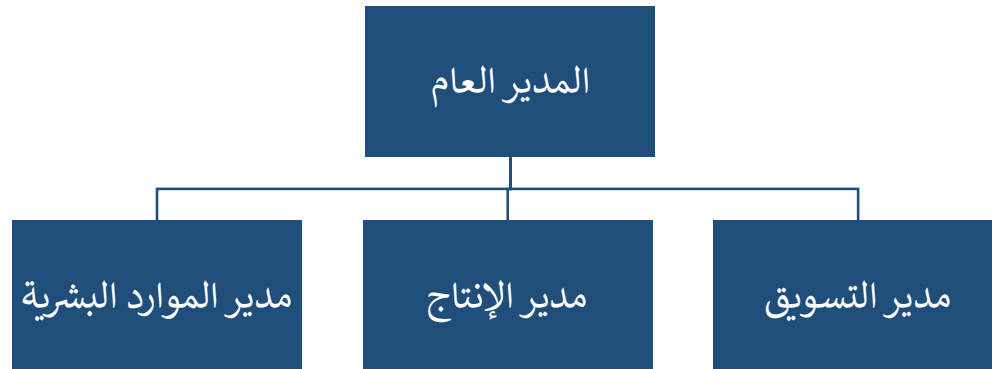
تنشأ هذه الإدارات التنفيذية لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، فمثلاً عادة ما تقوم أقسام الإنتاج بإنتاج السلع أو الخدمات، وأقسام التسويق تقوم بأعمال البيع والشراء والإعلان وتوزيع السلع مادياً، وأقسام التمويل تقوم بالحصول على المال المطلوب للإنتاج والتسويق (تعد أقساماً تنفيذية ويشرف عليها مديرون تنفيذيون).

أنواع السلطة

Types of authority

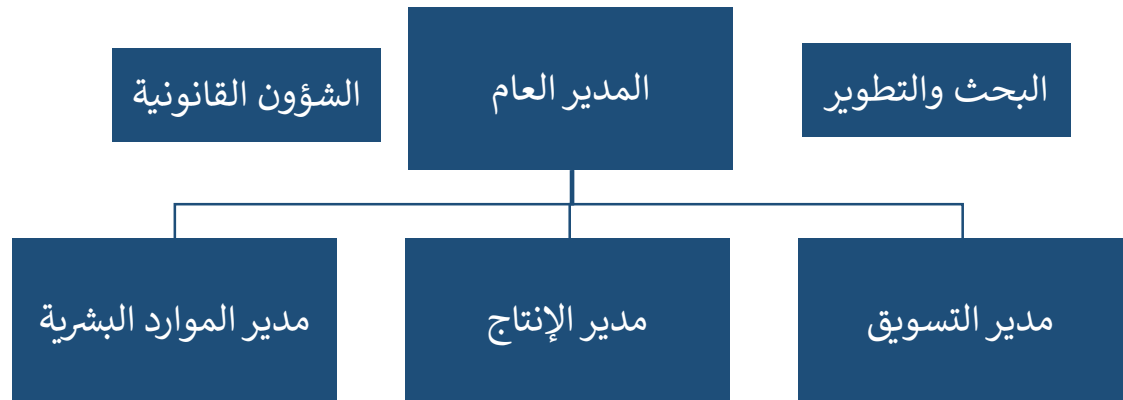
السلطة التنفيذية:

ويعد هذا النوع من التنظيم أبسط أنواع التنظيمات
وفيه يتضح مبدأ وحدة الأمر كما يتضح من الشكل التالي:



أنواع السلطة

Types of authority



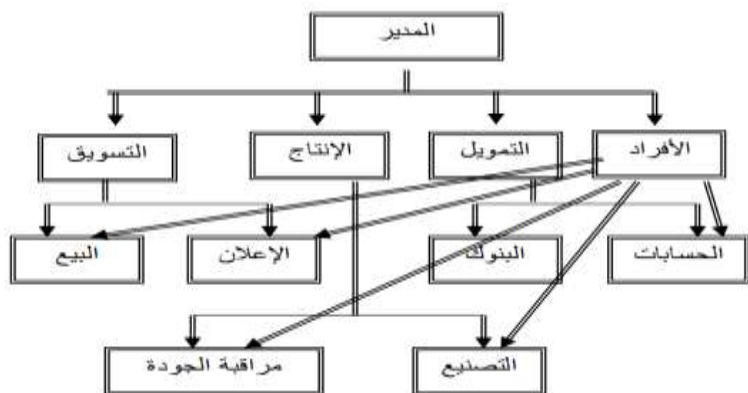
السلطة الاستشارية

- لها طبيعة النصيح والإرشاد فقط
- ليس لهم أي سلطة مباشرة على الأقسام الأخرى
- يرمز لها بالخط المتقطع

أنواع السلطة

Types of authority

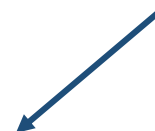
السلطة الوظيفية



هي السلطة المؤقتة الممنوحة لقسم معين على أداء الأقسام الأخرى

لوظيفة معينة، كما يظهر من الشكل التالي:

ويرمز لها بالخط المائل من أعلى إلى أسفل



ما يظهر في الهيكل التنظيمي

- تقسيم العمل: إن كل مربع داخل الهيكل يعبر عن فرد أو وحدة مسؤولة عن عمل معين.
- الرؤساء والمرؤوسين: إن الخطوط المستقيمة في الهرم تحدد من يملك سلطة إصدار الأوامر، وكذلك من يتلقى هذه الأوامر وتنفيذها.
- نوع العمل: داخل كل مربع يتم توضيح نوع العمل الذي يقوم به الفرد أو الإدارة أو القسم المسؤول.
- أساس تجميع الأعمال: أي كيفية تجميع الأعمال داخل المربعات، وهذا الأساس قد يكون بناء على المنتج أو الوظيفة أو المنطقة الجغرافية أو العميل.
- مستويات الإدارة: يوضح الهيكل المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية.
- السلطات المختلفة: الممنوحة للإدارات (تنفيذية - استشارية - وظيفية).

خطوات إعداد الهيكل التنظيمي

الخطوة الأولى: تحديد الخطة الاستراتيجية للشركة:

من خلال تحديد الرسالة والرؤية والأهداف ومجال الأعمال وتحديد الاستراتيجية.

الخطوة الثانية: تحديد الأهداف الخاصة بالشركة:

الأهداف التي يجب أن تسعى لإنجازها، وأهداف الوحدة هي التي تحدد ما إذا كان سيتم إنشاء إدارات جديدة،

أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة.

الخطوة الثالثة: تحديد الأنشطة الرئيسية:

بعد تحديد الأهداف يتم تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف حيث أن تحقيق الهدف يتطلب ممارسة أنشطة معينة.

خطوات إعداد الهيكل التنظيمي

الخطوة الرابعة: تجميع الأنشطة المتشابهة معاً ووضعها في وحدة إدارية واحدة:

بعد تفصيل الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف سواء كانت المباشرة أو غير المباشرة، يتم تجميع هذه الأنشطة في أقسام طبقاً لمجموعة من الاعتبارات:

- أساس التجميع (العملاء - المناطق الجغرافية - المنتج - الوظائف - العمليات)
- درجة الترابط والتلازم في أداء الأنشطة.
- درجة التجانس بين هذه الأنشطة.
- نطاق الإشراف.

خطوات إعداد الهيكل التنظيمي

الخطوة الخامسة: تجميع الأقسام في إدارات وتحديد المستويات ونطاق الإشراف:

هنا تظهر المستويات الإدارية في تجميع الأقسام في إدارات ويشرف على كل إدارة مدير إدارة، بالإضافة إلى نطاق الإشراف الخاص بهذا المدير، وتحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً.

الخطوة السادسة: تحديد العلاقات والاتصالات بين الوحدات الإدارية:

بعد إنشاء الوحدات الإدارية في الشركة لا بد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.

خطوات إعداد الهيكل التنظيمي

الخطوة السابعة: رسم الهيكل التنظيمي:

يتم رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه (الخريطة التنظيمية).

الخطوة الثامنة: إعداد الدليل التنظيمي:

إعداد الدليل التنظيمي في هذه المرحلة يتم إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي، وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة، وعنوانها، وأهدافها، وسياساتها، وهيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وإجراءاتها.. إلخ.

أسس تقسيم الهيكل التنظيمي

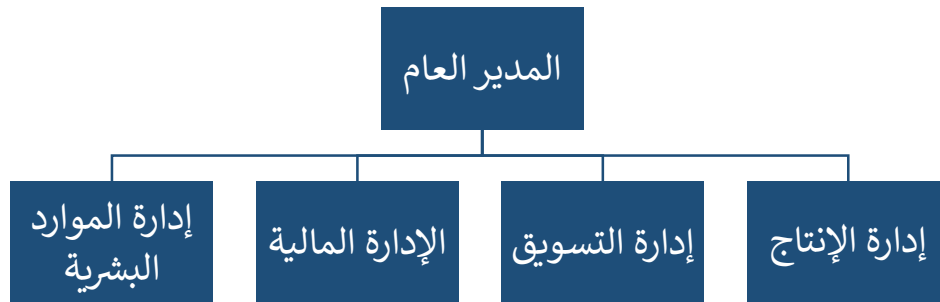
هناك عدة أنواع وتقسيمات للهيكل التنظيمي هي:

1. التقسيم على أساس الوظائف
2. التقسيم على أساس المنتج
3. التقسيم على أساس جغرافي
4. التقسيم على أساس العميل
5. التقسيم على أساس العمليات
6. التقسيم المختلط

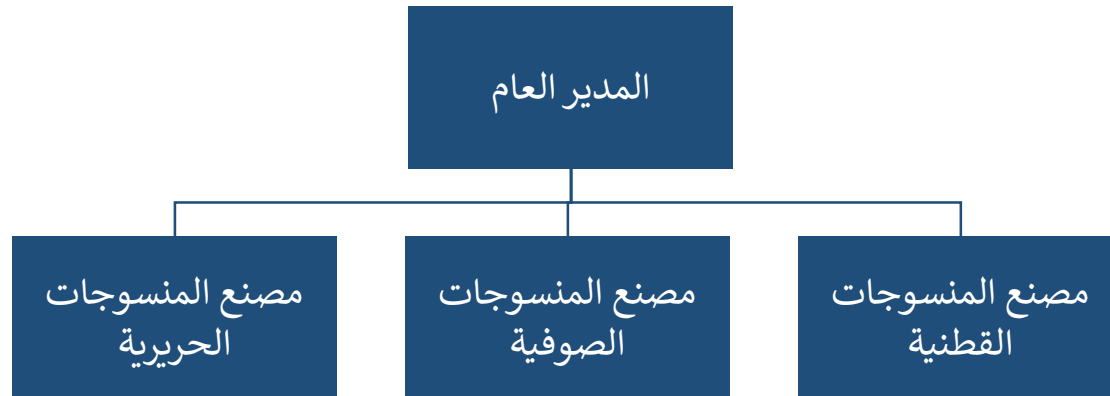
أسس تقسيم الهيكل التنظيمي

أولاً: التجميع على أساس الوظيفة:

يتم التجميع في هذه الحالة على أساس الوظائف الرئيسية للمشروع وهي:
الإنتاج (أو العمليات)، التسويق، المالية، الموارد البشرية،
المشتريات، المخازن.



أسس تقسيم الهيكل التنظيمي

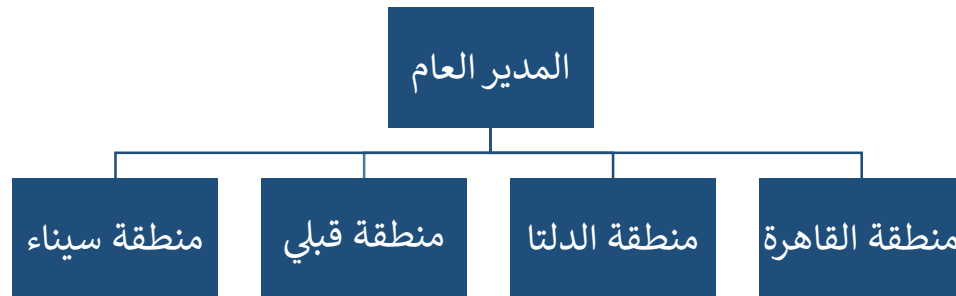


ثانياً: التجميع على أساس المنتج أو الخدمة:
يتم التجميع في هذه الحالة على أساس السلع
أو الخدمة التي تقدمها الشركة.

أسس تقسيم الهيكل التنظيمي

ثالثاً: التجميع على أساس المنطقة الجغرافية:

يستخدم هذا التجميع في حال توزيع أنشطة الشركة في عدة مناطق جغرافية. فعلى سبيل المثال: قد تقسم إدارة الإنتاج إلى ثلاث مصانع بثلاث مواقع، ويتميز هذا التجميع بسرعته في اتخاذ القرار وبالتوفير في تكاليف النقل والإنتاج.

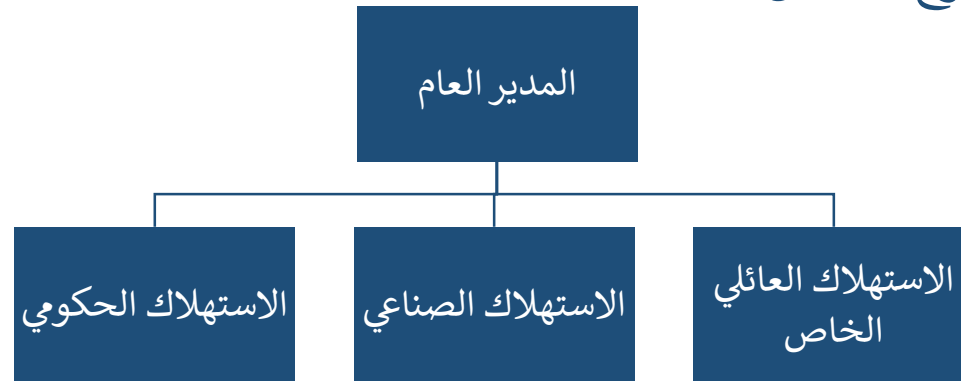


أسس تقسيم الهيكل التنظيمي

رابعاً: التجميع على أساس العميل أو المستهلك:

يتم تجميع الأنشطة في هذه الحالة في وحدات ومشروعات تبعاً لنوع العميل أو المستهلك الذي تتعامل معه الشركة.

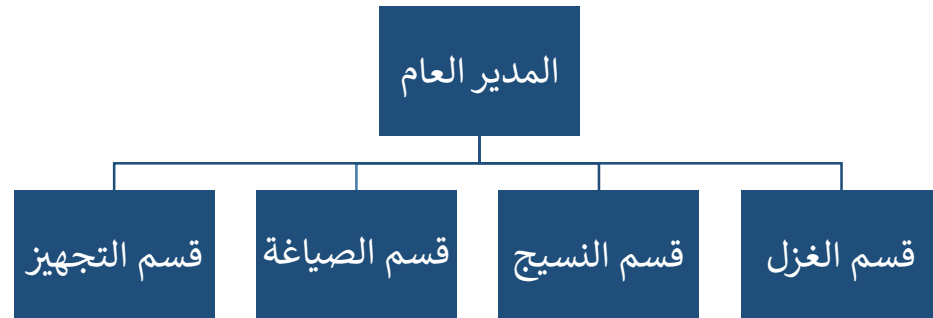
ومن أمثلة ذلك: شركة الكهرباء تكون وحداتها التنظيمية وفقاً لفئات المستهلكين، فهناك الاستهلاك العائلي الخاص، وهناك الاستهلاك الصناعي، وأخيراً الاستهلاك الحكومي.



أسس تقسيم الهيكل التنظيمي

خامساً: التجميع على أساس العمليات

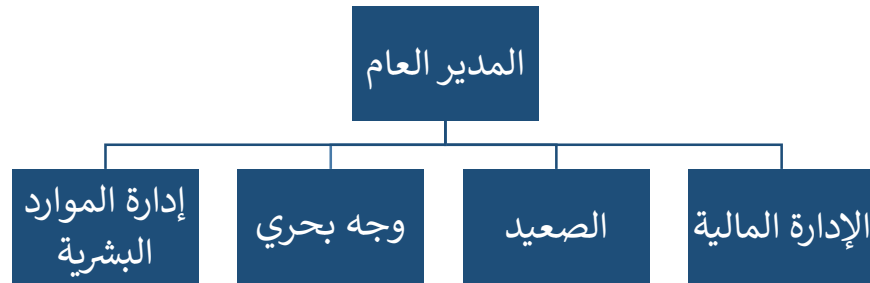
يتم التجميع في هذه الحالة على أساس عمليات الإنتاج أو أقسام الإنتاج ويستخدم في المنظمات الصناعية، مثل شركة الغزل والنسيج.



أسس تقسيم الهيكل التنظيمي

سادساً: التقسيم المختلط

وهو الاعتماد على أكثر من أساس لعمل الهيكل التنظيمي
فيمكن أن يكون أساس مناطق جغرافية مع وظائف،
وهو المتبع في الشركات الكبيرة.

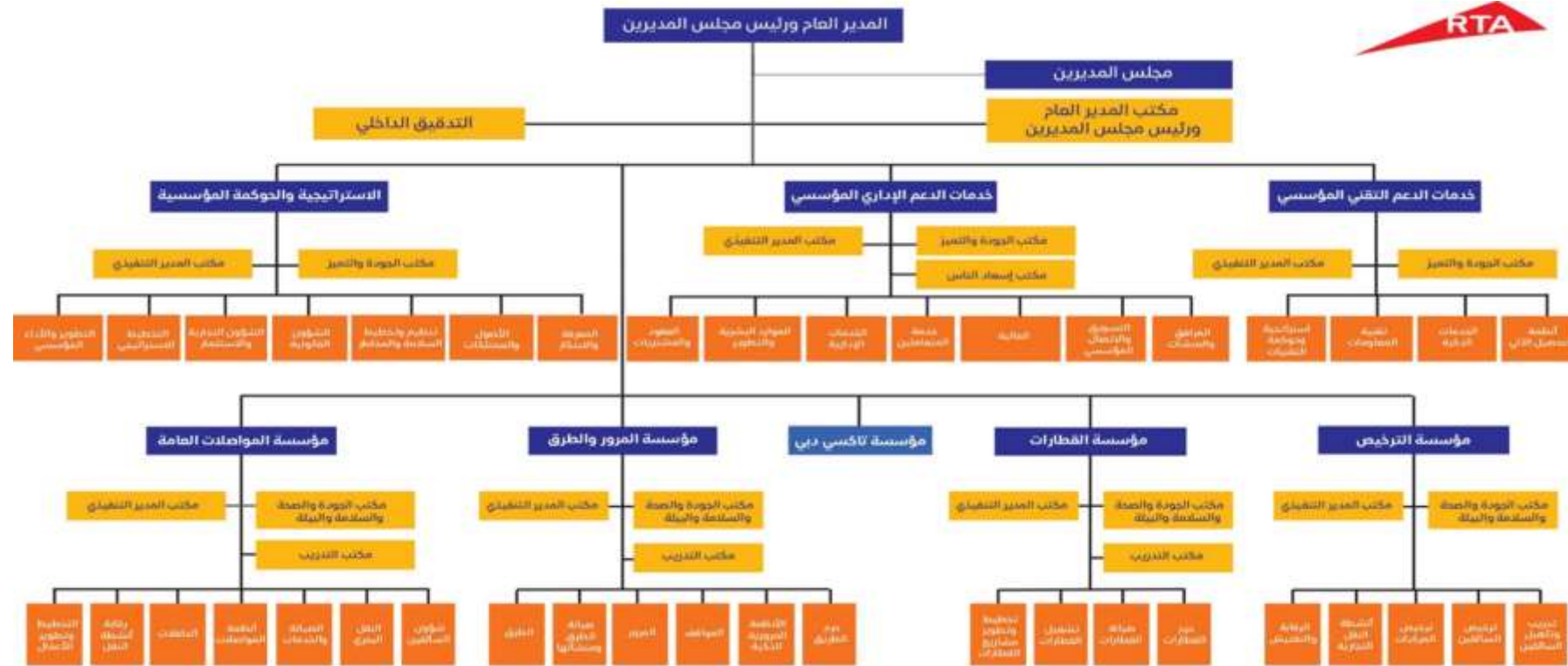








أمثلة للهيكل التنظيمي



العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي

- حجم المنظمة.
- دور حياة المنظمة.
- الخطة الاستراتيجية.
- الموقع الجغرافي للمنظمة.
- درجة التخصص.
- الموارد البشرية.
- التكنولوجيا.



المحاضرة الثالثة

الوصف الوظيفي

تعريفات أساسية

الوظيفة:

هي مجموعة من الواجبات التي تؤدي بواسطة فرد ما، ولها صفة التكرار، ولها صفة التماثل وتحتاج إلى تجانس في المعارف والمهارات.

الواجب:

هو وحدة منفصلة من العمل وأحد أجزاء العمل الهامة، ويمكن تقسيم الواجب إلى مجموعة من المهام المرتبطة ببعضها.

تعريفات أساسية

عملية تحليل الوظائف:

- هي مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة، وواجباتها، ونوعية الأفراد الذين يجب أن يشغلوها.
- هي عملية منظمة لجمع المعلومات والبيانات عن الوظائف للحكم على طبيعتها، وتتضمن هذه المعلومات مسمى الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها، ونطاق الإشراف، والظروف التي تؤدي فيها، والأدوات المستخدمة والمؤهلات المطلوبة لشغلها، وسلوكيات العمل، ومعايير الأداء.

تعريفات أساسية

عملية تحليل الوظائف

هي وصف للوظيفة + توصيف شاغل الوظيفة

الجوانب التي يركز عليها الخبراء عند جمع المعلومات عن الوظائف

الواجبات

أهم جزء في البيانات المطلوبة في تحليل الوظائف، وتحدد الأعمال الفعلية التي يقوم بها الموظف أو العامل، وقد تحدد كيفية الأداء وتوقيته.

المسؤوليات

تتضمن تحديداً لنوع المسؤوليات التي تقع على شاغل الوظيفة وطبيعتها ونتائج الإهمال المترتبة عليها (مسؤولية الأجهزة والمعدات والآلات، مسؤولية الوثائق والنماذج والدفاتر والسجلات، مسؤولية الأموال، مسؤولية المواد والمهمات، مسؤولية عمل الآخرين، مسؤولية سلامة وأمن الآخرين، مسؤولية سرية المعلومات).

الجوانب التي يركز عليها الخبراء عند جمع المعلومات عن شاغل الوظيفة

ظروف العمل:

تشمل عدد ساعات العمل، والخطر المعرض له العامل، والظروف المحيطة بالعمل.

نطاق الإشراف:

يتضمن من الرئيس المباشر للموظف، ومن المرؤوسين من الزملاء.

الأدوات المستخدمة:

الأدوات التي يستعين بها الفرد في أداء عمله.

الجوانب التي يركز عليها الخبراء عند جمع المعلومات عن شاغل الوظيفة

التعليم والتدريب:

يشمل مستوى التعليم المطلوب والتدريب اللازم للوظيفة.

المهارات اللازمة:

مثل مهارات اللغات والحاسب الآلي والتعامل مع العملاء.

القدرات:

بعض الوظائف تتطلب قدرات خاصة.

ارتباط عملية وصف الوظائف بأنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى

1- الاستقطاب والاختيار:

يقدم تحليل الوظائف وصفاً موسعاً للوظيفة وخصائص الأفراد، ويتم الاختيار في ضوء هذه الخصائص.

2- تحديد الأجور:

يحدد تحليل الوظيفة طبيعة العمل ومسؤولياته وظروفه، وهذا يساعد في تحديد الأجر (فالوظائف ذات المؤهلات العالية، والتي تزداد بها درجة الخطورة يحدد لها أجر أعلى).

3- تقويم الأداء:

تقويم الأداء سيحتاج إلى معايير للقياس، ويقدم تحليل الوظيفة هذه المعايير (الأداء الأقل: خلل في قدرة / رغبة / تحديد حجم العمل).

ارتباط عملية وصف الوظائف بأنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى

4- التدريب:

ينتهي التحليل بوصف الوظائف الذي يتناول مستوى المهارات المطلوبة في الموظف، وإذا كان الأداء لا يتناسب مع المعايير يتم التدريب.

5- المسار الوظيفي / الترقية:

في ضوء قيام الموظف بمسؤولياته وأعباء الوظيفة كما هي محددة له؛ فهذا مؤشر على قدرته على تحمل مسؤوليات أعلى، وبالتالي تكون أساساً جيداً للترقية.

خطوات عملية تحليل الوظائف

1. تحليل الهدف من استخدام التحليل.
2. تحديد المعلومات وتجميعها.
3. عمل نموذج تحليل للوظيفة.
4. مراجعة المعلومات المتحصلة.
5. استخلاص الوصف الوظيفي.

طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف

1. المقابلات

2. الملاحظة

3. توزيع الاستقصاء أو الاستبيانات

المقابلات

أكثر الأساليب استخداماً وقد تتم:

- مقابلات فردية مع الموظفين.
- مقابلات جماعية مع المجموعات ذات الوظائف المتشابهة.
- مقابلات مع المشرفين على الوظائف.
- من إيجابيات هذه الطريقة:
 - سهولة.
 - تكشف بعض الأعمال العرضية أو الاتصالات التي لا تظهر في إطار مسؤولياته.
- من سلبياتها:
 - التردد والخوف من إعطاء بيانات سليمة خشية تأثيرها على الأجر أو الترقية.
 - مكلفة وتأخذ وقتاً طويلاً.

المقابلات

بعض أهم الأسئلة في هذه المقابلات:

- ما هو مسمى الوظيفة؟
- ما هي الأعمال التي تقوم بها، والأوضاع البدنية التي تؤدي بها العمل؟
- ما هي مؤهلاتك العلمية، والمهارات الخاصة الأخرى؟
- ما هي حدود مسؤولياتك في الوظيفة؟
- ما هي المعايير المستخدمة لقياس الوظيفة؟ وما هي ظروف العمل؟
- ما هي ظروف الصحة والسلامة في العمل؟
- ما هي متطلبات العمل الذهنية والبدنية والعاطفية؟
- هل هناك مصادر للخطورة في العمل؟
- ماذا تحب أن تضيف من واجبات إلى الوظيفة؟
- ماذا تحب أن تحذف من واجبات الوظيفة؟

الملاحظة

يقوم المحلل بالوقوف شخصياً على بعض الأعمال وملاحظة أدائها، وتوقيت الأداء، والتكرار، وأسباب العمل، وظروف العمل، والأدوات، ومدى صعوبة بعض جوانب العمل.. إلخ.

من إيجابياتها:

- الحصول على بيانات واقعية وتفصيلية.
- توفر على العمال كتابة واجباتهم.

من سلبياتها:

- لا تفيد في تحليل بعض الوظائف (البرمجة، المحاسبة..).
- تقيد أداء بعض الموظفين أو يظهر التحيز عند ملاحظتهم.
- قد لا تؤدي لفهم جميع جوانب العمل.

الاستقصاء (الاستبيان)

استقصاء مهيكّل بشكل يضمن الدقة والوضوح وعدم الازدواجية.
من إيجابياتها:

- السرعة والكفاءة في الحصول على معلومات من أكبر عدد ممكن.
- تكلفتها أقل.

من سلبياتها:

- لا تفيد في حالة الجهل بالقراءة والكتابة.
- احتمال سوء فهم المجيب على الأسئلة.
- تحتاج لجهد كبير في تفريغ وتحليل البيانات.

سجل الموظف اليومي

يقوم الموظف بتسجيل كل نشاط يمارسه خلال اليوم والمدة التقريبية لهذا النشاط.
من إيجابياتها:

إن استخدام هذا الأسلوب إضافة إلى أسلوب المقابلة يشكلان معاً رصيداً جيداً وموسعاً لتوصيف الوظيفة.
من سلبياتها:

تحيز الموظف ومبالغته، حيث قد يضفي أهمية كبيرة على بعض جوانب العمل اليومي
ويقلل من أهمية بعض الجوانب الأخرى.

المشكلات المتوقعة من عملية تحليل الوظائف

- خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل.
- ضرورة تحديث المعلومات.
- عدم القدرة على تكليف الموظفين بأعمال أخرى.

كيف يمكن التغلب على مشكلة خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل؟

- التهيئة المبدئية لدى الموظفين بهذه العملية وتحديد الأهداف منها.
- محاولة إشراك بعض الموظفين في عملية التحليل.
- إبلاغ الموظفين من خلال تعهد كتابي أو تصريح لمسؤول بأنه لن يترتب على هذه العملية تخفيض الرواتب أو الأجور أو تخفيض حجم العمل أو زيادة عبء العمل.

الأمر التي يجب مراعاتها لتحسين استخدام عملية توصيف الوظائف

- أن يستند التوصيف على واجبات الوظيفة الفعلية مسؤولياتها، أي لا يُفصل حسب القائم عليها.
- أن يسبق عملية التوصيف تحليل الوظائف الذي يشترك فيه الموظفون والمشرفون والأشخاص القائمون بالوظائف.
- يراعى في بطاقات التوصيف النمطية ليتمكن استخدامها في المقارنات الوظيفية عند الحاجة.
- أن يستفاد فعلاً منها في كافة الأمور ذات الارتباط بالعمل.
- أن تكون ذات صلة واقعية بما هو موجود فعلاً من وظائف على الهياكل التنظيمية.

مؤشرات الأداء الرئيسة

Key Performance Indicators

- تعد مؤشرات الأداء الأساسية وسائل لقياس الأداء أو التقدم تجاه الأهداف العملية للمنظمة أو الوحدة.
- تساعد في قياس الأداء للمنظمة بتحديد طريقة عملية لتوصيف ما يعتبر أداءً مناسباً.
- تساعد المنظمة في تحديد وقياس مدى تقدمها تجاه أهدافها.
- هي المقياس الجوهرى للفهم الصحيح للعمليات والأنشطة المختلفة في المنظمة.

مواصفات مؤشرات الأداء الأساسية

- تنبع من فهم عميق للمشكلات محل الدراسة ومحاولة تفصيل مؤشرات مناسبة لتعكسها.
- يجب أن تكون بسيطة قدر المستطاع وواضحة تماماً وقابلة للقياس.
- يجب أن تكون محدودة العدد ليتمكن متخذ القرار من متابعتها باستمرار.
- يجب أن تكون عملية وقابلة للتطبيق من حيث إمكانية جمع البيانات.

تصميم مقاييس الأداء الأساسية

- إن تطوير حزمة قياس مؤشرات الأداء الأساسية للمنظمة يتطلب إعادة فحص عميق لرؤية (Vision) ورسالة (Mission Statement) واستراتيجيات (Strategies) منظمة الأعمال.
- يجب أن يراعى أيضاً العلاقة بين العملاء من جهة، واحتياجات المنظمة من جهة أخرى.

مراحل إعداد مؤشرات الأداء الأساسية

- تحديد رؤية ورسالة وهدف واستراتيجية المنظمة.
- تحديد دقيق للوصف الوظيفي من حيث الواجبات والمسؤوليات، وكل ما هو مطلوب من الوظيفة.
- تحديد مجالات النتائج، وما يجب على المؤشرات التركيز عليها.
- وضع المؤشرات وفقاً للمجالات الرئيسية.
- مراجعة المؤشرات للتحقق من قدرتها على دعم القرار الإداري.

أنواع مؤشرات الأداء الأساسية

يمكن تصنيف مؤشرات الأداء في المؤسسات بشكل عام ضمن خمس فئات، وهي:

- مؤشرات الأداء الخارجي للشركة: تتناول الأسواق والبيئة والمجتمع.
- مؤشرات الأداء للمنتج: تتناول متطلبات الزبائن والمنافسة.
- مؤشرات الأداء للعمليات: تتناول مقدرة العمليات ومردودها وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- مؤشرات الأداء الداخلي للشركة: تتناول مقدرة الشركة ومردودها وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل، وغير ذلك.
- مؤشرات الأداء للموارد البشرية: تتناول المهارات والمعارف والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

شكراً لكم