

## الفصل التاسع

—

### تقويم الوظائف، والأعمال

يهدف هذا الفصل إلى الإلمام بالمواضيع التالية:

1. مفهوم تقويم الوظائف.
2. أهمية تقويم الوظائف.
3. عوامل تقويم الوظائف ومبادئ اختيارها.
4. طرق تقويم الوظائف والأعمال.
5. الطرق الأخرى في تقويم الأعمال.
6. استخدام الحاسبات الآلية في تقويم الوظائف.

## 1- مفهوم تقويم الوظائف:

يقصد بتقويم الوظائف تحديد قيمة كل وظيفة مقارنة بقيم الوظائف الأخرى في المنظمة، وذلك تمهيداً لتحديد أجر الوظائف على أساسا هذه القيم ، حيث توجد علاقة طردية بين قيمة الوظيفة وأهميتها وبين الأجر الذي يدفع لها، وكلما كانت قيمة الوظيفة أكبر، كلما حصلت على أجر من وظائف المنظمة الأخرى .

ويرى (الصدیق بوسنیة والفارسی) أن تقويم الوظائف عملية منظمة تهدف إلى تحديد قيمة كل وظيفة أو عمل بالنسبة إلى قيم الوظائف الأخرى في المنظمة الواحدة، وتختص هذه العملية بموضوع الوظيفة ووصفها في مستوى مادي معين دون ان تتعرض لشاغلها، حيث يهتم تقويم الوظائف بتقدير قيمة الوظيفة في ضوء أوصافها ومتطلباتها مقارنة مع الوظائف الأخرى في المنظمة.

هذا وقد عرف معهد الإدارة البريطاني تقويم الوظائف بأنه: العملية التي يتم على أساسها تحليل وتقيد للوظائف لتأكيد قيمتها النسبية من أجل استخدامه كأساس لوضع سلم للوظائف داخل المنظمة يصلح للاعتماد عليه في وضع سلم الأجور والرواتب

أما منظمة العمل الدولية تعرف التقويم على أنه عمل يهدف في مختلف أساليبه إلى وصف الوظائف وصفاً نسبياً مبيناً على قواعد منطقية داخل المنظمة.

فالهدف الرئيسي لتقويم الوظائف كما نرى هو تحديد الأجور العادلة للوظائف للوظائف في المنظمة، ويقصد بالجر العادل هنا هو الذي يتناسب مقداره مع قيمة الوظيفة وأهميتها النسبية مقارنة مع وظائف المنظمة الأخرى، وبمعنى آخر إيجاد نوع من التوازن بين أجر الوظائف المختلفة في المنظمة، حيث تتطلب كل وظيفة مستلزمات ومعطيات تختلف عن الوظيفة الأخرى من حيث التعليم والمهارة والمجهود ، لذلك ينبغي أن يطون هناك حافزاً على شكل اجر اعلى لتحفيز هؤلاء الأفراد لبذل الجهد والوقت لإعداد أنفسهم لشغل الوظائف التي تتطلب المهارات والخبرات الأعلى، وبالإضافة إلى هذه الهدف الرئيسي توجد أهداف فرعية أخرى لتقويم الوظائف

ومنها خلق جو من التفاهم والمحبة بين الإدارة والعمال وتحقيق الرضا الوظيفي، حيث ينعكس ذلك في ارتفاع الإنتاجية نتيجة اقتناع العاملين بعدالة نظام الجور وموضوعيته.

مما سبق نرى ان تقويم الوظائف يمثل الخطوة الرئيسية الأولى في تحدي الرواتب والأجور ولكن بشكل نسبي وبما لا يتعارض مع سياسات الأجور السائدة ، كما ان تقويم الوظائف هو وسيلة لتحديد الأجر ولا يرتبط مباشرة مع أجر الوظيفة، فالتقويم ليس تحديداً نقدياً لأجر كل وظيفة ، وذلك لوجود اعتبارات اخرى تلعب دوراً مهماً في تحدد هيكل الأجور، كون الوظائف تختلف في أهميتها وفي متطلباتها وظروف أدائها .

## 2- أهمية تقويم الوظائف:

يمكن تحديد أهم النقطة التي تبرز أهمية تقويم الوظائف بالتالي:

1. يحقق تقويم الوظائف نوع من العدالة الداخلية والخارجية في الأجور التي تدفع للعاملين في المنظمة .

2. يساعد تقويم الوظائف في تصميم هيكل واضح للأجور وذلك بناء على القيم النسبية لوظائف المنظمة يكون أساساً في حسم الخلافات وتقليل المنازعات التي قد تظهر بين العاملين والإدارة حسب الإيجور.

3. يساعد تقويم الوظائف في تنميط الوظائف وطريقة تقويمها، وهذا ما يمكننا من تقدير قيم الوظائف الأخرى التي تنشأ على هذا الأساس.

4. يوفر تقويم الوظائف العامل النفسي في خلق الشعور بالرضا لدى الأفراد وزيادة درجة رغبتهم في العمل ورفع الروح المعنوية لهم ، وذلك كون تقويم الوظائف يعمل على تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة دون أية اعتبارات شخصية وعلى أساس ذلك يمثل التقويم حافزاً للعاملين في الوصول إلى الوظائف العليا.

5. المساعدة في حسم الخلافات المتعلقة بالأجور والرواتب ، على أساس أن كل فرد يتقاضى راتبه أو أجره في ضوء أهمية وصعوبة عمله.

6. يعمل تقويم الوظائف على تزويد إدارة الموارد البشرية بالمعلومات الضرورية لها لإجراءات التعيين والاختيار والتدريب والترقية والنقل ، وذلك لأن تقويم الوظائف يعتمد أساساً على نتائج عملية تحليل الوظائف في تحديد عواملها.

### 3- عوامل تقويم الوظائف ومبادئ اختيارها:

تتمثل أهم العوامل المستخدمة في تقويم الوظائف في : المهارة ، القدرة، العقلية، القدرة البدنية، المسؤولية، ظروف العمل، وفيما شرح مبسط لكل منها:

**المهارة:** يقصد بها مجموعة الخبرات التي تكتسب عادة من خلال أداء العمال ، حيث تتضمن المهارة جانبين هما:

☒ السرعة في أداء الأعمال.

☒ الدقة في إنجاز الأعمال.

حيث تختلف درجة المهارة المطلوبة من وظيفة وأخرى ومن عمل لآخر وذلك حسب طبيعة هذه الوظيفة ومكوناتها والوسائل المستخدمة في أداء الوظيفة.

هذا ويتضمن عامل المهارة المتغيرات الفرعية التالي:

☒ المهارات اليدوية مثل دقة الصنع إتقان الأداء.

☒ المهارات الحسية مثل قوة الملاحظة وحد السمع والقدرة على التمييز

☒ المهارات الذهنية مثل المهارة في حل المشكلات والإبداع والابتكار والقدرة على التعلم والإدراك.

**القدرة العقلية:** وتتمثل في المتطلبات للوظيفة من معلومات ومعارف مطلوبة في الفرد وقدرته على استخدامها في أداء الوظيفة، ومن المتغيرات الفرعية لهذا العامل:

☒ القدرة الفكرية مثل القدرة على التحليل والتركيب والاستنتاج والحكمة.

☒ القدرة الشخصية كالمثابرة و الانسجام والتعاون مع الآخرين والتأقلم وتجمل المسؤولية.

☒ القدرة الذهنية في استيعاب الخبرات والمعارف المتعلقة بالوظيفة.

☒ المستوى الثقافي ودرجة التحصيل العلمي للفرد.

**القدرة البدنية:** والمتمثلة بالمجهود العضلي الواجب بذله لأداء عمل معين ومدى صعوبة الحركات المطلوب أدائها ووضع الجسم أثناء العمل والأداء كالوقوف والجلوس وغيرها.

**المسؤولية:** حيث يشير هذه العامل إلى ما يتضمنه العمل والأداء من مسؤوليات ودرجة كل نوع منها في الوظيفة موضوع التقييم، حيث يتضمن هذا العامل المتغيرات التالية:

- ✗ المسؤولية عن جودة الأداء والانتاج.
- ✗ المسؤولية عن سير العمل وتشغيل الأجهزة والوسائل.
- ✗ المسؤولية عن حماية الآخرين والحفاظ على صحة العاملين.
- ✗ المسؤولية عن حفظ الأموال والسجلات والوثائق.
- ✗ المسؤولية عن التعامل مع جماعة العمل مع الآخرين خارج بيئة العمل.
- ✗ المسؤولية عن حفظ الممتلكات المادية.

**ظروف العمل:** وتمثل مجموعة المؤثرات التي يخضع لها الفرد أثناء أداء الوظيفة والتي تؤثر بدرجة مباشرة على قدراته العقلية والبدنية ، ومن أمثلتها درجة الحرارة، الرطوبة ، التهوية، النظافة ، العمل بين الآلات وغيرها.

#### هذا ويراعى عند اختيار عوامل التقييم للوظائف المبادئ الرئيسية التالية:

- ✗ ضرورة توفر جميع عوامل التقييم في الوظائف التي سيتم تقييمها.
- ✗ ليس من الضروري تواجد عوامل التقييم السابقة بنفس النسبة وبنفس الأهمية لتلك الوظائف ، كون طبيعة الوظيفة هي التي تحدد أهمية كل عامل من عوامل التقييم.
- ✗ ضرورة ترتيب العوامل المختارة حسب أهميتها ، مع توضيح المقصود بكل عامل من العوامل بالتاويل والتفسير، وفي حال تعدد العوامل الفرعية ينبغي اختيار العدد المناسب منها وترتيبها حسب أهميتها النسبية ليتمكن المقيم من الوصول إلى نتائج دقيقة ومؤكدة.

✘ من الضروري استبعاد العوامل التي تنطبق على الأفراد وليس على الوظائف، كون التقويم خاص بالوظائف وليس بالموظفين.

✘ ضرورة قبول عوامل التقويم المختارة من قبل كافة الجهات المعنية في المنظمة وهي : الإدارة ، النقابات، العاملين.

#### 4- طرق تقويم الوظائف والأعمال:

تتوقف الطريقة التي يتم بها تقويم الوظائف في المنظمة على مجموعة من العوامل، ومنها:

✘ طبيعة عمل المنظمة وحجمها.

✘ طبيعة الوظائف المراد تقويمها وعددها ونوعها.

✘ الامكانيات المتاحة للمنظمة من حيث الوقت والجهد والمال

✘ درجة صعوبة تنفيذ كل طريقة، ومدى إلمام القائمين على التقويم بالطرق المختلفة للتقويم.

هذا ويمكن تصنيف الطرق الشائعة في تقويم الوظائف بالتالي:

✚ الطرق الوصفية: منها طريقة الترتيب، طريقة الدرجات

✚ الطرق الكمية: منها طريقة النقط، طريقة مقارنة العوامل.

وفيما يلي شرح لكل منها:

#### 1- طريقة الترتيب :

تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق التي تستخدم في تقويم الوظائف، وهي تتناسب مع المشروعات والمنظمات الصغيرة والتي يكون عدد الوظائف فيها قليلاً، ووفق هذه الطريقة يقوم القائم بالتقويم بترتيب الوظائف في المنظمة من الأعلى إلى الأدنى وذلك بغض النظر عن شاغلها.

حيث تقوم هذه الطريقة على افتراض وجود اختلافات بين الوظائف تساعد المقيم في التمييز بين الوظائف ، ولكن في الواقع نادراً ما نجد وظيفتان متشابهتان من جميع الجوانب ، فربما يختلفان في درجة الصعوبة أو المسؤولية أو ظروف العمل، وهذا الاختلاف هو الأساس في عملية الترتيب.

ويتم ترتيب الوظائف على مستوى كل إدارة كمرحلة أولى ومن ثم على مستوى المنظمة كمرحلة ثانية، وعادة ما تكون لجنة لترتيب جميع الوظائف في المنظمة.

و يتم تقويم الوظائف حسب هذه الطريقة وفق أسلوبين هما: أسلوب الترتيب البسيط، أسلوب المقارنة الزوجية.

#### أ- أسلوب الترتيب البسيط :

يقوم هذه الأسلوب على أساس تقديم بطاقات وصف الوظائف إلى الشخص القائم بعملية الترتيب ، ومن ثم يطلب منه أن يرتب هذه البطاقات طبقاً لأهميتها النسبية وللوصول إلى درجة كبيرة من الدقة في هذه الطريقة يجتمع القائمون بعملية التقويم ويتفقون فيما بينهم على اختيار ثلاث وظائف رئيسية :

الأولى: تمثل الوظائف التي تأتي في المقدمة من حيث الأهمية والترتيب.

الثانية: تمثل الوظائف التي تأتي في المستوى الخير من حيث الأهمية والترتيب.

الثالثة: تمثل الوظائف التي تقع في منطقة الوسط بين الاثنتين.

ثم يطلب من الأشخاص القائمين بالترتيب أن يرتبوا وظائف المنظمة على أساس المقارنة لهذه الوظائف الثلاثة وترتيب الوظائف طبقاً للأهمية النسبية لكل منها ، كما في الجدول التالي:

جدول رقم ( 1 ) قائمة ترتيب وظائف المنظمة طبقاً لأهميتها

الوظيفة	الترتيب	أساس الترتيب
مشرف مبيعات	1	الأكثر أهمية ↓
مندوب مبيعات	2	
مشرف حسابات	3	
أمين صندوق	4	

الأقل أهمية	5	سكرتير
-------------	---	--------

وعادة ما يقوم بهذه الطريقة شخص واحد او تكون لجنة من عدة افراد ، حيث تعرض بطاقات الوصف على كل عضو من أعضاء اللجنة لترتيبها ، ومن الطبيعي ان يكون هناك اختلاف في الترتيب لدى كل منهم ، وهنا يتم اخذ متوسط الترتيب الذي يضعه الأعضاء كما في الجدول التالي:

جدول رقم ( 2 ) قائمة ترتيب وظائف المنظمة طبقاً لأهميتها وعلى أساس المتوسط

الترتيب النهائي	متوسطة ترتيب الأعضاء	أعضاء اللجنة			الوظيفية
		عيسى	حسن	إيمن	
2	2	2	3	2	رئيس حسابات
1	1	1	1	1	مشرف مبيعات
4	4	4	5	4	مندوب مشتريات
3	3	3	3	4	مندوب مبيعات
6	6	6	6	5	سكرتير
5	5	5	4	5	مشرف حسابات
7	8	8	8	8	عامل
8	7	7	8	7	حارس

ومن الجدول نلاحظ أن وظيفة مشرف المبيعات هي أهم وظيفة ، ووظيفة الحارس هي الأقل أهمية، وبناء على ذلك ترتب الوظائف من أعلى إلى أدنى حسب الأهمية ، يبدأ بمشرف المبيعات وينتهي بوظيفة الحارس.

ومن الملاحظ أن هذه الطريقة تناسب المشروعات الصغيرة حيث عدد الوظائف فيها قليل ، فإذا زاد عدد الوظائف أصبح من الصعب استخدام هذه الطريقة ، نتيجة لعدد قدرة اعضاء

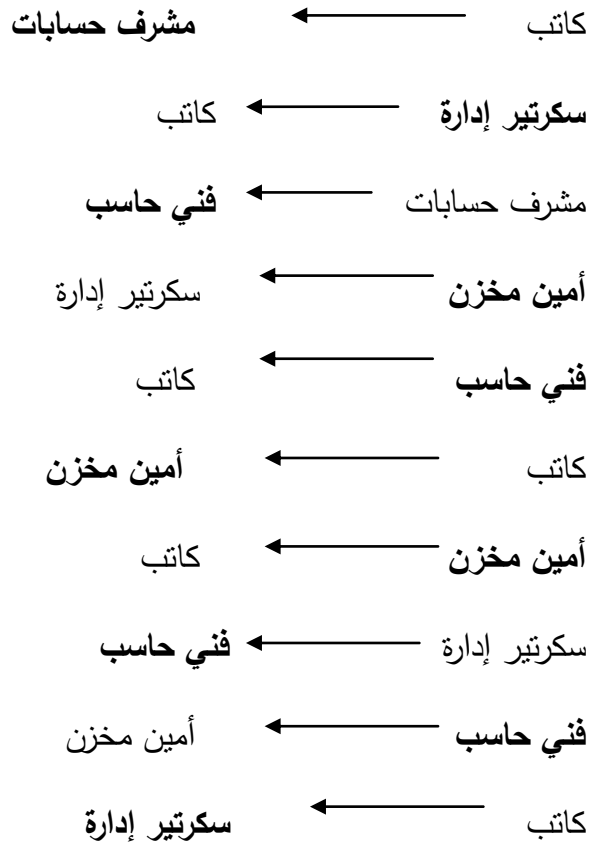


اللجنة على استيعاب وحفظ البيانات الخاصة بالوظائف ، ولذلك ينصح باستخدام طريقة أخرى مثل أسلوب المقارنة الزوجية.

### ب- أسلوب المقارنة الزوجية:

تستخدم هذه الطريقة عادة لترتيب الوظائف في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم ، حيث تجري مقارنة الوظيفة مع كل من الوظائف الأخرى ، ولذلك سميت بالمقارنة الزوجية، يوكن اساسا المقارنة عوامل معينة ومنها : التعليم والخبرة والمسؤولية ، وبعد إجراء المقارنات الزوجية بين مخاق الوظائف يتم حساب عدد المرات التي ظهرت فيها كل وظيفة متفوقة ( ذات اهمية ) على الوظائف الأخرى، وعادة ما يوضع خط تحت الوظيفة التي حصلت على اهمية أكبر ( أو تلون باللون الأسود)، وكلما زادت الخطوط التي حصلت عليها الوظيفة كلما حصلت على اهمية بالنسبة لباقي الوظائف.

فمثلاً إذا كان لدينا خمس وظائف هي : سكرتير إدارة، مشرف حسابات، فني حاسب، أمين مخزن، كاتب، فإن عملية المقارنة الزوجية تتم كالتالي:



ومن خلال حصر اللون الأسود بالوظائف، يمكن ترتيب الوظائف كما في الجدول التالي:

جدول رقم ( 3 ) ترتيب بالوظائف حسب أهميتها

الأهمية	الترتيب	الأهمية حسب اللون الأسود	الوظيفة
الأكثر اهمية ↓ الأقل اهمية	1	4	فني حاسب
	2	3	امين مخزن
	3	2	سكرتير إدارة
	4	1	مشرف حسابات
	5	0	كاتب
	10		أجمالي المقارنات*

وللحصول على عدد المقارنات تطبق المعادلة التالية:

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{\text{ع (ع - 1)}}{2}$$

على اعتبار أن ع هو عدد الوظائف.

وبالنتيجة نلاحظ مما سبق ان طريقة الترتيب تتصف بالبساطة وسهولة التنفيذ ، كما تحتاج إلى إمكانيات قليل من المال والجهد والوقت ولكنها تعاني من عيوب عدة منها: صعول استخدامهما في الوظائف كبير الحجم وليس هناك معايير ثابتة ومحددة يتم الحكم بها على اهمية الوظائف ، وربما نجد بعض التحيز من قبل القائم بالتقويم لوظائف معينة فيظهرها على انها اكثر أهمية مما تستحق، وذلك في حالة إذا كان شاغل الوظائف ومرتباتهم معروفين لهم، وهذا يؤثر على الترتيب النهائي للتقويم.

## 2- طريقة الدرجات ( تدرج الوظائف):

تقوم هذه الطريقة على الخطوات التالية:

- تحديد عدد الدرجات او الفئات الوظيفية: ينبغي على إدارة المنظمة ان تحدد عدد الدرجات او الفئات التي توضع فيها الوظائف ، وقد يختلف هذا العدد من منظمة لأخرى تبعاً

لاختلاف أنواع وعدد الوظائف المطلوب تقويمها ، وسياسات الترقية والتنقل الوظيفي من درجة لأخرى.

- تحديد مواصفات او شروط شغل كل وظيفة: بعد تحديد عدد الدرجات يكتب وصف وظيفي دقيق لكل درجة ، كون هذا الوصف يوضح المقياس أو المعيار التي ستوضع بمقتضاه الوظائف في الدرجات المناسبة لها.

- توزيع الوظائف على الدرجات: بعد تعريف الدرجات وتوصيفها ، تدرس وتقارن البيانات في بطاقات الوصف ثم البيانات والشروط الخاصة بالدرجة ، ومن ثم توضع الوظيفة بالدرجة المناسبة.

والجدول التالي يوضح مثلاً على طريق الدرجات من حيث عدد الدرجات ووصفها:

جدول رقم ( 4 ) عدد الدرجات والوصف الخاص بها

الدرجة	الوصف الخاص
الأولى	تشمل الوظائف التي تتولى وضع سياسات المنظمة
الثانية	تشمل وظائف الإدارة كمديري الإدارات الرئيسية مثل مدير التسويق، الموارد البشرية، الحسابات ...
الثالثة	تشمل الوظائف التنفيذية كمديري الأقسام ومديري الفروع
الرابعة	تشمل الوظائف الفنية كوظائف المهندسين وأخصائي التدريب والمبيعات
الخامس	تشمل الوظائف الكتابية
السادسة	تشمل الوظائف التي تحتاج إلى مهارة ومن ضمنها الوظائف التي تتطلب تدريباً يدوياً وعقلياً
السابعة	تشمل الوظائف التي لا تحتاج إلى مهارة ويعمل بها أشخاص غير مهرة

هذا وتتميز هذه الطريقة أيضا بالبساطة والسهولة في الاستخدام ويمكن لإدارة الموارد البشرية في المنظمة القيام بعملية التقويم ، وعلى الرغم من اعتبارها أفضل من طريقة الترتيب ، إلا إنها تتفان في التقدير الشخصي والحكم على الوظائف تأسيساً على القائمين بها فعلاً أو مراكزهم أو أجورهم أو غير ذلك من العوامل غير الموضوعية.

ولكن المشكلة الرئيسية في طريقة الدرجات هي ضرورة استخدام أوصاف عامة للدرجات ، الأمر الذي يسبب خلافاً في توزيع الوظائف على الدرجات ، إضافة إلى ذلك هناك صعوبة في إمام القائم بعملية التقويم بجميع الوظائف حتى يمكنه توزيعها بدقة على الدرجات الخاصة بها.

### 3- طريقة مقارنة العوامل ( العوامل المقارنة):

تعتبر هذه الطريقة من الطرق التحليلية الكمية وهي تختلف عن الطريقتين السابقتين باعتمادها على مقارنة محتويات مختلف الوظائف بمجموعة من الوامل مثل القدرة، المهارة، المسؤولية، التعلم، ظروف العمل وغيرها ، وقد يؤخذ كل هذه العوامل او بعضها بالاعتبار ، وذلك حسب معطيات ومتطلبات الوظيفة والعلوم المتوفرة عنها.

ويمكن تلخيص خطوات أو مراحل التقويم بطريقة العوامل المقارنة بالمراحل التالي:

1- اختيار مجموعة من عوامل التقويم، وفي العادة يتم الاعتماد على العوامل الخمس التالية:

☒ المسؤولية.

☒ الخبرة.

☒ المجهود الذهني.

☒ المجهود العضلي.

☒ ظروف العمل.

2- تعريف كل عامل من العوامل السابقة بشكل واضح ودقيق.

3- اختيار مجموعة الأعمال ( النموذجية الدالة) او القياسية والتي على اساسها ستقارن بها الأعمال عند تقويمها، هذا ويشترط أن تكون العمال الدالة ممثلة لأكبر عدد من وظائف المنظمة ومن مخلف المستويات الإدارية، بحث تكون متدرجة في صعوبتها وذلك من الأصعب إلى الأسهل، وأن تكون هذه الأجر متدرجة تماشيًا مع درجة صعوبتها، ويجب أن تتميز مجموعة العمال الدالة أو القياسية بالاستقرار النسبي من حيث المحتوى، وأن تكون قابلة للوصف لدقيق الواضح والمختصر.

4- ترتيب الأعمال الدالة لكل عامل من عوامل التقويم حسب مدى أهميته لها، وذلك على ضوء تحليل وتوصيف الأعمال ، كما في الجدول التالي:

جدول رقم ( 5 )

ظروف العمل	المجهود العضلي	المجهود الذهني	المسؤولية	الخبرة
4	4	5	3	1
5	5	4	2	2
3	1	2	1	3
2	3	3	4	4
1	2	1	5	5

5- في هذه الخطوة يتم تحديد قيمة كل عامل إما على شكل نقط او على شكل وحدات نقدية يستحقها كل عمل من أعمال المجموعة الدالة حسب اهميتها، وهذ القيمة توزع على عوامل التقويم بشكل يتناسب مع أهمية كل عامل بالنسبة لكل عمل والجدول التالي يبين توزيع القيم على عوامل المقارنة لمجموعة العمال الدالة حسب أهمية كل عامل لكل عمل.

جدول رقم ( 6 )

ظروف العمل		المجهود العضلي		المجهود الذهني		الخبرة		المسؤولية		القيمة أو الأجر	الوظيفة
ق	ت	ق	ت	ق	ت	ق	ت	ق	ت	ل س	
130	4	150	4	150	5	425	1	200	3	800	1

125	5	140	5	140	4	325	2	175	2	700	2
120	3	135	1	125	2	130	3	150	1	600	3
45	2	75	3	75	3	40	4	50	4	500	4
40	1	30	2	50	1	20	5	20	5	450	5

ق: تعني القيمة أو الأجر وهي بالليرة السورية، ت : الترتيب

وبعد ان يتم توزيع الأجر أو القيمة ، يمكن الآن أن نقوم بقيم أي وظيفة من وظائف المنظمة وذلك بمقارنتها مع مجموعة الوظائف الدالة، كما يلي:

لنفترض أن الوظيفية رقم (6) ونتيجة مقارنة توصيفها مع الوظائف الدالة وجد بأنها:

من حيث الخبرة هي أقرب إلى وظيفة رقم 2

من حيث المسؤولية هي أقرب إلى وظيفة رقم 4

من حيث المجهود الذهني هي أقرب إلى وظيفة رقم 5

من حيث المجهود العضلي هي أقرب إلى وظيفة رقم 3

من حيث ظروف العمل هي أقرب إلى وظيفة رقم 1

وبناء على الجدول السابق يمكننا تقدير قيمة الوظيفة رقم ( 6 ) كما يلي:

الخبرة 325 ل س

المسؤولية 40 ل س

المجهود الذهني 150 ل س

المجهود العضلي 75 ل س

ظروف العمل 40 ل س

المجموع 630 ل س

هذا وتتميز هذه الطريقة بأنها موضوعية ودقيقة ، إذا انها تقوم على اساس تحليل في مقارنة العوامل مع بعضها البعض تحت عامل من عوامل التقييم، إلا أنها تتسم بطابع التعقيد ويفترض في أجور الأعمال الدالة ان تكون مقبولة وتتصف بالثبات وهذا من الصعوبة بمكان تحقيقه، كما انها تعتمد على بقدر كبير على الجانب الشخصي في عملية اختيار عوامل التقييم وتحديد مدى أهميتها للعمل المقيم مقارن بمجموعة الوظائف الدالة، وهذا ما يشير إلى وجود قدر من اللاموضوعية في نتائج التقييم

#### 4- طريقة النقط في تقييم الأعمال

تعد هذه الطريقة من أكثر الطرق الكمية انتشاراً في تقييم الأعمال، وهي تتضمن:

- العديد من العوامل التعويضية والتي يحتوي كل منها على درجات عدة.

- الدرجة التي يتوافر بها كل عامل من تلك العوامل الخاصة بكل وظيفة.

وبناء عليه يتم الافتراض مثلاً بوجود خمس درجات للمسؤولية تحتوي عليها الوظيفة ، وهناك العديد من النقط التي يمكن تخصيصها لكل درجة من كل عامل من العوامل التعويضية ، ومن ثم تقوم لجنة التقييم بتحديد درجة توافر كل عامل من العوامل - وليكن المسؤولية مثلاً - بكل وظيفة وبالتالي يتم تجميع النقط الخاصة بكل عامل إلى ان نصل إلى مجموع النقط التي تحدد قيمة كل وظيفة.

وفيما يلي مثال يوضح كيفية استخدام طريقة النقط في تقييم الأعمال ومن ثم عرض لمزايا وعيوب هذه الطريقة.

في شركة جودكم ونوركم تم تأليف لجنة مكون من أربعة أشخاص هم : مدير إدارة الموارد البشرية، مدير الإنتاج، مدير التخطيط، ممثل نقابة العمال لتقييم وظائف المنظمة بطريقة النقط بقصد تحديد هيكل الجور بشكل عادل، وقد اتبعت مراحل طريقة النقط أثناء قيامها بمهام التخطيط:

1- تم اختيار خمس عوامل رئيسية للتقييم هي: المتطلبات العقلية، المتطلبات البدنية، المهارة، المسؤولية، ظروف العمل، وقد تم تقسيم كل هذه العوامل الرئيسية إلى العوامل الفرعية التالية:

☒ المتطلبات العقلية: المعرفة بالعمل، التركيز الذهني

✘ المتطلبات البدنية: الجهد العضلي، حدة البصر.

✘ المهارة: الخبرة، السرعة في الأداء، المهارة اليدوية.

✘ المسؤولية: المسؤولية عن الآلات والأجهزة، المسؤولية عن سلامة الآخرين

✘ ظروف العمل: المخاطرة ، التهوية

-2

قامت اللجنة بتعريف دقيق لكل عامل من العوامل الرئيسية والفرعية وقسمت كل من العوامل الفرعية إلى عدة مستويات ( مراتب ) ، وقد تم الاتفاق على ان يكون إجمالي النقط (1000) نقطة بالنسبة للعوامل الرئيسية موزعة على النحو التالي:

المتطلبات العقلية	30 % بما يعادل 300 نقطة من 1000
المتطلبات البدنية	15 % بما يعادل 150 نقطة من 1000
المهارة	20 % بما يعادل 200 نقطة من 1000
المسؤولية	25 % بما يعادل 250 نقطة من 1000
ظروف العمل	10 % بما يعادل 100 نقطة من 1000
المجموع	100% اي 1000 نقطة

أما بالنسبة للعوامل الفرعية فقد تم توزيع النقط على النحو التالي:

العوامل	الأهمية النسبية	عدد النقط
المتطلبات العقلية		
المعرفة	20	200
التركيز	10	100
المجموع	30	300
المتطلبات البدنية		
الجهد العضلي	5	50
حدة البصر	10	100



150	15	المجموع
<b>المهارة</b>		
100	10	الخبرة
50	5	السرعة في الأداء
50	5	المهارة اليدوية
200	20	المجموع
<b>المسؤولية</b>		
150	15	المسؤولية عن الآلات والأجهزة
100	10	المسؤولية عن الآخرين
250	25	المجموع
<b>ظروف العمل</b>		
50	5	المخاطرة
50	5	التهوية
100	10	المجموع

3- ثم قامت اللجنة بتقسيم كل عامل من العوامل الفرعية إلى ستة مستويات أو ستة مراتب، وبعد ذلك تم توزيع عدد النقاط الخاصة بكل منها على المراتب الفرعية بكل منها مستخدمة في ذلك أسلوب المتوالية الحسابية كما في الجدول التالي:

معدل الزيادة	المراتب						%	العوامل الفرعية
	6	5	4	3	2	1		
36	20	56	92	128	164	200	20	المعرفة
18	10	28	46	64	82	100	10	التركيز
9	5	14	23	32	41	50	5	الجهد العضلي

18	10	28	46	64	82	100	10	حدة البصر
18	10	28	46	64	82	100	10	الخبرة
9	5	14	23	32	41	50	5	السرعة في الأداء
9	5	14	23	32	41	50	5	المهارة اليدوية
27	15	42	69	96	123	150	15	المسؤولية عن الآلات والأجهزة
18	10	28	46	64	82	100	10	المسؤولية عن الآخرين
9	5	14	23	32	41	50	5	المخاطرة
9	5	14	23	32	41	50	5	التهوية
180	100	280	460	640	820	1000	100	المجموع

4- هذا وقد اختارت اللجنة وظائف رئيسية ليتم تقويمها وهذه الوظائف وهي ( أ، ب، ج، د، هـ) وقد تم مقارنة بيم أوصاف هذه الوظائف على أساس العوامل المخترتة من دليل العوامل ، والذ تم الوصول غليه من خلال المرحلة السابقة ، وقد تبين نتيجة المقارنة أن درجة أهمية كل منها بالنسبة لبعضها البعض من خلال مجموع القيم الرقمية التي حصلت عليها هذه الوظائف ، وذلك كما في الجدول التالي:

العوامل الوظائف	المعرفة	التركيز	الجهد العضلي	حدة البصر	الخبرة	السرعة	المهارة اليديوية	مسؤولية عن الآلات	المسؤولية عن الآخرين	مخاطرة	تهوية	مجموع
أ	128	82	41	64	100	14	50	96	82	23	5	631
ب	92	64	50	10	28	5	41	150	64	41	14	451
ج	200	10	23	28	64	32	14	42	10	23	14	514
د	164	46	46	46	82	23	32	123	46	82	41	667

658	41	100	100	82	23	41	28	64	100	100	56	هـ
-----	----	-----	-----	----	----	----	----	----	-----	-----	----	----

وبذلك فإن ترتيب هذه الوظائف حسب أهميتها النسبية يكون كما يلي: د، هـ ، أ، ب، ج

5- بعد أن حددت اللجنة هيكل الوظائف الرئيسية فقد قامت بتحديد الأجر بالنسبة لكل منها، وذلك بعد أن أخذت بالاعتبار مستوى الحد الأدنى للأجور الذي تدفعه المنظمة، وقد كان الحد الأدنى لأجر أدنى وظيفة هو 120 وحدة نقدية والحد الأعلى لأجر أعلى وظيفة هو 520 وحدة نقدية وكان عدد نقط الوظيفة الدنيا 100 نقطة، وعدد نقط الوظيفة العليا هو 1000 نقطة، فتكون قيمة النقطة الواحدة في هذه المنظمة هي:

الفرق بين حدي الأجر مقسومة على الفرق بين حدي النقط

$$\text{أي } 0,45 = \frac{100 - 1000}{120 - 520} \text{ وحدة نقدية}$$

وبذلك تكون أجور الخمس وظائف الرئيسية التي تم اختيارها من قبل لجنة التقويم في المنظمة على النحو التالي:

الوظيفة	الحساب	الراتب الشهري
أ	$(120 + (0,45 \times (100 - 631)))$	358,95 وحدة نقدية
ب	$(120 + (0,45 \times (100 - 541)))$	313,95 وحدة نقدية
ج	$(120 + (0,45 \times (100 - 514)))$	306,30 وحدة نقدية
د	$(120 + (0,45 \times (100 - 667)))$	375,15 وحدة نقدية
هـ	$(120 + (0,45 \times (100 - 658)))$	371,10 وحدة نقدية

هذا وتمتاز طريقة النقط بالحصول على نتائج دقيقة في التقويم لاستخدامها مقياس ( دليل الأعمال) تدريجي يمكن تطبيقه لفترة طويلة من الزمن ، ولكن ذلك يتوقف على تحديد العوامل وخاصة الفرعية منها وتحديد مستوياتها ومقاييسها تحديداً واضحاً يمنع الوقوع في الأخطاء، كم

أن طريقة النقط تتطلب جهداً كبيراً ووقتاً طويلاً في تحديد العوامل والنقط والأهمية النسبية لتصميم الدليل وتطبيقه على الوظائف المختلفة.

### ومن الطرق الأخرى في تقويم الأعمال:

#### 5- طريقة هي:

تستخدم هذه الطريقة في تقويم الأعمال الإدارية ذات الصبغة الإشرافية ، وهي واسعة الانتشار في المنظمات على اختلاف أنواعها، حيث تعتمد هذه الطريقة في عملية التقويم للوظائف على ثلاثة عوامل توبؤية رئيسية وذات طابع عمومي وهي:

☒ النشاط الذهني: ويقصد به القدر المطلوب من التفكير الذهني الذاتي من شاغل الوظيفة من أجل تقويم المشاكل ، الابتكار، الاستنتاج، الوصول إلى نتائج وحلول جيدة.

☒ المعرفة: اي الكمية الإجمالية من المعرفة والمهارات المطلوبة من شاغل الوظيفة ليؤدي عمله بنجاح ، يشمل هذا العامل على جوانب متعددة منها: المعرفة الفنية، المعرفة العملية او التطبيقية، سعة الأفق الفردي، كما يشمل على المهارة في تحضير وقيادة الآخرين وتحقيق الرغبة في العمل.

☒ المساءلة: وهذا يعني حجم المسؤولية الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة، وتشمل هنا مسؤولية الأفراد والأموال، كما يشمل هذا العامل مدى تأثير الوظيفة على رقم أعمال المنظمة النهائي ومدى مساهمتها فيه وتحقيقها لأهدافها.

حيث تعتمد هذه الطريقة على إعطاء قيم رقمية على شكب نقط توضح مدى اهمية كل معيار بالنسبة للوظائف التي يجري تقويمها، حيث يجري تقويم العوامل الثلاثة السابقة بشكل جزئي وليس بشكل إجمالي، أي يجرى كل عامل إلى عوامل فرعية ، يعطى كل منها قيمة رقمية توضح أهميته ضمن العامل الرئيسي الذي يتبع له، وبالتالي فإن القيمة التي تحدد العامل الرئيسي وتبين مدى أهميته ، يتم توزيعها على عوامل التقويم التي يشتمل عليها.

كما إن جموع النقط التي تحصل عليها الوظيفة من خلال عوامل التقويم الثلاثة السابقة وعواملها الفرعية ، إنما تمثل قيمة واهمية الوظيفة التي يجري تقويمها والتي على اساسها يجري تسعيرها.

## ب- الدفع على أساس المهارة:

تعتمد هذه الطريقة في تقويمها للأعمال على عامل رئيسي وأساسي وهو المهارة المطلوبة لأداء العمل، والتي يجب أن تكون متوفرة حكماً لدى الفرد الذي سيشغل الوظيفة، حيث تعطي هذه الطريقة قيمة للمهارة التي يتطلبها أداء عمل أو وظيفة في المنظمة، وهذه القيمة يتم تسعيرها فيما بعد، ووفق هذه الطريقة كلما كانت المهارة في الإنجاز أكبر كلما كان الراتب أكبر.

ومما يدعونا إلى الاعتماد على المهارة في عملية التقويم ، وهو ان هذا الاتجاه يدعم تطبيق الاستراتيجيات الجديدة التي ترغب المنظمات في تطبيقها، فمثلاً عندما رغبة شركة Sony في الاتجاه نحو تصغير حجم منتجاتها مع زيادة درجة الدقة في التصنيع وجدت من الضروري الاعتماد على طريقة التقويم على أساس المهارة ، وعدم الاقتصار على مجرد الوظيفة التي يشغلها الفرد.

ومن ناحية أخرى فإنه توجد العديد من الفروق بين الدفع على أساس نتائج تقويم الأعمال أو على أساس المهارة ، منها:

✘ من حيث القدرة على اختبار الكفاءة: نجد أنه في ظل الدفع على أساس نتائج تقويم الوظائف يتم الحصول على الأجر بغض النظر عما قدمه الفرد من مساهمات لأداء المهام بكفاءة، أما على أساس المهارة نجد أن الفرد لا يرتبط بالوظيفة بقدر ارتباطه بما يمتلكه من مهارة.

✘ أثر تغيير الوظيفة: في ظل نظام على أساس نتائج تقويم الأعمال نجد أن أجر الوظيفة يتغير تلقائياً بمجرد تغيير الفرد لوظيفته، أما في ظل الاعتماد على أساس المهارة فليس من الضرورة أن يحدث ذلك.

✘ تأثير الأقدمية وغيرها من العوامل الأخرى : في ظل الدفع على أساس المهارة، يتوقف أجر الفرد على ما يمتلكه من مهارة وليس على سنوات الأقدمية كما في حالة الاعتماد على نتائج تقويم الأعمال.

✘ من حيث فرص الترقى : تزداد فرص الفرد بالترقى في ظل نظام الدفع على أساس المهارة عنه في ظل نظام الدفع على أساس تقويم الوظائف.

تمتاز طريقة الدفع على أساس المهارة بالسهولة والبساطة وقلة التكلفة من حيث الجهد والوقت، وعادة ما يتم تطبيق هذه الطريقة مقروناً بإعداد وتنظيم دورات تدريبية لمساعدة العاملين على اكتساب مهارات جديدة من أجل الحصول على راتب أو اجر أعلى.

كما أنه يؤخذ على هذه الطريقة الاعتماد على عامل واحد فقط ، فهناك مجموعة اخرى من العوامل من الجيد بمكان الاعتماد عليها عند تقويم الأعمال.

## 6- استخدام الحاسبات الآلية في تقويم الوظائف:

نظراً لم تستغرقه الطرق الكمية من وقت كبير عند تقويم الوظائف، بسبب طول الوقت الذي تأخذه لجنة التقويم في ترتيب الوظائف، ظهر اتجاهاً جديداً في عمليات التقويم بمساعد الحاسب الآلي في عمليات التقويم من خلال السرعة في تحليل الوظائف وتغيير المعلومات المتجددة عنها، هذا ويتضمن استخدام الحاسبات الآلية في التقويم إدخال البيانات الكترونياً وفحص إجابات أعضاء لجنة التقويم من خلال قوائم الاستقصاء بالحاسب الآلي والحصول على المخرجات أو نتائج التقويم الكترونياً ليس فقط في مجال تقويم الوظائف وإنما في تقديم انواع مختلفة من تقارير التعويضات.

والجدير بالذكر أن استخدام الحاسبات الآلية في التقويم يتضمن جانبين أساسيين:

الأول: إعداد مجموعة من قوائم الاستقصاء الهيكلية التي تحتوي على العديد من البنود مثل إدخال العدد الكلي للموظفين المتقدمين لشغل المنصب.

الثاني: يتمثل في إعداد مجموعة من النظم المرتبط بالحاسب الآلي والتي تتضمن عدد من النماذج الإحصائية والتي يمكن الاعتماد عليها في تسعير الوظائف آلياً بمجرد إدخال مجموعة البيانات الخاصة بالموظفين الذين تقدموا لشغل المنصب ، وعدد الوظائف المرجعية وأجر كل منها ومستوى الجر الحالي ومتوسط الأجر الحالي.