

الفصل السادس

طرق تقييم الوظائف

سبق أن ذكرنا فى الفصل الثالث تعريفا « للوظيفة Position و « العمل Job وحتى نتجنب أى لبس أو غموض سنحاول شرح هذه التعاريف بشيء من الاسهاب . فمن الناحية الفنية جرى العرف على تحديد معانى « الوظيفة » و « العمل » كما يأتى :

الوظيفة : هى مجموعة من الواجبات والمسئوليات التى يقوم بها عادة شخص بمفرده .

العمل :

١ - هو وظيفة ؛

أو ٢ - مجموعة من الوظائف تشتمل تقريبا على نفس الواجبات والمهارات والمعارف والمسئوليات ؛

أو ٣ - مجموعة من الوظائف أو الواجبات ، المتشابهة الى حد ما فى طبيعتها ومقتضياتها والتى يقوم بانجازها عدد من العمال يغيرون وظائفهم عادة من وقت الى آخر فى نطاق محدود .

وما يعنينا فى التقييم هو العمل ، وليس مجرد الوظيفة ، طالما اننا نقيم العمل وليس الفرد ، وخاصة اذا كان القائم بالعمل فرد واحد .

ويعتبر تحليل العمل - بالاضافة الى انه حجر الزاوية فى تقييم الأعمال - اساسا للانتقاء والتدريب والتنقلات والترقيات ، وتقييم الوظائف هو تطبيق حيوى لتحليل العمل . وقد ذكر « يودر » Yoder : « أن كثيرا من المؤسسات تستخدم تحليل العمل فى الغالب كأساس لتقييم الوظائف ، ثم ينظم هذا التقييم ويستفاد منه فى تصنيف الأعمال ؛ مما يؤدى الى وضع سياسة تقدير الأجر ونظام العلاوات والترقيات فى المؤسسة » (١) .

Dale Yoder : **Personnel Management and Industrial Relations**. (New York : The Ronald Press Company, 1946), p. 32. (١)

وسائل تقييم الوظائف

هناك تقسيمات مختلفة لتقييم الوظائف ، ولكننا سنقصر حديثنا هنا على الوسائل المألوفة ، وهذه الوسائل هي :

١ - وسائل التقييم غير الكمية Nonquantitative

(١) طريقة الترتيب المتدرج (الرتب) The Ranking System

(ب) طريقة تصنيف الأعمال (الدرجات)

The Job Classification System

٢ - وسائل التقييم الكمية Quantitative

(١) طريقة النقط The Point System

(ب) طريقة مقارنة العوامل The Factor-Comparison System

(ج) طريقة المقاييس الدالة لجوانب الوظيفة Profiling

احتمالات وقيود وسائل التقييم :

تعنى وسائل التقييم بوضع قيمة مالية للأعمال ، وهذه القيم نسبية ، بمعنى أن تفسر دائماً بالنسبة للأعمال الأخرى . فمثلاً نجد أن طريقة النقط تعطى قيمة عددية بالنسبة لكل نقطة من نقط التقييم بحيث تحصل فى النهاية على مجموع عددى يوضح قيمة العمل ، وينطبق نفس القول على طريقة مقارنة العوامل التى تنقسم أيضاً بالطابع العددى .

وهناك بعض القيود التى تنطبق على جميع وسائل التقييم . فجميع الوسائل المستخدمة فى التقييم تخضع للحكم الشخصى عند تقدير النقط أو ترتيب الأعمال أو تصنيفها أو مقارنة العوامل الأساسية التى تنطوى عليها عملية التقييم . ولذا نجد أن القيمة النهائية للعمل وما ينتج عنها من سياسة تقدير الأجور - وان كانت تعتمد على حقائق واقعية - لا تخلو من بعض درجات التحيز . وبمعنى آخر ففى مقدور رجال الادارة أن يخفضوا من قدر عمل ما أو مجموعة من الأعمال عن طريق اعادة التقييم ، كما تستطيع اتحادات العمال أن ترفع مستوى أجور أحد الأعمال أو بعض الأعمال وذلك بتقييم هذه الأعمال بأكثر مما تستحق . أى أنه يمكن اساءة استخدام أية طريقة من طرق تقييم الأعمال اذا ما تدخلت فى الموقف عوامل التحيز أو التحامل .

ولذا فمن الضروري أن تتوفر عناصر العدالة والتكامل حتى نحصل على أكبر فائدة ممكنة من تقييم الوظائف . وإذا بذلت العناية الكافية عند تصميم طريقة التقييم باستخدام الأسلوب العلمى الذى يتصف بالموضوعية فحينئذ يمكن تجنب اساءة استخدام مقياس التقييم على قدر الامكان . ومن شأن الأعمال الواقعة فى الطبقة العليا أو الطبقة الدنيا لاحدى الدرجات أن تخلق بعض المشكلات . . . فعندما يدرك العامل أن عمله ينقص بعض نقاط ضئيلة حتى ينتقل الى مستوى الأجر الأعلى فإنه يلح فى طلب اعادة تقييم وظيفته مرة أخرى بأمل أن تؤدي اعادة التقسيم الى رفع مستوى وظيفته الى الدرجة الأعلى فى الكادر . وعندما يتراءى لرجال الادارة أن أحد الأعمال مما يؤديه عدد كبير من العمال يقع فى الفئة الدنيا بالنسبة لدرجته بالكادر ، فقد يقررون اعادة دراسة ظروف هذا العمل بأمل أن تؤدي هذه الدراسة الى رفع مستوى هذا العمل . . . وهذه هى بعض نواحي القصور فى تقييم الوظائف ، ولكنها ليست بالضرورة محتمة الوقوع أو تؤدي الى أضرار جسيمة ، مادام الذين يعينهم الأمر أو القائمون بعملية التقييم يراعون العدالة والثبات ، وحينئذ يمكن الوصول الى تصنيف الأعمال وتقييمها على أسس سليمة .

ولتقييم الوظائف فوائد عديدة . وعلى الرغم من أن الغرض الرئيسى للتقييم هو تقدير الأجور والمهيات على أساس قيمة العمل وصعوبته ، فإنه يعتبر احدى الوسائل المساعدة على انتقاء العمال الجدد إذ أنه يرتب الوظائف من حيث القدرة الانسانية . ونظرا لأن التقييم يؤدي الى تحديد درجات العمل أو فئات العمل ، فمن الميسور وضع أسلوب للتنقلات والترقى حتى يستفيد العمال الذين يعملون بالمؤسسة من هذه الفرص قبل الالتجاء الى خارج المؤسسة لشغل هذه الوظائف الشاغرة . هذا بالاضافة الى مساعدة التقييم فى حصول العمال على الاشباع المهنى بالنسبة لوضع كل شخص فى العمل الذى يلائمه وتقدير الأجور على أساس سليم .

وسننتقل الآن الى شرح كل طريقة من طرق التقييم .

أولا - طريقة الترتيب المتدرج (الرتب) :

تعتبر طريقة الترتيب المتدرج للوظائف من أسهل الوسائل الملائمة لمن يسبق لهم خبرة فى التقييم . فبمراعاة بعض الاحتياطات - التى سيرد ذكرها فيما بعد - تعتبر هذه الطريقة دقيقة بدرجة لا تقل عن مثيلاتها من الوسائل

الأخرى المستخدمة فى تصنيف الأعمال • ونظرا لبساطة هذه الطريقة فانها تستغرق وقتا قصيرا مع بذل اقل جهد وتكاليف ممكنة •

وان سبقتها عملية تحليل دقيقة للوظائف فان المحصول الناتج هو تصنيف دقيق للأعمال •

وعلى أى الحالات فهناك بعض العيوب أو المساويء لطريقة الترتيب المتدرج • وأول هذه العيوب هو صعوبة الحصول على الإحصائيين فى ترتيب الوظائف ممن الفوا جميع الأعمال الجارى ترتيبها • ومن اليسور استخدام بعض الوسائل الاحصائية البسيطة للتغلب على عيوب الترتيب غير الكامل للوظائف • وهناك عيب آخر يظهر فى تاثر القائم بترتيب الوظائف - عندما يقوم بالترتيب على أساس الحكم على العمل بأكمله - ببعض العوامل مثل الترتيب الحالى لهذه الوظائف ، وصفات القائمين بالعمل ومراكزهم • فمن الصعوبة بمكان أن يستطيع الشخص الاحتفاظ بوجهة نظر ثابتة عندما يحكم على العمل بأكمله • وهناك خطأ آخر شائع فى الترتيب المتدرج للوظائف الا وهو ترتيب القاب الأعمال فقط •• اذ أن استخدام القاب الأعمال وحدها غالبا ما يضلل القائم بالترتيب ما لم يكن على دراية كافية بجميع الأعمال التى يقوم بترتيبها • ويجب أن تراجع الحقائق الخاصة بالعمل قبل استخدامها وان يتبع القاب الأعمال تحديد لنوع العمل على أساس التوصيف الكامل للعمل •

وتتبع الخطوات الآتية عند استخدام طريقة الترتيب المتدرج •

المخطوة الأولى : تحليل الأعمال ، وتوصيف الأعمال ، والقاب الأعمال :

تجهز بطاقة توصيف لكل عمل على أساس تحليل العمل الذى تم ويلي ذلك اعداد بطاقة مواصفات العمل بحيث تحتوى على الصفات الواجب توافرها فى العامل حتى يستطيع انجاز العمل بنجاح • ويجب أن يشتمل توصيف العمل على ملخص للواجبات المشتمل عليها العمل ، وهى تستخدم مع لقب العمل لتمييزه ولساعدته اخصائى التقييم على الحكم الصحيح على العمل بأكمله • ويعتبر التوصيف الدقيق أساسا للتقييم السليم •

المخطوة الثانية : اختيار المقيمين وانتقاء الأعمال :

يطلق على طريقة الترتيب المتدرج اسم « طريقة الرتب » ، حيث ترتب الوظائف حسب أهميتها بالنسبة للمؤسسة ، كل قسم على حدة ، ثم ترتب

الوظائف جميعها حسب فئاتها . ويرجع السبب فى هذا التقسيم الى أنه من العسير العثور على من يعرف كل شئ عن أعمال المؤسسة كلها ، ولكن يسهل ذلك بالنسبة لوظائف أحد الأقسام أو الإدارات ، حيث نجد لدى المشرفين ومساعدتهم قسطا وافرا من المعلومات الموجودة بأقسامهم ، وبالإضافة الى هؤلاء الأشخاص نجد مديرى المستخدمين ومديرى الأقسام والحلّين . . . فهؤلاء جميعا يمكن استخدامهم لتقييم الأعمال . ويجب أن تصدر اليهم التعليمات بتقييم تلك الأعمال التى يعرفونها جيدا دون غيرها . وعند تقييم الوظائف المكتبية يجب اختيار مديرى الإدارات والمشرفين على الأقسام لتقييمها . ومن العسير ترتيب وظائف المصانع مع الوظائف المكتبية ، إذ لا يوجد وجه لمقارنة واجبات أعمال المصانع مع الوظائف المكتبية بالنسبة لعدم تشابهها .

ويمكن الحصول على أدق النتائج عند استخدام أكثر من شخص لتقييم مجموعة واحدة من الأعمال ، ثم مقارنة نتائج المقيمين .

الخطوة الثالثة : استخدام البطاقات :

تستخدم بطاقات تشتمل على ملخص لتوصيف العمل وتصنيفه حسب الترتيب المتدرج . ويعطى أصعب عمل رقم ١ ، والذى يليه فى الصعوبة رقم ٢ ، وهكذا . وإذا اشترك عملان فى درجة الصعوبة فانهما يشتركان فى الدرجة والى تليها (مثال إذا وقع عملان فى الفئة رقم ٨ فيعطى لكل منهما درجة ٨٥) .

الخطوة الرابعة : المعاملة الاحصائية للترتيب المتدرج :

من الميسور حل المشكلة التى تنشأ عن عدم اكتمال الترتيب بسبب عدم معرفة بعض الأخصائيين للأعمال التى يقيمونها . فإذا كان لدينا مثلا ٢٠ عملا فى أحد الأقسام ، ويستطيع أحد المقيمين ترتيب ٢٠ عملا والثانى يقيم ١٥ عملا والثالث يقيم ١٢ عملا ، والمطلوب ربط هذه المجموعات من التقييم فى مجموعة واحدة فالطريقة الاحصائية لذلك هى تحويلها الى وحدات كمية يمكن جمعها وأخذ متوسطاتها ، ثم يعاد ترتيب المتوسطات النهائية (انظر شكل ٧) . والطريقة المثلى هى استخدام المقيمين الذين لهم دراية كاملة بجميع الأعمال التى يشتمل عليها القسم .

الخطوة الخامسة : استكمال الترتيب النهائي :

بعد الانتهاء من ترتيب الأعمال فى كل قسم ، فإن الخطوة التالية هى ربط جميع رتب الأعمال فى الأقسام المختلفة فى ترتيب واحد متكامل بالنسبة للمؤسسة كلها . ومن الصعوبة بمكان ترتيب مئات الأعمال التى يشتمل عليها حوالى ١٥ قسما فى ترتيب موحد دون أن تتداخل بعض هذه الأعمال فى البعض الآخر بالنسبة للأقسام المختلفة . وفى مثل هذه الأحوال تصمم جداول خاصة لتشتمل على الأعمال المتجانسة كل منها فى عمود .

ويوضح (شكل ٧) كيفية ارتباط درجات الأعمال غير المتكاملة . فلو فرضنا أن هناك عشرين عملا فى احدى الادارات ، وقام أحد المختصين بتقييم العشرين عملا ، والثانى بتقييم ١٥ عملا ، والثالث بتقييم ١٢ عملا ، فإن الترتيب يحول الى وحدات كمية ، تجمع ثم تؤخذ متوسطاتها ، ثم يعاد ترتيب المتوسطات النهائية .

الترتيب للمتوسطات	الترتيب للوحدات الكمية	الوحدات الكمية متوسط	الوحدات الكمية مجموع	الوحدات الكمية			الترتيب			الأعمال
				المقيم «٣»	المقيم «٢»	المقيم «١»	المقيم «٣»	المقيم «٢»	المقيم «١»	
١	١	٨,٥	١٧,٠	٨,٣		٨,٧	١		١	١
٣,٥	٣	٧,١	١٤,٢		٦,٤	٧,٨		٤	٢	٢
٢	٣	٧,١	٢١,٤	٦,٦	٧,٥	٧,٣	٣	٢	٣	٣
٣,٥	٣	٧,١	١٤,٢	٧,٣		٦,٩	٢		٤	٤
٥	٥	٦,٦	١٩,٨	٤,٨	٨,٥	٦,٥	٧	١	٥	٥
٦	٦	٦,٢	١٨,٧	٥,٦	٦,٩	٦,٢	٥	٣	٦	٦
٧,٥	٧	٥,٩	١١,٩		٦,٠	٥,٩		٥	٧	٧
٧,٥	٨	٥,٨	١١,٧	٦,١		٥,٦	٤		٨	٨
٩	٩	٥,٤	١٦,٣	٥,٢	٥,٧	٥,٤	٦	٦	٩	٩
١١	١٢,٥	٤,٤	١٣,٢	٣,٤	٤,٧	٥,١	١٠	٩	١٠	١٠
١٠	١٠	٤,٩	١٤,٦	٤,٤	٥,٣	٤,٩	٨	٧	١١	١١
١٣	١١	٤,٥	٨,٩		٤,٣	٤,٦		١٠	١٢	١٢
١٢	١٢,٥	٤,٤	١٣,٣	٣,٩	٥,٠	٤,٤	٩	٨	١٣	١٣
١٤	١٤	٤,٠	٨,١		٤,٠	٤,١		١١	١٤	١٤
١٦	١٦	٣,٥	٦,٩		٣,١	٣,٨		١٢	١٥	١٥
١٦	١٥	٣,٦	٧,١		٣,٦	٣,٥		١٣	١٦	١٦
١٦	١٧	٢,٩	٥,٨	٢,٧		٣,١	١١		١٧	١٧
١٩	١٨	٢,٦	٥,٢		٢,٥	٢,٧		١٤	١٨	١٨
١٨	١٩	١,٦	٣,٩	١,٧		٢,٢	١٢		١٩	١٩
٢٠	٢٠	١,٤	٢,٨		١,٥	١,٣		١٥	٢٠	٢٠

شكل ٧ - تحويل الفئات الى وحدات كمية

ثانيا - طريقة تصنيف الأعمال (الدرجات) :

تسمى « طريقة تصنيف الأعمال » Job Classification Method أحيانا باسم طريقة « توصيف الرتب » Grade-Description . وهى عبارة عن سلسلة من التعاريف التى تعمل على التمييز بين الأعمال والوظائف فى شكل مجموعات أjour . وتشكل هذه التعاريف - التى تسمى توصيف الرتب أو الدرجات - أساسا للتصنيف بغرض وضع سياسة الأجور وتنظيمها . وبمجرد تحديد التعاريف يدرس كل عمل ويوضع فى مستواه درجة تعقد واجباته ومسئولياته من حيث هى مسئولية اشراف أو مسئولية انتاج .

ويجب أن تصنف الوظائف - بالاضافة الى مستواها - على أساس نوعها - مكتبية أو صناعية أو غير ذلك . وتبدأ العملية بوصف الواجبات التى تشتمل عليها الوظيفة ، ويراجع هذا الوصف ويدرس بدقة ثم يصنف فى الفئة التى تناسب نوعه . ثم تصنف الواجبات حسب صعوبتها أو مستواها .

ومن مساوئ هذه الطريقة هو العناية الشديدة التى يجب أن تبذل فى كتابة توصيف الرتب . فمن الصعوبة بمكان أن نكتب تعبيراً عاماً شاملاً بحيث يصف عوامل درجة تعقد الواجبات ونوع المسئولية سواء أكانت مسئولية اشراف أو مسئولية انتاج أو المؤهلات اللازم توفرها . فكل رتبة أو درجة يجب أن توصف بكلمات أو تعبيرات عامة ، ولكن يجب أن تكون هذه التعبيرات أو المصطلحات العامة من الواضح بحيث يمكن أن تقارن بها الأعمال ذات الواجبات المعينة والمسئوليات الفريدة والمقتضيات اللازمة ، فإذا كانت هذه التعبيرات عامة بدرجة مطلقة فلن يتيسر تحديد مراتب الأعمال بدقة وثبات ، كما أنها لو تحددت أكثر من اللازم فإنها تصبح ضيقة النطاق ولن تغطى كل الأعمال الجارى تصنيفها .

وغالبا ما يحدث أن عملا يشتمل على واجبات تقع فى مستويات مختلفة من التوصيف . وعندما يواجهنا هذا الموقف يصبح من الصعب تحديد مستوى وصف المرتبة الخاصة بالعمل . فقد نجد بعض الأعمال الفنية ذات المستويات الكبيرة تشتمل على كمية من الواجبات الروتينية التى يجب انجازها ، كما أن بعض الأعمال الروتينية تشتمل على قدر ضئيل من الواجبات التى تعتبر على درجة كبيرة من الصعوبة . وينشأ الارتباك عند تصنيف مثل هذه الأعمال . ويجب أن نقرر من مبدأ الأمر ما إذا كان التصنيف سيتم على أساس أعلى درجة مهارة يتطلبها العمل أو على مستوى المهارة التى تتطلبها عليها غالبية الواجبات . فإذا اتبعنا السياسة الأولى فسنجد أن بعض الأعمال

الروتينية التى تشتمل على واجب صعب واحد قد تعطى تقديرا أكثر مما تستحق ، وإذا انتهجنا السياسة الثانية فعلى القائم بتحليل العمل أن يحصل - بالإضافة الى توصيف العمل - على كمية الوقت التى يستغرقها أداء كل واجب ، وطالما أن الأعمال ليست فى حالة ثبات دائم فمن المتعذر الحصول على الوقت اللازم لانجاز كل واجب .

ومن أهم مزايا طريقة التصنيف هو أن لدى أغلب المؤسسات والعمال بعض المفاهيم الأولى لنظام التصنيف العام الذى تقع فى نطاقه معظم الأعمال . فإذا ما بدأنا بهذه المفاهيم العامة يصبح من السهل نسبيا الوصول الى نظام لتصنيف الأعمال يناسب الاحتياجات العاجلة للمؤسسة . وفى بعض الأحيان قد يكون هذا التصنيف المبدئى موضوعا على أساس الأجور الحالية فى المؤسسة ، أو على أساس أهمية الأعمال ودرجة صعوبتها . ويتميز هذا الاجراء بسهولة الوصول الى اتفاق حول تصنيف معظم الأعمال بالمؤسسة .

اعداد مقياس تصنيف الأعمال :

سبق أن ذكرنا أنه يجب تصنيف الأعمال حسب نوعها ومستواها . وطريقة التصنيف أو توصيف الرتب ما هى الا وسيلة لتقييم الوظائف وضعت على أساس تصنيف الأعمال من نوع واحد حسب مستوياتها . ولذا فإن الخطوة الأولى هى تقرير نوع الوظيفة التى تصنف باستخدام مقياس توصيف الرتب . وفيما يلى التقسيم الشائع للأعمال حسب نوعها :

- ١ - أعمال المصانع .
- ٢ - الأعمال المكتبية .
- ٣ - أعمال الاشراف .
- ٤ - أعمال المبيعات .

وإذا كانت المؤسسة كبيرة ، فيمكن استخدام تقسيم أدق . فمثلا يمكن تقسيم أعمال المصانع حسب ما يأتى :

- (١) عمليات الية .
- (ب) عمليات يدوية .
- (ج) حرف (مهارات) .
- (د) تقنيش .

ويمكن تصميم مقياس توصيف الدرجات لكل نوع من أعمال المصنع . ونظرا لعدم الحاجة الى التقسيمات الفرعية فى أغلب المصانع ، فإنه يكتفى بالتقسيم الرئيسى العام . ويمكن تعديل هذا التقسيم الرئيسى الى ما يأتى :

- ١ - أعمال المصانع ، وتشمل الاشراف .

٢ - الأعمال المكتبية ، وتشمل الاشراف .

٣ - أعمال المبيعات .

والغرض الأساسى من الاشارة الى هذه الأنواع الأساسية لمختلف الأعمال هو تأكيد أن أول خطوة فى تصميم مقياس تصنيف الأعمال لابد وأن تكون الاستقرار على أنواع الأعمال التى سيجرى تقييمها . وفى هذه الحالة يصبح من الميسور تصميم مقياس تصنيف الأعمال لو كانت الأعمال التى ستقيم لم تحدد من قبل .

والخطوة التالية هى تحديد عدد الدرجات أو الفئات . ويعتمد عدد الدرجات بصفة جزئية على سياسة المؤسسة ، أى العدد التقليدى للدرجات أو الفئات المستخدمة فى تقدير أجور العمال . وهناك اعتبار آخر ، ألا وهو مدى الأعمال التى يجب أن يغطيها أو يشملها المقياس . فإذا كان المقياس سيطبق على الأعمال التى دون مستوى الاشراف ، فمن الجائز أن عدد الدرجات سيكون أقل مما لو اشتمل على أعمال الاشراف .

ويعتمد تقرير عدد الدرجات المستخدمة فى تصنيف الأعمال على العوامل الآتية :

١ - نوع العمل .

٢ - مدى الأجر .

٣ - مدى المهارة المشتمل عليها العمل .

٤ - سياسة الترقى بالمؤسسة .

٥ - سياسة الترقى بالنسبة للدرجة أو الفئة الواحدة .

٦ - مدى مشاركة العمال فى الأرباح .

٧ - التقاليد المعمول بها فى الصناعة .

وبصفة عامة فإنه يكفى عدد من الفئات يتراوح ما بين ستة واثنتى عشرة فئة لمواجهة احتياجات معظم المؤسسات ، وإذا كان مدى أجور الأعمال الجارى تقييمها كبيرا فيحتمل أن يكون عدد الفئات أكبر منه فى حالة ما إذا كان المدى صغيرا . وبالمثل فكلما اتسع نطاق المهارة كلما ازداد عدد الفئات اللازمة .

ويوضح « شكل ٨ » شرحا لمعاني الدرجات أو الفئات الموجودة في تصنيف أعمال أحد المصانع .

الفئة ١

تشتمل هذه الفئة على أعمال غاية في البساطة . فلا يستلزم أحدها أكثر من شهر من الخبرة ويمكن تعلم معظمها باتقان في حوالى أسبوع . وهى تشمل أعمال النظافة العامة والأعمال المماثلة التى لا تحتاج الى مهارة وأصعب ما فى هذه الأعمال هو بقاء العامل واقفا أو فى حركة مستمرة أغلب الوقت .

الفئة ٢

وتشمل هذه الفئة أعمالا وموظفين أكثر من الفئة السابقة . وتتركز معظم هذه الأعمال حول تشغيل الآلات الحاسبة نصف الأوتوماتيكية وأعمال الفرز والتفتيش . وهى تتضمن أعمال مساعدى مشغلى الماكينات ومشغلى الآلات البسيطة . وتستلزم أعمال هذه الفئة خبرة تتراوح ما بين أسبوع وثلاثة شهور . وتتضمن الأعمال هنا مسئوليات طفيفة على الرغم مما يبذل فيها من جهد كبير .

الفئة ٣

تشمل هذه الفئة عددا كبيرا من الأعمال . وتضم مشغلى الماكينات المتوسطة الصعوبة ، وكذا أعمال التفتيش ذات المسئولية والحرص . كما تضم أعمال مساعدى مشغلى الماكينات الصعبة المعقدة وأعمال الصيانة التى تحتاج الى بعض المهارة . وتضم هذه الفئة العمال أنصاف المهرة .

شكل ٨ - شرح الفئات الموجودة فى تصنيف الأعمال

الفئة ٤

تشمل أعمال تشغيل الماكينات الأساسية فى المصنع . كما تضم أعمال الصيانة والأعمال التى تحتاج الى قدر لا بأس به من المهارة . وتستلزم أعمال هذه الفئة خبرة تتراوح ما بين سنة واحدة وثلاث سنوات . والمسئولية حيوية بالنسبة لأعمال هذه الفئة .

الفئة ٥

تتميز أعمال هذه الفئة بدرجة عالية من المهارة ، وتستلزم فترة قد تصل الى خمس سنوات لتعلمها . وتشتمل معظم الأعمال هنا على درجة جوهرية من المسئولية الأساسية بالنسبة لأعمال الآخرين . كما تتضمن هذه الفئة أعمال الصيانة الفنية وتشغيل الماكينات المعقدة والأعمال اليدوية الدقيقة . وتشتمل على بعض عمليات الاشراف .

الفئة ٦

تضم هذه الفئة التى تستلزم درجة عالية من المهارة فقط . وتضم أغلب أعمال المهارة اليدوية . وهى تتطلب درجات عالية من تحمل المسئولية والخبرة . وتشتمل على أعمال الصيانة الدقيقة . وتضم أعمال صناعة الآلات واصلاح الآلات . وبصفة عامة تستلزم أعمال هذه الفئة خبرة تتراوح ما بين خمسة وثمانى سنوات . كما تتطلب العمل المستقل مع أقل درجة من الاشراف .

الفئة ٧

وهى تضم أعمالا تشبه الى حد كبير أعمال الفئة السابقة فيما عدا ما تتميز به أعمال هذه الفئة من الدقة المتناهية . وتضم هذه الفئة ثلاثة أعمال فقط ، وهى مصمم النماذج ، وصانع العدد الدقيقة ، والأعمال اليدوية الصعبة ، وتتطلب خبرة ما بين ثمانى وعشر سنوات .

(تابع) شكل ٨ - شرح الفئات الموجودة فى تصنيف الأعمال

الفئة ٨

وتشمل هذه الفئة أصعب الأعمال ، وتستلزم أعلا درجة من المهارة بالنسبة لأعمال المؤسسة . ويدخل ضمن مسئوليات هذه الفئة تصميم خطط العمل والقيام بالعمل بأقل درجة من الاشراف . وتتطلب خبرة تتراوح ما بين ثمانى وعشر سنوات . وهى تمثل درجات العمل العليا فى المؤسسة .

(تابع) شكل ٨ - شرح الفئات الموجودة فى تصنيف الأعمال

ويمكن استخدام طريقة تصنيف الأعمال مع وسائل اخرى للتقييم وخاصة طريقة النقط وطريقة مقارنة العوامل . وتستعمل هذه الطريقة فى تصنيف الأعمال الجديدة وفى إعادة تقييم الأعمال القائمة بالمؤسسة والتي تغيرت فى محتوياتها ودرجة صعوبتها . وتشكل لجنة لتصنيف الأعمال بوضعها فى الدرجات أو الفئات المحدودة ، ويساعد توصيف الأعمال قيام أعضاء اللجنة بعملهم على الوجه الأكمل . ويراعى مراجعة توصيف الفئات بدقة قبل استخدامه فى التصنيف ، ثم تجرى تجربته على الأعمال الواقعة فى الفئة العليا والفئة الدنيا للتأكد من صلاحيته قبل تطبيقه على باقى الأعمال .

ثالثا - طريقة النقط :

يشار أحيانا الى « طريقة النقط » Point System فى تقييم الوظائف بأسماء عديدة مثل : « تقدير النقط » Point Rating و « تقدير العمل » Job Rating . وتستخدم هذه المصطلحات فى الغالب استخداما مترادفا أو متبادلا وهى تشير الى طريقة النقط فى تقييم الوظائف بصفة عامة .

وقد بدأ « فيتلس » Viteles فى عام ١٩٢٢ أولى المحاولات العلمية لتقدير القدرات الأساسية اللازمة للنجاح فى العمل ، وكان اهتمامه فى ذلك

الوقت مركزا على تقرير المقتضيات المهنية للنجاح فى العمل الجارى تحليله .
وقد ذكر « فيتلس » ما يأتى :

« تستلزم الدراسة العلمية للكفاية المهنية ما يأتى :

١ - التصنيف المبسط للسمات العقلية .

٢ - تقنين وسيلة للتقدير .

٣ - ملاحظة نشاط العمل بمعرفة ملاحظين مدربين . وقد طبقت هذه

المحكات فى استنباط « المبيان النفسى للعمل » Job Psychograph

أثناء تحليل العمل .

وقد اختار ، فيتلس ، ٢٢ قدرة عقلية وحددها بدقة وقد قدرت كل قدرة

على سلم خماسى التدرج ، ووحدات هذا السلم هى :

١ - يمكن اهماله .

٢ - قليل الأهمية .

٣ - ذو دلالة .

٤ - كبير الأهمية .

٥ - ذو أهمية قصوى .

ويوضح « شكل ٩ » المبيان النفسى « لعمال آلات القوى » لتوضيح

المقدرات الخاصة الأساسية التى يجب أن تدرس بعناية حيث أنها ضرورية

للنجاح فى العمل . ويتطلب اعداد المبيان النفسى دراسة شاملة للعمل بواسطة

ملاحظين مدربين ، بالإضافة الى أحكام العمال والمشرفين وغيرهم من الأفراد

المتصلين اتصالا وثيقا بالعمل .

ملاحظات	٥	٤	٣	٢	١	المقدرات
			x			١ - الطاقة
			x			٢ - درجة الانطلاق
				x		٣ - درجة التحمل
				x		٤ - الضبط
	x	x				٥ - التأزر (أ)
						٦ - التأزر (ب)
				x		٧ - المبادأة
			x			٨ - التركيز
			x			٩ - توزيع الانتباه
			x			١٠ - الثابرة
				x		١١ - تيقظ الذهن
				x		١٢ - القدرة على الربط
		x				١٣ - التمييز البصري
					x	١٤ - التمييز السمعي
					x	١٥ - التمييز اللمسي
			x			١٦ - التمييز الحركي
		x				١٧ - ادراك المكان
				x		١٨ - ادراك الأشكال
			x			١٩ - الدقة
						٢٠ - الذاكرة البصرية
					x	٢١ - الذاكرة السمعية
				x		٢٢ - الذاكرة الحركية
			x			٢٣ - الفهم (بوجه عام)
				x	x	٢٤ - الفهم (للأسئلة)
						٢٥ - الملاحظة
			x			٢٦ - القدرة على وضع الخطط
				x	x	٢٧ - النكاه
					x	٢٨ - التعقل
					x	٢٩ - الحكم
					x	٣٠ - التحليل المنطقي
					x	٣١ - القدرة اللغوية
					x	٣٢ - التنفيذ

شكل ٩ - بيان نفسى للعمل لعامل تشغيل آلة توليد القوى

وكان « فيتلز » يهتم بالفروق بين القدرات التي تم تقديرها بدلا من الاهتمام بالفروق بين الأعمال . فمثلا نجد ان المبيان النفسى لمشغل آلة توليد القوى (شكل ٩) يتطلب درجة عالية من التأزر « أ » (التآزر الدقيق بين أصابع اليد) ، والتآزر « ب » (التأزر بين العين واليد) ، والتمييز البصرى وادراك المكان . وسواء اكانت هذه القدرات أكبر أو أقل من تلك التى يستلزمها عمل آخر ينال نفس التقديرات ، فهذا لم يمكن تقريره من هذا التقدير . وتعتبر وسيلة المبيان النفسى من الوسائل القيمة الفعالة فى الكشف عن الأهلية والكفايات اللازمة لأداء العمل بنجاح ، وما يتبع ذلك من انتقاء الاختبارات التى تنبئ بانجاز العمل . وللمبيان النفسى (السيكوجراف) قيمته بالنسبة للاخصائى النفسى الذى يعمل فى مجال الصناعة والذى يالف معانى المصطلحات الواردة فى السيكوجراف ، ولكنه لا يؤدى الى نتيجة بالنسبة للشخص غير المدرب .

وللتغلب على الاعتراضات التى اثرت حول استخدام السيكوجراف ، فقد استنبطت ادارة التخديم الأمريكية تعديلا للمبيان النفسى الذى وضعه « فيتلز » ، بحيث يوضح الفروق بين درجات انجاز الأعمال وسمى « قائمة مراجعة الخواص المهنية » Occupational characteristics Check-List الذى أطلق عليه فيما بعد « نموذج خواص العمال Worker Characteristics Form أو « الخصائص المطلوبة للعمل » (وهو الوارد بالصفحة الأخيرة من استمارة تحليل العمل - انظر الفصل الرابع من الكتاب) ويمكن للشخص المبتدىء أن يدرك المصطلحات الواردة بهذا النموذج بسهولة أكثر مما يتطلبه فهم المصطلحات النفسية الواردة بالمبيان النفسى (السيكوجراف) .

وفى هذا التعديل الأخير تقدر الصفات أو الخصائص على خمسة مستويات هى :

- (أ) تعنى أن العمل يستلزم هذه الصفة بدرجة عالية جدا .
 - (ب) تعنى أن العمل يستلزم هذه الصفة بدرجة فوق المتوسط .
 - (ج) تعنى أن العمل يستلزم هذه الصفة بدرجة متوسطة .
 - (د) تعنى أن العمل يستلزم هذه الصفة بدرجة أقل من المتوسط .
 - (هـ) تعنى أن العمل لا يستلزم هذه الصفة على الاطلاق .
- وتقدر الصفة بوضع علامة « × » فى الخانة المناسبة بجوار الصفة .

وعند تقييم العمل بغرض تصنيف العمال وتقدير الأجور ، يجب أن يكون الأساس فى التقييم هو العوامل التى تحدد قيمة العمل ودرجة صعوبته وليس العوامل التى تصف الكفايات اللازمة لانجاز العمل بنجاح .

عناصر العمل المستخدمة فى التقييم بطريقة النقاط :

تختلف العناصر المنتقاة لقياس قيمة العمل وصعوبته الى حد ما عن تلك الخاصة بقياس خواص العامل . وقد قام « أوتيس و ليكارت » (١) Otis and Leukart بدراسة عدة وسائل للتقييم بالنقط للاستقرار على أنسب الوسائل التى تستخدم فى تقييم أعمال المصانع والأعمال المكتبية . ويوضح « شكل ١٠ » العناصر الأكثر استخداما فى طريقة النقاط لأعمال المصانع ، وقد قسمت الى موضوعات أساسية هى : المهارة ، والمجهود ، والمسئولية ، وظروف العمل . وتحت بند المهارة تضمنت أغلب الوسائل المستخدمة : التعليم ، والخبرة ، والمهارة اليدوية . واشتمل بند المجهود على المجهود ذهنى ، والمجهود البدنى فى أغلب الوسائل التى درست ، بينما ظهر أن عوامل المقترضات البصرية والتعب والملل أقل شيوعا . وفى أكثر وسائل التقييم اتضح أن بند المسئولية تضمن المسئولية بالنسبة لعمل الآخرين ، ولسلامة الآخرين ، وبالنسبة للآلات والمهمات . واشتمل بند ظروف العمل على المخاطر ، والأمراض المهنية ، والقذارة ، وظروف العمل غير الملائمة .

ويوضح « شكل ١١ » عناصر التقييم الخاصة بالأعمال المكتبية . واتضح أن بند المهارة يشتمل على عوامل التعليم ، والتدريب ، والمقترضات العقلية ، وسعة الحيلة ، والمهارة الاجتماعية . وظهر أن المجهود ذهنى هو الغالب ، بينما احتل المجهود البدنى جانبا صغيرا . واشتمل بند المسئولية على الأخطاء والمسئولية بالنسبة للبيانات السرية ، والاتصالات الشخصية ، والاعتماد على النفس ، والإشراف على الآخرين . وكان دور ظروف العمل ضئيلا بالقياس الى أعمال المصانع .

J.L. Otis, and R. H. Leukart : **Job Evaluation** (١)
(New York : Prentice-Hall, 1948), pp. 88-91.

المهارة

- ١ - التعليم
- ٢ - التعليم لتنمية المهارات العقلية
- ٣ - التعليم المهني
- ٤ - التعليم النظامي
- ٥ - الخبرة السابقة
- ٦ - الخبرة والتدريب
- ٧ - للتدريب اللازم
- ٨ - معرفة العمل
- ٩ - المعرفة الميكانيكية والمهارة اليدوية
- ١٠ - معرفة المواد وخطوات العمل
- ١١ - التعقل
- ١٢ - الدقة
- ١٣ - المبادرة
- ١٤ - الحكم والمبادأة
- ١٥ - القدرة على التصرف
- ١٦ - الذكاء
- ١٧ - سعة الحيلة
- ١٨ - المهارة اليدوية
- ١٩ - الدقة والسرعة
- ٢٠ - الاستعداد اللازم

المجهود

- ١ - المجهود الذهني
- ٢ - التصرف العقلي
- ٣ - التركيز
- ٤ - المجهود البصري
- ٥ - المجهود البدني
- ٦ - المقتضيات البدنية
- ٧ - التعب البدني أو الذهني
- ٨ - الاجهاد العضلي أو العصبى
- ٩ - الاجهاد البصرى
- ١٠ - الملل

المسئولية

- ١ - بالنسبة لسلامة الآخرين
- ٢ - بالنسبة للخامات والمنتجات
- ٣ - بالنسبة للآلات والعدد والمهمات
- ٤ - بالنسبة لعمل الآخرين
- ٥ - بالنسبة للإشراف على الآخرين
- ٦ - بالنسبة للمراجعة والعد
- ٧ - بالنسبة لاتلاف المواد
- ٨ - بالنسبة للمحافظة على المنتجات
- ٩ - بالنسبة لممتلكات المصنع
- ١٠ - بالنسبة للتعاون مع الآخرين
- ١١ - بالنسبة للاعتماد على النفس
- ١٢ - بالنسبة للتنسيق مع الآخرين
- ١٣ - بالنسبة لجودة الانتاج

شكل ١٠ - العناصر اللازمة لتقييم أعمال المصانع

ظروف العمل

- ١ - المخاطر .
- ٢ - التعرض للحوادث .
- ٣ - الأمراض المهنية .
- ٤ - ظروف العمل غير الملائمة .
- ٥ - بيئة العمل .
- ٦ - أحوال العمل .
- ٧ - محيط العمل .

(تابع) شكل ١٠ - العناصر اللازمة لتقييم أعمال المصانع

المهارة

- ١ - المقتضيات العقلية .
- ٢ - التعقل .
- ٣ - التصرف العقلي .
- ٤ - القدرة على الابتكار .
- ٥ - الحكم .
- ٦ - القدرة التحليلية .
- ٧ - المبادرة .
- ٨ - سعة الحيلة .
- ٩ - تعقد الواجبات .
- ١٠ - الكفاية الشخصية لأداء العمل .
- ١١ - القدرة على اتخاذ قرارات .
- ١٢ - القدرة على الإدارة .
- ١٣ - التعليم .
- ١٤ - الاستعداد للعمل .
- ١٥ - المعرفة الأساسية والخبرة .
- ١٦ - المعرفة والخبرة والتدريب .
- ١٧ - القدرة على التعامل مع الآخرين .
- ١٨ - القدرة على التعبير عن الذات .
- ١٩ - المهارة الاجتماعية .
- ٢٠ - القدرة على القيام بتفاصيل العمل .
- ٢١ - تشغيل الآلات المكتبية .
- ٢٢ - المهارة اليدوية .

شكل ١١ - العناصر اللازمة لتقييم الأعمال المكتبية

المجهود

- ١ - المقتضيات البدنية .
- ٢ - المجهود البدنى .
- ٣ - التعب البدنى أو الذهنى .
- ٤ - التركيز .
- ٥ - المجهود اليدوى .
- ٦ - ضغط العمل .
- ٧ - المجهود الذهنى .
- ٨ - كمية العمل .

المسئولية

- ١ - بالنسبة للتنفيذ .
- ٢ - بالنسبة للأفراد (المستخدمين) .
- ٣ - بالنسبة للإشراف على الآخرين .
- ٤ - بالنسبة لعمل الآخرين .
- ٥ - بالنسبة للأموال والممتلكات .
- ٦ - بالنسبة للاعتماد على النفس .
- ٧ - بالنسبة للتعاون مع الآخرين .
- ٨ - بالنسبة للدقة فى العمل .
- ٩ - بالنسبة لتفاصيل العمل .
- ١٠ - بالنسبة لجودة الانتاج .
- ١١ - بالنسبة للأخطاء فى العمل .
- ١٢ - بالنسبة للمواد والمهمات .
- ١٣ - بالنسبة لسرية البيانات .
- ١٤ - بالنسبة للعلاقات مع الجمهور والعملاء .

ظروف العمل

- ١ - أحوال العمل .
- ٢ - جو العمل .
- ٣ - ظروف العمل .
- ٤ - المخاطر .
- ٥ - الملل .
- ٦ - الانتباه الى التفاصيل .
- ٧ - الرحلات الخارجية .

(تابع) شكل ١١ - العناصر اللازمة لتقييم الأعمال المكتبية

درجات العناصر :

فى جميع وسائل التقييم بالنقط يقسم كل عنصر الى عدة درجات تتراوح ما بين « ضئيل جدا » و « بدرجة كبيرة » . ويوضح « شكل ١٢ » مثالا لمقياس عنصر التعليم بالنسبة لأعمال المصانع حسب درجاته المختلفة . وينطبق هذا القول على مختلف مستويات التعليم سواء أكان نظاميا أو مهنيا .

ومن الجلى أن جميع العناصر المنتخبة للتقييم ليست على درجة واحدة من الأهمية . وحتى يمكن تحديد قيمة العمل بطريقة صحيحة يجب تقرير الفروق بين الأهمية النسبية للعناصر الموضوعه للتقييم . وتقدر أوزان العناصر حسب درجة أهميتها .

وبعد تقرير درجة النسبية لكل عنصر يمكن تقدير النقط الملائمة لكل درجة . ويوضح « الجدول ٢ » تعيين النقط للدرجات المختلفة لكل عنصر من عناصر التقييم الأساسية . وتقدم بعض الوسائل النقاط على أساس المتوالية العددية . ففى « الجدول ٢ » نجد مجموع النقاط للدرجة « ١ » هو ١٠٠ وللدرجة « ٥ » هو ٥٠٠ . وتستخدم وسائل أخرى طريقة المتوالية الهندسية لتعيين النقط لكل درجة ، بمعنى مضاعفة درجات كل درجة من التى قبلها (مثال التدريب فى جدول ٢ يصبح : ٢٠ ، ٤٠ ، ٨٠ ، ١٦٠ ، ٣٢٠) .

العنصر	أول درجة	ثانى درجة	ثالث درجة	رابع درجة	خامس درجة
١ - التعليم	١٤	٢٨	٤٢	٥٦	٧٠
٢ - الخبرة	٢٠	٤٠	٦٠	٨٠	١٠٠
٣ - المبادأة	٢٢	٤٤	٦٦	٨٨	١١٠
٤ - الطالب البدنية	٨	١٦	٢٤	٣٢	٤٠
٥ - الطالب العقلية	٨	١٦	٢٤	٣٢	٤٠
٦ - المسئولية بالنسبة للمعدات وطريقة العمل	٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥
٧ - المسئولية بالنسبة للمواد أو المنتجات	٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥
٨ - المسئولية بالنسبة لسلامة الآخرين	٢	٤	٦	٨	١٠
٩ - المسئولية بالنسبة لعمل الآخرين	٤	٨	١٢	١٦	٢٠
١٠ - ظروف العمل	٧	١٤	٢١	٢٨	٣٥
١١ - المخاطر	٥	١٠	١٥	٢٠	٢٥

جدول ٢ - يوضح النقط المعينة لعناصر العمل

التعليم

يشير هذا البند الى التعليم النظامى وما يعادله سواء أكان بالمرحل الابتدائية والاعدادية والثانوية والجامعية أو التعليم الفنى . ويشير هذا العنصر - البند - الى مقتضيات استخدام اللغة قراءة وكتابة وفهما ، والعمليات الحسابية ، والرسم الفنى ، واستخدام الات القياس ، والحصول الثقافى .

الدرجة	المقتضيات التعليمية والمعرفية	النقط
١	يستلزم القدرة على القراءة والكتابة والتحدث ، واجراء العمليات الحسابية البسيطة . يعادل السنة السادسة الابتدائية (مرحلة أولى) .	١٠
٢	يستلزم القدرة على فهم التعليمات الفنية وتعليمات تشغيل الماكينات وصيانتها ، وقراءة المقاييس الدقيقة على مختلف مستوياتها ، يعادل الاعدادية الصناعية .	٢٠
٣	القدرة على فهم الرسومات الفنية البسيطة والتعليمات الخاصة بها . والقدرة على تحرير التقارير الفنية . مستوى السنة الأولى الثانوية الصناعية .	٦٠
٤	القدرة على فهم الرسومات المعقدة مثل رسوم تصميم الآلات وخط الانتاج وما أشبهه . والقدرة على وضع التقارير المعقدة التفصيلية مستوى الثانوية الصناعية .	٩٠
٥	القدرة على فهم العلاقات الفنية المعقدة مثل عماليات الآلات الكهربائية والمغناطيسية وآلات ضغط البخار . مستوى تعليم دبلوم مراكز التدريب المهنى (بعد المرحلة الثانوية)	١٢٠

شكل ١٢ - مثال لعنصر التعليم

مزايا وعيوب طريقة النقط :

تفوق مزايا طريقة النقط عيوبها الى حد كبير ، ولا زالت هذه الطريقة هي اعم طرق التقييم وأكثرها شيوعا وانتشارا حتى يظهر مقياس آخر يحل مكانها .

المزايا :

١ - تعتمد طريقة النقط على الوسائل البيانية والوصفية ، مما يجعل هذه الطريقة تتميز بالصحة والثبات . وتسير هذه الطريقة على النهج الصحيح الواقعي للوظائف والأعمال حيث ان تعريف الدرجات (كما هو موضح فى شكل ١٢) يستخدم المصطلحات المهنية التى تنطبق على نوع العمل الجارى تقييمه . كما أنه لا يحدث خلاف بين القائلين بالتقدير ، وتتفق آراؤهم بنسبة ٩٤ فى المائة كما دلت البحوث التى طبقت على حوالى ٤٠٠ عمل (١) .

٢ - من الضرورى تقبل الموظفين والعمال وصاحب العمل لطريقة التقييم حتى يمكن الاستفادة من التقييم فى تصنيف العمال وتقدير الأجور . وعند استخدام طريقة النقط فى التقييم يمكن اضافة عنصر جديد أو ازالة أحد العناصر - حسب رغبة رجال الادارة - دون أن يتأثر تصنيف الأعمال .

٣ - ان هدف جميع وسائل التقييم هو تقرير فئات العمل أو درجاته .

ومن شأن القيمة النهائية للنقط أن تجعل التقسيم الى فئات أمرا ميسورا . ويتحدد عدد الدرجات أو الفئات عن طريق الاختيار الفرضى لدى النقط ، أو قد يتحدد عدد الدرجات المرغوب فيها مقدما ثم يتنوع مدى النقط حسب الدرجات المقررة .

٤ - لا يمكن التحرر من الحكم الشخصى عند تقدير قيم العمل ، ولكن يمكن العمل على تجنب الأخطاء وتقليلها ما أمكن ، وتوضع قيم النقط وما ينتج عنها من تصنيف الأعمال بحيث تصبح أساسا عادلا لمعاملة العمال بمقتضاه ، كما يمكن أن يستفيد من قيمة النقط كل من المستخدمين ورجال الادارة .

Jay L. Otis, and R. H. Leukart, **Job Evaluation** (١)
(New York, Prentice-Hall, 1948), p. 92.

٥ - عند تطبيق طريقة النقط فى المؤسسة فانه لا يخضع بسهولة لأى تحيز أو تحامل من جانب رجال الادارة . ولذا فان طريقة النقط تعتبر أساسا سليما لتصنيف العمال والموظفين فى المصانع والمؤسسات .

المعيوب :

١ - من الصعب تصميم مقياس التقييم بالنقط . فعملية تحديد التعاريف وتحديد العناصر التى تحمل معنى واحدا لكل محل عمل ، تستلزم درجة عالية من المهارة . كما أن توزيع الأوزان المناسبة لكل عنصر ثم تحديد قيم لنقط لكل درجة بعدالة تتطلب دراسة وبحثا وافيا .

٢ - من الصعب شرح طريقة النقط . فليس من اليسور ايضاح مفاهيم العناصر والفئات والأوزان وقيم النقط للعمال أو المشرفين . ولذا فمن الضروري تبسيط هذه الأمور بالشرح المسهب دون استخدام المصطلحات الفنية . واذا لم يدرك العمال أو المشرفون طبيعة الأسلوب المستخدم فى التقييم فانهم يتشككون فى الأمر ويقابلون الأسلوب بسلوك عدوانى ويصعب الحصول على تعاونهم .

٣ - تستنفذ طريقة النقط وقتا طويلا . فالدراسة المستفيضة لكل عمل ، ودراسة كل عنصر من عناصره وتقديره تتطلب شخصين أو ثلاثة للقيام بذلك . ثم تترابط هذه التقديرات المستقلة فى شكل تقدير عام للعمل بأكمله . كما أن هناك عمليات كتابية كثيرة لتسجيل النقط ومراجعتها وترابطها وما يتبع ذلك من عمليات حسابية .

وضع خطة التقدير بالنقط :

تتبع الخطوات الآتية عند انشاء مقياس للتقدير بالنقط .

الخطوة الأولى - أنواع الأعمال :

عند وضع خطة التقدير بالنقط فان أول سؤال يتبادر الى الأذهان هو مدى الأعمال التى سيجرى تقييمها . فمثلا هل ستوضع الخطة لأعمال المصنع فقط ؟ هل يجب أن تتضمن الخطة أعمال المصنع وأعمال المشرفين ؟ هل سيتضمن التصنيف أعمال الادارة ؟ وقد دلت التجارب على أنه كلما كانت الخطة الموضوعية هى الأعمال فى نطاق ضيق نسبيا مثل وظائف العمال بالمصنع

أو أعمال الاشراف أو الأعمال المكتبية - كلما كان التصنيف دقيقا لكل مجموعة من هذه الأعمال عما لو كانت الخطة شاملة لأنواع مختلفة من الأنواع . وعندما قام المؤلف - ضمن لجنة فنية لتقييم الوظائف - بتقييم وظائف « شركة كولدير » استقر رأى اللجنة على تصنيف مجموعة عمال المصنع مستقلين عن موظفى المصنع وعن مكتب المقاولات ، تنفيذا لهذا المبدأ . ولذا فالخطوة الأولى هى تصنيف الأعمال حسب أنواعها حتى يمكن الاتفاق على العناصر المناسبة التى تقرر قيمة هذه الأعمال .

المخطوة الثانية - اختيار العناصر (العوامل) :

ليست العناصر الخاصة بأعمال المصانع شبيهة بتلك الخاصة بالأعمال المكتبية ، وحتى فى حالة استخدام نفس العناصر الأساسية فى كلتا الحالتين فان العناصر الفرعية والقيمة والدرجة تختلف بالنسبة لكل منهما (انظر شكلى ١١ ، ١٢) ويعتمد انتقاء العوامل على بعض القواعد والأسس ، وفيما يلى القواعد التى يجب اتباعها :

١ - يجب أن تكون العوامل المنتقاة قابلة للتقدير أو للتسعير . وينبغى أن تتراوح قيمة العنصر ما بين صغيرة وكبيرة فيما بين الأعمال المختلفة . فمثلا يجب أن يتراوح عنصر « الاشراف » ما بين « عدم الاشراف على أحد » و « الاشراف على جميع العمال فى القسم » .

٢ - يجب انتقاء العناصر بحيث تكون ذات قيمة وأهمية للعمل . وبصفة عامة فهناك اتفاق على الخواص الأساسية المشتركة بين جميع الأعمال . وأهم هذه الخواص هى : المهارة ، والمسئولية ، والمجهود ، وظروف العمل ، ثم يلى ذلك فى الأهمية التعليم وحسن التصرف والتعقل والدقة .

٣ - يجب ألا تتداخل العناصر فى المعنى ، بمعنى أن يكون كل عنصر مقياسا لناحية واحدة فقط من نواحي العمل . فمثلا قد نجد أن عنصر « الدقة » يتشابه الى حد ما مع عنصر « أثر الأخطاء » ، فإذا كانت تعاريفهما تدل على أنهما يتشابهان فى المعنى فسنجد أن أحد العناصر يحصل على تقدير أو وزن مضاعف . ومن الأفضل دائما تحديد عنصر واحد لكل ناحية من خواص العمل .

٤ - يجب أن تفى العناصر بمعايير كل من العمال وصاحب العمل .

ولقد سبق أن أكدنا أهمية تقبل العمال ورب العمل لقياس التقييم، وينطبق القول نفسه على اختيار العناصر . فعلى الرغم من أن عنصر ظروف العمل ، شائع الاستعمال فى جميع وسائل التقييم ، إلا أنه حدث فى أحد المصانع أن أصر كل من العمال ورجال الإدارة على الاستغناء عن هذا العنصر حيث ان إدارة المصنع قد صرفت مالا كثيرا لتحسين ظروف العمل بالمصنع ، وكلهم اتفقوا أخيرا على أن يشتمل مقياس التقييم على هذا العنصر على أساس أنه يرغم رجال الإدارة دائما على المحافظة على ظروف العمل فى مستوى ملائم .

٥ - يجب أن تكون العناصر شاملة عند التطبيق أى قابلة للتطبيق على جميع الأعمال التى يصمم من أجلها المقياس . فعندما يصمم المقياس لأعمال المصنع يجب ألا يشتمل على العناصر الخاصة بالأعمال المكتبية .

الخطوة الثالثة - تعريف العناصر :

يجب أن يكون معنى عناصر العمل واضحا فى أذهان من يستخدمها . ولكى نضمن أن كل أخصائى تحليل عمل يدرك نفس التفسير لأحد العناصر فمن الضروري تعريف هذه العوامل بدقة . والتعريف عادة هو تعبير شكلى للمعنى أو للدلالة على ما تحمله الكلمة أو الجملة من معنى . ونظرا لاختلاف المحصول الثقافى والخبرات بالنسبة لمختلف الأشخاص فمن المعقول أن نتوقع أن تفسر الكلمات والعبارات بطرق مختلفة ، ما لم تحدد بتعاريف واضحة .

ويجب أن يمثل كل عنصر من العناصر المنتقاة أحد الجوانب المعبرة عن قيمة العمل ، ولكى يمكن تقدير قيمة العمل بدقة يجب أن يدرك القارئ بتقدير العمل المعنى الدقيق المحدد لكل عنصر حتى يراجع نفسه ما بين لحظة وأخرى فى حدود هذا المعنى حتى لا يخرج عن النطاق المرسوم . مثال ذلك ، إذا حدد عنصر « التعليم » بأنه التعليم النظامى أو « التعليم المدرسى » فقط ، ثم تراءى للقارئ بالتقييم أن يضيف الى المعنى « معرفة العمل » ، فبعد انقضاء فترة من الوقت فى التقييم نجد أن العنصر يحمل معنى مختلفا فى الأعمال التى قيمت مؤخرا يختلف عن معناه بالنسبة للأعمال التى قيمت من قبل . وهذا خطأ فى التقييم . ولذا يجب أن يحدد معنى العنصر بوضوح وأن يشرح بدقة للقارئ بالتقدير حتى يقيس العنصر نفس الشيء بالنسبة لجميع القارئين بالتقييم وفيما يلى بعض أمثلة لتعاريف بعض عناصر العمل :

مثال ١ - **المقتضيات العقلية** : هى توافر الخواص الآتية وتطبيقها :

(أ) السمات العقلية (الفطرية) كالذكاء ، والتذكر ، والتفكير ، والقدرة على التعبير اللفظى ، والقدرة على التعامل مع الآخرين ، والتخيل .

(ب) التعليم العام (المكتسب) مثل اللغة والحساب ، أو المعلومات العامة كالأحداث الجارية وأخبار المجتمع وما أشبه .

(ج) المعرفة المتخصصة (المكتسبة) مثل الكيمياء ، والهندسة ، والحاسبة ، والاعلان ، وما أشبه .

مثال ٢ - **الخبرة** : وهى الوقت المستغرق فى اكتساب المهارة والكفاية

اليديوية والعقلية الخاصة بانجاز العمل فى ظروف العمل العادية ، ولا يدخل ضمن ذلك الوقت الخاص بالتدريب . وإذا كان التدريب المنظم مكفولا فى المؤسسة ، فان عنصر « الخبرة » يقدر على أساس عدم الحصول على التدريب .

مثال ٣ - **المجهود الذهني** : ويقصد به مدى درجة التركيز على دقائق

العمل وتفصيله وتعدد الواجبات اللازمة لأداء العمل فى مدة محددة من الزمن .

مثال ٤ - **أحوال العمل** : ويقصد بها ظروف البيئة الطبيعية المحيطة

بالعمل ، التى لا يستطيع الفرد التحكم فيها ، والتى تؤثر على راحته الجسمية والعقلية .

مثال ٥ - **المخاطر** : ويقصد بها الأضرار والاصابات والأمراض المهنية

المحتمل حدوثها للفرد نتيجة لأداء العمل .

مثال ٦ - **الدقة** : ويقصد بها درجة المهارة المطلوبة فى استخدام المواد

أو الآلات أو العدد وفى ضبط واستعمال الآلات لتلافى الأخطاء بدرجاتها المختلفة .

مثال ٧ - **التعليم** : يقاس بنوع ومستوى المعرفة المكتسبة بشكل نظامى

أو غير نظامى مما يعد الفرد للقيام بواجبات وظيفته .

الخطوة الرابعة - تحديد درجات كل عنصر :

يتم تقدير العمل بالنسبة لكل عنصر باستخدام درجات مسلسلة أو مجموعات ، وتحسب لكل درجة قيمة معينة من النقاط . فمثلا قد نجد عنصر « الخبرة » مقسما الى الدرجات الآتية :

الدرجة	مدة الخبرة
١	٠٠٠٠ شهر فأقل
٢	٠٠٠٠ أكثر من شهر الى ٢ شهور
٣	٠٠٠٠ أكثر من ٢ شهور الى سنة
٤	٠٠٠٠ أكثر من سنة الى ٢ سنوات
٥	٠٠٠٠ أكثر من ٢ سنوات

ويساعد تقسيم العنصر الى درجات على تقدير أهمية العنصر بسهولة أكثر مما لو قدر العنصر بأكمله على أساس التعريف الموضوع له فقط . والصعوبة التي تواجهنا في تحديد درجات العنصر تتمثل فيما اذا كانت قيمة كل درجة تزيد بنسبة محددة عن سابقتها أو تزيد بنسب متفاوتة ٠٠ ففى المثال السابق لعنصر « الخبرة » ، اذا افترضنا تحديد قيمة النقاط للدرجات كالاتى : الدرجة ١ - ٢٠ نقطة ، الدرجة ٢ - ٤٠ نقطة ، الدرجة ٣ - ٦٠ نقطة ، الدرجة ٤ - ٨٠ نقطة ، الدرجة ٥ - ١٠٠ نقطة ، فعلى هذا الأساس نجد أن فئات الدرجات متساوية بينما نرى أن مدى الخبرة مختلف فى كل درجة عن الأخرى . وتختلف الآراء فيما اذا كان الأفضل تحديد الفئة لقيمة كل درجة أم اختلافها باختلاف مدى العنصر فى كل درجة . ومن الأنسب دائما جعل الفرق بين الدرجات كبيرا حتى يسمح بالثبات فى الحكم عند مقارنة الأعمال بعضها ببعض .

ولتجنب الأخطاء عند تحديد درجات العناصر تتبع القواعد الآتية :

١ - يجب ألا يكون عدد الدرجات الخاصة بالعنصر أكثر من الحاجة المطلوبة للفرقة بين الأعمال الجارى تقييمها . فاذا كانت ظروف العمل - مثلا - لا تختلف بالنسبة لجميع الأعمال فيما عدا قلة منها ، وهذه القلة تتفق فى ظروف العمل تقريبا ، ففى هذه الحالة يمكن الاكتفاء بدرجتين فقط لظروف العمل . ومن ناحية أخرى اذا كانت الخبرة اللازمة تتراوح ما بين يوم واحد وعشر سنوات ، فمن الواضح أننا نحتاج الى عدد كبير من الدرجات لهذا العنصر .

٢ - يجب اختيار الدرجات الملائمة لشتى الأعمال ، بحيث لا توضع درجة دنيا لا يقع فيها أى عمل أو درجة قصوى لا يصل إليها أى عمل من الأعمال الجارى تقييمها . وبصفة عامة يجب أن تصمم مقاييس التقييم بحيث تتلاءم مع جميع الأعمال الجارى تقييمها .

٣ - يجب أن تحدد كل درجة ويوضع تعريف واضح لها بحيث يمكن للعمال استيعابه ، مع تجنب المصطلحات الصعبة ، والأفضل استخدام اللغة المألوفة لدى العمال والموظفين فى المؤسسات . فلكى يمكن الحصول على تقبل العمال للمقياس وتعاونهم لأبد من فهمهم لمعانى المقاييس المستخدمة .

٤ - يجب أن تكتب تعاريف الدرجات باستخدام مصطلحات موضوعية ، مع تجنب التعاريف الذاتية التى تستخدم مصطلحات مثل « الولاء » و « اللياقة » و « تقبل الذات » ومن شأن التعريف الموضوعى أن يصنف درجة العنصر بذكر ما يفعله العامل دون الاعتماد على الحكم الشخصى ، مثل « يجب أن يحمل ثقلا وزنه ٢٥ كيلو جراما » بدلا من القول « يجب أن يرفع حملا ثقيلًا » .

٥ - عند كتابة تعريف الدرجة من الأفضل استخدام الأمثلة على قدر المستطاع . ومن شأن هذه الأمثلة أن توضح قيمة النقط وتجعل تحديد الدرجة أكثر موضوعية . ويوضح (شكل ١٣) شرحا مفصلا لطريقة تعريف الدرجة مع ضرب الأمثلة ، حيث يحدد معنى كل درجة من درجات العنصر مع الشرح بأمثلة للواجبات التى تشتمل عليها الدرجة ثم يحدد قيمة النقط لكل درجة ، وفى بعض الأحيان يرفق بكل درجة رسم توضيحي يمثل ما تعنيه الدرجة .

ويعتبر اعداد تعاريف الدرجات وتحديد عدد الدرجات اللازمة لكل عنصر من أصعب وأهم المراحل فى تصميم مقياس التقييم بالنقط . وهى مرحلة قاطعة قد يترتب عليها نجاح المقياس أو فشله فى تقييم الأعمال بطريقة واقعية ، وإذا يجب أن يصمم المقياس بحيث يمكن تحسين الدرجات وتطويرها وتحديد تعاريفها حتى يسهل استخدامها وفهمها كى يتم التقييم بدقة دون أن يشوبه أى غموض .

العنصر : الدقة

الدرجة	تعريفها	النقط
١	الدقة العادية ، أى مجرد المهارة العادية فى استخدام الأصابع . أمثلة : القياس السريع باستخدام المسطرة أو المقاييس العادية ، وتوزيع المواد ، وأعمال النظافة العادية ، والتحميل والتفريغ .	١٠ - ٠
٢	الدقة فى العد أو الملاحظة . أمثلة : استخدام المقاييس والزوايا وما أشبهه ، واعداد الكويلات (الملفات) البسيطة . وحفظ السجلات .	٢٠ - ١١
٣	الدقة اللازمة فى استخدام آلات النجارة واللحام وما أشبهه . أمثلة : العمليات التى تسمح بخطأ فى حدود ١ مم .	٣٠ - ٢١
٤	الدقة اللازمة فى استخدام آلات الخراطة وما فى مستواها . أمثلة : تشغيل ماكينات الخراطة ، والآلات التي يسمح فيها بخطأ أقل من ١ مم .	٤٠ - ٣١
٥	درجة عالية من الدقة التى تستلزم المهارة اليديوية وغير مسموح فيها بالخطأ لأكثر من ٠.١ مم . أمثلة : أعمال البرادة ، وسن التروس ، وعمل المحاور ، وما أشبهه .	٥٠ - ٤١

شكل ١٣ - مثال لتحديد الدرجات

الخطوة الخامسة - تقدير قيمة العناصر :

يجب ألا يكون وزن جميع عناصر العمل واحدا أو اعتبارها على درجة متساوية من الأهمية عند قياس قيمة العمل وتقديرها . وتقدر قيمة كل عنصر بنسبة مئوية حسب أهمية العنصر بالنسبة للعمل بأكمله . ويوضح (شكل ١٤) قيم عناصر أعمال المصانع في أربع مؤسسات مختلفة ، وقد قامت كل منها بوضع مقياس للتقدير بالنقط خاص بها . ويلاحظ أن عنصر المهارة قد حصل على أعلى قيمة في المؤسسات الأربع ، كما أن عنصر ظروف العمل قد حصل على أقل تقدير .

المؤسسة (د)	المؤسسة (ج)	المؤسسة (ب)	المؤسسة (أ)
<p>المهارة</p> <p>المهارة ١٠٠ (٪١٠) المهارة اليدوية ٥٠ (٪٥) اللائقة ٨٠ (٪٨) التعليم ١٠٠ (٪١٠) الخبرة والتدريب ١٢٠ (٪١٢) الجمع ٤٥٠ (٪٤٥)</p>	<p>المهارة</p> <p>التعليم ١٠٠ (٪٨٨ ¼) الخبرة ١٠٠ (٪٧٨ ¼) الاستعداد ١٢٥ (٪٢٢ ¼) الجمع ٣٢٥ (٪٦٠ ¼)</p>	<p>المهارة</p> <p>التفعل ١٠٠ (٪١٢ ¼) المهارة ٤٠٠ (٪٥٠) الجمع ٥٠٠ (٪١٢ ¼)</p>	<p>المهارة</p> <p>التعليم ٧٠ (٪٦٤) الخبرة ١١٠ (٪٢٢) البنائة ٧٠ (٪٦٤) الجمع ٢٥٠ (٪٥٠)</p>
<p>الجهود</p> <p>اللائقى ١٠٠ (٪١٠) اليدنى ٦٠ (٪٦) الجمع ١٦٠ (٪١٦)</p>	<p>الجهود</p> <p>اليدنى ٤٠٤ (٪٧ ¼) اللائقى ٤٠ (٪٧ ¼) اليدنى ٤٠ (٪٧ ¼) الجمع ١٢٠ (٪٢٢ ¼)</p>	<p>الجهود</p> <p>اللائقى ٥٠٠ (٪٦ ¼) اليدنى ٥٠ (٪٦ ¼) الجمع ١٠٠ (٪١٢ ¼)</p>	<p>الجهود</p> <p>اليدنى ٥٠ (٪١٠) اللائقى ٢٥ (٪٥) الجمع ٧٥ (٪١٥)</p>

<p>المستوى</p> <p>(%) ٥٠ سلامة الآخرين</p> <p>(%) ٥٠ الاشراف</p> <p>(%) ١٤ المهمات والنتائج</p> <p>الاجمعي (٢٤) ٢٣٠</p>	<p>المستوى</p> <p>(%) ٢٥ سلامة الآخرين</p> <p>(%) ٢٥ النتائج</p> <p>(%) ٢٥ المهمات</p> <p>الاجمعي (٧٢٣) ٧٥</p>	<p>المستوى</p> <p>(%) ١٠٠ المستوى</p>	<p>المستوى</p> <p>(%) ٢٥ اشراف</p> <p>(%) ٢٥ المهمات</p> <p>(%) ٢٥ الختامات والنتائج</p> <p>(%) ٢٥ سلامة الآخرين</p> <p>الاجمعي (٢٠) ١٠٠</p>
<p>ظروف العمل</p> <p>(%) ٥٠ مخاطر</p> <p>(%) ١٠٠ احوال العمل</p> <p>(%) ١٥٠ المجموع</p>	<p>ظروف العمل</p> <p>(%) ٢٠ ظروف غير ملائمة</p>	<p>ظروف العمل</p> <p>(%) ١٠٠ احوال العمل</p>	<p>ظروف العمل</p> <p>(%) ٥٠ احوال العمل</p> <p>(%) ٢٥ المخاطر</p> <p>(%) ٧٥ المجموع</p>
<p>الاجمالي</p> <p>(%) ١٠٠٠</p>	<p>الاجمالي</p> <p>(%) ٣٥</p>	<p>الاجمالي</p> <p>(%) ٨٠٠</p>	<p>الاجمالي</p> <p>(%) ٥٠٠</p>

شكل ١٤ - قيم عناصر أعمال المصانع

وتتبع الخطوات التالية للحصول على قيمة العناصر :

- ١ - اختيار عدد من المحكمين لا يقل عن اثنين للحكم على القيم النسبية للعناصر .
 - ٢ - يتلقى المحكمون التعليمات لدراسة خطة التقييم بدقة وخاصة تعاريف العناصر والدرجات .
 - ٣ - يطلب من كل محكم أن يرتب العناصر حسب أهميتها من حيث قيمتها بالنسبة للعمل بترتيب تنازلي (الأهم فالهم) .
 - ٤ - يتلقى المحكمون حينئذ التعليمات الآتية : « على فرض أن القيمة الكلية هي ١٠٠ في المائة ، فعليك بتوزيع هذه النسبة (١٠٠٪) على العناصر حسب حكمك على قيمتها . تأكد من أن مجموع القيم النهائي هو ١٠٠٪ »
 - ٥ - تؤخذ متوسطات القيم التي وضعها المحكمون .
- ويوضح (الجدول ٣) مثالا للمتوسطات المئوية في احدى المؤسسات :

متوسط القيمة %	العنصر
١٦	١ - الخبرة
١٠	٢ - التعليم
١١	٣ - المسئولية بالنسبة للخامات والمنتجات
٩	٤ - المسئولية بالنسبة للالات والمهمات
٨	٥ - المسئولية بالنسبة لعمل الآخرين
٤	٦ - المسئولية بالنسبة لسلامة الآخرين
١١	٧ - المبادأة والتصرف
٦	٨ - التعب والملل
٧	٩ - المجهود الذهني
٧	١٠ - المجهود البدني
٥	١١ - أحوال العمل
٦	١٢ - أخطار العمل
١٠٠٪	الاجمالي

جدول ٣ - المتوسطات المئوية لقيم عناصر العمل

الخطوة السادسة - تحديد النقط :

بعد الحصول على القيمة النسبية لكل عنصر من عناصر العمل ، فإن الخطوة التالية هى تحديد النقط لدرجات العناصر المختلفة . وبعد تحديد هذه النقط بالنسبة للعناصر وتجميعها فإن المجموع النهائى لهذه النقط يصبح أساس تصنيف الأعمال وتقدير الأجور : وهناك طريقتان لتحديد هذه النقط ، وهذه الطرق هى :

١ - المتوالية العددية Arithmetic Progression

٢ - المتوالية الهندسية Geometric Progression

المتوالية العددية : تتمثل احدى طرق تحديد النقط فى المحافظة على الفروق بين الدرجات متساوية . ويوضح (جدول ٤) كيفية تحديد النقط لبعض العوامل فى أحد مقاييس التقييم باستخدام المتوالية العددية . وفى هذا المثال حددت قيمة النقطة لكل درجة ، فاذا وضع المحلل العمل فى الدرجة ٣ بالنسبة للخبرة فحينئذ يحدد أوتوماتيكيا ٦٠ نقطة لهذا العمل .

العنصر	الدرجة « ١ »	الدرجة « ٢ »	الدرجة « ٣ »	الدرجة « ٤ »	الدرجة « ٥ »
١ - التعليم	١٥	٣٠	٤٥	٦٠	٧٥
٢ - الخبرة	٢٠	٤٠	٦٠	٨٠	١٠٠
٣ - المبادأة	٢٥	٥٠	٧٥	١٠٠	١٢٥
٤ - المجهود البدنى	٨	١٦	٢٤	٣٢	٤٠
٥ - المجهود الذهنى	٩	١٨	٢٧	٣٦	٤٥

جدول ٤ - تحديد قيمة نقط العناصر

ويوضح (جدول ٥) كيفية تحديد النقط باستخدام المتوالية العددية مع تحديد مدى قيمة كل نقطة بالنسبة لعنصر التعليم .

الدرجة	تحديدها	قيمة النقط
١	المرحلة الابتدائية وما يعادلها	٠
٢	المرحلة الاعدادية وما يعادلها	٢ - ٤
٣	المرحلة الثانوية وما يعادلها	٦ - ٨
٤	مهعد التدريب بعد الثانوية وما يعادله	١٠ - ١٢
٥	٤ سنوات دراسة جامعية	١٤ - ١٦

جدول ٥ - تحديد نقط عنصر التعليم

المتوالية الهندسية : تتلخص هذه الطريقة في تحديد قيمة النقط على أساس زيادة كل درجة بنسبة مئوية من التى قبلها . ويوضح (الجدول ٦)
مثالا لتحديد قيمة النقط باستخدام المتوالية الهندسية لعنصر المسئولية .

الدرجة	تحديد الفئة	النقط
١	لا توجد مسئولية بالنسبة لسلامة الآخر تقريبا .	٥
٢	بذل عناية معقولة بالعمل الشخصى للتأكد من سلامة الآخرين ، ولتجنب الحوادث ، مع التعرض للحوادث البسيط .	١٠
٣	يجب بذل عناية لتجنب تعرض الآخرين للخطر . التعرض للحوادث الناجمة عن الإهمال .	٢٠
٤	يتسبب إهمال العامل غالبا فى الخسارة فى الوقت وتعرض الآخرين للحوادث . والتعرض لحوادث شديدة .	٤٠
٥	تتوفر سلامة الآخرين كلية على قيام العامل بأداء واجبه على الوجه الصحيح . التعرض لمواقف خطيرة تسبب أضرارا بالآخرين نتيجة للإهمال .	٨٠

جدول ٦ - تحديد قيمة النقط باستخدام المتوالية الهندسية

رابعا - طريقة مقارنة العوامل :

ترتبط طريقة مقارنة العوامل باسم « يوجين بنج » Eugene Benge وهو أول من استخدم هذه الوسيلة فى تقييم الوظائف . وكان يعمل مع مجموعة من المحللين ، وقد وجدوا أن طريقة النقط محددة ببعض القيود ، ولذا بدأوا فى استنباط وسيلة جديدة أطلق عليها اسم « طريقة مقارنة العوامل » (١) The Factor-Comparison Method . وقد وضعت الخطة بحيث يودى الى نفس التقديرات تقريبا سواء استخدمت بمعرفة صاحب العمل أو مندوب نقابة العمال أو عن طريق أخصائى خارجى . ويناقش « بنج » نواحى الضعف فى طريقة النقط ، وهى تتلخص فيما يأتى (٢) :

- ١ - يجب استنباط عدد محدود من العوامل أو العناصر - أيا كان عددها .
وتحدد لكل عنصر النقاط الخاصة به . وبذا تفترض طريقة النقط أن جميع الأعمال الجارى تقييمها تشتمل على هذه العناصر فقط دون غيرها .
- ٢ - يعتبر تقدير النقط لكل عنصر بدرجاته المختلفة ناحية فرضية بحتة .
- ٣ - تقدر القيم العليا للنقط على أساس فرضى .
- ٤ - لم تحدد النقط تحديدا واضحا .
- ٥ - غالبا ما تكون العناصر غير محددة .
- ٦ - عند استخدام طريقة النقط يميل تحليل العمل نفسه الى تقييم العمل بدلا من مقارنته بالأعمال الأخرى .

Eugene J. Benge, Samuel L. Burk, and Edward (١)
N. Hay : **Manual of Job Evaluation** (New York, Harper, 1941),
pp. 14-15.

Eugene J. Benge : **Job Evaluation and Merit** (٢)
Rating, (New York : National Foremen's Institute, 1943), pp.
18-21.

ويلاحظ على هذا النقد الذى قدمه « بنج » أن به بعض التصاميل على طريقة النقط . فأساس هذه الطريقة هو انتقاء عوامل أو عناصر تختلف من حيث العدد حسب احتياجات المؤسسة التى تتم بها دراسة الأعمال ، وليس من الضرورى أن تغطى هذه العوامل جميع الأعمال الموجودة بالمؤسسة . وفى نفس الوقت نجد أن طريقة « مقارنة العوامل » تقارن بين الأعمال على أساس عوامل أو عناصر المجهود العقلى ، والمهارة ، والمسئولية ، والمجهود البدنى ، وظروف العمل . وتشكل هذه العوامل بذاتها أساسا لطريقة التقييم بالنقط . كما يتميز مقياس النقط بالاعتماد على البيانات والحقائق المتعلقة بالأعمال - التى تظهر من التحليل - لتقدير قيمة العمل ، بينما تعتمد طريقة مقارنة العوامل فى تقدير الأعمال على مقارنة كل عمل بالأعمال الأخرى .

مزايا وعيوب طريقة مقارنة العوامل :

تتلخص مزايا طريقة مقارنة العوامل فيما يأتى :

١ - توفر الوصف التفصيلى لخطوات انشاء مقياس التقييم باستخدام طريقة مقارنة العوامل . وهذا يساعد القائمين بشئون التقييم على استخدام المقياس دون مشقة طالما توفرت لديهم الخبرة .

٢ - يصمم مقياس خاص للتقييم لكل نوع من أنواع العمل ويتغير بتغير ظروف العمل . ومن الصعوبة بمكان تطبيق مقياس أنشئ خصيصا لاحدى الشركات واستخدامه فى شركة أو شركات أخرى . وطالما أن أساس استخدام المقياس هو مقارنة الأعمال الجارى تقييمها بأعمال قياسية سبق تقديرها ، فمن الواجب أن تكون هذه الأعمال أو الوظائف القياسية هى بعينها فى الشركات الأخرى التى تستخدم نفس المقياس . وهذا شئ مقدر إذ لن يتيسر وجود الأعمال القياسية بذاتها فى المؤسسات الأخرى ، ولذلك تصمم مقاييس جديدة . وهذا يعنى استخدام مقياس جديد فى كل مؤسسة أنشئ خصيصا لها بحيث يواجه احتياجاتها .

٣ - سبق أن ذكرنا أن هناك خمسة عوامل أو عناصر مستخدمة فى مقياس مقارنة العوامل ، وهذه مزية أخرى من مزايا المقياس حيث يستبعد تدخل هذه العوامل أو تشابكها . بينما نجد أنه فى حالة استخدام عوامل أو عناصر متعددة يزداد احتمال تفسير عاملين بطريقة متداخلة . وليس هناك ما نخشاه من حيث احتمال اغفال بعض العوامل الهامة حيث أن

العناصر الخمسة المستخدمة فى طريقة مقارنة العوامل قد اشتملت على أهم العوامل .

٤ - مادامت النتيجة النهائية للتقييم هى تحديد الأجور بالمليم فى اليوم فإن هذا يعنى أنه بمجرد تحديد الأجر اليومى لكل عمل من الأعمال القياسية بالنسبة لكل عنصر سيتبعه - عند استخدام المقياس - تتضح الفروق النسبية بين الأعمال والوظائف من حيث الكيف والكم . وحينئذ لن نجد ضرورة لتحويل النقط الى نقود لتوضيح قيمة العمل النقدية إذ أن المقياس قد حل هذه المشكلة منذ البداية .

فإذا كان المقياس قد وضع بدقة ولم يغفل تقدير الأعمال القياسية ، فإن مقياس مقارنة العوامل يخدمنا كوسيلة لتقدير قيمة جميع الأعمال المقارنة .

٥ - يعتمد المقياس على المقارنة من شخص الى آخر ، حيث نجد المختص يصدر حكمه نتيجة للمقارنة بين الوظائف التى يؤديها الأفراد . فمثلا قد يحدث نفسه قائلًا أن وظيفة السكرتيرة تتضمن مسؤوليات أكثر من وظيفة كاتب الأرشيف ، ولكنها تقل فى المسؤوليات عن وظيفة رئيس قسم السكرتارية ، وأنها تتضمن مسؤوليات الكاتب على الآلة الكاتبة والمختزل وعامل التليفون ولكنها تزيد فى المسؤولية من ناحية القدرة على التصرف والذكاء الاجتماعى ، وهكذا .

٦ - من استخدام طريقة مقارنة العوامل فى التقييم ، ومن الميسور تدريب الموظفين والمشرفين وممثلى النقابات على استخدامها .

وتلخص عيوب هذا المقياس فيما يأتى :

١ - عند تصميم مقياس مقارنة العوامل تصدر التعليمات للمحلل بانتقاء حوالى ١٥ أو ٢٠ عملاً قياسياً تتراوح فى أجورها ما بين الطبقة الدنيا والطبقة العليا ، حيث تحدد واجباتها دون أن تحتل أى لبس أو غموض . وهنا تتمثل أولى مساوئ المقياس . فإذا كانت مستويات الأجور غير مستقرة فى إحدى المؤسسات فإنه يتعذر تطبيق هذا المبدأ . ومن شأن أى خطأ فى انتقاء الوظائف القياسية أن يوجد خطأ ثابتاً يشوب المقياس ويؤثر على استخدام المقياس فى جميع مراحلها .

٢ - ومن ناحية أخرى فإن الأجر اليومي ليس ثابتاً بل عرضة للتغير حسب تذبذب النواحي الاقتصادية اما الى ارتفاع أو انخفاض ، كما هي في حالة التطور الصناعى السريع أو حالة الكساد والتعطل وهذا التغير يؤثر بدوره على المقياس مما يتطلب ادخال تعديلات عليه .

٣ - على الرغم من تحديد العوامل أو العناصر الخمسة الأساسية المستخدمة فى التقييم بحيث يمكن الاستفادة منها فى أى دراسة ، الا أنه يحتمل تعديلها واعادة تعريفها حتى تتلاءم مع احتياجات الأعمال المختلفة .

٤ - وتظهر أحد مساوئ المقياس عندما يطرأ تغيير على واجبات أحد أو بعض الأعمال القياسية أو ازدياد فى مسؤولياتها . كما أن المقياس يتغير عند ازالة أحد الأعمال القياسية . وما من شك فى أن الأعمال تتطور على مر الأيام ، وعلى الرغم من أن التغيير يحدث تدريجياً الا أن المقياس ذاته يتغير أيضاً وفقاً لتطور الأعمال وما يطرأ عليها من تغيير .

٥ - ومن العيوب البارزة لمقياس مقارنة العوامل قيامه على أساس القيمة النقدية للعمل باللميم والجنيه . ومن شأن هذه المادية التى يستند عليها المقياس أن تسمح ببعض التحيز أثناء التقييم وتقدير قيمة العمل ، وهذا ما لا تتعرض له عند استخدام طريقة النقاط .

خطوات تصميم مقياس مقارنة العوامل :

تتبع الخطوات الآتية عند وضع مقياس للتقييم بطريقة مقارنة العوامل :

الخطوة الأولى - اعداد توصيف الأعمال :

يجب اعداد توصيف الأعمال قبل تصميم مقياس مقارنة العوامل . ومن الضرورى تجهيز توصيف نهائى للأعمال القياسية قبل أن نخطو أية خطوة فى التقييم . ومن الأفضل اشتراك المشرفين ورؤساء الأقسام بالمؤسسة فى مراجعة الصيغة النهائية للتقييم حتى يشعروا بأنهم اشتركوا فى تقييم أعمال مؤسستهم فتزداد ثقتهم بوسيلة التقييم . ويجب ألا يغرب عن بالنا أن هؤلاء

المشرفين غير مدربين على وسائل التحليل والتوصيف ، ولذا ينبغي ألا تترك عملية التوصيف لهم بصفة نهائية بل يجب أن تراجع مع المختصين .

الخطوة الثانية - اعداد المواصفات :

يجب اعداد مواصفات لكل عمل أو وظيفة سيجرى تقييمها ، مع مراعاة تحرير هذه المواصفات على أساس العوامل المستخدمة فى المقياس وهى :

- المجهود العقلى ، والمهارة ، والمسئولية ، والمجهود البدنى ، وظروف العمل .
- ويوضح (شكل ١٥) بنود المواصفات المقترحة حسب عوامل المقياس ، كما يبين (شكل ١٦) مثالا لتوصيف وظيفة « اللحام بالكهرباء » . وتعتبر البيانات المذكورة بهذين الشكلين نمطا واضحا للمعلومات التى يشتمل عليها توصيف الأعمال .
- ولمواصفات الأعمال أهميتها من حيث اضافة بيانات الى معلومات التوصيف بما يزيد من دقة تقدير الأعمال .

ظروف العمل	المسئولية	المجهود البدني	المهارة	المجهود الذهني
<ul style="list-style-type: none"> مكان العمل (بالداخل ، بالخارج ، مرتفع ، الخ) نوع العمل (مكثي ، ألي ، يدوي ، الخ) بيئة العمل (نظيفة - قذرة مقربة - رطبة) الانفاضة ونوعها الجو (طبيعي - مكيف غازات وأبخرة - جاف رطب ، الخ) الخطاير (حروق - صدمات كهربائية - تقلص عضلات اجهاد للبرص أو للسمع أو للإصصاب ، الخ) ساعات العمل 	<ul style="list-style-type: none"> بالنسبة للاوقات بالنسبة للاعبات بالنسبة للتجهيزات بالنسبة لوسائل الانتاج بالنسبة للممتلكات بالنسبة للسجلات بالنسبة للاموال بالنسبة لعمل الآخرين بالنسبة للعمل مع الجمهور 	<ul style="list-style-type: none"> طبيعة الجهود البدني فترات الراحة مجهود ثابت أو متغير الأوزان المستخدمة السن الجنس قوة الأيدي والأذراع والساقين والظهر قوة التحمل المظهر العام حدة السمع حدة البصر التعميم بين الأوزان النسبة الثرية للوقوف النسبة الثرية للجلوس النسبة الثرية للمشي 	<ul style="list-style-type: none"> درجة التآزر المعنوي درجة الأهمية للعمل الدقة اللازمة تكرار الواجبات وتوقعها المهارة اليدوية الانتاج المطلوب التجهيزات البكائنيكية الخبرات السابقة التي توهم للقيام بالعمل نوع التدريب الحسي الإبصار السمع اللمس الذوق المحركات 	<ul style="list-style-type: none"> سنوات التعليم النظامي نوع التعليم الخاص ومدته نوع المعرفة الفنية نوع تعليمات العمل (تحريري - شفهي) الذكاء المهارات الحسابية المستخدمة اعداد التقارير العلاقة في التعبير عوامل التثبيت مواجهة الظروف الطارئة قراءة التسميمات الهندسية المفاهيم الشخصية امسار التعليمات التنكر

شكل ١٥ - يتورد مواصفات العمل حسب عوامل التقييم

بطاقة مواصفات عمل

القسم : المخلفات

الإدارة : الصيانة

لقب العمل : عامل لحام كهرباء

الواجبات : يلحم القضيبان المكسورة • يصلح أجزاء المخلفات • يصلح الأجزاء التالفة • يقوم بأعمال اللحام المختلفة •

المجهود الذهني	المهارة	المجهود البدني	المسؤولية	ظروف العمل
<ul style="list-style-type: none"> - ٦ سنوات تعليم عام نوع الخبرة : معرفة تأثير الحرارة والكهرباء على مختلف المعادن - درجة الحرارة المطلوبة للحام حتى لا يتضرر العنن - يقرأ الرسوم البيانية - اتصال مباشر بالتشريف المعدات الشخصية : - درجة عالية من الذكاء - الصبر والجلد 	<ul style="list-style-type: none"> مستوى المهارة : تثبيت الأجزاء المعدنية في الترضع الصحيح للحام - استخدام آلة اللحام بطريقة صحيحة - الدقة في لحام الأجزاء وتثبيتها - مهارة يدوية عالية - ستان خبيرة في مساعدة لحام - الخطأ السموح به في حرد ١/١١ برصة - يشرف على مساعد لحام ومبنى لحام 	<ul style="list-style-type: none"> نوع الجهد : احتمال خفيفة اقل من ١٠ كيل جرام الوقوف ٧١٠ الانحناء ٢٠٪ الجلس من ٢٠٪ أعمال متتمة السن من ٢٥ - ٥٠ سنة الجنس : ذكر حدود الإجهاد سلامة الرئتين 	<ul style="list-style-type: none"> الأدوات : آلة لحام - أقطاب كهربائية - ومفصدة العمل العدد والمهمات : درع واقى - نظارات واقية - نظارات - شاكوش الخامات : تلمع جديد وصلب - مستول عن أدوات العمل - مستول عن الانتاج والخلفات 	<ul style="list-style-type: none"> بالداخل : عمل ميكانيكى البيئة : ضوضاء - مزدحم - قذر مترب - معرض للتيسار الهواء اغصاة فضيعة الخطار : حرق - صدمة كهربائية - إصابة العين

شكل ١٦ - مواصفات عمل لحام كهرباء

الخطوة الثالثة - فروض أساسية :

تعمل طريقة مقارنة العوامل على الاستفادة من فروض معينة يجب ذكرها قبل تصميم مقياس التقييم : وتتلخص هذه الفروض فيما يأتي :

١ - يجب التعبير عن المقياس بالقيمة النقدية أى الأجر فى الساعة أو اليوم بدلا من النقط . وبالنسبة للموظفين يعبر عنه بالأجر الشهري . ويراعى التقدير على أساس العوامل الخمسة الأساسية .

٢ - يجب ألا تزيد عوامل التقدير عن سبعة عوامل . وتستخدم عادة خمسة عوامل وهى :

- (أ) المجهود الذهني .
- (ب) المهارة .
- (ج) المجهود البدني .
- (د) المسئولية .
- (هـ) ظروف العمل .

٣ - يجب أن تقسم مواصفات الأعمال حسب فئات مقياس التقييم .

٤ - يجب ألا يكون هناك حد أقصى للقدر المسموح به فى أى عامل من العوامل .

٥ - ينبغى مقارنة كل عامل أو عنصر أساسى للعمل بنفس العنصر فى الأعمال الأخرى .

٦ - يجب الحصول على متوسط تقديرات المختصين للوصول منها الى التقدير النهائى .

ومن الضرورى تقبل هذه الافتراضات كأساس للمقياس .

الخطوة الرابعة - اختيار الأعمال القياسية :

فى كل مؤسسة توجد أعمال معينة لها صفة الدوام والظهور حيث أنها مشهورة ومن السهل التعرف عليها وشائعة بالنسبة للمؤسسات الأخرى . وهذه الأعمال هى التى تستخدم عادة كأعمال قياسية عند تقييم الوظائف باستخدام طريقة مقارنة العوامل . وتستخدم هذه الأعمال فى المجتمع عند إجراء مسح للأجور ومقارنتها بعضها ببعض فى المؤسسات المختلفة ، ويطلق عليها عادة اسم « الأعمال القياسية » Key Jobs or Anchor Jobs .

وتعتبر الأعمال القياسية القلب النابض وحجر الأساس فى طريقة مقارنة العوامل . وان اختيار هذه الأعمال القياسية من الصعوبة بمكان حيث أن

المحك فى اختيارها سيعمل على ازالة كثير من الأعمال وعدم وضعها فى الاعتبار . وتصدر التعليمات من لجنة التقييم الى المحللين حتى يختاروا عددا من الأعمال ما بين ٢٠ ، ٢٤ عملا تتراوح أجورها من أدنى مستوى الى أعلى مستوى بما يتلاءم مع مستوى الأجور فى البيئة المحلية . وتحديد واجبات هذه الأعمال على وجه الدقة وبكل وضوح . ويلاحظ أنه فى المؤسسات الصغيرة التى تحتوى على عدد قليل من الأعمال عندما نستخدم طريقة مقارنة العوامل فاننا - من الناحية العملية - نستخدم طريقة تصنيف الأعمال نفسها . وفى المؤسسات الكبيرة يجب أن تكون الأعمال انقياسية ممثلة لمنظ الأعمال التى سيجرى تقييمها .

وان تحديد نسبة أجر لكل عمل من الأعمال القياسية يلقى صعوبة فى بعض الأحيان ، حيث قد نجد أن مختلف الموظفين الذين يعملون فى هذا العمل ينقدون أجورا على مستويات مختلفة . واذا كان أجر العمل موحدا فتستخدم نسبة هذا الأجر الموحد ، أما اذا كان الأجر متفاوتا فيستخدم متوسط الأجر كمقياس باعتباره ممثلا لمختلف أجور هذا العمل . وعلى أى الحالات فمن الأسلم تحديد أجر مناسب مقبول لكل عمل من الأعمال القياسية .

ويساعد توصيف الأعمال ومواصفاتها على اختيار الأعمال القياسية . ولا تستطيع لجنة التقييم أن تبدأ فى عملها الا بعد مناقشة الأعمال المنتقاة كأعمال قياسية على ضوء ما ورد فى بطاقات التوصيف والمراصفات الخاصة بهذه الأعمال . ولا يفوتنا أن نؤكد ما سبق ذكره من قيام المحلل بمراجعة بنود استمارة التحليل فى ضوء مقتضيات التوصيف والتقييم (انظر الفصل السابع) وتستبعد الأعمال التى تثير جدالا أثناء المناقشة من قائمة الأعمال القياسية . ويحتمل أن تستطيع لجنة التقييم ترتيب عدد من الأعمال يتراوح ما بين ١٥ ، ٢٤ دون صعوبة .

الخطوة الخامسة - ترتيب الأعمال القياسية حسب العوامل :

بعد أن يتم اختيار الأعمال القياسية ، وتوزع نسخ من بطاقات توصيف ومواصفات هذه الأعمال على لجنة التقييم لدراستها بغرض التأكد من وعى تفاصيل هذه الأعمال ومدى صعوبتها ومقتضياتها وما تستلزمه من مهارة . وينبغى أن يكون بحوزة كل عضو من أعضاء اللجنة تعريفا لكل عامل أو عنصر من عناصر التقييم ، مع ادخال التعديلات الضرورية التى تجعل مفهومه موحدا لدى جميع الأعضاء . ويوضح (شكل ١٧) مثالا لتعريف عناصر التقييم للاسترشاد به .

١ - المجهود الذهني

ويقصد به توفر الصفات الآتية واستخدامها استخداما
عمليا :

(أ) السمات العقلية (الفطرية) ، مثل : الذكاء ، والذاكرة ،
والاستدلال العقلي ، والقدرة على التعبير الشفهي ،
والقدرة على التعامل مع الآخرين ، والتخيل .

(ب) الصفات المكتسبة به كالتعليم العام ، والمعلومات العامة
الخاصة بالأحداث الجارية .

(ج) الصفات المكتسبة الخاصة بالمعرفة المتخصصة - مثل :
الكيمياء ، والهندسة ، والمحاسبة ، وما أشبه .

٢ - المهارة

(أ) صفات مكتسبة : سهولة التأزر العضلى اللازم فى
تشغيل الآلات والحركات التكرارية ، والمهارة اليدوية ،
والفك والتركيب ، والفرز الخ .

(ب) صفات مكتسبة : المعرفة المتخصصة بالنسبة للعمل
واللازمة للتأزر العضلى فقط والتي يكتسبها العامل من
انجاز العمل - دون الخلط بينها وبين التعليم العام أو
التعليم الفنى . وبمعنى آخر فهى التدريب من حيث
مفهومه العام .

(مثال : فى اصلاح السيارات - تعتبر القدرة على تحديد
دلالة أى خبطة فى موتور العربية معبرة عن بند المهارة) .

شكل ١٧ - تعريف العوامل المستخدمة فى مقياس مقارنة العوامل

٣ - المجهود البدنى

- (أ) المجهود الحركى ، مثل : الجلوس ، والوقوف ، والمشى ،
والتسلق ، والرفع ٠٠٠ الخ ٠ من حيث كمية المجهود
المبذول ودرجة استمراره وتكراره ٠
- (ب) الحالة البدنية ، مثل : السن ، والوزن ، والطول ،
والجنس ، وقوة التحمل ، وقوة الابصار ٠

٤ - المسئولية

- (أ) بالنسبة للخدمات ، والتجهيزات ، وآلات العمل ،
والممتلكات ٠
- (ب) بالنسبة للأموال ٠
- (ج) بالنسبة للأرباح والخسائر ، ووسائل الاقتصاد
والتوفير ٠
- (د) بالنسبة للإشراف ٠ (درجة الإشراف وما يشتمل عليه
من تخطيط وإدارة وتنسيق وسيطرة ، ونوع الإشراف
سواء أكان مباشرا أم غير مباشر) ٠

٥ - ظروف العمل

- (أ) المؤثرات البيئية ، مثل : الجو ، والرطوبة ، والاضاءة ،
والضوضاء ، والازدحام ، وزملاء العمل ٠٠ الخ ٠
- (ب) مخاطر العمل الناجمة عن العمل ذاته وغير محيط
العمل ٠
- (ج) ساعات العمل ٠

(تابع) شكل ١٧ - تعريف العوامل المستخدمة فى مقياس مقارنة العوامل

وبمجرد أن تتم اللجنة تدريبها على عملية ترتيب الوظائف ، يبدأ ترتيب الأعمال متدرجة في الصعوبة – من السهل الى الصعب – بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم . ويتبع في الترتيب نفس الأسلوب الوارد في « طريقة الترتيب المتدرج » The Ranking System . ومن الأفضل تصميم بطاقة لتسجيل ترتيب الأعمال بها بحيث يمكن الحصول على متوسطات الترتيبات الذى يضعه أعضاء لجنة التقييم .

الخطوة السادسة – الحصول على متوسط ترتيب الأعمال القياسية :

بعد أن يقوم كل عضو من أعضاء لجنة التقييم بترتيب الأعمال القياسية بالنسبة لعناصر التقييم الخمسة ، تتبع ذلك خطوة الحصول على ترتيب موحد . واحدى الوسائل المستخدمة فى ذلك هى الحصول على متوسط ترتيب كل عمل من الأعمال القياسية ثم ترتيب الأعمال القياسية حسب ترتيب المتوسطات . وقد تتعرض عملية الترتيب من جانب أعضاء لجنة التقييم لبعض العقبات الناجمة عن الحاجة الى التعرف على العمل ومعرفته معرفة كافية ، ونقص الخبرة فى ترتيب الوظائف ، والمتحيز المقصود لبعض الأعمال ، والاهمال وما أشبه .

وقد يحدث أحيانا أن نجد ترتيب عضو أو عضوين من أعضاء اللجنة لأحد الأعمال ينحرف كثيرا عن متوسط ترتيب باقى المجموعة ، ويفضل إعادة ترتيب هذه الوظائف أو استبعادها من قائمة الأعمال القياسية . ويوضح (شكل ١٨) مثالا لمتوسطات ترتيب الأعمال القياسية .

متوسط الترتيب					اسم العمل
ظروف العمل	المسئولية	المجهود البدني	المهارة	المجهود الذهني	
٤٥	٢٣٣	١٢٥	١٠١	١٤	خراط
٦٨	٤٤	١٢٤	٢٠١	٢٧	صانع نماذج سمكرة
١٠٤	٤٢	٧٢	٢٠٨	٢٣	ميكانيكي أولى
٨٣	٥٧	٤٨	٣٥	٤٢	كهربائي سيارات
١٢	١٢	١٤٢	٢٦	١٩	مشغل ماكينة
٥٩	٦٢	٤٠	٥٣	٥٤	براد
٧١	٧٩	٧٩	٦٢	٦٢	نقاش
٥٧	٩٢	٥٢	٩٣	١١٢	سمكري
٩٢	١١	٢٢	١٠٢	١٠	مساعد براد
١١٢	٧٠	١٠٢	٧٤	٨٠	مساعد ميكانيكي
٢٤	٢٣	١١٢	٤٥	٦٩	مساعد مشغل ماكينة
٧٢	١٠٠	٢٠	١١٤	١٤٠	مساعد نجار
٥٤	١٣٤	٩٢	٨٦	٩٠	صبي خراط
٣٤	١٢٩	٦٧	١٢٧	١٢٢	عتال
١٣٩	١٣٩	١	١٤٠	١٣٠	فراش

شكل ١٨ - مثال لمتوسطات ترتيب الأعمال القياسية

الخطوة السابعة - توزيع المعدلات :

يوزع متوسط الأجر اليومي أو الشهري بالنسبة لكل عمل من الأعمال القياسية على عناصر التقييم الخمسة بواسطة كل عضو من أعضاء لجنة التقييم ، وتستخدم متوسطات الترتيب لهذا الغرض . ثم ترتب الأعمال بالنسبة لكل عنصر حسب معدل الأجر . ويتبع هذا الاجراء بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم .

وعادة لا نجد معدل الأجر متناسبا مع الترتيب عند اجراء التوزيع لأول مرة ، ولكن يمكن تعديل هذا الاختلاف ، واذا وجدت بعض أعمال مختلفة

اختلافا واضحا فى التقدير فيجب استبعادها من الأعمال القياسية • ويوضح (شكل ١٩) مثالا لمتوسط التوزيع حسب الأجر اليومى :

المجهود الذهني			المهارة			المجهود البدني			المسئولية			ظروف العمل	
العمل	الترتيب	العمل	العمل	الترتيب	العمل	العمل	الترتيب	العمل	العمل	الترتيب	العمل	العمل	الترتيب
١	١	١	١	١	١	١	١	١	١	١	١	د	١
٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	٢	ر	٢
٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	ك	٣
٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	ا	٤
٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	٥	ى	٥
٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	٦	م	٦
٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	٧	ج	٧
٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨	٨	ح	٨
٩	٩	٩	٩	٩	٩	٩	٩	٩	٩	٩	٩	ط	٩
١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	١٠	ق	١٠
١١	١١	١١	١١	١١	١١	١١	١١	١١	١١	١١	١١	ه	١١
١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	١٢	ن	١٢
١٣	١٣	١٣	١٣	١٣	١٣	١٣	١٣	١٣	١٣	١٣	١٣	و	١٣
١٤	١٤	١٤	١٤	١٤	١٤	١٤	١٤	١٤	١٤	١٤	١٤	ل	١٤

شكل ١٩ - مثال لمتوسط التوزيع حسب الأجر اليومى

ويلاحظ من (شكل ٢٢) أن الأعمال ج ، ل ، ن متفاوتة فى معدلاتها بحيث لا يمكن توزيعها بطريقة سليمة حسب ترتيب الأعمال ، ولذا يجب ألا تستخدم هذه الأعمال الثلاثة كأعمال قياسية •

الخطوة الثامنة - مقياس مقارنة العوامل :

يتطلب عمل المقياس مجهودا كبيرا وتفكيراً عميقاً من أعضاء لجنة التقييم . وفى هذا المقياس يتم تقييم أعمال الموظفين فى المؤسسة على أساس مقارنتها بالأعمال القياسية التى تم تقييمها . وعند حدوث اختلاف واضح بالنسبة لبعض الأعمال القياسية . فمن المستحسن استبعاد هذه الأعمال من مجموعة الأعمال القياسية . وفى هذه الحالة يتم اختيار بعض أعمال إضافية وتقييم بنفس الطريقة . وتؤدى هذه الأعمال الإضافية وظيفة مراجعة للأعمال القياسية . وقد تضاف هذه الأعمال فى آخر القائمة . أو فى ترتيبها الملائم بالنسبة لمجموعة الأعمال القياسية .

ويمكن تلخيص خطوات طريقة مقارنة العوامل فى النقاط الآتية :

- ١ - يدرس توصيف الأعمال القياسية بعناية وكذا الأعمال الإضافية .
- ٢ - يختار كل عضو من لجنة التقييم بعض الأعمال ثم يقوم بترتيبها حتى يألف كل عضو طريقة الترتيب .
- ٣ - يبدأ الترتيب بالنسبة لبطاقات توصيف الأعمال القياسية بحيث تكون الأعمال الأدنى قيمة فى أول القائمة .
- ٤ - يدرس توصيف كل عمل على حدة ، ثم يقارن المجهود ذهنى الذى يتطلبه بالمجهود ذهنى الخاص بالأعمال القياسية التى تبدو متقاربة معه . ولا يكتفى بمجرد المجهود ذهنى ، بل يوضع فى الاعتبار نسبة الوقت الذى يبذل فيه هذا المجهود .
- ٥ - تنتقل بعد هذا الى انتقاء معدل المجهود ذهنى الملائم للعمل - من واقع معدلات الأعمال القياسية - ثم توضع قيمته على بطاقة التوصيف فى خانة المجهود ذهنى .
- ٦ - حينئذ يسجل كل عضو من لجنة التقييم على بطاقة خاصة أرقام الأعمال ذات الدرجة الواحدة بالنسبة للمجهود ذهنى .
- ٧ - تتم هذه العملية بالنسبة لعناصر التقييم الأخرى وهى المهارة ، والمجهود البدنى ، والمسئولية ، وظروف العمل .

خامسا - طريقة المقاييس الدالة لجوانب الوظيفة (١) :

Guide Chart — Proile Method

شاع استخدام هذه الطريقة منذ عام ١٩٥٠ وتطبق حاليا على نطاق واسع فى الولايات المتحدة الأمريكية . وهى تستخدم أساسا فى تقييم الوظائف الادارية ، وتجمع بين خصائص طريقة « الرتب » وطريقة « النقط » وكذا خصائص طريقة « مقارنة العوامل » .

وأساس هذه الطريقة هو أن الجوانب الأساسية للوظيفة الادارية انما تتمثل فى ثلاثة عوامل رئيسية تدخل فى تكوين الوظيفة وتحدد أبعادها الأساسية وهى :

Know — How	— عامل المعرفة
Problem Solving	— عامل حل المشكلات
Accountability	— عامل المحاسبة أو المساءلة عن النتائج

المعرفة :

هى حصيلة المهارات والخبرات التخصصية أو الفنية أو المهنية أو الادارية اللازمة لتحقيق النتائج والأهداف النهائية للمشروع . وينظر الى المعرفة من جانبين : الجانب الأول : هو شمول المعرفة وتعدد فروعها ومجالاتها Comprehensiveness ، والجانب الثانى : هو عمق المعرفة فى فرع أو مجال معين Thoroughness .

وفى النهاية يشمل عامل المعرفة حصيلة المعارف العامة والمعارف التخصصية لتحقيق التكامل والتنسيق بين أوجه النشاط الادارى ، بالإضافة الى مقتضيات الوظيفة من المهارات الانسانية اللازمة لإقامة العلاقات مع الآخرين والقدرة على اختيار العاملين وتنميتهم وإثارة دافعيتهم وتقديرهم .

(١) زكى محمود هاشم : طرق تقييم الوظائف . القاهرة : الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، ١٩٦٨ ص ٦٨ - ٨٢ .

حل المشكلات :

يشمل هذا العنصر (العامل) قدرا من أصالة التفكير أو الفكر الخلاق اللازم للتعرف على المشكلات وتحليلها ومعرفة أسبابها ووضع البدائل المختلفة لحلها ، وتقييم هذه البدائل ، ثم اتخاذ القرارات النهائية فيما يختص بالبديل الأفضل والأنسب لمواجهة المشكلة القائمة .

ويقاس هذا العنصر عادة باعتباره استخداما نسبيا للمعرفة فى حل المشكلات . وبمعنى آخر فهو يقاس بحجم العملية الذهنية اللازمة لتطبيق المعرفة فى تحديد المشكلات وحلها ، باعتبار أن أساس أى تفكير انما يتمثل فى المعلومات والمعارف عن حقائق أو أسس أو وسائل معينة .

ويقاس حجم العملية الذهنية التى تستلزمها الوظيفة لمواجهة وحل المشكلات بعدد من المعايير أهمها المدى أو المجال الذى تمارس الوظيفة فيه حل المشكلات ، ومدى صعوبة المشكلات وتنوعها ، الى جانب نوع التفكير المطلوب . ويطلق على هذا العامل أحيانا « عامل النشاط الذهنى » Mental Activity أو « عامل التطبيق الذهنى » Mental Application .

المحاسبة أو المساءلة عن النتائج :

يقيس هذا العامل أثر الوظيفة على النتائج النهائية أو الأهداف العامة للمنشأة . فليس المقصود مساءلة الموظف عن عمل شيء يفترض فيه أن يؤديه ، وانما المقصود هو مساءلته عن الأثر المتوقع لتفاعل عاملى المعرفة وحل المشكلات فى أحداث النتائج النهائية اللازم تحقيقها . فالحصيلة من المعارف والقدرة على حل المشكلات لا وزن لهما دون آثار ملموسة لتفاعلها معا . ويقيس عامل « المحاسبة » ماذا يمكن لعاملى « المعرفة » و « القدرة على حل المشكلات » أن ينتجا من آثار . ويحكم عامل « المحاسبة عن النتائج » ثلاثة أبعاد رئيسية متداخلة هى :

١ - حرية التصرف : Freedom to Act

ويقاس هذا الحد بمدى وجود الرقابة الأشرافية أو الرقابة الاجرائية (عن طريق السياسات أو اللوائح) أو التوجيه .

٢ - تأثير الوظيفة على النتائج النهائية : Impact of End Results

ويقاس هذا الحد بأحدى درجات أربع هي :

- (أ) تأثير ضعيف : كالخدمات التسجيلية أو الاعلامية أو المعارضة .
- (ب) تأثير معاون أو مساعد : كالخدمات الاستشارية أو الارشادية أو تسهيلات تقدم لآخرين لاحداث تصرفات معينة .
- (ج) تأثير مشارك : ويشمل الاشتراك مع آخرين - بخلاف الرؤساء والمرؤسين لشاغل الوظيفة - داخل أو خارج المنشأة لاحداث تصرفات معينة .
- (د) تأثير أساسى : يتضمن الرقابة على النتائج النهائية .

٢ - حجم النتائج النهائية : Magnitude of End Results

ويقاس هذا الحد بحجم المجالات التى تحدث فيها الوظيفة أثرها النهائى ، مثال ذلك : الميزانيات أو المصروفات أو المبيعات ، الخ .

وتقوم طريقة المقاييس الدالة لجوانب الوظيفة على اعدادا ثلاثة مقاييس لتقييم عوامل « المعرفة » و « حل المشكلات » و « المحاسبة عن النتائج » . ولكن اعداد كل مقياس منها يتم فى ضوء تحديد العلاقة أو الأهمية النسبية بين هذه العوامل الثلاثة داخل كل وظيفة من الوظائف الدالة .

. Key Positions

خطوات تنفيذ الطريقة :

١ - اختيار عدد من الوظائف الدالة (حوالى ١٥ وظيفة) يراعى أن تكون ممثلة لمختلف المستويات الادارية بالمشروع وموزعة على مختلف تقسيماته التنظيمية . وترتب الوظائف الدالة ترتيبا تصاعديا تحت عنصر « المعرفة » فقط لقياس أهمية هذا العنصر بالنسبة لكل وظيفة منها .

بعد ذلك يتم تحديد عدد النقط التى تخصص لكل وظيفة من الوظائف الدالة بالنسبة لعنصر « المعرفة » ، وذلك بتطبيق مقياس لهذا العنصر فى شكل متوالية هندسية .

٢ - تفتت كل وظيفة من الوظائف الدالة الى العوامل - العناصر - الثلاثة الرئيسية المكونة لها ، ويتم تحديد العلاقة النسبية بين هذه العوامل . ويلاحظ هنا أن النسبة المئوية لعامل « حل المشكلات » فى وظيفة ما لا يمكن أن تجاوز بل ونادرا ما تعادل النسبة المئوية لعامل « المعرفة » فى نفس الوظيفة ، حيث ان العامل الأول يستخدم العامل الثانى فى تحديد المشكلات وايجاد حل لها .

٣ - يحدد مقياس التقييم لعاملى « حل المشكلات » و « المحاسبة عن النتائج » النهائية بنسبة كل منهما الى عامل « المعرفة » فى الوظائف الدالة .

مثال :

بفرض تحديد الأهمية النسبية للعوامل الداخلة فى تكوين الوظيفة « أ » على النحو التالى :

المعرفة ٤٠٪ ، حل المشكلات ٣٥٪ ، المحاسبة عن النتائج ٢٥٪ ، وبفرض أن القيمة الحكمية التى قدرت للوظيفة « أ » تحت عامل « المعرفة » تساوى ١٠٠ نقطة ، فيكون عدد النقط التى تخص هذه الوظيفة بالنسبة لعامل « حل

٣٥

المشكلات » هى : $100 \times \frac{35}{40} = 88$ نقطة (مقربة لأقرب رقم صحيح)

ويكون عدد النقط التى تخص الوظيفة بالنسبة لعامل « المحاسبة عن النتائج »

٢٥

هى : $100 \times \frac{25}{40} = 62$ نقطة (مقربة لأقرب رقم صحيح) وتكون

القيمة النسبية الكلية للوظيفة « أ » هى : $100 + 88 + 62 = 250$ نقطة .

وبهذه الطريقة يتم تقييم كافة الوظائف الدالة تحت كل عامل من عوامل التقييم الثلاثة .

ويعد مقياس التقييم لعامل « حل المشكلات » عادة فى صورة نسب مئوية من عامل المعرفة وليس فى شكل عدد من النقط ، باعتبار أن العامل الأول يستخدم العامل الثانى فى تحديد المشكلات وحلها . وفى ضوء معرفة عدد النقط المخصصة للوظيفة تحت عامل « المعرفة » يمكن فى النهاية حساب

عدد النقط المخصصة للوظيفة تحت عامل « حل المشكلات » بتحويل النسب
المئوية لهذا العامل الى عدد من النقط .

٤ - تقييم باقى وظائف المشروع : بعد تقييم الوظائف الدالة تأتى الخطوة
الأخيرة وهى تقييم الوظائف الأخرى بالمشروع . ولا يدعو الأمر هنا الى
اتباع نفس الاجراءات السابق ذكرها عند تقييم الوظائف الدالة ، وانما
يكتفى بوضع كل وظيفة جديدة على مقياس التقييم لكل عامل من
العوامل الثلاثة ، ويحدد عدد النقط التى تخص الوظيفة تحت كل عامل
نتيجة مقارنتها بغيرها من الوظائف الدالة على مقياس العامل الواحد .
وفى النهاية تتحدد قيمة الوظيفة بمجموع ما خصها من نقط تحت عوامل
التقييم مجتمعة (مع ملاحظة تحويل النسب المئوية لعامل حل المشكلات
الى عدد من النقط كما ذكر فى الخطوة السابقة) .

ولتأكيد مفهوم هذه الطريقة من طرق التقييم نعرض فيما يلى مثالا
لمقياس التقييم لكل من عامل « المعرفة » وعامل « حل المشكلات » وعامل
« المحاسبة عن النتائج » .

المهارات الإنسانية

مستوى	مستوى	مستوى	مستوى
مستوى (المهارات الإنسانية تساوى - على الأقل - في أهميتها المهارات الفنية وغيرهما)	مستوى (فهم وحفز الأفراد له اعتبار مستوى)	مستوى (مجازة أو لطف وقاعدية)	مطالب الوظيفة من المعارف المتخصصة أو اللغوية أو الإدارية
٢٨ - ٢٣ - ٢٩	٢٣ - ٢٩ - ٢٥	٢٩ - ٢٥ - ٢٢	١ - تعليم ابتدائي بالإضافة الى جزء من التعليم المتوسط أو الثانوي (أو ما يعادله) . وكذا التعليم الذي توفره المنظمة .
٥٠ - ٤٢ - ٢٨	٤٢ - ٢٨ - ٢٣	٢٨ - ٢٣ - ٢٩	٢ - إلمام بروتين العمل ومسايرته أو استخدام آلات ومعدات بسيطة .
٢٦ - ٥٧ - ٥٠	٥٧ - ٥٠ - ٤٢	٥٠ - ٤٢ - ٢٨	٣ - إلمام بأصول المهنة أو الحرفة - مع سهولة استخدام أجهزة تخصصية أو فنية .
٨٧ - ٧٦ - ٦٦	٧٦ - ٦٦ - ٥٧	٦٦ - ٥٧ - ٥٠	٤ - استخدام حرفي أو مهني تقني (مهارات تخصصية تتوافق داخل العمل أو خارجه) .

شكل ٢٠ - مقياس التقويم لعامل « المعرفة »

المهارات الإنسانية

اساسي (المهارات الإنسانية تساوي - على الاقل - في اميتها المهارات الفنية وغيرها)	هام (فهم وحض الافراد له اعتبار هام)	عادي (مجاملة او لطيف وقاعدية)	مطالب الوظيفية من المعارف المتخصصة او الفنية او الادارية
١١٥ - ١٠٠ - ٨٧	١٠٠ - ٨٧ - ٧٦	٨٧ - ٧٦ - ٦٦	٥ - مهارات في مجالات تخصصية أو فنية تمثل حصيلّة من التطبيقات العملية أو تمثل حصيلّة من البادئ والنظريات العلمية بالإضافة إلى خبرة في مجالات مماثلة .
١٥٢ - ١٢٢ - ١١٥	١٢٢ - ١١٥ - ١٠٠	١١٥ - ١٠٠ - ٨٧	٦ - مهارات تخصصية أو فنية في أوجه نشاط معينة بالإضافة إلى المعرفة بسياسات المنظمة في مجالات معينة . فخلاً عن خبرة في مجالات العمل .

(تابع) شكل ٢٠ - مقياس التقييم لعوامل المعرفة

المهارات الانسانية			
اساسي	هام	عادي	
(المهارات الانسانية تساوى - على الاقل - في أهميتها المهارات التقنية وغيرها)	(فهم وحفز الافراد له اعتبار (هام)	(مجاملة او لطف وفاعلية)	مطالب الوظيفية من المعارف التخصصية او التقنية او الادارية
٢٠٠ - ١٧٥ - ١٥٢	١٧٥ - ١٥٢ - ١٢٢	١٥٢ - ١٢٢ - ١١٥	٧ - الالام الكامل بالجسواحي الفنية والتطبيقات العملية والنظريات على المستوى الاستثنائي او مستوى الادارة الباشرة .
٢١٤ - ٢٣٠ - ٢٠٠	٢٣٠ - ٢٠٠ - ١٧٥	٢٠٠ - ١٧٥ - ١٥٢	٨ - ادارة اوجه نشاط متجانسة او متفرقة مع مواجهة مشكلات التنسيق الاداري والكمال ، او المساعدة الادارية في اقسام كبيرة ، او اداء خدمات مهنية او فنية تؤدي على وجه الاستقلال وعلى نطاق واسع بالنظمة .

(تابع) شكل ٢٠ - مقياس التقييم لعامل المعرفة

انواع المشكلات

مشكلة جديدة أو موافق سريعة التفسير حيث المدخل لتحقيق الهدف غير محدد تماما	المشكلات تتطلب التلازم والتكيف للاحقة الموافقات المتغيرة مع القررة على الاستنباط المفورى	المشكلات مكررة أو مستقرة ويمكن الوصول الى الهدف مباشرة بوضع	المشكلات يمكن التنبؤ بها بوضوح والاحتمالات عنها بسيطة في طبيعتها ومداهما	المشكلات محددة ومنظمة بحيث يستطيع عامل الحكم الشخصي او الاختيار	حل المشكلات
% ٢٣ % ٢٨	% ٢٥ % ٢٩	% ١٩ % ٢٢	% ١٤ % ١٦	% ١٠ % ١٢	١ - الالتزام بتعليمات وقواعد مفصلة ومباشرة و / أو تحت اشراف تفصيلي .
% ٢٨ % ٤٢	% ٢٩ % ٣٣	% ٢٢ % ٢٥	% ١٦ % ١٩	% ١٢ % ١٤	٢ - الالتزام بتعليمات و / أو اشراف مستقر مباشر .
% ٤٢ % ٥٠	% ٣٣ % ٣٨	% ٢٥ % ٢٩	% ١٩ % ٢٢	% ١٤ % ١٦	٣ - الالتزام بمعايير أو تعليمات محددة .
% ٥٠ % ٥٧	% ٣٨ % ٤٢	% ٢٩ % ٣٣	% ٢٢ % ٢٥	% ١٦ % ١٩	٤ - الالتزام بإجراءات ومعايير تخصصية تحت الاشراف العام

انواع المشكلات

مسئلك جديد او موافق سريره المتغير حيث المدخل لتحقيق الهدف غير محدد تماما	المشكلات تتطلب التفاوض والتكيف للاحتقة او الموافق المتغيرة مع القدرة على الاستنباط القوي	المشكلات متكررة او مستقرة بطبيعتها ويمكن الوصول الى الهدف مباشرة ووضوح	المشكلات يمكن التنبؤ بها بوضوح والاحترافات عنها بسيطة في طبيعتها ومدامها	المشكلات محددة ومنظمة بحيث يستعمل عامل الحكم الشخصي او الاختيار	حل المشكلات
% ٥٧ % ٦٦	% ٤٢ % ٥٠	% ٢٣ % ٢٨	% ٢٥ % ٢٩	% ١٩ % ٢٢	٥ - الالتزام بخطط من التطبيقات العملية والسياسات تحت التوجيه والراجعة .
% ٦٦ % ٧٦	% ٥٠ % ٥٧	% ٢٨ % ٤٢	% ٢٩ % ٣٣	% ٢٢ % ٢٥	٦ - الالتزام بالسياسات او التطبيقات العملية او الاهداف الخاصة بقسم تنظيمي معين ، تحت التوجيه العام .
% ٧٦ % ٨٧	% ٥٧ % ٦٦	% ٤٢ % ٥٠	% ٣٣ % ٣٨	% ٢٥ % ٢٩	٧ - توجيه عام عن طريق سياسات ومبادئه واهداف تقسيمات تنظيمية عريضة .
% ٨٧ % ١٠٠	% ٦٦ % ٧٦	% ٥٠ % ٥٧	% ٣٨ % ٤٢	% ٢٩ % ٣٣	٨ - التوجيه العام عن طريق السياسات العامة او الاهداف العامة للمنظمة .

(تابع) شكل ٢١ - مقياس التقييم لعامل « حل المشكلات »

مزايا وعيوب طريقة « المقاييس الدالة لجوانب الوظيفة » :

سبق القول بأن طريقة « المقاييس الدالة لجوانب الوظيفة » تجمع بين الخصائص الأساسية لطرق « الرتب » و « النقط » و « مقارنة العوامل » ، وعلى ذلك فهي تجمع بين مزايا هذه الطرق ، وفى نفس الوقت تتلافى أوجه الضعف فيها . وعلى ذلك فهذه الطريقة تتميز بالدقة والموضوعية بدرجة أكبر منها فى أية طريقة أخرى من طرق التقييم .

وإن فى تركيز هذه الطريقة على العوامل الأساسية التى تمثل الجوانب الرئيسية للوظيفة الإدارية ، دون الاغراق فى تفاصيل فرعية ، ما يحقق صلاحية خطة تقييم الوظائف الإدارية بالمشروع ونجاحها ، باعتبار أن هذه الوظائف تتضمن مكونات وأبعاد خاصة متميزة تفرضها طبيعة ممارسة هذه الوظائف للعملية الإدارية بأبعادها المختلفة .

ولكن هذه الطريقة تحتاج الى تدريب القائمين بها لفترة طويلة ، حيث إن الوظائف الإدارية تتعدد وتباين مطالبها الفردية الى حد كبير ، وهى مطالب ليست ملموسة بالدرجة التى يسهل معها التعرف عليها وتحديدها بدقة ، وهنا يلعب الحكم والتقدير الشخصى لأخصائى التقييم دورا لا يمكن اغفاله .

الخلاصة

يتلخص ما سبق مناقشته فيما يأتى :

١ - وسائل التقييم المألوفة هى :

- (أ) طريقة الرتب
- (ب) طريقة تصنيف الأعمال
- (ج) طريقة النقط
- (د) طريقة مقارنة العوامل
- (هـ) طريقة المقاييس الدالة لجوانب الوظيفة

٢ - تعتبر طريقة الرتب من أسهل وسائل التقييم وتستغرق وقتا قصيرا بأقل تكلفة . وتتخلص خطوات هذه الطريقة فى الآتى : تحليل الأعمال وتوصيفها ، اختيار المقيمين ، اختيار الوظائف ، استخدام البطاقات ، المعاملة الإحصائية للنتائج ، واستكمال الترتيب النهائى .

٣ - طريقة تصنيف الأعمال عبارة عن سلسلة من التعاريف التي تميز بين الوظائف فى شكل مجموعات من الأجرور ، وتصنف الوظائف على أساس نوعها ومستواها . وتنقسم الأعمال حسب نوعها الى : أعمال المصانع ، والأعمال المكتبية ، وأعمال الاشراف ، وأعمال المبيعات . ويعتمد عدد الدرجات المستخدمة فى التصنيف على العوامل الآتية : نوع العمل ، ومدى الأجر ، ومدى المهارة ، وسياسة الترقى ، ومدى مشاركة العاملين فى الأرباح ، والتقاليد المعمول بها فى الصناعة .

٤ - بدأ استخدام طريقة النقط باستخدام المبيان النفسى للعمل ، ثم تطور الى نموذج خواص العامل مع الاهتمام بإبراز العناصر التي تحدد قيمة العمل ودرجة صعوبته . وتتلخص خطوات وضع مقياس التقييم بطريقة النقط فى الآتى : مدى الأعمال ونوعها ، واختيار العناصر وتعريفها ، وتحديد درجات كل عنصر ، وتحديد النقط .

٥ - نشأت طريقة مقارنة العوامل على أساس وجود بعض القيود فى استخدام طريقة النقط . وخطوات تصميم مقياس مقارنة العوامل هى : اعداد توصيف للوظائف ، اعداد المواصفات ، اختيار الأعمال القياسية ، توزيع المعدلات ، انشاء مقياس مقارنة العوامل ، تطبيق المقياس ، التحويل الى فئات مالية .

٦ - شاع استخدام طريقة المقاييس الدالة لجوانب الوظيفة فى السنوات الأخيرة ، وتستخدم أساسا فى تقييم الوظائف الادارية . وهى تجمع بين خصائص « الرتب » و « النقط » و « مقارنة العوامل » . أساس الطريقة هو أن الجوانب الأساسية للوظيفة الادارية انما تتمثل فى الآتى : عامل المعرفة ، وعامل حل المشكلات ، وعامل المحاسبة عن النتائج .

* * *