

الفصل السابع

الخطوات العملية لتقييم الوظائف

لكى نضمن نجاح عملية التقييم للوظائف فى احدى المنظمات أو الشركات ، من الضرورى وضع خطة شاملة تتضمن جميع الخطوات التى تتبع من البداية الى النهاية • وتشتمل هذه الخطة على تحديد الأهداف وتوضيحها ، ومدى الحاجة الى تطبيق أسلوب علمى فى التقييم ، وتحديد خطوات العمل واحدة بعد الأخرى بما يحقق الأهداف الموضوعه • ويستلزم هذا التخطيط الدقيق لكل خطوة من خطوات التقييم •• ويعرض المؤلف فيما يلى شرحا تفصيليا لهذه الخطوات من المواقع الفعلى لما قام به من حيث اعادة تنظيم احدى الشركات (١) •

أولا - تحليل وظائف الشركة :

تحليل العمل هو الوسيلة العلمية التى تساعدنا للحصول على المعلومات الخاصة بطبيعة العمل عن طريق الملاحظة واستخدام الوسائل العلمية لجمع البيانات • وهو تحديد للواجبات التى يحتوى عليها عمل معين من ناحية ، وكذا تحديد درجة الكفاءة والمسئولية والمعرفة التى يجب أن تتوافر فى العامل حتى يؤدى عمله بنجاح من ناحية أخرى • وعلى ضوء هذا التعريف يمكن تقسيم تحليل العمل الى ثلاثة أقسام رئيسية هى :

- ١ - التعريف الدقيق للعمل •
- ٢ - الوصف الدقيق الشامل للواجبات التى يتكون منها العمل •
- ٣ - تحديد مطالب العمل التى يقتضيها من العامل حتى يؤدى عمله بنجاح •

(١) سيد عبد الحميد مرسى ؛ « تقرير عن اعادة تنظيم شركة الأنهار للسياحة والخدمات » • بحث غير منشور • جدة : المملكة العربية السعودية ، ١٩٧٨ •

ويجب أن تستكمل هذه الأقسام الثلاثة حتى يكون التحليل دقيقا
وشاملا .

مجال تحليل العمل :

يمدنا تحليل العمل بالبيانات والمعلومات الآتية :

١ - الوسائل والإجراءات الحالية للعمل ، وهي تتضمن :

(أ) الواجبات التي نتوقع من العامل أداؤها .

(ب) المواد والخامات المستخدمة .

(ج) الآلات والأجهزة والأدوات التي يستخدمها العامل في إنجاز

العمل .

٢ - طبيعة العمل ، وهي تتضمن :

(أ) الخواص البدنية والعقلية . (ب) العمليات المتكررة .

(ج) مخاطر العمل .

٣ - المقتضيات البدنية لبيئة العمل ، وتشمل :

(أ) مكان العمل - فى الداخل أو الخارج .

(ب) ظروف الاضاءة .

(ج) ظروف التهوية .

(د) ظروف الضوضاء والمصخب .

٤ - علاقة العمل بالأعمال الأخرى ، وتشمل :

(أ) المساعدون . (ب) الزملاء .

(ج) التنسيق مع الأعمال الأخرى .

٥ - شروط الترخيم (التوظيف) ، وتتضمن :

(أ) طرق الحصول على العاملين .

(ب) الترقى والنقل من وإلى الأعمال الأخرى .

- (ج) ساعات العمل ونوبات العمل
- (د) نوع العمل – دائم أو موسمي

أهمية تحليل العمل :

١ - بالنسبة للفرد :

- (أ) المعاونة فى حسن اختيار العمل الملائم للفرد وتوجيهه اليه
- (ب) تحديد المهارات المطلوبة لأداء العمل ومماثلتها بقدرات الفرد
- (ج) وضع نظم التدريب التى تساعد الفرد على أداء العمل بنجاح واكتساب المهارات المهنية اللازمة
- (د) ربط امكانيات الفرد بمقتضيات العمل ومطالبه ، حتى يمكن التعرف على مدى كفاءة الفرد فى أداء العمل
- (هـ) الارتفاع بمستوى أداء الفرد لتحقيق الكفاية الانتاجية ، وذلك من خلال دراسة الزمن والحركة

٢ - بالنسبة للمؤسسة :

- (أ) اختيار الأفراد الملائمين لأداء عمل معين ، وذلك من خلال تحديد القدرات والمهارات التى يجب أن تتوافر لديهم
- (ب) وضع خطة لسير العمل ، وذلك فى صورة خط انتاج حتى يسير العمل بطريقة منتظمة
- (ج) تحديد الواجبات والمسئوليات التى تنطوى عليها الأعمال بالمؤسسة وعلى ضوء هذا التحديد الدقيق للواجبات والمسئوليات تضع المؤسسة القواعد السليمة لشئون الادارة بالأقسام المختلفة ، مما يساعد على تقوية الروابط فيما بين العاملين وبينهم وبين المشرفين والرؤساء ، بما يقضى على المنازعات ويشعر العاملين بالأمن مما يؤدى الى رفع معنوياتهم ورفع كفاءتهم الانتاجية
- (د) توفير المعلومات والبيانات اللازمة لاستنباط الوسائل الموضوعية لتقييم العمل والعاملين ، حيث ان سياسة تقييم الأعمال تتطلب

حكما موضوعيا كى يمكن تقدير الأجور ووضع كادر العاملين على أساس علمى سليم .

(هـ) وضع أسس الترقى للعاملين ، حيث يراعى التحليل تصديد مستويات العمل والكفاءة المطلوبة من الفرد .

(و) مساعدة المؤسسة على عدم الاسراف فى استغلال الطاقة البشرية ، وبالتالي عدم استخدام عدد من العاملين لأداء عمل يستطيع فرد أو بضعة أفراد القيام به .

(ز) المساعدة فى القيام بالبحوث الخاصة بوضع الأسس الكفيلة بتأمين سلامة العاملين بالمصنع ، وتحديد الأمراض المهنية والمخاطر التى قد يتعرض لها الفرد أثناء أداء العمل .

الخطوات العملية لتحليل وظائف الشركة :

قام الباحث باعداد « استمارة تحليل العمل » (انظر الملحق « أ » بأخر الكتاب) تتضمن البيانات اللازم الحصول عليها عن الوظائف المختلفة بالشركة ، وقد أعد دليلا لاستخدام استمارة تحليل العمل (انظر الملحق « ب » بأخر الكتاب) يشرح كيفية تعبئة استمارة تحليل العمل بالتفصيل ، مع شرح كل بند من بنود استمارة التحليل وكيفية تعبئته . وأشرف الباحث على عملية طبع الاستمارات والدليل بالأعداد الكافية لوظائف الشركة ، ثم سلمها للمدير الإدارى للشركة - الذى كان يقوم بدور ضابط الاتصال فى عملية اعادة التنظيم - الذى قام بدوره بتوزيعها على أقسام الشركة بعدد الموظفين بكل قسم .

وعلى الرغم من وضوح تعليمات كيفية ملء الاستمارة ، فقد حرص الباحث على أن يشرح تفاصيل العملية لجميع العاملين بالشركة . ولهذا الغرض عقد اجتماعات دورية فى الأقسام المختلفة للشركة حضرها جميع العاملين بكل قسم فى الموعد المحدد . وروعى فى هذه الاجتماعات أن يقدم الباحث شرحا لأهداف عملية اعادة التنظيم وما يعود على العاملين والشركة منها - دون اعطاء أية وعود غير واقعية - ثم قدم شرحا وافيا لمحتويات استمارات التحليل وكيفية ملئها مع الرد على جميع استفسارات العاملين . وأعد الباحث استمارات تحليل باللغة الانجليزية تيسيرا على الموظفين الأجانب بوكالة السياحة بالشركة . ونوقشت فى هذه الاجتماعات أيضا المشكلات التى

تواجه العاملين فى عملهم ومقترحاتهم للتغلب عليها • وقد حددت مواعيد نهائية لتسليم استثمارات التحليل بعد ملئها •

وتسلم الباحث استثمارات التحليل بعد ملئها من العاملين واعتمادها من رؤساء العمل ، وقام بمراجعتها مراجعة دقيقة سواء مع العاملين أنفسهم أو مع رؤسائهم ، بالاضافة الى خبراته السابقة فى مجال التحليل • وأعد الاستثمارات للمرحلة التالية وهى مرحلة « توصيف ومواصفات الوظائف » •

ثانيا - توصيف وظائف الشركة ومواصفاتها :

ان الغرض الأساسى من اعداد توصيف للأعمال هو تسجيل المعلومات التى تحصل عليها أثناء تحليل الوظائف بأسلوب موحد يصلح للاستفادة منه فى تقييم الأعمال وتصنيفها وتقدير الأجور وما أشبه • وعند اعداد التوصيف نحصل على البيانات من واقع استثمارات تحليل الوظائف ، ثم تنسق هذه المعلومات وتقدم فى صيغة توصيف دقيق للوظائف مع الاهتمام بإبراز العناصر والنقاط الهامة اللازمة للتقييم •

وتتلخص فوائد التوصيف وأهميته فيما يأتى :

١ - **تقييم الوظائف** : حيث يساعد التوصيف على وضع أساس تبنى عليه خطة التقييم ، مما يؤدى الى ترتيب الوظائف على أسس سليمة ووضع كادر للأجور •

٢ - **التدريب** : اذ يساعد التوصيف المشرفين على التدريب كى يحصلوا على المعلومات التى يحتاجون اليها فى تخطيط مناهج التدريب ، بحيث يمكن الاستفادة من طاقة العاملين بما يؤدى الى تقدمهم واستفادتهم من التدريب مع الاقتصاد فى الوقت والجهد والتكلفة •

٣ - **الأمن** : حيث يساعد التوصيف المسؤولين عن الأمن الصناعى لتقليل عدد الحوادث واتخاذ احتياطات الأمن من خلال تزويدهم بخواص العمل وظروفه ومخاطره •

٤ - **تقييم العاملين** : فالتوصيف يساعد على تحديد الخط الفاصل بين مقتضيات العمل والانجاز الفعلى للعاملين ، وهى وسيلة فعالة لتقدير مستوى كفاية الموظفين وأهليتهم للقيام بأداء العمل بنجاح •

٥ - **علاقات العمل** : يساعد التوصيف على حل المشكلات الناجمة عن العلاقات بين رجال الإدارة والعاملين ، حيث أن التوصيف يحدد الواجبات التي يشتمل عليها العمل ويزيل أسباب الخلاف الذي ينشأ بين العاملين والمشرفين ، من خلال تحديد اختصاصات كل وظيفة .

٦ - **عقد المقارنات بين مستويات الأجور** : يساعد التوصيف على إيجاد وسيلة للمقارنة بين مستويات أجور الأعمال الرئيسية في مختلف المؤسسات الانتاجية ، حتى يمكن التعرف على مستويات الأجور في المؤسسات الأخرى المماثلة .

٧ - **تحسين أسلوب انجاز العمل** : يوضح التوصيف التغيرات المحتملة في وسائل العمل والانتاج ، وعلى ذلك فإن تطوير أسلوب انجاز العمل من يدوى الى آلى - مثلاً - يتحدد عن طريق ما تقتضيه المهارة في أداء العمل من حيث توفير الوقت والجهد والتكلفة بالتحول من النظام اليدوى الى النظام الآلى ، وهذا ما يوفره توصيف العمل .

أما **موصفات الوظيفة** فيقصد بها الشروط الواجب توافرها لأداء واجبات الوظيفة ، وظروف أدائها ، والمتعضيات البدنية اللازمة ، والتعليم والخبرة اللازم توافرها فيمن يؤدى الوظيفة ، والبرامج التدريبية التى ينبغى الحصول عليها للنجاح فى انجاز الوظيفة ، والمسئوليات المادية والمعنوية التى يتضمنها انجاز العمل . وتستهدف مواصفات الوظيفة تحديد صفات الشخص المناسب للوظيفة وتوضيح الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة . وتقيد المواصفات المسئولين عن شئون الأفراد لاختيار الموظف المناسب للوظيفة التى تتفق مع قدراته وخبراته واستعداداته ومؤهلاته وصفاته الشخصية والمهنية .

وتمدنا « بطاقة مواصفات الوظيفة » بالنقاط الأساسية التى ينبغى مراعاتها فى الانتقاء المهنى والتوظيف والنقل والترقى ، كما تساعد على تصميم الاختبارات النفسية المهنية على أساس ابراز خبرات الأفراد وامكانياتهم ومقارنتها بالواجبات التى تشتمل عليها الوظيفة وما تستلزمه من مهارات . وهنا ينبغى الاشارة الى أن بطاقتى التوصيف والمواصفات تعتبران وحدة متكاملة حيث تستكمل احدهما الأخرى .

وقد قام الباحث بملء بطاقات توصيف ومواصفات وظائف الشركة التى تم تحليلها من واقع استمارات تحليل العمل بعد مراجعتها .

ثالثا - تقييم الوظائف :

يعتبر تقييم الوظائف ذا أهمية كبيرة فى مجال العمل إذ تمتد آثاره الى جميع جوانب الإنتاج ، سواء من حيث رفع مستوى الكفاية الانتاجية للعاملين أو من ناحية مراعاة الصحة النفسية للعاملين وتقبلهم للعمل واقبالهم عليه بما يحقق الاشباع المهنى لديهم .

والواقع أن زيادة الانتاج تنبع من المجهود الذى يبذله العنصر البشرى فى العمل . ويتحدد هذا المجهود زيادة ونقصانا وفقا لما يشعر به الموظف أو العامل من تناسب بين أجره وأجور غيره من العاملين وفقا لما يؤديه كل منهم من عمل ، وما يتطلبه هذا العمل من جهد سواء أكان هذا الجهد بدنيا أم عقليا . ولا يتسنى تحديد الفئة المالية المناسبة للوظيفة الا نتيجة لتقييم الوظائف تقييما دقيقا على أساس العوامل المختلفة التى تتدخل فى كل منها .

أما من ناحية الصحة النفسية ، فمما لا شك فيه أن الرضا عن العمل والاقبال عليه وشعور الفرد بكرامته وقدرته على تحقيق ذاته لا تتحقق الا اذا شعر بأنه يؤدي العمل الذى يلائمه ويحصل على الأجر الذى يناسبه مما ينتج عنه توافقه مهنيا .

ويمكن تعريف « تقييم الوظائف » بأنه تلك العملية التى تحدد قيمة كل وظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى الموجودة بالمنظمة . وهو يبدأ بتحليل الوظيفة ، ثم توصيفها ، ووضع مواصفات لها ، ثم تحديد القيمة النسبية للوظيفة بين الوظائف الأخرى وفقا لأسلوب علمى سليم .

وعلى هذا يمكن أن نشير الى أن تقييم الوظائف ينبغي أن يتميز بالخصائص الآتية :

١ - أن يكون التقييم موضوعيا بمعنى أنه لا يتأثر بشخصية القائم به أو بالشخص الذى يشغل الوظيفة .

٢ - أن يتم التقييم على أساس من الدراسات السابقة الضرورية مثل : تحليل الوظائف وتوصيفها وتحديد مواصفاتها .

٣ - أن توضع خطة التقييم على أساس علمى سليم وأن يتم تجربتها قبل التطبيق .

٤ - أن يتبع التقييم مرحلة متابعة للتأكد من سلامة التقييم وتستخدم الطرق الآتية فى تقييم الوظائف :

- (أ) طريقة الرتب
- (ب) طريقة الدرجات
- (ج) طريقة النقاط
- (د) طريقة مقارنة العوامل

وضع خطة تقييم وظائف الشركة :

استقر رأى الباحث على استخدام « طريقة النقاط » لما تمتاز به من موضوعية ، كما أنها تعتمد على تحديد نقط لكل عنصر من العناصر مما لا يحتمل أى لبس أو غموض .

وتضمنت خطة التقييم الخطوات الآتية :

١ - تحديد العوامل الخاصة بالتقييم ، وذلك على أساس توصيف الوظائف ووضع مواصفات لها . وهذه العوامل هى :

- (أ) المهارة
- (ب) المسئولية
- (ج) الجهود
- (د) ظروف العمل

٢ - تقدير أوزان للعوامل (العناصر) المختلفة وفقا لطبيعة العمل بالشركة .

٣ - وضع الدرجات المختلفة لكل عنصر من العناصر ووضع تعريف لكل درجة من هذه الدرجات وتحديد النقاط المناسبة لها .

٤ - اختيار صحة تقدير العوامل ومدى صلاحيتها وذلك بتطبيقها على بعض الوظائف القياسية بالشركة تطبيقا عمليا .

٥ - مراجعة المقياس فى ضوء ما أسفرت عنه مراحل التجربة السابقة وأجراء التعديلات اللازمة .

٦ - تقييم جميع وظائف الشركة فى إطار الادارات والأقسام التى تتبعها .

٧ - معادلة نقاط الوظيفة بالفئة المالية التى تناسبها .

وقد راعى الباحث ان يستخدم مقياسا موحدًا لتقييم جميع الوظائف وذلك تحقيقًا للفرصة المتكافئة أمام جميع العاملين بالشركة ، وفتح مجال الترقى والتقدم أمام كل من تتوافر لديه مطالب الوظائف ومقتضياتها .

عملية تقييم وظائف الشركة :

- ١ - بعد وضع خطة التقييم وتبين صلاحيتها ، بدأ الباحث فى تقييم وظائف الشركة ، كل مجموعة فى اطار القسم الذى تتبعه .
- ٢ - قيمت جميع وظائف الشركة ، وذلك بالاستعانة ببطاقات تحليل وتوصيف الوظائف السابق اعدادها ، وجمعت نقاط عناصرها ، ورتبت تبعًا لما حصلت عليه فى الرتب والفئات المقابلة .
- ٣ - تم مراجعة جميع أعمال التقييم مراجعة شاملة عن طريق مقارنة العناصر ، وذلك بقصد زيادة التأكد من صحة ترتيب الوظائف .
- ٤ - تم توزيع الوظائف بالشركة على الفئات المالية بالنسبة لكل مجموعة ، وذلك باستخدام المتوالية العددية حتى يمكن ايجاد الشكل الهرمى المناسب لأعمال ووظائف الشركة .

وفيما يلى المقياس المستخدم فى التقييم بعناصره المختلفة .

جدول رقم (٧)
عناصر التقييم المستخدمة وأوزانها

العناصر الأساسية	تعريفها	النقط	%
اولا - المهارة وتشمل : ١ - للتعليم	الحد الأدنى من المعرفة والثقافة اللازمة لأداء العمل والمكتسبة عن طريق التعليم النظامي (يتضمن ٦ مستويات)	٧٢	٢٠
٢ - الخبرة	الحد الأدنى من الممارسة العملية لاكتساب القدرة على أداء واجبات الوظيفة سواء كانت أعمال متشابهة أو مرتبطة في واجباتها بالعمل الحالي (٣ مستويات)	٧٢	٢٠
٣ - التدريب	المدة التي يلزم أن يقضيها شاغل الوظيفة في تعلم واجبات الوظيفة لاكتساب مستوى الكفاية المطلوبة (٦ مستويات) ٠ . ٠ . ٠ . ٠	٣٦	١٠
٤ - الدقة	ما يترتب على الخطأ في أداء الوظيفة من حيث تأثيرها على العمل الحالي أو أعمال الآخرين داخل الشركة أو خارجها تتضمن : استخدام الآلات ، والسرعة ، والخطأ المسموح به .	٥٤	١٥
٥ - التصرف	القدرة على مواجهة مشكلات العمل في الظروف العادية والطارئة وسرعة البت فيها (خمس مستويات)	٤٢	١٢
٦ - المبادرة والابتكار	مدى الحاجة الى الأفكار الجديدة لادخال تعديلات أو تحسينات تؤدي الى رفع مستوى الأداء (٦ مستويات)	٣٠	٨
٧ - التخطيط	مجموعة القواعد والنظم والأساليب التي تستهدف وضع الخطط وتنظيم العمل للارتفاع بمستوى أدائه (خمس مستويات) ٠ . ٠ . ٠ . ٠	٥٤	١٥
مجموع عنصر المهارة		٣٦٠	

(تابع) الجدول رقم (٧)

العناصر الأساسية	تعريفها	النقط	%
ثانيا - المسئولية وتشمل : ١ - اتخاذ القرارات	مدى حاجة الوظيفة الى اتخاذ القرارات ومدى تأثيرها على واجبات الوظيفة أو سير العمل والانتاج (٦ مستويات) .	٦٨	٢٠
٢ - الاشراف على الآخرين	عدد الأفراد الذين يشرف عليهم شاغل الوظيفة فى التنظيم الادارى اشرافا مباشرا ومستوياتهم (٦ مستويات)	٦٨	٢٠
٣ - المسئولية عن الآلات والأدوات والمنتجات والعهد الشخصية . . . والامتلاكات	مدى العناية اللازمة لتجنب الأضرار أو الخسائر التى قد تلحق بالآلات والأدوات أو العهد الشخصية أو الممتلكات الخاصة بالشركة نتيجة الأهمال (٦ مستويات) .	٦٨	٢٠
٤ - سرية المعلومات	درجة الضرر التى قد تعود على الشركة بسبب افشاء معلومات تتضمنها واجبات الوظيفة (٦ مستويات) .	٣٤	١٠
٥ - الاتصالات	مدى حاجة الوظيفة الى الاتصال بالآخرين سواء داخل الشركة أو خارجها (٦ مستويات)	٣٤	١٠
٦ - المسئولية عن سلامة الآخرين	المسئولية التى تحدها طبيعة العمل نحو الحرص على عدم تعرض الآخرين للاصابة . ويوضع فى الاعتبار الأثر المحتمل للحوادث نتيجة الأهمال فى انجاز العمل ومدى شدتها (٦ مستويات) .	٦٨	٢٠
عجموع نقط المسئولية		٢٤٠	

(تابع) الجدول رقم (٧)

العناصر الأساسية	تعريفها	النقط	%
ثالثا - الجهود ويشمل : ١ - الجهود الذهنية	درجة الانتباه والتركيز الحسى والعقلى وأعمال الفكر اللازم لانجاز العمل (٦ مستويات)	١٠٨	٦٠
٢ - الجهود البدنية	النشاط البدنى الذى يبذل فى أداء الوظيفة (٦ مستويات)	٧٢	٤٠
مجموع نقط الجهود		١٨٠	
رابعا - ظروف العمل ومخاطره ويشمل : ١ - ظروف العمل	بيئة العمل التى تؤثر على الحالة البدنية والعقلية لشاغل الوظيفة (٦ مستويات)	٤٨	٤٠
٢ - مخاطر العمل	مدى تعرض شاغل الوظيفة للاصابة ودرجة الاصابة (٦ مستويات)	٧٢	٦٠
مجموع نقط ظروف العمل ومخاطره		١٢٠	
بيان اجمالى النقط :			
- المهارة		٣٦٠	٣٦
- المسئولية		٣٤٠	٣٤
- الجهود		١٨٠	١٨
- ظروف العمل		١٢٠	١٢
المجموع الكلى		١٠٠٠	١٠٠

جدول تقييم وظائف الشركة (٨)

المرتبة/الدرجة	مجموع الوظيفة	عناصر التقييم					القسم	لقب الوظيفة	الوظيفة رقم
		نقط	نقط	نقط	نقط	نقط			
		ظروف العمل	المجهود	المستوىية	المهارة				
السابعة	٦٥٤	٨	٨٤	٢١٠	٢٥٢	الإدارة العامة	مدير مالي	١/١	
السادسة	٥٩٦	٨	٩٦	١٦٠	٢٢٢	الإدارة العامة	مدير اداری	١/٢	
السادسة	٥٥٦	٨	٨٤	١٩٠	٢٧٤	الإدارة العامة	رئيس المحاسبة	١/٤	
الرابعة	٤٠٦	٨	٨٤	١٢٠	١٤٤	الإدارة العامة	محاسب	١/٥	
الثالثة	٣١٢	٨	١٠٢	٨٠	١٢٢	الإدارة العامة	أمين صندوق	١/٦	
الثالثة	٢٧٤	٢٤	٧٢	٧٠	١٠٨	الإدارة العامة	معتق	١/٧	
الثالثة	١٦٩	٢٨	٤٢	٤٠	٥٩	الإدارة العامة	عامل كاتيبيا		
الخامسة	٤٥٦	١٦	٤٨	١٥٠	٢٤٢	التخليص الجمركي	رئيس التخليص الجمركي	١/١	
الثالثة	٢٠٩	٤٨	٨٤	٦٠	١١٧	التخليص الجمركي	مخلص جمركي	٢/٢	
الثالثة	٢١١	١٦	٣٨	٤٠	١٢١	التخليص الجمركي	مبند جمركي	٢/٣	
الرابعة	٢٦٦	١٦	٣٨	٨٠	١٨٦	التخليص الجمركي	مترجم	٢/٤	
الثالثة	٢٠٨	١٦	٤٨	١١٠	١٢٤	التخليص الجمركي	مكترير	٢/٥	
الثالثة	٢٤٨	٦٠	٩٦	٩٠	١٠٢	التخليص الجمركي	سائق	٢/٦	
الرابعة	٣٧٦	١٦	٨٤	١٥٠	١٦٠	الخدمات	رئيس الخدمات	٤/١	
الثالثة	٢١٠	١٦	٣٨	١٠٠	١١٠	الخدمات	أمين مستودع	٤/٢	
الثالثة	٢٢٧	١٦	٦٠	٨٠	٨١	الخدمات	مساعد أمين مستودع	٤/٣	
السادسة	١٧٥	١٦	١٠٨	٢٢٠	٢٤٢	السياحة	مدير وكالة السياحة	١/١	
الخامسة	١٦٣	١٦	١٠٨	١٦٠	١٧٦	السياحة	مدير مبيعات	١/٢	
الرابعة	٤١٠	٢٢	١٠٨	١١٠	١٧٠	السياحة	وكيل صرف تذاكر	١/٣	
الرابعة	٤١٠	٢٢	١٠٨	١١٠	١٧٠	السياحة	وكيل حجز	١/٤	
الثالثة	٢١٢	٧	١٠٢	٨٠	١٢٢	السياحة	مراقب	١/٥	

جدول رقم (٩)

جدول نظام ترتيب الوظائف المقترح (*)

المرتبة/الدرجة	قيمة الوظيفة بالنقط		الراتب الشهري بالريال		العلاوة السنوية بالريال
	من	الى	البدائية	النهائية	
الأولى	—	١٤٩	١٠١٥	٥١٦١ ٢٧١٥	١٠٠
الثانية	١٥٠	٢٤٩	١٢١٠	٠٦٨٨	١٢٠
الثالثة	٢٥٠	٣٤٩	١٤٥٥		١٤٠
الرابعة	٣٥٠	٤٤٩	١٧٥٠	٣٢٨٠	١٧٠
الخامسة	٤٥٠	٥٤٩	٢١٠٠	١٠٢٦٠ ٣٩٠٠	٢٠٠
السادسة	٥٥٠	٦٤٩	٢٥١٥	٤٥٨٥	٢٣٠
السابعة	٦٥٠	٧٤٩	٢٩٧٠	٠٠٣٥	٢٧٠
الثامنة الى الثانية عشرة	٧٥٠	١٠٠٠	٣٤٨٥		٣١٠ - ٤٣٠

(*) نظام الدرجات والرواتب مأخوذ عن سلم رواتب الموظفين الجديد بالملكة العربية السعودية بالجريدة الرسمية « أم القرى » السنة ٥٤ العدد ٢٦٧٤ الصادر في ١٨ جمادى الأولى ١٣٩٧ هـ الموافق ٦ مايو ١٩٧٧ م - الديوان العام للخدمة المدنية .

مراجع الباب الثالث

- ١ - زكى محمود هاشم ، طرق تقييم الوظائف . القاهرة : الجهاز المركزى للتنظيم والادارة ، ١٩٦٨ .
- ٢ - سيد عبد الحميد مرسى ، سيكلوجية المهن (الطبعة الرابعة) . القاهرة : العالمية للنشر ، ١٩٧٧ .
- ٣ - سيد عبد الحميد مرسى ، « تقرير عن اعادة تنظيم شركة الأنهار للسياحة والتجارة والخدمات » . بحث غير منشور . جدة ، المملكة العربية السعودية ، ١٩٧٨ .
- 4 — Benge, E., «By — Products of Job Evaluation.» **Person. J.** 1950, 29, 94-99.
- 5 — Dept. of Labor, U.S.E.S. ; **Industrial Job Evaluation Systems.** Washington, D.C. Govt. Printing Office, 1947.
- 6 — Lanham, E. ; **Job Evaluation.** New York : Mc. Graw-Hill, 1955.
- 7 — Lawshe, C. ; «Towards Simplified Job Evaluation.» **Person. J.**, 1945, 22, 153-160.
- 8 — Lawshe, C., and Wilson, R. ; «Studies in Job Evaluation.» **J. Appl. Psychol.**, 1947, 31, 355-365.
- 9 — Livy, B. ; **Job Evaluation : A critical Review.** London : Allen and Unwin, 1975.
- 10 — Lytle, C. ; **Job Evaluation Methods.** New York : The Ronald Press, 1946.
- 11 — Otis, J., and Leukart, R. ; **Job Evaluation.** New York : Prentice-Hall, 1948.

- 12 — Shartle, C.; **Occupational Information** (2nd ed.). New-York : Prentice-Hall, 1952.
- 13 — War Manpower Commission; **Information Manual on Industrial Job Evaluation**. Washington, D.C.: Govt. Printing Office, 1943.
- 14 — Yoder, D.; **Personnel Management and Industrial Relations**. New York : Prentice-Hall, 1957.