

## الفصل الثامن

### تقييم الوظائف

#### أهمية الموضوع:

يعتبر الأجر الذي يتقاضاه العامل عن عمله ذا قيمة كبرى في تحديد مستوى معيشته وإشباع حاجاته وحاجات أسرته. ولا بد من أن يكون هذا الأجر عادلاً وموضوعياً بحيث يتناسب وقيمة العمل الذي يؤديه العامل دون تحيز له على حساب زملائه أو إجحاف بحقه ظلماً له وعدواناً عليه. كما أن هذا الأجر لا بد أن يتناسب مع مقتضيات البيئة التي يعيش فيها العامل ومستوى الأسعار التي يشتري بها ما يحتاجه من سلع أو خدمات، وذلك حتى نحفظ له كرامته كإنسان، ويحق لنا عندئذ أن نطالبه بإنتاج عال وأن نحاسبه عند التقصير أو التهاون.

ولكي نبقي على روح العامل المعنوية مرتفعة، ونجعل اتجاهاته نحو العمل إيجابية، لا بد من جعله يحس بعدالة أجره وموضوعية تحديده، وذلك عن طريق التحقيق الفعلي لذلك وليس عن طريق تزييف الوعي أو الدعاية الجوفاء. وتقييم الوظائف (أو تقييم الأعمال) على أسس علمية موضوعية هو مدخلنا المناسب لتحقيق ذلك.

ففي يوليو من عام ١٩٦١ صدرت القرارات الخاصة بتكوين وتنظيم القطاع العام. ولقد تضمنت - ضمن ما تضمنته من مواد - ضرورة أن تقوم كل شركة بوضع تقييم للوظائف الموجودة بها على أساس من الموضوعية والعدالة، وبحيث يؤدي هذا التقييم إلى وضع سياسة عادلة للأجور والمراتب والعلاوات والترقيات.

وفي عام ١٩٦٢ صدر القرار الجمهوري رقم ٣٥٤٦ حيث حدد فترة ستة أشهر لاستكمال تقييم وظائف القطاع العام وتسكين الأفراد فيها.

ومن هنا اكتسب موضوع تقييم الوظائف على أسس علمية قيمة كبرى في مصر. ولقد بدأت منذ ذلك شركات ومؤسسات القطاع العام في تنفيذ هذا التقييم. ويذكر المهندس عبد الحليم عثمان البهي أن «هناك ما يقرب من ٧١٪ من المؤسسات الكبيرة في العالم التي تستخدم أنظمة التقييم» (٢)، (٦).

ويقصد بتقييم الوظائف Job Evaluation تحديد قيمة مالية لكل وظيفة داخل مؤسسة العمل، على أساس من الموضوعية والعدالة.

وفي قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٠٠٧ لسنة ١٩٧٨ بشأن المعايير اللازمة لترتيب وظائف العاملين بالقطاع العام - يعرف تقييم الوظائف بأنه «تحديد الدرجة المناسبة التي تلحق بها الوظيفة في ضوء وصف الوظيفة وتعريف الدرجات والسمات الرئيسية للوظائف التي تتضمنها كل درجة... (أما الدرجة فتعرف بأنها) شريحة من الأجر لها ربط مالي طبقاً لجداول المرتبات الملحقة بنظام العاملين بالقطاع العام...» (٢، ٤).

طرق تقييم الوظائف:

يعتبر تحليل العمل أو الوظيفة حجر الأساس في تقييم الوظائف. ومن هنا فإن تحليل العمل أو الوظيفة ينبغي أن يتم كخطوة أولى من خطوات تقييم الوظائف. ذلك أن تقييم الوظائف يتم بناء على العوامل التي تعطي الوظيفة

قيمتها مثل المهارة والمجهود الذهني والمجهود البدني والمسؤولية وظروف العمل. وهذه جميعاً يوضحها تحليل العمل أو الوظيفة.

إذن فإن الخطوة الأولى في تقييم الوظائف هي إجراء تحليل عمل خاص بكل عمل على حدة داخل المؤسسة التي ينفذ فيها التقييم. وتصبح بذلك استمارة تحليل كل عمل بمثابة الأساس الذي ينبنى عليه تقييمه في المقارنة بغيره.

وهناك أربع طرق(\*) عامة يمكن أن تشمل أو تمثل الطرق المختلفة المعروفة في تقييم الوظائف، وهي:

- ١ - طريقة الترتيب: Ranking Method
- ٢ - طريقة الفئات (الدرجات): Classification Method
- ٣ - طريقة مقارنة العوامل: Factor Comparison Method
- ٤ - طريقة النقاط: Point Method

ومن المفضل دائماً أن تقوم بالتقييم لجنة تضم أكثر من مسؤول حتى نضمن درجة أعلى من الموضوعية والصواب في التقييم. كما يفضل أن تضم هذه اللجنة ممثلاً عن العاملين وممثلاً عن الإدارة، بالإضافة إلى الأخصائيين الفنيين في عملية التقييم. وفي كافة الأحوال ينبغي أن يكون واضحاً أننا نقيم الوظيفة أو العمل The Job وليس الموظف أو العامل The Employee، أي أننا نقيم العمل في حد ذاته بعيداً عن تقييمنا لمدى كفاءة العامل الذي يشغله حالياً ومدى جدارته للقيام بهذا العمل أو ما يحمله من مؤهل يعلو أو يقل عما

---

(\*) يحسن الرجوع بهذا الخصوص إلى:

(أ) دكتور سيد عبد الحميد مرسي: سيكلوجية المهن - القاهرة - دار النهضة العربية -

١٩٦٥ - ص ٣٦٨ وما بعدها.

(ب) المرجع السابق للمهندس عبد الحليم عثمان البهي - ص ٧ وما بعدها.

J. Tiffin And E.J. Mc Cormica: Industrial Psychology, London, George Allen and Unwin Ltd., 1966, p. 440.

يتطلبه العمل.. الخ. فمثلاً ينبغي أن يكون تقييمنا لعمل «كاتب على آلة كتابة بقسم النسخ» هو تقييمنا لهذا العمل ذاته وليس للموظف الذي يعمل فيه بالفعل حتى لو كان حاصلاً على مؤهل أو خبرة تعلو كثيراً عن المؤهل أو الخبرة التي تلزم لهذا العمل.

وفيما يلي نتناول ببعض التفصيل كل طريقة من الطرق الأربع الأساسية السابقة للتقييم:

### أولاً - طريقة الترتيب:

في هذه الطريقة تقوم لجنة التقييم بترتيب كل الأعمال في ترتيب تنازلي من أعلى الأعمال قيمة حتى أقلها قيمة. وينبغي أن تكون اللجنة على دراية ومعرفة بكل عمل من هذه الأعمال حتى يمكن لها وضعه في مكانه الصحيح من هذا السلم الترتيبي. وفي هذه الحالة تستعين اللجنة بمعرفتها بهذه الأعمال بتحليلاتها لتحقيق موضوعية ودقة هذا الترتيب. وبعد أن ينتهي الترتيب تستطيع اللجنة أن تحدد القيمة المالية لكل عمل أو وظيفة، وذلك عن طريق إعطاء العمل الذي يعلو في قيمته من حيث الترتيب قيمة مالية أعلى، والعمل الذي يقل قيمة مالية أقل. وذلك في حدود إمكانيات المؤسسة وميزانيتها، ومستوى الأجور في المؤسسات المماثلة في المنطقة.

ولعل من أهم عيوب هذه الطريقة صعوبة تطبيقها في المؤسسات التي بها أعداد كبيرة من الأعمال، بحيث يصعب ترتيبها جميعاً تبعاً للقيمة النسبية لكل عمل في المقارنة بغيره. وفي مثل هذه الأحوال يمكن التغلب على هذا العيب بتقسيم الأعمال والوظائف بالمؤسسة إلى أقسام حسب ما بينها من علاقات، وتشكيل لجنة تقييم لكل قسم على حدة فتقوم بترتيب الأعمال داخل قسمها، ثم يجتمع رؤساء هذه اللجان معاً مكونين لجنة تنسيقية تقوم بدمج الأعمال التي رتبها كل لجنة على حدة في ترتيب واحد مع التنسيق

بينها جميعاً. ولا شك أن هذه العملية تزايد صعوبتها بتزايد الأعمال المطلوب ترتيبها.

وهناك عيب آخر لهذه الطريقة هو نقص الموضوعية - إلى حد ما - فيها. وهذا العيب سائد في كل وسائل الدراسات النفسية التي تتطلب القيام بعمليات ترتيب عن طريق محكمين. إلا أن هذا العيب يمكن لنا التقليل من شأنه بعلاجه عن طريق استخدام أكثر من عضو في لجنة التقييم بحيث يؤخذ متوسط آرائهم أو الرأي الذي يتبناه غالبية الأعضاء، أو الرأي الذي يتهون إليه عن طريق المناقشة. ففي مثل هذه الحالات ترتفع درجة الموضوعية وتزداد اقتراباً من الحقيقة المجردة.

أما أهم ميزات هذه الطريقة فهو بساطتها وسهولتها خاصة كلما تضمنت المؤسسة عدداً قليلاً من الأعمال.

### ثانياً - طريقة الفئات (الدرجات):

يسبق استخدام هذه الطريقة وضع فئات عامة أو درجات Degrees محددة تكون أساساً لتقييم الوظائف. وهذه الفئات العامة أو الدرجات يمكن أن تكون موضوعية من جانب إدارة المؤسسة، وبحيث يحتمل اختلافها من مؤسسة إلى أخرى، كما يمكن أن تكون موضوعية من قبل الحكومة بحيث تصبح موحدة وملزمة لكافة المؤسسات التابعة لها. وتكون وظيفة لجنة التقييم هنا هي أن تضع كل عمل في الفئة أو الدرجة المناسبة بناء على المعرفة بهذه الأعمال وتحليلاتها.

وننقل فيما يلي «شرحاً لمعاني الفئات أو الدرجات 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 بإتقان في حوالي أسبوع. وهي تشمل أعمال النظافة العامة والأعمال المماثلة التي لا تحتاج إلى مهارة. وأصعب ما في هذه الأعمال هو بقاء العامل واقفاً أو في حركة مستمرة أغلب الوقت.

#### الفئة ٢ :

وتشمل هذه الفئة أعمالاً وموظفين أكثر من الفئة السابقة. وتتركز معظم هذه الأعمال حول تشغيل الآلات الحاسبة نصف الأوتوماتيكية وأعمال الفرز والتفتيش، وهي تتضمن أعمالاً مساعدي مشغلي الماكينات ومشغلي الآلات البسيطة.

وتستلزم أعمال هذه الفئة خبرة تتراوح ما بين أسبوع وثلاثة أشهر. وتتضمن الأعمال هنا مسؤوليات طفيفة على الرغم مما يبذل فيها من جهد كبير.

#### الفئة ٣ :

وتشمل هذه الفئة عدداً كبيراً من الأعمال. وتضم مشغلي المكنات المتوسطة الصعوبة، وكذا أعمال التفتيش ذات المسؤولية والحرص. كما تضم أعمالاً مساعدي مشغلي المكنات الصعبة المعقدة وأعمال الصيانة التي تحتاج إلى بعض المهارة. وتضم هذه الفئة العمال أنصاف المهرة.

#### الفئة ٤ :

تشمل أعمال تشغيل المكنات الأساسية في المصنع كما تضم أعمال الصيانة والأعمال التي تحتاج إلى قدر لا بأس به من المهارة. وتستلزم أعمال هذه الفئة خبرة تتراوح ما بين سنة واحدة وثلاث سنوات. والمسؤولية حيوية بالنسبة لأعمال هذه الفئة.

#### الفئة ٥ :

تتميز أعمال هذه الفئة بدرجة عالية من المهارة، وتستلزم فترة قد تصل إلى خمس سنوات لتعلمها. وتشتمل معظم الأعمال هنا على درجة جوهرية

من المسؤولية الأساسية بالنسبة لأعمال الآخرين. كما تتضمن هذه الفئة أعمال الصيانة الفنية وتشغيل المكنات المعقدة والأعمال اليدوية الدقيقة. وتشتمل على بعض عمليات الإشراف.

#### الفئة ٦:

تضم هذه الفئة الأعمال التي تستلزم درجة عالية من المهارة فقط. وتضم أغلب أعمال المهارة اليدوية. وهي تتطلب درجات عالية من تحمل المسؤولية والخبرة. وتشتمل على أعمال الصيانة الدقيقة. وتضم أعمال صناعة الآلات وإصلاح الآلات. وبصفة عامة تستلزم أعمال هذه الفئة خبرة تتراوح ما بين خمس وثمانى سنوات. كما تتطلب العمل المستقل مع أقل درجة من الإشراف.

#### الفئة ٧:

وهي تضم أعمالاً تشبه إلى حد كبير أعمال الفئة السابقة فيما عدا ما تتميز به أعمال هذه الفئة من الدقة المتناهية. وتضم هذه الفئة ثلاثة أعمال فقط، وهي مصمم النماذج، وصانع العدد الدقيق، والأعمال اليدوية الصعبة. وتتطلب خبرة ما بين ثماني وعشر سنوات.

#### الفئة ٨:

وتشمل هذه الفئة أصعب الأعمال، وتستلزم أعلى درجة من المهارة بالنسبة لأعمال المؤسسة. ويدخل ضمن مسؤوليات هذه الفئة تصميم خطط العمل والقيام بالعمل بأقل درجة من الإشراف. وتتطلب خبرة تتراوح ما بين ثماني وعشر سنوات. وهي تمثل درجات العمل العليا في المؤسسة (١)، (٣٨٠ - ٣٨٢).

ومن عيوب هذه الطريقة أن دقتها تعتمد على مدى دقة وموضوعية وكفاية وصف الأعمال التي توضع في كل فئة من الفئات أو الدرجات المختلفة. فلو حدث في أثناء وضع توصيف لهذه الفئات أو الدرجات Grade

Description أي نقص في الدقة أو الموضوعية أو الكفاية انعكس ذلك على موضوعية التقييم وعدالته. ومن هنا ينبغي أن يتم هذا التوصيف بدقة وموضوعية وكفاية بالغة.

أما أهم ميزات هذه الطريقة فهي بساطتها النسبية ووضوح أسسها بفرض النجاح في توصيف الدرجات أو الفئات توصيفاً دقيقاً موضوعياً كافياً. وهذا يزيد من اتفاق لجنة التقييم ويسر عملها، كما يجعل التقييم الذي تنتهي إليه غير قابل لاعتراض شديد لا من جانب الإدارة ولا من جانب العاملين، بل يكون أكثر قبولاً من كليهما.

### ثالثاً - طريقة مقارنة العوامل :

يمكن أن تمثل طريقة التقييم باستخدام مقارنة العوامل في أبسط صورها بالخطوات التالية :

١ - تحديد العوامل Factor الأساسية التي ينبغي اتخاذها أساساً لتقييم الأعمال في مؤسسة العمل، أي تلك العوامل التي تعطي العمل قيمته داخل هذه المؤسسة التي يجري تقييم أعمالها. ومن هنا كان تسمية هذه الطريقة بمقارنة العوامل. وهذه العوامل عادة ما تكون خمسة هي : المهارة والمسؤولية والمجهود الذهني والمجهود البدني وظروف العمل. وأحياناً تزيد أو تقل عن ذلك حسب نوعية الأعمال المطلوب تقييمها.

٢ - انتقاء عدد معين من الأعمال داخل المؤسسة، وعادة ما يكون بين ١٥ و ٢٠ عملاً، تكون أجورها محددة تحديداً شبه متفق عليه بحيث لا تثير جدلاً حول ارتفاعها أو انخفاضها أو عدالتها، وبحيث أيضاً تكون أجور هذه الأعمال مغطية لمستويات الأجور المختلفة داخل المؤسسة من أعلاها لأدناها. وتسمى هذه الأعمال بالأعمال القياسية Key jobs حيث ستخذ فيما بعد مقياساً أو معياراً لتقييم بقية الأعمال في المؤسسة.

٣- قيام لجنة التقييم بعد ذلك بترتيب تصاعدي لكل عمل من هذه الأعمال القياسية تحت كل عامل من عوامل التقييم (المهارة - المسؤولية . . . الخ)، ويكون ذلك بطبيعة الحال حسب تحليل كل عمل منها. ويحسن أن يقوم كل عضو من أعضاء لجنة التقييم منفرداً بعمل هذا الترتيب، ثم يستخرج ترتيب اللجنة ككل سواء من متوسط الآراء أم من الآراء التي نالت اتفاقاً أكثر بين الأعضاء أم عن طريق المناقشة الجماعية التي تنتهي إلى اتفاق. ولنفترض سهولة العرض أن الأعمال القياسية كانت خمسة كالتالي:

مدير عام ومرتبته الشهري ١٥٠ جنيهاً - ورئيس قسم الهندسة ومرتبته الشهري ١٠٠ جنيه - ومهندس ومرتبته الشهري ٥٠ جنيهاً - وملاحظ عمال ومرتبته الشهري ٣٠ جنيهاً - وساعي ومرتبته الشهري ٢٠ جنيهاً. ويمكن أن يمثل لنا الجدول رقم (٢١) ترتيب اللجنة في هذه الخطوة.

#### جدول رقم (٢١)

يمثل ترتيب العوامل التصاعدي للأعمال (أو الوظائف) القياسية

| المهارة          | المسؤولية        | المجهود الذهني   | المجهود البدني   | ظروف العمل       |
|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| ساعي             | ساعي             | ساعي             | مدير عام         | مدير عام         |
| ملاحظ عمال       | مهندس            | ملاحظ عمال       | رئيس قسم الهندسة | رئيس قسم الهندسة |
| مهندس            | ملاحظ عمال       | مهندس            | مهندس            | ساعي             |
| رئيس قسم الهندسة | رئيس قسم الهندسة | رئيس قسم الهندسة | ملاحظ عمال       | مهندس            |
| مدير عام         | مدير عام         | مدير عام         | ساعي             | ملاحظ عمال       |

ويلاحظ في هذا الجدول أن الوظيفة الواردة أولاً في المهارة تعني أن المهارة اللازمة لهذه الوظيفة أقل، وأن الوظيفة الواردة ثانياً في المهارة تعني أن المهارة اللازمة لها أعلى وهكذا، حتى الوظيفة الواردة في نهاية الترتيب حيث تعني أن المهارة اللازمة لها هي الأعلى في المقارنة بكافة الوظائف السابقة عليها في الترتيب. وينطبق هذا الذي ذكرناه على عوامل المسؤولية والمجهود الذهني والمجهود البدني. أما ظروف العمل فإن الوظيفة الواردة

أولاً فيه تعني أن ظروف عملها مريحة وملائمة وآمنة، بينما الوظيفة الواردة ثانياً تعني أن ظروف عملها أكثر صعوبة وأقل ملاءمة وأكثر خطورة، وهكذا حتى نصل إلى الوظيفة الواردة في نهاية الترتيب حيث تعني أن ظروف عملها أكثر الوظائف جميعاً صعوبة وأقلها ملاءمة وأكثرها خطورة.

٤ - بعد ذلك تقوم اللجنة بتوزيع أجر كل وظيفة على هذه العوامل الخمسة (المهارة - المسؤولية - المجهود الذهني - المجهود البدني - ظروف العمل) بحيث يصبح هذا التوزيع بمثابة إجابة عن هذا السؤال: إذا سلمنا بعدالة مرتب كل من هذه الوظائف الخمس، وإذا قسمنا مرتب كل منها إلى ما نستحقه نظير كل عامل من هذه العوامل الخمسة، فما هو نصيب كل من هذه العوامل الخمسة؟ وبمعنى آخر: ما هو الأجر الشهري الذي ينبغي أن تدفعه المؤسسة، لكل موظف من هؤلاء الموظفين على حدة نظير مهارة الموظف، ثم نظير مسؤولياته، ثم نظير مجهوده الذهني الذي يبذله، ثم نظير مجهوده البدني الذي يبذله، ثم أخيراً نظير ظروف العمل التي يتعرض لها، وبحيث يكون مجموع هذه الأجر الجزئية هو مرتبه الذي يتقاضاه فعلاً في نهاية كل شهر. ويحسن أن يقوم كل عضو من لجنة التقييم على حدة بتنفيذ هذه الخطوة ثم يؤخذ متوسط الآراء أو الرأي الذي اتفق عليه غالبية الأعضاء أو الرأي الذي ينتهي إليه الأعضاء جميعاً بعد مناقشته، كما هو المفضل إتباعه في الخطوة السابقة (رقم ٣). ولعله من الأفضل كثيراً أن يعطى كل عضو الجدول السابق (الذي يمثل ما انتهت إليه اللجنة من ترتيب الوظائف أو الأعمال القياسية حسب عوامل التقييم الخمسة المهارة - المسؤولية - المجهود الذهني... الخ) على أن يقوم كل عضو بوضع نصيب كل من هذه العوامل في الأجر الشهري بجواره بين قوسين. ثم يجري استخراج الجدول الذي تتفق عليه اللجنة موضوع هذه الخطوة وليكن كالجدول رقم (٢٢).

ويلاحظ على هذا الجدول أن يتحقق فيه الشرطان الأساسيان التاليان:

١ - أن تكون مجموع أجور العوامل في أي وظيفة معادلاً لمرتبتها الشهري.

جدول رقم (٢٢)  
يمثل الأجر والشهرية بالجنبة لموايل الوظائف القياسية

| ظروف العمل  | المجهود البدني   | المجهود الذهني   | المسؤولية  | المهارة  |
|---|--|--|--|--|
| مدير عام (١)<br>رئيس قسم الهندسة (٢)<br>ساعي (٤)<br>مهندس (٥)<br>ملاحظ عمال (٨) | مدير عام (١)<br>رئيس قسم الهندسة (١)<br>مهندس (٢)<br>ملاحظ عمال (٢)<br>ساعي (١٢) | ساعي (١)<br>ملاحظ عمال (٢)<br>مهندس (٢٠)<br>رئيس قسم الهندسة (٢٠)<br>مدير عام (٢٢) | ساعي (٢)<br>مهندس (٥)<br>ملاحظ عمال (١٠)<br>رئيس قسم الهندسة (٢٦)<br>مدير عام (٨١) | ساعي (١)<br>ملاحظ عمال (٤)<br>مهندس (١٨)<br>رئيس قسم الهندسة (٢٠)<br>مدير عام (٢٥) |

فمثلاً أجر عامل المهارة في وظيفة الساعي جنيته واحد، وأجر عامل المسؤولية جنيتهان، وأجر عامل المجهود الذهني جنيته واحد، وأجر عامل المجهود البدني اثنا عشر جنيتهاً، وأجر ظروف العمل أربعة جنيتهات، ومجموعها جميعاً عشرون جنيتهاً، وهو ما يعادل مرتب الساعي الشهري هذا المثال. وهكذا بالنسبة لبقية الوظائف (أو الأعمان) القياسية.

ب- أن أجر العامل Factors الواحد في الوظيفة السابقة في ترتيبها بين الوظائف تحت هذا العامل لا يجوز أن يزيد على التي تليها، بل ينبغي أن يقل، أو في الحالات النادرة يتعادل عند الضرورة التي تقتضيها تسوية الجدول لتحقيق شروط صلاحيته. فمثلاً وظيفة الساعي تسبق في ترتيبها وظيفة ملاحظ عمال تحت عامل المهارة، فعند ذلك لا يجوز أن يزيد أجر الساعي عن عامل المهارة عن أجر ملاحظ العمال عن هذا العامل. وبالفعل فإن أجر الساعي في عامل المهارة جنيته واحد بينما أجر ملاحظ العمال عن هذا العامل أربعة جنيتهات، وهكذا... ومن هنا كان قولنا إن ترتيب الوظائف تحت العوامل يتم تصاعدياً. ويلاحظ أن أجر عامل المجهود البدني لوظيفة رئيس قسم المندسة كان مساوياً (ولم يزد) لأجر نفس العامل في وظيفة مدير عام: وكما سبب أن أشرنا فهذا استثناء يندر أن يحدث ولا ينفي القاعدة، حيث يكون الاضطراب إلى ذلك بسبب محاولة تحقيق تسوية الجدول على النحو السابق توضيحه، وبسبب أيضاً تساوي قيمة هذا العامل في الوظيفتين على نحو تقريبي.

وبطبيعة الحال فإن تسوية الجدول حتى يتحقق فيه الشرطان الأساسيان السابقان ينبغي أن يتم عن طريق الاتفاق بين أعضاء اللجنة، كما يحسن أيضاً أن تكون أجور العوامل خالية من الكسور ومقربة إلى أقرب عدد صحيح، على نحو الجدول في المثال السابق لسهولة استخدامه كما ينبغي بذل أقصى العناية والجهد لأن يوضع هذا الجدول متحريراً الدقة والعدالة والموضوعية،

وخالياً من أية انحيازات أو أوهام لا أساس لها عن أية وظيفة. ويلاحظ أن الاختيار الدقيق للأعمال القياسية وعدالة مرتباتها داخل المؤسسة سوف يساعدان على تحقيق درجة أعلى من الموضوعية والدقة والعدالة في هذا الجدول.

٥ - الخطوة التالية هي استخدام الجدول السابق كمعيار لتقييم كل عمل داخل المؤسسة وذلك عن طريق مقارنة عوامل كل عمل منفرد بأجور العوامل داخل الجدول السابق. ومن هنا كانت تسمية هذه الطريقة من التقييم بمقارنة العوامل. وتتم هذه الخطوة باتباع التالي بالنسبة لكل عمل يراد تقييمه، ولنأخذ عمل محامي بالمؤسسة كمثال.

أ - أي الأعمال القياسية يعادل عامل المهارة فيها عامل المهارة لدى المحامي؟ فإذا كانت الإجابة التي انتهت إليها لجنة التقييم هي عمل المهندس فإنها تعطي عمل المحامي ١٨ جنياً عن عامل المهارة. ثم يتكرر نفس السؤال بالنسبة لعامل المسؤولية، فإن انتهت اللجنة إلى أن مسؤوليته تعادل مسؤولية ملاحظ العمال فإنها تعطي عمل المحامي ١٠ جنياً عن عامل المسؤولية. ثم يتكرر نفس السؤال بالنسبة لعامل المجهود الذهني، فإن انتهت اللجنة إلى أن المجهود الذهني الذي يبذله يعادل مجهود رئيس قسم الهندسة فإنها تعطي عمل المحامي ٣٠ جنياً عن عامل المجهود الذهني. ثم يتكرر نفس السؤال بالنسبة لعامل المجهود البدني، فإن انتهت اللجنة إلى أن المجهود البدني الذي يبذل المحامي يعادل مجهود ملاحظ العمال فإنها تعطي عمل المحامي ٦ جنياً عن عامل المجهود البدني. ثم يتكرر نفس السؤال بالنسبة لعامل التقييم الأخير وهو ظروف العمل، فإن انتهت اللجنة إلى أن ظروف عمل المحامي تعادل ظروف عمل رئيس قسم الهندسة فإنها تعطي عمل المحامي ٣ جنياً عن عامل ظروف العمل.

ب - تقوم اللجنة بالتقييم النهائي والكلبي لعمل المحامي وذلك بعملية جمع

بسيطة للأجر الذي أعطي له عن كل من عوامل التقييم الخمسة (١٨ + ١٠ + ٣٠ + ٦ + ٣)، فتكون قيمة المرتب الذي ينبغي أن يتقاضاه المحامي شهرياً في هذه المؤسسة هو: ٦٧ جنيهاً.

جـ - يحدث في كثير من الأحيان أن تكون إجابة سؤال من الأسئلة المطروحة في البند «أ» (أي الأعمال القياسية يعادل . . ؟) أنه لا يوجد عمل قياسي يعادل عمل المحامي بالنسبة لعامل التقييم موضوع السؤال وليكن على سبيل المثال عامل المهارة. عند ذلك يدرج سؤال بديل هو أي عمليين قياسييين يقع عامل مهارة المحامي بين عاملي مهارتهما؟ عند ذاك قد تكون إجابة اللجنة أن عامل مهارة المحامي يقع بين عامل مهارة المهندس وعامل مهارة رئيس قسم الهندسة أي بين ١٨ جنيهاً و ٣٠ جنيهاً. فإن رأت اللجنة أنه يقع في منتصفهما أعطت المحامي ٢٤ جنيهاً عن عامل المهارة حيث يتوسط مبلغ الـ ٢٤ جنيهاً بين الـ ١٨ جنيهاً والـ ٣٠ جنيهاً. أما إن رأت أنه يقع أكثر قرباً من عامل مهارة المهندس فإنها تعطي المحامي عن عامل المهارة مبلغاً يقع بين الـ ١٨ والـ ٣٠ جنيهاً ويقرب من الـ ١٨ بمقدار مدى اقتراب عامل مهارة المحامي من عامل مهارة المهندس. وهكذا بالنسبة لبقية العوامل المشابهة. وتكون قيمة الأجر الشهري المستحق هو حاصل جمع الأجر الجزئية التي أعطتها اللجنة عن عوامل التقييم الخمسة على نحو ما سبق أن ذكرنا.

د - تتم نفس الخطوات السابقة بالنسبة لكل عمل يراد تقييمه، وهكذا نحصل على التقييم النهائي لكل عمل داخل المؤسسة.

وإذا كان هذا مثلاً مبسطاً للخطوات التي يمكن اتباعها لتقييم وظائف المؤسسة أو أعمالها بطريقة مقارنة العوامل، فإن ميزات هذه الطريقة تتضح فيه بجلاء، حيث يبدو أن هذه الطريقة أكثر موضوعية وعدالة من طريقتي التقييم السابقتين عليها (طريقة الترتيب وطريقة

(الفتات)، إذ تصبح الأسس التي يتم عليها تقييم كل وظيفة أساساً مدروسة محددة (عوامل التقييم الخمسة في المثال السابق) كما أن الجانب الكمي في هذه الطريقة أوضح وأكثر إقناعاً وعدالة. هذا إلى جانب أن هذه الطريقة في حد ذاتها بسيطة نسبياً فيما تتطلبه من جهد ووقت وإجراءات. وربما كانت أخطر عيوبها هو سهولة أن يقع أعضاء لجنة التقييم تحت تأثير الهالة Halo Effect (الأفكار والانطباعات السابقة) المرتبطة ببعض الأعمال أو شاغليها فيتج عن ذلك تضخم لقيمتها أو إنقاص له فنقل العدالة والموضوعية في التقييم. إلا أن قيام لجنة بهذا التقييم وليس الاكتفاء بأن يقوم فرد واحد بهذا التقييم، بالإضافة إلى حرية المناقشة داخل اللجنة وتساوي أصوات كل الأعضاء سوف يحد كل ذلك من تأثير الهالة على النتيجة النهائية للتقييم ويجعلها أكثر عدالة وموضوعية.

#### رابعاً - طريقة النقط:

تقوم هذه الطريقة على التعبير عن قيمة العمل أو الوظيفة بعدد من النقط، بحيث تكون الوظيفة ذات النقط الأكثر هي الوظيفة الأعلى قيمة وهكذا، ثم يتم تحديد القيمة المالية للوظيفة (أو العمل) على قدر عدد ما تحتويه من نقط، أي أن النقطة هنا تحول إلى قيمة مالية.

والخطوات التالية تمثل ما يتبع لتقييم الأعمال أو الوظائف بالمؤسسة باستخدام طريقة النقط:

١ - تحدد العوامل الأساسية Factors التي تصلح أساساً لتقييم الوظائف أو الأعمال بالمؤسسة. وفي حالات كثيرة يفضل أن يكون تقييم الوظائف والأعمال بالمؤسسة إلى مجموعتين إحداهما للوظائف أو الأعمال المصنعية والآخرى للوظائف أو الأعمال الفنية والمكتبية، ثم تحدد العوامل الأساسية التي تصلح أساساً لتقييم كل مجموعة على حدة، على

نحو ما فعلت المؤسسة المصرية العامة للصناعات المعدنية عند تقييمها للوظائف والأعمال التابعة لها (٣). ذلك أن هناك بعض الفروق في العوامل التي تصلح أساساً لتقييم كل من هاتين المجموعتين من الوظائف أو الأعمال. أما العوامل الأساسية هذه فغالباً ما تكون العوامل الخمسة التي سبق أن ذكرناها عند مناقشتنا للطريقة السابقة من طرق التقييم، وهي المهارة والمسؤولية والمجهود الذهني والمجهود البدني وظروف العمل، مع بعض التعديلات أو الحذف أو الإضافات البسيطة حتى تصبح مناسبة لطبيعة الوظائف والأعمال في المؤسسة المراد تقييم الوظائف بها. فعلى سبيل المثال نجد أن عوامل تقييم الوظائف المصنعية والفنية والمكتبية التابعة للمؤسسة المصرية العامة للصناعات المعدنية (سابقة الذكر) والتي تعتبر من أدق وأكثر مؤسسات القطاع العام علمية في طريقة تقييمها للوظائف التابعة لها هي تلك العوامل الخمسة دون حذف أو إضافة.

٢ - بعد أن تقوم اللجنة بتحديد عوامل التقييم الأساسية على النحو السابق تقوم بتحديد العناصر (أو العوامل الفرعية Sub-Factors) التي ينقسم إليها كل عامل من عوامل التقييم الأساسية، وإذا أخذنا نظام التقييم في مؤسسة الصناعات المعدنية السابقة الإشارة إليه كمثال نجد أنه بالنسبة لعامل المهارة في تقييم الوظائف المصنعية والفنية والمكتبية قد قسمه إلى خمسة عناصر هي: (التعليم - الخبرة - التدريب - الدقة - التصرف) وبالنسبة لعامل المسؤولية في تقييم الوظائف المصنعية خاصة قسمه إلى أربعة عناصر هي: (المسؤولية عن الخامات والمنتجات. والمسؤولية عن الأدوات والأجهزة والآلات والمسؤولية عن عمل الآخرين «الإشراف» والمسؤولية عن سلامة الآخرين).

٣ - بعد ذلك تقوم اللجنة بتقسيم كل عنصر من العناصر التي انتهت إليها في الخطوة السابقة إلى مستويات Levels، ثم تحدد تحديداً دقيقاً وصف

كل مستوى وما تقصده به. فمثلاً في تقييم مؤسسة الصناعات المعدنية الخاص بالوظائف المصنعية قسم عنصر التعليم (المتدرج تحت عامل المهارة) إلى ستة مستويات الأول منها هو مستوى الإلمام البسيط بالقراءة والكتابة، والثاني هو مستوى إجادة القراءة والكتابة والحساب، والثالث هو مستوى إجادة القراءة والكتابة والحساب والمعرفة النظرية بمعلومات ضرورية لازمة للوظيفة، أما المستوى الرابع فهو المعرفة على مستوى الشهادة الإعدادية الفنية أو ما يعادلها، أما المستوى السادس والأخير والذي يمثل أعلى مستوى تعليمي مناسب لتقييم هذه الوظائف المصنعية فهو المعرفة على مستوى تعليم مهني بعد الشهادة الثانوية الفنية أو ما يعادلها.

٤ - بعد استكمال الخطوات الثلاث السابقة (تحديد العوامل الأساسية ثم عناصر هذه العوامل ثم تقسيم كل عنصر إلى مستوياته على نحو ما سبق أن شرحنا) تقوم لجنة التقييم بتوزيع عدد من النقاط قدره ألف نقطة على كل عامل من العوامل الأساسية بحيث يكون نصيب كل عامل من النقاط مواز لقيمته في تقييم العمل. فإن كان يعتبر أعلى العوامل جميعاً قيمة في تقييم العمل وجب أن يكون نصيبه من النقاط أعلى الأنصبة جميعاً، وهكذا يكون لكل عامل من عوامل التقييم نصيب من النقاط يتوازن مع أهميته النسبية في تقييم الأعمال. ولو عدنا إلى تقييم الوظائف المصنعية للمؤسسة المصرية العامة للصناعات المعدنية كمثال فسوف نجد أن لجنة التقييم قد حددت نصيب عامل المهارة بـ ٤٥٠ نقطة، وعامل المسؤولية بـ ٢٠٠ نقطة، وعامل المجهود البدني بـ ١٢٠ نقطة، وعامل المجهود الذهني بـ ٥٥ نقطة، وعامل ظروف العمل بـ ١٧٥ نقطة، والمجموع هو ١٠٠٠ نقطة.

٥ - بعد تحديد نصيب كل عامل من عوامل التقييم من النقط، تقوم اللجنة بتقسيم نقط كل عامل على عناصر هذا العامل لتحديد نصيب كل عنصر

بنفس الطريقة السابقة. ففي المثال السابق قامت اللجنة بتقسيم الـ ٤٥٠ نقطة التي تمثل نصيب عامل المهارة إلى ١٠٠ نقطة لعنصر التعليم، و ١٨٠ نقطة لعنصر الخبرة، و ٧٠ نقطة لعنصر التدريب، و ٥٠ نقطة لعنصر الدقة والخطأ المسموح به، و ٥٠ نقطة لعنصر التصرف، ومجموعها جميعاً ٤٥٠ نقطة هي كل نصيب عامل المهارة من نقط التقييم الـ ١٠٠٠. أما نصيب عامل المسؤولية وقدره ٢٠٠ نقطة فقد قسمت اللجنة إلى ٢٥ نقطة لعنصر المسؤولية عن الخامات والمنتجات و ٢٥ نقطة لعنصر المسؤولية عن الأدوات والأجهزة والآلات، و ٧٥ نقطة لعنصر المسؤولية عن عمل الآخرين (الإشراف)، و ٧٥ نقطة لعنصر المسؤولية عن سلامة الآخرين. كما قسمت اللجنة نصيب عامل المجهود البدني وقدره ١٢٠ نقطة إلى ٥٠ نقطة لعنصر المجهود الحركي، و ٧٠ نقطة لعنصر المجهود العضلي. أما المجهود الذهني فلم تقسمه اللجنة إلى عناصر وبالتالي لم تقسم الـ ٥٥ نقطة نصيبه، بل بقيت كما هي. في حين قسمت اللجنة ظروف العمل ونصيبه ١٧٥ نقطة على عنصر الحرارة ونصيبه ٣٠ نقطة، وعنصر الضوضاء ونصيبه ٥ نقط، وعنصر التهوية ونصيبه ٥ نقط، وعنصر الرطوبة ونصيبه ٥ نقط، وعنصر الإضاءة ونصيبه ٥ نقط، وعنصر النظافة ونصيبه ٥ نقط، وعنصر مكان العمل ونصيبه ٢٠ نقطة، وعنصر مخاطر العمل ونصيبه ١٠٠ نقطة.

٦ - بعد أن يتم تحديد نصيب كل عنصر من النقاط كما في الخطوة السابقة تقوم اللجنة بتحديد نصيب كل مستوى داخل كل عنصر من النقاط بحيث يكون نصيب أعلى مستوى داخل العنصر مساوياً لنصيب العنصر كله من النقاط. ففي المثال السابق نجد أن عنصر التعليم نصيبه ١٠٠ نقطة وهذا العنصر كما سبق أن ذكرنا قسم إلى ستة مستويات تدرج من المستوى الأول (مستوى الإمام البسيط بالقراءة والكتابة) إلى المستوى السادس (مستوى معرفة على مستوى تعليم مهني من بعد الشهادة الثانوية الفنية أو ما يعادلها) ولهذا فإن المستوى السادس هذا يأخذ ١٠٠ نقطة،

بينما المستوى الأول يأخذ ١٠ نقاط، والثاني ٢٨، والثالث ٤٦، والرابع ٦٤، والخامس ٨٢؛ على نحو ما قدرت لجنة التقييم. وتأخذ مثلاً آخر من نفس تقييم الوظائف المصنعية بالمؤسسة المصرية العامة للصناعات المعدنية وهو عنصر مخاطر العمل، وهذا العنصر نصيبه ١٠٠ نقطة كما سبق أن ذكرنا في نهاية البند السابق. وقد قسم إلى مستويات: الأول يتعرض لإصابات بسيطة ونادرة ونصيبه ٥ نقط، أما المستوى الثاني فهو يتعرض لإصابات بسيطة ومتكررة ونصيبه ٢٠ نقطة، والثالث يتعرض لإصابات خطيرة ونادرة ونصيبه ٣٦ نقطة، يتعرض لإصابات خطيرة متكررة ونصيبه ٥٢ نقطة، والخامس يتعرض لإصابات يتسبب عنها عجز جزئي نادراً ونصيبه ٦٨ نقطة، والسادس يتعرض لإصابات يتسبب عنها عجز جزئي قريب الاحتمال ونصيبه ٨٤ نقطة، أما المستوى السابع والأخير يتعرض للعجز الكلي أو الوفاة ونصيبه ١٠٠ نقطة (هي كل نصيب عنصر مخاطر العمل). وبهذا تنتهي اللجنة من وضع ما يعرف بمقياس النقط The Point Scale، أي المقياس الذي يحدد مقدار النقط لكل عامل وكل عنصر وكل مستوى.

٧- يوضح نموذج لبطاقة تقييم وظيفة أو عمل بحيث يوضح عدد النقط التي يستحقها العمل أو الوظيفة عن كل عامل من عوامل التقييم وعن كل عنصر من عناصر هذه العوامل. والنموذج التالي يعتبر مثلاً مناسباً لذلك وضعت المؤسسة المصرية العامة للصناعات المعدنية لتقييم الوظيفة المصنعية. ويملاً بالطريقة التالية:

أ - يذكر في أعلى النموذج اسم الشركة والإدارة والقسم واسم الوظيفة وملخص واجبات الوظيفة أو العمل موضع التقييم، إذ أن كل عمل أو وظيفة تحتاج لتقييمها إلى بطاقة خاصة بها.

ب - تنظر لجنة التقييم إلى عنصر التعليم (أول عناصر عامل المهارة)، وبناء على تحليل العمل موضع التقييم تحدد أي درجة (أو مستوى)

من درجات التعليم (والتي سبق للجنة أن قسمت مستوياته أو درجاته إلى ستة على نحو ما ذكرنا) تلزم لشاغل هذا العمل فإن كان المستوى الأول مثلاً (ولتكن الوظيفة ساعي) فتكتب اللجنة أمام عنصر التعليم وتحت بند الدرجة ١ وأمامها تحت بند النقط تضع اللجنة عدد النقط المخصصة للمستوى الأول من التعليم وهو ١٠ فقط، على نحو ما سبق أن ذكرنا. ثم تكرر اللجنة نفس الإجراء بالنسبة لكافة العناصر الموجودة في نموذج بطاقة التقييم هذه.

ج- تقوم اللجنة بجمع النقاط التي يستحقها كل عمل (أو وظيفة) عن كل عنصر من العناصر الواردة في نموذج بطاقة التقييم (وهي كافة عناصر عوامل التقييم) فيكون هذا المجموع هو الموازي نسبياً لقيمة العمل حسب ميزانية الأجور بالمؤسسة التي يجري تقييم أعمالها. ولترجمة نقط العمل إلى قيمة مالية ننظر إلى أعلى مرتب في ميزانية أجور المؤسسة ونعطيه العمل صاحب أعلى مجموع نقط، ثم نحسب نصيب النقطة في هذا المرتب فمثلاً لو كان أعلى مرتب هو ١٦٠ جنيهاً وأعلى عمل حصل على نقط هو عمل مدير المصنع ومجموع نقطه ٨٠٠، عند ذلك يقوم عمل عند ذلك يقوم عمل مدير المصنع بمرتب شهري قدره ١٦٠ جنيهاً ويكون نصيب النقطة هو ٢٠ قرشاً (١٦٠ جنيهاً على ٨٠٠ نقطة) أي تصبح قيمة النقطة في نظام التقييم بالمؤسسة ٢٠ قرشاً. وعلى هذا فالعمل الذي يصل مجموع نقطته إلى ٧٠٠ يحدد مرتبه بـ ١٤٠ جنيهاً (٧٠٠ × ٢٠ قرشاً). وهكذا لو بلغ مجموع نقط عمل الساعي ١٥٠ نقطة، فإن مرتبه عند ذلك ينبغي أن يكون ٣٠ جنيهاً (١٥٠ × ٢٠ قرشاً). وبالمثل تقوم كافة الأعمال (أو الوظائف) بمؤسسة العمل طالما تقع في فئة الوظائف المصنعية، وبالمثل أيضاً تقوم أعمال وظائف مؤسسة العمل الفنية والمكتبية بناء على خطة التقييم الموضوعية خصيصاً لهذا النوع من الأعمال، وبنفس الطريقة. وهكذا ترجم

النقطة إلى قيمة نقدية، ونحصل على قيمة العمل من ضرب مجموع نقطه في القيمة النقدية للنقطة الواحدة فتحدد بذلك قيمة المرتب على أساس موضوعي صرف. أما في حالة الرغبة في وضع الأعمال أو الوظائف في هيئة درجات أو فئات تحددتها الإدارة سلفاً (كوضع كافة العاملين بالحكومة في الفئات التي حددتها القرارات الجمهورية) فيمكن في هذه الحالة استخراج العمل صاحب أعلى مجموع نقط فنعطيه أعلى فئة أو درجة، كما نستخرج العمل صاحب أقل مجموع نقط ونعطيه أقل فئة أو درجة. ثم نقسم الفرق بين مجموع نقط أعلى عمل ومجموع نقط أقل عمل على العدد المحدد للفئات التي يوضع عليها العاملون لتحديد حدود نقط كل فئة أو درجة. فمثلاً لو كان أعلى مجموع نقط في مؤسسة العمل هو ٨٠٠ وأقلها هو ٢٠١ ومطلوب وضع العاملين بهذه المؤسسة على ١٢ فئة، عند ذلك يمكن وضع كافة الأعمال صاحبة مجموع نقط يتراوح بين ٢٠١ و ٢٥٠ في المئة (أو الدرجة) الثانية عشرة، ووضع كافة الأعمال صاحبة مجموع نقط يتراوح بين ٢٥١ و ٣٠٠ في الفئة (أو الدرجة) الحادية عشرة، وهكذا حتى نصل إلى وضع كافة الأعمال صاحبة مجموع نقط يتراوح بين ٧٥١ و ٨٠٠ في الفئة (أو الدرجة) الأولى.

ومن الجدير بالذكر أن الاتفاق بين أعضاء لجنة التقييم على كيفية تنفيذ الخطوات السابقة لطريقة التقييم بالنقط ينبغي أن يتم بنفس الكيفية التي يتم فيها في طرق التقييم السابق ذكرها، أي إما بالاتفاق عن طريق المناقشة، أو اتخاذ رأي الغالبية، أو احتساب متوسط الآراء.

ويلاحظ أن طريقة النقط تعتبر أفضل طرق التقييم وأكثرها دقة وعدالة وموضوعية نظراً لإجراءاتها الطويلة الدقيقة ومنطقيتها الشديدة، كما أن احتمال الخلاف على تقييم أي عمل على أساسها احتمال ضعيف نظراً لأسسها

المحددة الموضوعية الواضحة. وتكمن الصعوبة الأساسية في هذه الطريقة في كيفية وضع مقياس النقط The Point Scale على أساس موضوعي واضح ومحدد ومدروس بكفاية عالية. بل إن أي ضعف في بناء مقياس النقط سوف يضعف من موضوعية وكفاءة التقييم بطريقة النقط هذه. ولهذا فإن أغلب الجهد وأدقه إنما توجهه لجنة التقييم في بناء مقياس النقط هذا.

## خاتمة:

عرضنا في هذا الفصل للطرق التقليدية لتقييم الأعمال أو الوظائف وأعطينا أمثلة مبسطة للخطوات التي تتبع في كل طريقة منها مع عرض أمثلة توضيحية سواء من واقع ما تم في مؤسساتنا الوطنية من إجراءات لتقييم أعمالها أو من وحي الافتراضات النظرية لسهولة الإيضاح. ولقد أسقطنا في عرضنا هذا الكثير من الإغراق في التفاصيل المعقدة التي قد تربك القارئ ولا تحقق الغرض الأساسي لنا وهو الشرح المبسط الذي يسهل فهمه لأسس تقييم الوظائف والأعمال.

المؤسسة المصرية العامة للصناعات المعدنية

خطة تحليل وتقييم وظائف جدول المؤسسة

شركة:

إدارة:

قسم:

بطاقة تقييم وظيفة مصنعية

اسم الوظيفة:

| التقييم |     | التوصيف النمطي | العناصر            |                             | العوامل       |
|---------|-----|----------------|--------------------|-----------------------------|---------------|
| درجة    | نقط |                |                    |                             |               |
|         |     |                | تعليم              |                             | المهارة       |
|         |     |                | خبرة               |                             |               |
|         |     |                | تدريب              |                             |               |
|         |     |                | دقة وخطأ مسموح     |                             |               |
|         |     |                | التصرف             |                             |               |
|         |     |                | خامات ومنتجات      |                             | المسؤولية     |
|         |     |                | أدوات وأجهزة وآلات |                             |               |
|         |     |                | عمل آخرين          |                             |               |
|         |     |                | سلامة آخرين        |                             |               |
|         |     |                | حركي               | بدني                        | المجهود       |
|         |     |                | عضلي               |                             |               |
|         |     |                | ذهني               |                             |               |
|         |     |                | حرارة              | البيئة<br>المحيطة<br>بالعمل | ظروف<br>العمل |
|         |     |                | ضوضاء              |                             |               |
|         |     |                | تهوية              |                             |               |
|         |     |                | رطوبة              |                             |               |
|         |     |                | إضاءة              |                             |               |
|         |     |                | نظافة              |                             |               |
|         |     |                | مكان العمل         |                             |               |
|         |     | مخاطر العمل    |                    |                             |               |

مجموع النقط:

درجة الوظيفة:

توقعات أعضاء لجنة تقييم الوظائف

التاريخ:

## المراجع

- ١ - دكتور سيد عبد الحميد مرسي: سيكلوجية المهن - القاهرة - دار النهضة العربية - ١٩٦٥ .
- ٢ - مهندس عبد الحلیم البهي: تقييم الوظائف - كتيب من منشورات مصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهني بوزارة الصناعة - القاهرة - ١٩٦٨ .
- ٣ - المؤسسة المصرية العامة للصناعات المعدنية: تحليل وتقييم الوظائف - القاهرة - ١٩٦٣ .
- ٤ - معايير ترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة والقطاع العام، القاهرة، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، ١٩٧٨ .
- ٥ - Tiffin, J. and Mc Cormick. E.J.: Industrial Psychology, London, George Allen and Unwin Ltd., 1968.

## الفهرس

|    |   |
|----|---|
| ٣  | الإهداء                                       |
| ٥  | تقديم الطبعة الرابعة                          |
| ٧  | الفصل الأول: مدخل:                            |
| ٧  | - ما هو علم النفس الصناعي والتنظيمي           |
| ١٠ | - أهداف علم النفس الصناعي والتنظيمي           |
| ١٧ | - لمحة تاريخية عن علم النفس الصناعي والتنظيمي |
| ٢٣ | - علم النفس الصناعي والتنظيمي في مصر          |
| ٢٩ | الفصل الثاني: التوافق النفسي والتوافق المهني: |
| ٢٩ | - سيكلوجية التوافق العام                      |
| ٣٨ | - محكات الشخصية السوية                        |
| ٥٠ | - سيكلوجية التوافق المهني                     |
| ٥١ | - ارتباط مظاهر سوء التوافق المهني             |
| ٥٣ | - قياس التوافق المهني                         |
| ٥٤ | - تحقيق التوافق المهني للعامل في الصناعة      |
| ٦٥ | الفصل الثالث: تحليل العمل:                    |
| ٦٥ | ١ - الاختيار المهني                           |
| ٦٦ | ٢ - التوجيه المهني                            |
| ٦٦ | ٣ - التأهيل المهني                            |

|     |  |
|-----|--|
| ٦٧  | ٤ - النقل المهني .....                               |
| ٦٨  | ٥ - المقصود بتحليل العمل .....                       |
| ٦٨  | ٦ - مصادر جمع البيانات في تحليل العمل .....          |
| ٧٥  | ٧ - استمارة تحليل العمل .....                        |
| ٩٥  | ٨ - دليل ملء استمارة تحليل العمل .....               |
| ١١٧ | الفصل الرابع: تحليل الفرد: .....                     |
| ١١٩ | - وسائل تحليل الفرد .....                            |
| ١١٩ | أولاً: ممارسة العمل تحت الاختبار .....               |
| ١٢٢ | ثانياً: البيانات المسجلة بملفات سابقة عن الفرد ..... |
| ١٢٤ | ثالثاً: بيانات طلب الالتحاق .....                    |
| ١٢٦ | رابعاً: المقابلة الشخصية .....                       |
| ١٣٦ | خامساً: الاختبارات النفسية .....                     |
| ١٣٧ | سادساً: تصنيف الاختبارات النفسية .....               |
| ١٤٠ | أ - تحليل الوحدات .....                              |
| ١٥٣ | ب - ثبات الاختبار .....                              |
| ١٦٥ | ج - صدق الاختبار .....                               |
| ١٧٥ | د - معايير الاختبار .....                            |
| ٢١٧ | الفصل الخامس: ظروف العمل الطبيعية: .....             |
| ٢١٧ | ١ - الإضاءة .....                                    |
| ٢٢١ | ٢ - الحرارة .....                                    |
| ٢٢٣ | ٣ - التهوية .....                                    |
| ٢٢٧ | ٤ - الضوضاء .....                                    |
| ٢٢٩ | ٥ - الموسيقى .....                                   |
| ٢٣٠ | ٦ - الأجر .....                                      |
| ٢٣٣ | ٧ - التعب والملل .....                               |
| ٢٣٩ | ٨ - نوبات العمل .....                                |

|     |  |
|-----|--|
| ٢٤١ | ٩ - منحى الإنتاج .....   |
| ٢٤٥ | ١٠ - عوامل طبيعية أخرى .....   |
| ٢٤٦ | - اتجاهات العمال نحو تحسين ظروف العمل .....  |
| ٢٥٧ | الفصل السادس: سيكولوجية الإدارة والتنظيم .....   |
| ٢٥٨ | - الأجواء الإدارية (الديموقراطية والديكتاتورية والفضوضوية) .....   |
| ٢٥٩ | - تأثير الأجواء الإدارية على الإنتاج والأفراد .....  |
| ٢٦٦ | - صفات المدير الناجح .....   |
| ٢٦٩ | - تدريب المسؤولين عن الإدارة .....   |
| ٢٧٠ | - التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي في العمل .....  |
| ٢٧٤ | - التعاون والتنافس بين الزملاء .....   |
| ٢٧٦ | - الروح المعنوية للعاملين .....  |
| ٢٨٣ | الفصل السابع: سيكولوجية الأمن الصناعي والحوادث .....   |
| ٢٨٣ | - خطورة المشكلة .....  |
|     | - تفسير كيفية توزيع الحوادث (الصدفة - عدالة التوزيع -<br>القابلية المتزايدة - القابلية للحوادث نتيجة التكوين<br>الخاص للفرد) |
| ٢٨٨ |  |
| ٢٩١ | - العوامل المرتبطة بالحوادث .....  |
| ٢٩٢ | ١ - ظروف العمل .....   |
| ٢٩٣ | ٢ - الإضاءة .....  |
| ٢٩٣ | ٣ - الحرارة .....  |
| ٢٩٤ | ٤ - التعب .....  |
| ٢٩٥ | ٥ - البيئة النفسية للعمل .....   |
| ٢٩٧ | ٦ - النوع (الجنس) .....  |
| ٢٩٨ | ٧ - السن .....   |
| ٢٩٩ | ٨ - الخبرة .....   |
| ٣٠١ | ٩ - الذكاء .....   |

- ٣٠٣ ..... ١٠ - السرعة الإدراكية والسرعة الحركية
- ٣٠٤ ..... ١١ - الحالة الانفعالية الراهنة
- ٣٠٥ ..... ١٢ - الانتحار وادمان الكحوليات
- ٣٠٨ ..... ١٣ - ديناميات الشخصية
- ٣١٢ ..... ١٤ - اضطراب الشخصية
- ٣١٤ ..... ١٥ - الدوافع النفسية والحوادث (نظرية فرويد)
- ٣٢٥ - توصيات مقترحة لزيادة الأمن الصناعي وتخفيض الحوادث
- ٣٣٣ ..... الفصل الثامن: تقييم الوظائف:
- ٣٣٣ - أهمية الموضوع
- ٣٣٤ - طرق تقييم الوظائف
- ٣٣٦ ..... أولاً: طريقة الترتيب
- ٣٣٧ ..... ثانياً: طريقة الفئات (الدرجات)
- ٣٤٠ ..... ثالثاً: طريقة مقارنة العوامل
- ٣٤٧ ..... رابعاً: طريقة النقط
- ٣٥٥ - بطاقة تقييم وظيفة مصنعية

\*\*\*

|                              |                |
|------------------------------|----------------|
| ٩٢ / ٤٨١١                    | رقم الإيداع    |
| I.S.B.N. 977 - 02 - 3719 - 1 | التقييم الدولي |

٣ / ٩٢ / ١٩

جولدن سنار للطباعة