

الفصل السادس

تصنيف الوظائف

لقد توسعت الخدمة المدنية في مختلف الدول توسعاً كبيراً في السنوات الأخيرة، وأصبحت الأجهزة الحكومية تضطلع بنطاق واسع من الأنشطة المتنوعة، تطلبت وجود كم هائل ومتنوع من الوظائف فيها، وأصبح من العسير التعامل مع تلك الوظائف على نحو منفرد، كل على حدة. لذا بات من الضروري العمل على إيجاد إطار معين يساعد على التعامل مع الوظائف بشكل موحد يؤدي إلى تحقيق الفاعلية والعدالة في إدارة الموارد البشرية. ومن هنا نشأت فكرة تصنيف الوظائف، وأصبحت إحدى أهم ملامح إدارة الموارد البشرية والخدمة المدنية المعاصرة، والأداة الأساسية للتنفيذ الفاعل لنظام الجدارة.

وهكذا فبعد إنشاء المنظمات وتكوين وظائفها وتصميمها، ثم تحليلها ووصفها وتحديد مواصفاتها، تكون الخطوة الأساسية التالية تصنيف هذه الوظائف، تمهيداً لتقويمها، ثم البدء في عملية شغلها بالأفراد المناسبين وفقاً لذلك.

مفهوم تصنيف الوظائف

التصنيف، بصفة عامة، جزء أساس في التعاملات اليومية للإنسان. فنحن نلجأ إلى تصنيف الكائنات والأشياء، وتمييزها بعضها عن بعضاً، وفقاً لمعايير معينة، لتسهيل التعامل معها بما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد والمال. وهكذا نقوم بتصنيف الناس وفقاً لخصائصهم الشخصية، ونصنف الأشياء إلى تصنيفات رئيسة وتصنيفات فرعية، وفقاً لنوعها، أو قيمتها، أو شكلها، أو لونها، أو حجمها، أو وزنها، ووفقاً للعديد من المعايير الأخرى التي تبسّر لنا التعامل معها. وعلى هذا الأساس يتم تصنيف الكتب في المكتبات إلى تصنيفات رئيسة وفرعية: فهناك الكتب التاريخية، والكتب الجغرافية، والكتب العلمية. وهذه الكتب تصنف إلى تصنيفات فرعية، فكتب العلوم تصنف إلى: كتب الكيمياء، وكتب الفيزياء،

وكتب الأحياء . كما أن كتب الكيمياء تصنف إلى تصنيفات فرعية أخرى ، مثل : كتب الكيمياء العضوية ، وكتب الكيمياء الحيوية ، وكتب الكيمياء الهندسية . ويمكن أن يستمر ذلك التصنيف إلى تصنيفات فرعية أدق . وحتى الكتب نفسها تصنف إلى أبواب ، والأبواب إلى فصول ، والفصول إلى موضوعات رئيسة وفرعية . وهكذا بالنسبة لمختلف التصنيفات التي نواجهها في تعاملاتنا اليومية ، مثل : تصنيف الأدوية في الصيدليات ، وتصنيف الأنواع المختلفة التي تعرض في محلات البقالة ، والملابس ، والأجهزة الكهربائية .

ومثل تصنيف الكائنات والأشياء في مجال الحياة اليومية ، يتم تصنيف الوظائف في الأجهزة الإدارية لتحقيق العديد من الأغراض . وبوجه عام ، فإن عملية تصنيف (أو ترتيب) الوظائف تعنى في الأساس بتجميع الوظائف بشكل منظم في مجموعات رئيسة ، ثم تقسيم هذه المجموعات إلى مجموعات فرعية أخرى ، وفقاً لتشابهها في نواح معينة ، وذلك على أساس واجباتها ومسؤولياتها والمؤهلات المطلوبة لشغلها .

ويتم ذلك التصنيف من خلال تجميع الوظائف في مجموعات رئيسة أو عامة (على أساس خصائص عريضة مشتركة بينها ، مثل : التشابه في مجال العمل ، أو في ظروف العمل ، أو في المؤهلات المطلوبة لشغلها) . ثم تقسيم تلك المجموعات العامة إلى مجموعات نوعية (تشمل كل مجموعة نوعية مهنة محددة أو نوعاً واحداً متخصصاً من العمل) . ثم تقسم المجموعات النوعية إلى مجموعات فرعية تسمى مجموعات (أو سلاسل) فئات (تتضمن كل مجموعة منها الوظائف التي تنتمي إلى تخصص فرعي داخل المهنة الواحدة ، ولكن تختلف عن بعضها من حيث درجة صعوبة العمل ومسئوليته) . ثم تقسم كل مجموعة من مجموعات الفئات إلى فئات بحيث تضم كل فئة جميع الوظائف التي تتشابه في نوع العمل ، ومستوى صعوبته ومسؤولياته ، ومطالب التأهيل اللازمة لأدائه ، ومن ثم تعطى كل فئة اسماً وظيفياً موحداً ، وتعامل معاملة واحدة بالنسبة لكافة أمور إدارة الموارد البشرية .

ولتوضيح مفهوم تصنيف الوظائف ، قد يكون من المفيد إلقاء بعض الضوء على

المصطلحات الأساسية المستخدمة في هذا المجال :

الوظيفة (position) : الوحدة الأساسية للتصنيف، وتضم مجموعة من المهام المتجانسة التي تتطلب معارف ومهارات وقدرات معينة للقيام بها، وتشكل واجبات ومسؤوليات العمل لموظف واحد.

الفئة الوظيفية (class) : مجموعة من الوظائف المتشابهة في نوع المهام الرئيسية، ومستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسؤوليات، ومطالب التأهيل اللازمة لأداء العمل. الأمر الذي يبرر إعطائها المزايا نفسها، وتطبيق جميع إجراءات إدارة الموارد البشرية عليها بصورة متساوية.

المرتبة أو الدرجة أو المستوى (grade) : مستوى من الأجر في سلم الرواتب (الذي يتكون من عدد من المراتب التصاعدية)، وتمثل درجة معينة من الصعوبة والمسؤولية. وتشمل كل مرتبة فئات ووظائف متساوية في درجات الصعوبة ومستوى المسؤولية، ومستوى مطالب التأهيل، ولكنها تختلف في طبيعة العمل. وهكذا فإن المرتبة الثامنة في سلم الموظفين العام في المملكة يوجد بها وظائف محاسب، مفتش إداري، مهندس مدني، وغيرها من الوظائف التي تختلف في طبيعة العمل ولكن تتساوى في مستوى الصعوبة والمسؤولية.

مجموعة (سلسلة) الفئات (series) : تتضمن كل مجموعة فئات، فئات الوظائف التي تتشابه من حيث نوع العمل، ولكن تختلف من حيث درجة الصعوبة ومقدار المسؤولية.

المجموعة النوعية (occupational group) : تقسيم رئيس للوظائف التي تنتمي إلى مهنة واحدة، وتشمل مجموعات من الفئات التي تمارس نشاطاً متماثلاً، مثل: الأعمال الهندسية، والطبية، والقانونية.

التطور التاريخي لتصنيف الوظائف العامة

لم يظهر تصنيف الوظائف بالمفهوم العصري القائم على تحليل واجبات الوظائف ومسؤولياتها والمعارف والقدرات والمهارات اللازمة لشغلها، إلا في أوائل القرن التاسع عشر، وذلك في مجال إدارة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، حين بدأت الشركات

الأمريكية الكبرى بتنظيم عملية التوظيف فيها من خلال تصنيف وظائفها بناءً على ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات، بعد تزايد حجم أنشطتها وأعداد موظفيها بشكل كبير. ثم بدأت الفكرة في الانتقال إلى الأجهزة الحكومية الأمريكية في منتصف القرن التاسع عشر، وبعدها أخذت في الانتقال تدريجياً إلى بقية أرجاء العالم.

وكانت أول محاولة لتصنيف الوظائف العامة في الولايات المتحدة على المستوى الفيدرالي تلك التي أقرها الكونغرس الأمريكي سنة ١٨٥١ م. ففي تلك السنة أصدر الكونغرس قراراً دعا فيه الأجهزة الفيدرالية الرئيسة إلى صياغة خطط لتصنيف الموظفين الكتبية (clerks) لتحديد أجورهم وفقاً لخدماتهم. وبعد سنتين، في عام ١٨٥٣ م، أصدر الكونغرس قانوناً، تم بموجبه تصنيف الموظفين الكتبية في الأجهزة الفيدرالية الرئيسية وفقاً لرواتبهم في أربع درجات. ^(١) وهكذا فإن التصنيف وفقاً لذلك القانون كان تصنيفاً للموظفين أنفسهم وفقاً لرواتبهم، لا تصنيفاً للوظائف نفسها على أساس واجباتها ومسؤولياتها. كذلك فإن خطة التصنيف السابقة لم تؤد إلى توحيد أسماء الوظائف أو أوصافها الوظيفية. لذلك فإن العديد من الوظائف المختلفة حملت الاسم ذاته، الأمر الذي أدى إلى أن يكون للوظيفة نفسها عشرة أو عشرون اسماً ومعدلات أجور متباينة، حيث لم يكن للأجر علاقة حقيقية بالأداء. ^(٢) ونتيجة لسليبات هذا الوضع الذي غدا أكثر بروزاً مع نمو عدد الموظفين، أصبحت الحاجة ملحة إلى إعادة النظر في نظام التصنيف القائم.

وهكذا بدأت أولى المحاولات التي تهدف إلى تصنيف الوظائف بغية معالجة حالات الإسراف والمحاباة السياسية والشخصية والفوضى القائمة في تحديد واجبات ورواتب موظفي الحكومة الفيدرالية. ففي عام ١٨٨٣ م صدر قانون بندلتون للخدمة المدنية (Pendleton Civil Service Act)، الذي كان مستمداً من تجربة إصلاح الخدمة المدنية البريطانية في الفترة ما بين ١٨٥٠ م-١٨٧٠ م. ^(٣) وبمقتضى ذلك القانون تم إنشاء جهاز مركزي مستقل للإشراف على شؤون الخدمة المدنية الفيدرالية (هيئة الخدمة المدنية (Civil Service Commission)). كما أدى ذلك القانون إلى إنشاء فئات للوظائف

بغرض معاملة الموظفين بأسلوب موحد. وفي حين أن القانون أشار فقط إلى تصنيف موظفي الأعمال المكتبية، إلا أنه حول السلطة التنفيذية توسيع نطاق تطبيق القانون على فئات أخرى من الموظفين.

وفي عام ١٨٨٨ م قام الرئيس غروفر كليفلاند (Grover Cleveland) بتصنيف جميع الموظفين الفيدراليين في عشر فئات وفقاً لرواتبهم، ولكن لم يصاحب التصنيف أية محاولة لمساواة الأجور أو ربطها بالمهام المؤداة فعلاً.^(٤) ولم تبد الحكومة الفيدرالية الأمريكية اهتماماً بتقديم برنامج حديث لتصنيف الوظائف إلا بحلول عام ١٩٢٠ م. ففي تلك السنة دعت هيئة الخدمة المدنية في تقريرها السنوي إلى تصنيف الوظائف على أساس المهام المؤداة، وإلى تحديد أجور متساوية لنفس النوع من الأعمال.

وفي سنة ١٩١٢ م كانت مدينة شيكاغو في ولاية إلينوي أول وحدة حكومية أمريكية تقوم بوضع خطة لتصنيف الوظائف وفقاً لواجبات الوظائف ومسؤولياتها. وتبعتها حكومة ولاية إلينوي، التي أصبحت أول ولاية أمريكية تقوم بتصنيف الوظائف على أساس واجبات الوظائف ومسؤولياتها. أما على المستوى الفيدرالي الأمريكي فقد شكل الكونغرس عام ١٩١٩ م اللجنة المشتركة لإعادة تصنيف الأجور (Joint Commission on Reclassification of Salaries). وقد أصدرت تلك اللجنة تقريراً في عام ١٩٢٠ م يدعو إلى تصنيف وظائف الحكومة الفيدرالية على أساس واجباتها ومسؤولياتها. علاوة على ذلك، قدمت اللجنة عدداً من المبادئ التي غدت تشكل المبادئ الأساسية لنظم تصنيف الوظائف. وتكونت تلك المبادئ مما يلي:^(٥)

١. يجب أن يكون التصنيف للوظائف وليس للأشخاص.
٢. يجب ألا تؤثر الخصائص الشخصية للموظفين على تصنيف الوظائف التي يشغلونها.
٣. يجب أن تشكل واجبات الوظائف ومسؤولياتها الخصائص الأساسية التي يتم على أساسها تحديد التماثل بين الوظائف واختلافها بعضها عن بعض.

- ٤ . يجب أن تشكل الواجبات والمسؤوليات الوظيفية الأساس لتحديد المعارف والقدرات والمهارات اللازمة لأداء الوظائف وما يتعلق بها من مؤهلات علمية وخبرات عملية .
- ٥ . يجب أن يحمل الأشخاص الذين يشغلون وظائف في فئة وظيفية واحدة القدر نفسه من التأهيل المطلوب لأية وظيفة أخرى في تلك الفئة .

وبناءً على توصيات اللجنة صدر " قانون التصنيف " (Classification Act) الفيدرالي في عام ١٩٢٣ م، وبدأ تطبيقه سنة ١٩٢٤ م، وذلك بهدف تحقيق " الأجر المتساوي للعمل المتساوي " . وكان ذلك القانون أول قانون لتصنيف الوظائف على أساس واجباتها ومسؤولياتها، ومطالب التأهيل اللازمة لشغلها . ولكن القانون لم يغط سوى الوظائف العامة الموجودة في واشنطن العاصمة ولم يمتد إلى وظائف فروع الأجهزة الفيدرالية .^(٦) كما لم تعهد إدارة النظام إلى هيئة الخدمة المدنية، وإنما أنشئت وحدة حكومية جديدة هي مجلس تصنيف الموظفين (Personnel Classification Board) وعهد إليها بإدارة خطة التصنيف الجديدة . وقد ألغي هذا المجلس في عام ١٩٣٢ م، وأنيطت مهمة إدارة نظام التصنيف إلى هيئة الخدمة المدنية .

ولقد نشرت معظم إجراءات التصنيف المطبقة في تلك الفترة سنة ١٩٤١ م، في دراسة مشهورة، أعدتها لجنة تصنيف الوظائف وخطط الأجور في الخدمة العامة، المنبثقة عن جمعية الخدمة المدنية في الولايات المتحدة وكندا (حالياً جمعية إدارة الأفراد العموميين) . ولقد تمخض عن تلك الدراسة تقرير سنة ١٩٤١ م، الذي كثيراً ما يشار إليه بتقرير باروخ (Baruch) رئيس اللجنة، وكان عنوان التقرير " تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية " . ولا يزال هذا التقرير مرجعاً أساساً في مجال تصنيف الوظائف . وبالرغم من أن باروخ أقر بأن تصنيف الوظائف " ما يزال فنّاً أخذاً في التطور " إلا أن تصنيف الوظائف لم يتغير كثيراً منذ ذلك الحين .^(٧)

وفي عام ١٩٤٩ م بادرت الحكومة الأمريكية إلى تقديم برنامج شامل لتصنيف الوظائف، حيث صدر في تلك السنة قانون التصنيف (Classification Act) لعام ١٩٤٩ م ليحل محل قانون سنة ١٩٢٣ م. ومثل القانون الأساس الحقيقي لنظام التصنيف الوظيفي الفيدرالي. وقد قام القانون بإنشاء جدولين، الأول أطلق عليه اسم الجدول العام (General Schedule) وتكون من ١٨ مرتبة وظيفية، شملت جميع الموظفين المدنيين ذوي الياقات البيضاء في الحكومة الفيدرالية. وشمل الجدول الثاني الحرفيين وعمال الصيانة والحراسة. وفوض القانون مسؤولية تصنيف الوظائف في المراتب الخامس عشرة فما دونها للأجهزة الحكومية وفقاً للمعايير التي تضعها هيئة الخدمة المدنية (تسمى الآن مكتب إدارة الأفراد (Office of Personnel Management)). وظلت الهيئة مسؤولة عن الإشراف على النظام ومراقبة تنفيذه، للتأكد من توحيد عمليات التصنيف.

وقد قام قانون التصنيف لسنة ١٩٤٩ م على الفلسفة نفسها التي قام عليها قانون عام ١٩٢٣ م. وكانت تلك الفلسفة متسقة مع مبادئ الإدارة العلمية وأدت إلى نظام غير مرن كان مناسباً لتلك الفترة.^(٨) فقد كانت الحكومة الفيدرالية في ذلك الوقت تتكون من موظفين معظمهم من الكتبة يؤدون نطاقاً محدوداً من الأنشطة الموحدة نسبياً.^(٩) ومنذ ذلك الحين ظلت معايير التصنيف كما هي تقريباً، ولم تحدث إلا تغييرات ثانوية في الجدول العام في سنة ١٩٥٨ م، وذلك في تعاريف الدرجتين الخامسة والسابعة من الجدول العام، وذلك بمقتضى قانون زيادة رواتب الموظفين الفيدراليين (Federal Employees Salary Increase Act).

وفي سنة ١٩٧٠ م اصدر الكونغرس قانونين مهمين لتصنيف الوظائف الحكومية. تضمن القانون الأول، قانون علاقات الموظفين الحكومية (The Intergovernmental Personnel Act) بنداً يلزم حكومات الولايات والحكومات المحلية التي تطلب الحصول على إعانات من الحكومة الفيدرالية، تطوير نظم لتصنيف الوظائف. والقانون الآخر هو قانون سياسة تقويم الوظائف (Job Evaluation Policy Act) الذي كلف هيئة الخدمة

المدنية بإجراء دراسة عن تصنيف الوظائف ، وتقديم تقرير عن نتائجها إلى الكونغرس . ونتيجة لذلك ، وبعد سنتين من الدراسة ، تم تطوير وتطبيق طريقة النقاط لتقويم الوظائف . وأصبحت هذه الطريقة نموذجاً يحتذى به لتصنيف الوظائف في القطاع العام . وفي سنة ١٩٧٨ م صدر قانون إصلاح الخدمة المدنية (Civil Service Reform Act) ، الذي أقر الحاجة إلى اللامركزية في إدارة الموارد البشرية ، من خلال منح سلطات كبرى في مجال إدارة الموارد البشرية ، بشكل عام ، إلى الأجهزة الحكومية والمديرين المسؤولين عن إنجاز أهدافها .

وفي سنة ١٩٩٠ م صدر قانون التوافق في الأجر للموظفين الفيدراليين (Federal Employees Pay Comparability Act) ، وبالرغم من أن هذا القانون أبقى على الجدول العام للرواتب ، إلا أنه زاد من مرونة الجهات الإدارية في تحديد الأجور وتصنيف الوظائف وفقاً لظروف كل منها ، ولكن مع الالتزام باتباع الخطوط العريضة التي يحددها مكتب إدارة شؤون الموظفين الفيدرالي .

وفي سنة ١٩٩٣ م صدر تقرير مراجعة الأداء الوطني بعنوان "إعادة ابتكار إدارة الموارد البشرية" (Reinventing Human Resource Management) ، الذي تضمن عدة توصيات تنصب في الأساس على نقل سلطة إدارة الموارد البشرية مباشرة إلى الأجهزة الإدارية بعيداً عن مكتب إدارة الأفراد الفيدرالي . وقد تبني مكتب إدارة الأفراد تلك التوصيات وتم تنفيذها . وحالياً فإن مكتب إدارة الأفراد يملك سلطة تصنيف الوظائف الفيدرالية ، فيما عدا بعض الوظائف المستثناة قانونياً . ويتولى المكتب تطوير وإصدار معايير وسياسات التصنيف لنظام الأفراد الفيدرالي ، وتقوم الأجهزة الفيدرالية باستخدام هذه المعايير والسياسات لتصنيف الوظائف ، وذلك تحت إشراف ومراجعة مكتب إدارة الأفراد .

أما في بريطانيا فيرجع تطور تصنيف الوظائف إلى سنة ١٨٥٤ م ، حين تشكلت في تلك السنة لجنة نورثكوت-تريفلان (Northcote-Trevelyan) لإصلاح الخدمة المدنية . وأصدرت تلك اللجنة تقريراً لتنظيم الخدمة المدنية الدائمة (Organization of the Permanent Civil Service) أدى إلى الأخذ بمبدأ دائمية الخدمة المدنية ، وتصنيف الموظفين

على أساس شخصي حسب مؤهلاتهم الدراسية. وبناءً على توصية اللجنة تم تقسيم الوظائف العامة إلى ثلاث درجات (إدارية، وتنفيذية، وكتابية). وقد عكست تلك الدرجات الهيكل الاجتماعي القائم في ذلك الوقت في إنجلترا، والمكون من: طبقة عليا ووسطى وطبقة عاملة. وهكذا فقد كانت الدرجة الإدارية تتولى التفكير، والدرجة التنفيذية الإشراف، بينما تضطلع الدرجة الكتابية بمهمة تنفيذ الأعمال الروتينية.^(١٠)

وقد شكل إنشاء هيئة الخدمة المدنية (Civil Service Commission) في عام ١٨٥٥ م، مرحلة جديدة من الإصلاح في الخدمة المدنية الإنجليزية.^(١١) وفي عام ١٨٧٥ م، تم تشكيل لجنة بلاي فير (playfair) لدراسة جداول الرواتب في الخدمة المدنية. واستناداً إلى توصية اللجنة، تم إنشاء أربع فئات للموظفين تتفق مع المستويات التعليمية الأربع القائمة (الابتدائي، والإعدادي، والثانوي، والجامعي).^(١٢)

وفي عام، ١٨٨٦ م تشكلت لجنة ريدلي (Ridley) لدراسة نظم الخدمة المدنية. وقدمت اللجنة تقريراً أوصت فيه بتقسيم كل مجموعة من مجموعات الوظائف العامة إلى درجات داخلية، مع تحديد راتب معين لكل منها، على أن يتم التعيين في الدرجة الأدنى لكل منها. فضلاً عن ذلك، أوصت اللجنة بتقليص عدد شاغلي درجات الفئة العليا، توفيراً للنفقات، وأن يكون الانتقال من فئة إلى أخرى مقصوراً على الأكفاء وحدهم.^(١٣)

وفي سنة ١٩١٢ م تم تشكيل لجنة ماكدونل الملكية (MacDonnell Royal Commission) لدراسة الخدمة المدنية، وبناءً على توصيات اللجنة تم إخضاع الأجهزة الحكومية لنظام موحد للخدمة المدنية. ولكن توصيات اللجنة بإعادة تصنيف المجموعات الوظيفية لم يؤخذ بها. وفي سنة ١٩٢٠ م تم تشكيل لجنة (هويتلي) لدراسة جهاز الخدمة المدنية، وقدمت اللجنة تقريراً قامت فيه بتقسيم الوظائف العامة إلى أربع فئات: الإدارية، والتنفيذية، والكتابية، والكتابة المساعدة.

وفي فبراير ١٩٦٦ م أعلن رئيس الوزراء البريطاني هارولد ويلسون (Harold Wilson) تشكيل لجنة للخدمة المدنية، أصبحت تعرف فيما بعد بلجنة فولتون (Fulton) لدراسة

الخدمة المدنية وتقديم توصياتها بهذا الخصوص . وأصدرت اللجنة تقريرها في سنة ١٩٦٨ م ، وأشارت فيه إلى أن الخدمة المدنية قائمة في الأساس على مجموعة من الموظفين العموميين غير المهنيين . ويظهر ذلك جلياً على وجه الخصوص في الفئة الإدارية التي تشكل غالبية الخدمة . ووصفت موظفي الفئة الإدارية بالهواة ؛ لأنهم كانوا دائمي التنقل من وظيفة إلى أخرى ، ولم يكن لديهم تعليم مهني أو تدريب رسمي لأداء أعمالهم . وانتقد تقرير اللجنة نظام التصنيف القائم واعتبرته معيقاً لعمل الخدمة المدنية ،^(١٤) وأوصت بإنشاء هيكل موحد للدرجات في الخدمة المدنية من الأسفل للأعلى ، ولكن لم يتم إنشاء درجات موحدة إلا للوظائف العليا في الخدمة .^(١٥)

ومع مجيء مارغريت تاتشر إلى الحكم في ١٩٧٩ م تم تنفيذ برنامج إصلاح جذري ، غيّر في كثير من القيم التقليدية للخدمة المدنية الإنجليزية ، حيث تم إلغاء إدارة الخدمة المدنية (Civil Service Department) سنة ١٩٨١ م ، كما تم تبني أسلوب إدارة الأعمال في الحكومة ، ولم يعد وجود للسلم الوظيفي المركزي الموحد للخدمة المدنية ، وبات من الصعب نقل الموظفين بين الجهات المختلفة في الخدمة المدنية . وأصبح تصنيف الوظائف في بريطانيا في الوقت الحالي يقوم على أساس تجميع الوظائف في مجموعات عريضة : كتابية ، علمية ، فنية ، تنفيذية ، إدارية .

أما فرنسا فقد كانت من أوائل دول أوروبا الغربية التي سعت إلى العمل بنظام تصنيف الوظائف في القطاع الحكومي ، وذلك إبان الحرب العالمية الأولى .^(١٦) ويقوم التصنيف الحكومي الفرنسي على أساس تقسيم عريض للموظفين العموميين إلى مجموعات متميزة ومجموعات فرعية وفقاً لمؤهلاتهم العملية .^(١٧)

وقد تبنت العديد من الدول العربية فكرة تصنيف الوظائف . ففي مصر يطبق نظام تصنيف الوظائف منذ عام ١٩٦٤ م . وقد أخذت الكويت بتصنيف الوظائف على أساس الواجبات والمسؤوليات منذ عام ١٩٧٩ م . وفي الأردن بدأ تصنيف الوظائف على أساس

واجبات الوظائف ومسؤولياتها منذ عام ١٩٦٦ م. وفي لبنان يتم تصنيف الوظائف وفقاً لواجباتها ومسؤولياتها.^(١٨) كما أن التصنيف على أساس الدرجات المالية والمؤهلات العلمية للموظفين تأخذ به كل من سورية، والعراق وليبيا والمغرب والجزائر.^(١٩)

وفي المملكة العربية السعودية بدأ تطبيق مفهوم تصنيف الوظائف على أساس تحليل واجباتها ومسؤولياتها عام ١٣٩١ هـ (١٩٧١ م)، أما قبل ذلك، فلم يكن ثمة تصنيف للوظائف قائم على أساس تحليل أعمال الوظائف وما تشتمل عليه من واجبات ومسؤوليات، بل ثمة تصنيف للموظفين العموميين أنفسهم. ويتطلب النظام الحالي للخدمة المدنية أن يتم تصنيف الوظائف بتجميعها في فئات تتضمن كل فئة منها الوظائف المتماثلة في طبيعة العمل ومستوى الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لشغلها.

أهمية تصنيف الوظائف

تنبع الأهمية الرئيسية لتصنيف الوظائف أساساً من النشاطات الواسعة التي تضطلع بها الأجهزة الحكومية، وما تتطلبه تلك النشاطات من درجات متنوعة من المعارف والمهارات والقدرات، ومستويات متباينة من الواجبات والمسؤوليات. لذا فإن فكرة تصنيف الوظائف تقوم على أساس تجميع الوظائف المتماثلة في نوعية الواجبات ومستوى المسؤوليات والمؤهلات اللازمة للأداء في فئات متماثلة، حتى يمكن تحديد قواعد موحدة لكل فئة فيما يتعلق بكافة أمور إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يساهم في تحقيق العدالة في إدارة الموارد البشرية، ويساعد على تحقيق الاستقرار وحسن سير العمل في الأجهزة الإدارية.

وبصفة عامة، يحقق تصنيف الوظائف العديد من المزايا في مجالات متعددة لإدارة الموارد البشرية، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

استحداث الوظائف

يساعد تصنيف الوظائف على تنظيم عملية استحداث الوظائف وقيامها على أسس موضوعية ومعايير منطقية ترتبط بواجبات الوظائف ومسؤولياتها، بأسماء ومراتب مناسبة

حسب الحاجة الفعلية إليها . الأمر الذي يساعد على وضع الوظائف في موقعها المناسب في سلم الرواتب ، والقضاء على الازدواجية والتداخل في الأعمال ، أو احتمال استحداث وظائف تؤدي الواجبات والمسؤوليات نفسها ، بأسماء مختلفة .

فاعلية الأداء

إن تجميع الوظائف في فئات بناءً على التماثل في واجباتها ومسؤولياتها ، يساعد المشرفين على توزيع العمل على نحو منظم وموضوعي ، ويسهل الرقابة والإشراف على أداء الأعمال بشكل فاعل . إضافة إلى أنه يساعد العاملين في معرفة واجبات ومسؤوليات وظائفهم ، وبالتالي معرفة المطلوب منهم أدائه . وهكذا فإن التصنيف الوظيفي يسهم في تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة ، وذلك لوجود نظام عادل يوضح الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات لكل من الإدارة والعاملين .

توحيد الأسماء الوظيفية

يؤدي تصنيف الوظائف إلى توحيد المصطلحات والأسماء الوظيفية وتعميمها ، حيث إن أسماء الوظائف تعكس طبيعة واجباتها ومستوى مسؤولياتها ، يساعد في القضاء على التباين في أسماء الوظائف المتماثلة في طبيعة واجباتها ومسؤولياتها ، وما قد يثيره ذلك من لبس ، ومن ثم يسهم في خلق لغة إدارية مشتركة داخل الأجهزة الإدارية وفيما بينها ، ويسهل التفاهم والاتصال بينها .

التنظيم الموضوعي للأجور

يساعد التصنيف الوظيفي على تنظيم الأجور والمزايا المادية للموظفين بشكل موضوعي وعادل ، وذلك من خلال تطبيق مبدأي الأجر على قدر العمل والأجر المتساوي للعمل المتساوي . إذ إن تصنيف الوظائف يؤدي إلى تقسيم الوظائف في فئات متدرجة وفقاً لصعوبتها وأهمية مسؤولياتها ، الأمر الذي يساعد على تحديد أجور ومزايا مالية مناسبة للوظائف وفقاً لمستوى صعوبة وطبيعة واجبات أعمالها والمؤهلات اللازمة لشغلها .

وهكذا، يمكن بناء هياكل موحدة لمرتبات مجموعات الوظائف المتشابهة، الأمر الذي يمكن مقارنة أجور الوظائف بعضها ببعض للتأكد من أن الأجهزة الإدارية تقدم أجوراً متساوية للأعمال المتساوية، ويقضي على احتمال وجود فجوات في الأجور المحددة للأعمال المتماثلة في مستوى صعوبتها وأهمية مسؤولياتها والمؤهلات اللازمة لشغلها.

تسهيل التخطيط للقوى العاملة وإعداد موازنات الوظائف

يساعد التصنيف الوظيفي على تخطيط القوى العاملة بشكل منظم وعلى مرتكزات سليمة. إذ يمكن من خلال تصنيف الوظائف تحديد عدد ونوعية الوظائف التي تحتاجها الأجهزة الإدارية لإنجاز أهدافها وتحديد المؤهلات المطلوبة لشغلها، ومن ثم وضع الخطط المناسبة للموارد البشرية في الأجهزة الحكومية. إضافة إلى ذلك، فإن التصنيف الوظيفي يسهل من التخطيط للقوى العاملة من خلال مساعدة المؤسسات الأكاديمية والتدريبية على وضع الخطط والبرامج التعليمية والتدريبية المناسبة من خلال تكييف مناهجها لتتماشى مع الاحتياجات الفعلية للوظائف التي يحددها نظام التصنيف، ومن ثم تحقيق نوع من الترابط والتكامل بين الهياكل الوظيفية والبرامج التعليمية والتدريبية.

علاوة على ذلك، فإن تحديد أسماء موحدة للوظائف في أجهزة الدولة بناءً على ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات، ومعرفة الوظائف الشاغرة والمشغولة ونوعيتها والمؤهلات المطلوبة لمن يشغلها، والرواتب اللازمة لها، يمكن من إعداد ميزانيات الوظائف على أسس سليمة، ويساعد على تفادي احتمالات المبالغة في تقدير الميزانيات من حيث العدد والمستوى الوظيفي.

تحقيق مبادئ الجدارة

من الغايات الأساسية لتصنيف الوظائف إقامة نظام لإدارة الموارد البشرية قائم على مبادئ الجدارة، ويحقق العدالة والمساواة بين الموظفين، بحيث تكون قرارات إدارة الموارد البشرية مرتكزة إلى مرتكزات موضوعية ومحددة مسبقاً، ومرتبطة بواجبات الوظائف

ومسؤولياتها، يخضع لها الأفراد بصورة متساوية .

وهكذا، ففي مجال شغل الوظائف العامة يساعد تصنيف الوظائف على تنظيم وتيسير عملية التوظيف وفقاً لمبادئ الجدارة، حيث إن التصنيف يؤدي إلى تجميع الوظائف المتشابهة في نوع العمل ومستوى الصعوبة ومطالب التأهيل في فئات واحدة . الأمر الذي من شأنه تسهيل عملية استقطاب الأفراد للوظائف الشاغرة، حيث يمكن وضع إعلانات شاملة للوظائف تعبر عن طبيعة واجبات الوظائف الشاغرة ومسؤولياتها . كما يمكن من تصميم إجراءات موحدة للاختيار للمتقدمين للوظائف المتماثلة في الواجبات والمسؤوليات . وهكذا يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وفقاً لمعايير موضوعية موحدة .

علاوة على ذلك، فإن التصنيف الوظيفي يساعد المتقدمين للوظائف على دراسة الوظائف المتقدمين عليها من حيث طبيعة أعمالها وصعوبتها ومتطلباتها والمزايا التي يحصلون عليها ومقارنتها بالوظائف الأخرى، الأمر الذي يساعدهم على اتخاذ القرار المناسب في تحديد الوظيفة المناسبة التي يمكنهم التقدم عليها، ويسهل لهم التكيف مع الوظائف بعد تعيينهم عليها .

وفي مجال النقل الوظيفي، فإن وجود قواعد موحدة لتصنيف الوظائف يؤدي إلى تيسير عملية النقل بين الوظائف سواء داخل الجهاز الواحد أم بين الأجهزة المختلفة . حيث إن التصنيف يؤدي إلى تقسيم الوظائف في فئات وفقاً لمسؤولياتها وواجباتها، الأمر الذي يساهم في توحيد الأسماء الوظيفية وتوحيد الهيكل التنظيمي للأنشطة في الجهات المختلفة، وتوحيد نوع ومستوى الواجبات والمسؤوليات المتجانسة، وكذلك الشروط المطلوبة لشغل الوظائف المتماثلة . الأمر الذي من شأنه تسهيل النقل من وظيفة لأخرى عند الحاجة على أسس سليمة وموضوعية .

وفي مجال الترقية، يساعد تصنيف الوظائف على بناء نظام موضوعي للترقية، حيث يتم تجميع الوظائف المتشابهة في مجموعة واحدة وترتيبها تصاعدياً، الأمر الذي ييسر من

عملية الترقية ويجعلها قائمة على مرتكزات موضوعية عادلة. كما أن فرص الترقى المتاحة للموظف تكون واضحة، فطريق الترقية للموظف يكون من فئة إلى فئة أعلى ضمن مجموعة الفئات التي تنتمي إليها وظيفته.

وفي مجال تقييم الأداء الوظيفي يساعد تصنيف الوظائف على وضع معايير موضوعية للتقييم مرتبطة بمهام الوظيفة، الأمر الذي يسهم في دقة التقييم واستبعاد العوامل الشخصية فيه.

وفي مجال التدريب الوظيفي، فإن توضيح تصنيف الوظائف لواجبات الوظائف ومسؤولياتها، يساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية بأسلوب موضوعي، ويسهل من تخطيط وتصميم برامج التدريب والتطوير للموظفين على أساس تلك الواجبات والمسؤوليات.

إجراء الدراسات والمسوحات

يمكنّ التصنيف الوظيفي من إجراء الدراسات والمسوحات وعقد المقارنات الإحصائية بين الوظائف سواء داخل الجهات، أم بينها، وبين قطاعات العمل المختلفة، وحتى بين الدول فيما يتعلق بشؤون الموارد البشرية، الأمر الذي يساعد على إظهار العديد من الاتجاهات والمؤشرات العامة من حيث التوظيف والترقية والنقل والتدريب وتقييم الأداء الوظيفي وغيرها من الأمور التي يمكن تبادل المعلومات بشأنها والإفادة منها في مجالات متعددة.

مشكلات تصنيف الوظائف

بالرغم من المزايا العديدة التي يحققها تصنيف الوظائف، إلا أنه يثير عدداً من المشكلات التي يجب التنبه إليها والعمل على التخفيف من أثارها السلبية. ويمكن تلخيص أهم هذه المشكلات فيما يلي:

١. إن عملية تصنيف الوظائف شاقة ومعقدة، وتستلزم الكثير من الوقت والمال والجهد.

- كما تستلزم توافر الكفاءات المناسبة لإعدادها وتنفيذها ومتابعة تطبيقها .
- ٢ . جمود الهيكل الوظيفي ، وافتقاره إلى المرونة الكافية للوفاء بالاحتياجات الخاصة بكل منظمة ، ومقابلة التغيرات التي تطرأ في مجال الوظائف العامة . فبالرغم من المزايا العديدة التي يوفرها التصنيف في وضع قواعد موحدة لإدارة الموارد البشرية ، إلا أنه من ناحية أخرى ، قد يتجاهل الفروق الفردية بين الموظفين والحاجات الخاصة للمنظمات . فعلى سبيل المثال ، فإن عملية نقل الأفراد بين الوظائف تقتيد بتوافر شروط الوظائف التي ينتقل إليها الأفراد ، بغض النظر عن القدرات الفعلية لديهم ، الأمر الذي قد لا يؤدي إلى الاستفادة الكاملة من مهارات وقدرات الأفراد . فإذا كانت لوائح الخدمة المدنية تشترط توافر مؤهل في الحاسب الآلي لوظيفة مبرمج حاسب آلي ، فلا سبيل إلى نقل موظف إلى هذه الوظيفة إلا إذا توافر لديه الحد الأدنى من المؤهلات المطلوبة لشغل هذه الوظيفة ، فلا سبيل إلى نقله إلى هذه الوظيفة رغم أنه يستطيع القيام بمهامها بكل كفاءة واقتدار . لذلك ، فثمة وجهة نظر ترى أن تصنيف الوظائف " يجري ضد فكرة التنظيم كهيكل انسيابي قادر على التكيف وسرعة التغيير ، وموجه نحو حل المشكلات وتخفيف الأفراد " . (٢٠)
- ٣ . من بين الانتقادات التي توجه لتصنيف الوظائف أنه قد يجرد الموظف من الصفة الإنسانية . ففي كثير من الأحيان فإن تصنيف الوظائف لا يأخذ في الحسبان البعد الإنساني للوظائف ، حيث يتم النظر إلى المنظمات على أنها مجموعة من الوظائف أو التخصصات التي يتم التنسيق فيما بينها عن طريق التدرج الهرمي ، بصرف النظر عن الأفراد الذين يشغلون الوظائف .
- ٤ . قد يتمخض عن تصنيف الوظائف تخفيض بعض الوظائف إلى مستوى أدنى مما هي عليه في الهيكل التنظيمي الحالي ، الأمر الذي يعني تقليل المزايا التي يتمتع بها شاغلو هذه الوظائف ، ومن ثم التأثير سلباً على روحهم المعنوية .

٥ . إن تصنيف الوظائف ، مثله مثل أي نظام آخر ، قد يتقادم ويصبح محدود الفائدة ، وذلك بفعل تقادم أوصاف الوظائف نتيجة لما يطرأ على الوظائف من تغييرات بسبب التغيير في طبيعة الأعمال وأساليب وأدوات الأداء فيها والعلاقات التنظيمية بين الوظائف .

٦ . كثيراً ما يفتقر نظام التصنيف إلى الوضوح في الناحية العملية بالقدر نفسه من الوضوح من الناحية النظرية^(٢١) الأمر الذي يترتب عليه ظهور نوع من المقاومة ضد نظام التصنيف من قبل الموظفين .

المبادئ الأساسية لتصنيف الوظائف

لتجنب الكثير من المشكلات التي قد يثيرها تصنيف الوظائف ، ولتحقيق الغايات المرجوة منه ، هناك عدد من المبادئ الأساسية التي ينبغي مراعاتها في هذا المجال ، حتى يقوم التصنيف على أساس سليم يكفل له النجاح ويمكنه من التغلب على المصاعب والعقبات التي قد تعترض سبيله . ومن أهم هذه المبادئ ما يلي :

- ١ . يجب تصنيف الوظائف وليس الأشخاص . فالتصنيف يكون للوظيفة ، بصرف النظر عن من يشغلها ، وينبغي ألا يتأثر تصنيف الوظيفة بالصفات الشخصية لمن يشغلها .
- ٢ . يجب أن يتم تجميع الوظائف في فئات بناءً على نوعية واجباتها ومدى صعوبة مسؤولياتها . وينبغي أن تؤلف الواجبات والمسؤوليات لأية وظيفة الخصائص الأساسية التي تميزها عن غيرها من الوظائف أو تجعلها مشابهة لها . كما يجب أن يؤدي تصنيف الوظائف إلى إنشاء مستويات دقيقة ومتناسقة من المراتب للوظائف ، بحيث يتم تحقيق مبدأ الأجر المتساوي للأعمال المتشابهة ، وبحيث يزيد الأجر بزيادة صعوبة العمل ، والعكس صحيح . وبصورة عامة ، ينبغي أن يؤدي التصنيف إلى معاملة الوظائف المتماثلة أو المتشابهة في طبيعة العمل ومستوى الصعوبة والمسؤولية ومطالب التأهيل معاملة واحدة في كافة مجالات إدارة الموارد البشرية .

٣. يجب أن يكون نظام التصنيف عملياً وقابلاً للتطبيق، ومفهوماً من قبل المديرين والموظفين، ومرتبطةً بالنشاطات الأخرى لإدارة الموارد البشرية وداعماً لها. كما ينبغي أن يتصف بالمرونة، حتى يمكن مراعاة المتغيرات المستجدة في مجال الوظائف، وحتى يمكن بالتالي إجراء التغييرات اللازمة عليه وتطويره عند الحاجة بسهولة.

المراحل الرئيسية لتصنيف الوظائف

تهدف عملية تصنيف الوظائف في الأساس إلى تجميع الوظائف في مجموعات وفئات بحيث تضم كل فئة جميع الوظائف التي تتشابه في نوع العمل، ومستوى الصعوبة ومقدار المسؤولية، ومطالب التأهيل اللازمة لأداء مهامها. ولتحقيق ذلك فإن تصنيف الوظائف يتم وفقاً لعدد من المراحل المتتابعة. ففي البداية يتم جمع المعلومات عن الوظائف، ثم تحليلها ووصفها، يلي ذلك تكوين المجموعات والفئات الوظيفية، وإعداد مواصفات لكل فئة، يلي ذلك مرحلة إلحاق الفئات بالمراتب المناسبة لها، ثم إلحاق الوظائف بالفئات المناسبة لها، ثم ترميز الوظائف، وبعد ذلك يتم إصدار دليل التصنيف، وتنفيذ نظام التصنيف، وأخيراً متابعة تنفيذه.

المرحلة الأولى: جمع الحقائق والمعلومات عن الوظائف

تبدأ عملية التصنيف بجمع المعلومات اللازمة عن الوظائف لتحديد واجباتها ومسؤولياتها والمؤهلات اللازمة لشغلها. وتعد هذه المرحلة عنصراً أساسياً في عملية تصنيف الوظائف، فكل المراحل التالية تكون عديمة القيمة إذا كانت مبنية على معلومات غير مناسبة.

المرحلة الثانية: تحليل الوظائف

في هذه المرحلة يتم تحليل المعلومات التي تم جمعها عن الوظائف من حيث واجباتها ومسؤولياتها، حتى يمكن الوقوف على خصائصها ومقوماتها الأساسية.

المرحلة الثالثة: تحديد أوصاف الوظائف ومواصفاتها

تمثل الأوصاف والمواصفات الوظيفية السجل الرسمي للواجبات والمسؤوليات والمؤهلات اللازمة لوظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف. وبما أن الوظيفة هي التي يتم تصنيفها، وليس الشخص الذي يشغلها، لذا فإن فهم الوظيفة موضع التصنيف يعد أساسياً لعملية التصنيف. لذا ينبغي إعداد الأوصاف والمواصفات الوظيفية بعناية لتعكس الملامح الهامة والمتطلبات الأساسية للوظائف حتى يمكن تصنيفها على نحو سليم ومناسب.

المرحلة الرابعة: إنشاء مجموعات الوظائف وفئاتها

يتم إنشاء المجموعات والفئات الوظيفية من خلال خطوتين رئيسيتين: الخطوة الأولى تتضمن تقسيم الوظائف على أساس نوع العمل، أما الخطوة الثانية فتتضمن تصنيف تلك الوظائف على أساس مستوى صعوبة العمل وأهمية المسؤوليات، وتتم هاتين الخطوتين على النحو التالي:

أولاً - تقسيم الوظائف على أساس نوع العمل

- في هذه الخطوة يتم تقسيم الوظائف على أساس نوع العمل فقط (بصرف النظر عن درجة الصعوبة أو مستوى المسؤولية)، ويتم ذلك وفق الخطوات الفرعية التالية:
1. تقسيم الوظائف إلى مجموعات عامة عريضة واسعة المدى، بحيث تمثل كل مجموعة إحدى مجالات النشاطات الأساسية في الخدمة المدنية. وهكذا يمكن تقسيم وظائف الخدمة المدنية على هذه الأساس إلى مجموعة عامة للوظائف الإدارية، ومجموعة عامة للوظائف التعليمية، ومجموعة عامة للوظائف الدبلوماسية، ومجموعة للوظائف الحرفية، . . . إلخ.
 2. تقسيم كل مجموعة عامة إلى مجموعات فرعية تسمى مجموعات نوعية، تضم كل مجموعة منها جميع الوظائف التي تدخل في نطاق مهنة معينة أو خدمة متماثلة أو أوجه نشاطات متقاربة ومتراصة. وهكذا يمكن تقسيم المجموعة العامة للوظائف

التخصصية، على سبيل المثال، إلى المجموعة النوعية للوظائف القانونية، والمجموعة النوعية للوظائف الهندسية، والمجموعة النوعية للوظائف الطبية، الخ.

٣. تقسيم كل مجموعة نوعية إلى مجموعات متخصصة تسمى مجموعات أو سلاسل فئات، تتضمن كل مجموعة منها الوظائف التي تتميز بتخصص فرعي داخل المهنة الواحدة. وهكذا يمكن تقسيم المجموعة النوعية للوظائف الهندسية، على سبيل المثال، إلى مجموعة فئات ووظائف الهندسة المدنية، ومجموعة فئات ووظائف الهندسة المعمارية، ومجموعة فئات ووظائف الهندسة الكيميائية، . . . الخ.

وهكذا فإنه بتكوين مجموعات الفئات تتكون مجموعات للوظائف تتشابه كل منها في نوع العمل، ولكن تختلف في مستوى صعوبة المسؤوليات. فعلى سبيل المثال، في داخل مجموعة فئات الوظائف الإدارية توجد فئات ووظائف، مثل: مدير فرع، مدير إدارة، رئيس قسم، مدير شعبة، وكل فئة من هذه الفئات تتشابه في نوع العمل، إلا أنها تختلف من حيث مستوى صعوبة المسؤوليات. لهذا، فإن الخطوة التالية لعملية إنشاء مجموعات الوظائف وفئاتها، تتضمن تقسيم كل مجموعة من مجموعات الفئات، وفقاً لمستوى صعوبتها وأهمية مسؤولياتها، إلى عدد من الفئات تمثل كل فئة منها مستوى معين من الصعوبة والمسؤولية.

ثانياً - تقسيم الوظائف وفقاً لمستوى صعوبة العمل وأهمية المسؤوليات

بعد الانتهاء من الخطوة التي تم فيها تقسيم الوظائف على أساس نوع العمل إلى مجموعات عامة رئيسية، ثم إلى مجموعات نوعية (مهن)، ثم إلى مجموعات أو سلاسل فئات (تخصصات)، تبدأ الخطوة الثانية من تكوين مجموعات الوظائف، التي تتضمن تقسيم كل مجموعة فئات (سلسلة فئات) إلى عدد من المستويات المتجانسة في مستوى صعوبة العمل وأهمية مسؤولياته.

ويتم تنفيذ هذه الخطوة على النحو التالي:

١. ترتيب الوظائف التي تتضمنها كل مجموعة فئات في نظام رأسي متدرج وفقاً لمستوى

صعوبة أعمالها وأهمية مسؤولياتها، وذلك بمقارنة أعمال كل وظيفة من وظائف مجموعة الفئات الواحدة بأعمال الوظائف الأخرى في المجموعة نفسها. وينتج عن ذلك ترتيب الوظائف الداخلة مجموعة فئات من الوظائف الأقل صعوبة ومسؤولية إلى الوظائف الأكثر صعوبة ومسؤولية.

٢. يلي ذلك تقسيم الوظائف، بعد أن تم ترتيبها وفقاً لمستوى صعوبتها ومسؤولياتها، إلى عدد من المستويات يسمى كل مستوى منها فئة. وينتج عن ذلك أن تكون الوظائف داخل كل مجموعة فئات مقسمة وفقاً لمستوى صعوبتها ومسؤولياتها إلى عدد من المستويات، وكل مستوى من هذه المستويات يمثل فئة معينة.

والآن تكون كل مجموعة فئات مكونة من فئات متدرجة وفقاً لدرجة صعوبتها من أدنى فئة إلى أعلى فئة في تخصص واحد. وهكذا فإن وظائف الهندسة المدنية تقسم إلى فئات رئيسة متدرجة، فتكون هناك فئة وظائف مهندس مساعد، وفئة وظائف مهندس، وفئة وظائف مهندس مشرف، وفئة وظائف كبير مهندسين، وفئة وظائف مهندس مستشار. وبالرغم من تشابه هذه الفئات في طبيعة العمل، إلا أن كل منها يختلف في المسؤوليات. كذلك فإن الوظائف الفنية تتضمن عدداً من المستويات المتدرجة من حيث المسؤولية والصعوبة، تبدأ بفئة فني مساعد، ثم فني ثاني، ثم فني أول، ثم رئيس فنيين ثاني، وتنتهي بفئة رئيس فنيين أول. وكل فئة من هذه الفئات تضم جميع الوظائف التي تتشابه في نوع العمل ومستوى الصعوبة والمسؤولية، ومطالب التأهيل اللازمة لأداء العمل، ويطلق عليها اسماً وظيفياً واحداً، وتخضع لقواعد ومعاملة موحدة في كافة شؤون الموارد البشرية.

ونتيجة لتقسيم مجموعات الفئات في فئات متدرجة حسب درجة الصعوبة والمسؤولية يتكون نطاق أو مدى معين من الصعوبة والمسؤولية لكل مجموعة فئات. ويمثل نطاق الصعوبة والمسؤولية المسافة بين أول مستوى وآخر مستوى في مجموعة الفئات. ومن ثم فإن نطاق الصعوبة والمسؤولية يمثل سلسلة المستويات التي تحتوي عليها مجموعة الفئات. وهكذا فإن مجموعة الفئات تصبح هي المسار الطبيعي للترقية، حيث يتكون السلم الطبيعي

للتريقات من وظيفة إلى وظيفة أعلى منها داخل مجموعة الفئات الواحدة .
ولما كانت مستويات الصعوبة والمسؤولية بالنسبة لأعمال الوظائف في مجموعة الفئات الواحدة متدرجة ، وليس ثمة حدود أو فواصل واضحة تماماً بين هذه المستويات ، فإنه يمكن ، من الناحية النظرية ، أن يتكون عدد كبير من الفئات حسب تدرج مستويات تلك الفئات .
وليس هناك معايير محددة تماماً لعدد مستويات الفئات داخل كل مجموعة من مجموعات الفئات ، إذ إن ذلك يخضع للسلطة التقديرية للمختصين .
ويلخص الشكل التالي خطوات إنشاء المجموعات الوظيفية وفئاتها :

شكل ١

خطوات تكوين المجموعات الوظيفية وفئاتها

١. تكوين المجموعات العامة

يتم تجميع جميع الوظائف في مجموعات عامة ، بحيث تتضمن كل مجموعة عامة الوظائف التي تشترك في خصائص عريضة مشتركة فيما بينها . مثلاً ، يتم تقسيم الوظائف إلى : المجموعة العامة للوظائف التخصصية ، والمجموعة العامة للوظائف التعليمية ، والمجموعة العامة للوظائف الدبلوماسية .

٢. تكوين المجموعات النوعية

يتم تقسيم كل مجموعة عامة إلى مجموعات نوعية ، بحيث تشمل كل مجموعة نوعية الوظائف التي تنتمي إلى مهنة محددة . مثلاً يتم تقسيم المجموعة للوظائف التخصصية إلى : المجموعة النوعية للوظائف الهندسية ، والمجموعة النوعية للوظائف الطبية ، والمجموعة النوعية للوظائف القانونية .

٣. تكوين مجموعات الفئات

يتم تقسيم كل مجموعة نوعية إلى مجموعات فئات، بحيث تتضمن كل مجموعة فئات الوظائف التي تنتمي إلى تخصص واحد داخل المهنة الواحدة، ولكن تختلف عن بعضها من حيث درجة صعوبة العمل ومسؤولياته. مثلاً، يتم تقسيم المجموعة النوعية للوظائف الهندسية إلى مجموعة فئات ووظائف الهندسة المدنية، ومجموعة فئات ووظائف الهندسة الميكانيكية، ومجموعة ووظائف الهندسة الكيميائية.

٤. تكوين الفئات الوظيفية

يتم تقسيم كل مجموعة فئات إلى فئات، بحيث تضم كل فئة جميع الوظائف التي تتشابه في نوع العمل ومستوى صعوبته ومسؤولياته وواجباته ومطالب التأهيل اللازمة لأدائه، وبالتالي تعطى اسماً وظيفياً واحداً، وتعامل معاملة واحدة بالنسبة لكافة أمور إدارة الموارد البشرية. مثل، تقسيم مجموعة فئات ووظائف الهندسة المدنية إلى: فئة مساعد مهندس، وفئة مهندس، وفئة رئيس مهندسين.

المرحلة الخامسة: إعداد مواصفات الفئات الوظيفية

بعد الانتهاء من مرحلة تكوين الفئات الوظيفية، تأتي مرحلة تحديد المواصفات لكل فئة منها. ومواصفات الفئات عبارة عن بيان مكتوب لكل فئة وظيفية يتضمن وصف إجمالي عام للوظائف التي تتضمنها، ويظهر الخصائص التي تتسم بها الفئة وتميزها عن غيرها من الفئات الأخرى. ومواصفات الفئات مهمة لتصنيف الوظائف بقدر أهمية مواصفات الوظائف لعملية التوظيف؛^(٢٢) لأن هذه المواصفات تشكل المعيار الأساس الذي يتم على أساسه تحديد الاسم، والفئة، والمرتبة المناسبة لكل وظيفة.

وتنبغي الإشارة إلى أن مواصفة الفئة هي وصف عام وإجمالي للجوانب الأساسية التي تشترك فيها الوظائف التي تشتمل عليها الفئة، وليس وصفاً تفصيلياً لكل وظيفة تشتمل عليها الفئة الواحدة. حيث إن الوصف التفصيلي لكل وظيفة يتم في وثيقة " وصف الوظيفة " الخاصة بكل وظيفة مفردة. وثمة عوامل أساسية ينبغي مراعاتها، قدر الإمكان، عند إعداد مواصفات الفئات، ومن أهمها، ما يلي: (٢٣)

١. أن تعبر بإيجاز عن خصائص وظائف الفئة.
٢. أن تبرز الخصائص التي تميز وظائف الفئة عن غيرها من وظائف الفئات الأخرى.
٣. أن تبرز الجوانب التي تشكل الأساس لتحديد المرتبة المناسبة للفئات، وتحديد الفئة المناسبة للوظائف.
٤. أن تقتصر على ذكر أمثلة عن الأعمال الشائعة في وظائف الفئة، دون السرد التفصيلي لجميع الأعمال التي تتضمنها وظائف الفئة.
٥. أن تتصف بالمرونة بحيث تسمح للرئيس المباشر بإسناد بعض الأعمال ذات العلاقة إلى المرؤوس، إذا اقتضت ظروف العمل ذلك.

ومن أهم العناصر التي تشتمل عليها مواصفات الفئة ما يلي:

١. اسم الفئة: يطلق على كل فئة من الفئات اسماً معيناً يعبر عن الطبيعة الأساسية لنوع العمل للوظائف التي تتضمنها الفئة، ويميزها عن الفئات الأخرى، ويكون دالاً على المستوى النسبي لصعوبة أعمال وظائفها. ويطلق هذا الاسم على الفئة وعلى كل وظيفة تدخل فيها.
٢. تعريف عام للفئة: هنا يتم وصف الخصائص العامة الأساسية المميزة للوظيفة، بتقديم شرح موجز لواجبات الوظيفة ومسؤولياتها، ونوع الإجراءات والمهام التي ينبغي اتباعها، ومقدار الإشراف المتلقى.
٣. الملامح الأساسية المميزة للفئة: يقصد بالملامح المميزة لعمل الفئة الخصائص الأساسية

التي تؤكد على الحدود الفاصلة بين وظائف كل فئة وغيرها من الفئات الأخرى، من حيث مستوى الصعوبة. ويتم ذلك عن طريق إظهار الجوانب التي تبرز مستوى الصعوبة في أعمال وظائف الفئة وأهمية مسؤوليات تلك الأعمال. ومن أهم هذه الجوانب التي ينبغي إبرازها في هذا الصدد، ما يلي:

(أ) نوع الإشراف الواقع على وظائف الفئة.

(ب) نوع الإشراف الذي تمارسه وظائف الفئة على الأعمال الأخرى، وعدد العاملين أو الوحدات التنظيمية التي يقع عليها الإشراف، وأنواع الأعمال التي يباشرها هؤلاء العاملون.

(ج) نوع المراجعة التي تخضع لها أعمال وظائف الفئة، ومدى تكرارها، ومن الذي يقوم بها، والغرض منها.

(د) ما يستلزمه أداء أعمال وظائف الفئة من إصدار قرارات أو تعليمات أو التقدم بتوصيات.

(هـ) الاتصالات التي يستلزمها أداء العمل والغرض منها ومدى تكرارها.

(و) المسؤوليات التي تتضمنها وظائف الفئة من النواحي المالية أو مسؤوليات حفظ الأصناف أو الوثائق، وما إلى ذلك.

(ز) ما ينتج من مسؤوليات عن الأخطاء في العمل.

(ح) ظروف العمل ومخاطره.

٤. أمثلة تصويرية للأعمال التي تتضمنها وظائف الفئة: يفصل هذا الجزء، إلى حد بعيد،

الوصف العام للفئة، ويتضمن عينة ممثلة للواجبات والمسؤوليات، وليس كل الأعمال. ويراعى في اختيار الأمثلة أن تكون من النوع الذي يصور الأعمال الشائعة في معظم وظائف الفئة، وأن تكون من النوع الذي يوضح السمات المميزة لهذه الأعمال، ويبرز مستوى الصعوبة وأهمية المسؤولية فيها. ومن الضروري الاهتمام

بالواجبات التي تشغل معظم الوقت وإهمال الأعمال التي تكون بصفة مؤقتة أو طارئة .
 ٥ . الحد الأدنى من المهارات والقدرات والمعارف ، وما تتطلبه من مؤهلات علمية وخبرات
 عملية لازمة لشغل وظائف الفئة .
 ويقدم الشكل ٢ مثالاً لمواصفات إحدى الفئات الوظيفية ، وهي فئة وظائف باحثي
 تخطيط القوى العاملة .

شكل ٢

فئة وظائف باحثي تخطيط القوى العاملة (٢٤)

اسم الفئة:
باحث تخطيط قوى عاملة .
تعريف عام بالفئة:
تختص وظائف هذه الفئة بإعداد الأبحاث والدراسات في مجال تخطيط وتطوير القوى العاملة في الخدمة المدنية، ومصادرها المختلفة، وذلك بهدف تطوير كفاءاتها وزيادة إنتاجها، وما يستدعيه ذلك من التنسيق مع تلك المصادر. كما تتضمن تحديد المعايير والقواعد المناسبة لاحتياجات الجهات الحكومية من القوى العاملة، والقيام بالأعمال الأخرى ذات العلاقة بهذا المجال.
الملامح الأساسية المميزة للفئة:
يتضمن العمل الأساسي للفئة القيام بإجراء الدراسات والأبحاث في مجال القوى العاملة. وتخضع الفئة لإشراف عام، ومراجعة عامة لنتائج الأعمال، ولا تمارس مسؤوليات إشرافية. ويتطلب عمل الفئة تقديم توصيات لتطوير العمل. وتتطلب إجراء اتصالات دورية مع وحدات تنظيمية داخل الجهة وخارجها لتبادل المعلومات في مجال القوى العاملة. ويتم أداء العمل فيها في ظروف عادية.
أمثلة تصويرية لأهم واجباتها ومسؤولياتها:
- إعداد الدراسات والأبحاث عن مصادر القوى العاملة داخل المملكة وخارجها، ومدى ملاءمتها للعمل الحكومي ومحاولة نشر الوعي الوظيفي.
- إعداد الأبحاث والدراسات عن الأنظمة واللوائح في الخدمة المدنية، واقتراح التعديلات عليها والعمل على تطوير أنشطتها في مجال القوى العاملة.
- إعداد الخطط التطويرية للقوى العاملة في الجهات الحكومية لمواجهة

- احتياجات خطط وبرامج التنمية، مع شرح تلك الخطط والبرامج ومتابعة مدى تقدمها ومعالجة سلبياتها.
- تحليل مشكلات الوظائف في الجهات الحكومية، واستنتاج احتياجاتها من القوى العاملة، وتقديم المقترحات المناسبة لسد تلك الاحتياجات، واقتراح الأعداد المناسبة من الوظائف التي يجب اعتمادها وفق المعايير المناسبة.
- الاتصال بمصادر القوى العاملة والتنسيق معها، وتوضيح أهمية العرض والطلب لأخذ ذلك في الحسبان.
- أمثلة للمعارف والقدرات والمهارات المطلوبة للفئة:
- معرفة بالأسس والمفاهيم والمبادئ النظرية وتطبيقاتها في مجال تطوير القوى العاملة في الخدمة المدنية.
- معرفة بأنظمة الخدمة المدنية ولوائحها التنفيذية في مجال التوظيف.
- معرفة بالتعليمات والتوجيهات وإجراءات العمل.
- معرفة بمصادر القوى العاملة وأنواعها ومستوياتها.
- قدرة على إعداد الدراسات والأبحاث في مجال القوى العاملة.
- قدرة على اقتراح الخطط والبرامج والبدائل المتنوعة لكيفية الاستفادة من القوى العاملة.
- قدرة على عرض النتائج والتوصيات بطريقة مقبولة.
- قدرة على التنسيق والاتصال بمصادر القوى البشرية أو الجهات التي تحتاج إلى تلك القوى.
- قدرة على إعداد الإحصائيات وتحليلها واستخراج مؤشراتها.
- قدرة على إقامة علاقات عمل فاعلة مع الآخرين والمحافظة عليها.
- قدرة على تطبيق المعارف السابقة بمهارة.
- الحد الأدنى من المؤهل العلمي:
- درجة جامعية في تخصص الإدارة العامة، أو الاقتصاد.
- الخبرة العملية:
- خبرة في مجال فئات وظائف تخطيط القوى العاملة.
- التدريب:
- دورة تدريبية في مجال القوى العاملة، أو الدراسات، أو البحوث، لمدة لا تقل عن ستة أسابيع.

المرحلة السادسة: ترميز المجموعات الوظيفية

يتم ترميز المجموعات الوظيفية بتخصيص رمز رقمي يدل عليها، ويميزها عن غيرها من المجموعات الوظيفية الأخرى. ويهدف ترميز المجموعات الوظيفية إلى تسهيل المعاملات الإدارية في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك بتوضيح العلاقة، من حيث صعوبة العمل ومسؤوليته، بين كل فئة وغيرها من الفئات، سواء الداخلة معها في مجموعة الفئات نفسها، أم الواقعة ضمن مجموعات الفئات الأخرى. علاوة على تسهيل تحديد مجموعة الفئات، والمجموعة النوعية، والمجموعة العامة، والمرتبة التي تنتمي إليها كل فئة وظيفية، من خلال الرجوع إلى رموزها المحددة.

ويتم ترميز المجموعات الوظيفية من خلال تخصيص الخانة الأولى من الأرقام التي يتكون منها الرمز الوظيفي للمجموعة العامة للوظائف (وإذا زاد عدد المجموعات العامة عن تسع، فيتم تخصيص الخانتين الأولتين للمجموعات العامة). وتخصص الخانتين التاليتين للمجموعة النوعية، ويساعد هذا على تحديد موقع الوظيفة على نحو دقيق. ويخصص الرقمين التاليتين لمجموعة الفئة التي تقع ضمن هذه المجموعة النوعية، ويساعد هذا على تحديد موقع الوظيفة على نحو أكثر دقة، ويتم تخصيص الرقمين الأخيرين للمرتبة الوظيفية. وهكذا، على سبيل المثال، نجد أن ترميز المجموعات الوظيفية في المملكة، تم وفقاً للنظام التالي:

١. رموز المجموعات العامة من ٠-٩.
 ٢. رموز المجموعات النوعية تبدأ من ٠٠ ويمكن أن تستمر إلى ٩٩.
 ٣. رموز مجموعات الفئات تبدأ من ٠٠ ويمكن أن تستمر إلى ٩٩.
 ٤. رموز المراتب تبدأ من المرتبة الأولى حتى الخامسة عشرة.
- فعلى سبيل المثال، إذا علمنا أن الرمز ٣ مخصص للمجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية، وأن الرمز ٣ مخصص للمجموعة النوعية لوظائف شؤون الموظفين، وأن الرمز ١٦

مخصص لمجموعة فئات ووظائف باحثي وأخصائيي تخطيط القوى العاملة، وأن سلم المراتب في المملكة يتدرج من المرتبة الأولى حتى الخامسة عشرة، فعند قراءة الرمز الوظيفي ٣٠٣١٦١١ الوارد بدليل تصنيف الوظائف بالمملكة، نستدل بأن الرمز يشير إلى وظيفة تقع ضمن فئة أخصائي تخطيط قوى عاملة بالمرتبة الحادية عشرة، الداخلة في مجموعة فئات ووظائف باحثي وأخصائيي تخطيط القوى العاملة، التابعة للمجموعة النوعية لوظائف شؤون الموظفين، التابعة للمجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية.

المرحلة السابعة: تحديد العلاقات بين الفئات

في المرحلة الرابعة، مرحلة تكوين المجموعات الوظيفية وفئاتها، تم تحديد العلاقة بين الفئات الوظيفية من حيث نوع العمل، وعلى هذا الأساس تم تقسيم الوظائف، وفقاً لنوع العمل، إلى مجموعات عامة، ثم إلى مجموعات نوعية، ثم إلى مجموعات فئات. كذلك تم في تلك المرحلة تحديد العلاقة بين الفئات الواقعة في مجموعة فئات واحدة على أساس مستوى صعوبة العمل ومسئوليته، حيث تم ترتيب الوظائف الواقعة في كل مجموعة فئات وفقاً لمستوى صعوبتها ومسؤولياتها، ثم تقسيمها إلى عدد من الفئات، بحيث إن كل فئة تتشابه من حيث نوع العمل ومستوى الصعوبة والمسؤولية. ونتيجة لذلك، تحدد النطاق الكامل للصعوبة والمسؤولية في كل مجموعة من مجموعات الفئات من الفئة الأقل صعوبة ومسؤولية إلى الفئة الأكثر صعوبة ومسؤولية في مجموعة الفئات نفسها.

غير أن المراحل السابقة لم تحدد العلاقة بين الفئات الواقعة في مجموعات فئات مختلفة، من حيث مستوى صعوبة ومسؤولية العمل. لهذا، يتم في المرحلة الحالية تحديد العلاقة بين الفئات الواقعة ضمن مجموعات فئات مختلفة، من خلال تحديد القيمة النسبية لكل فئة ومستواها بالنسبة إلى الفئات الأخرى الواقعة في مجموعات الفئات الأخرى، بعد أن تم تحديد العلاقات بينها على أساس نوع العمل. وهكذا، على سبيل المثال، يمكن تحديد الأهمية النسبية للفئات الواقعة ضمن مجموعة فئات ووظائف الحاسب الآلي، مقارنة بالفئات الواقعة ضمن مجموعة فئات ووظائف التدريب، ومقارنة بالفئات الواقعة ضمن مجموعة

فئات وظائف المحاسبة، ومقارنة ببقية فئات الوظائف الواقعة في مجموعات الفئات الأخرى.

ويتم تحقيق ذلك من خلال تقسيم النطاق الكلي للصعوبة والمسؤولية الذي يغطي جميع مجموعات فئات الوظائف موضع التصنيف، إلى عدد من المستويات أو المراتب (تسمى مراتب التصنيف)، التي يتم تعريف كل منها بما يبرز خصائص الفئات التي تلحق بها، وبحيث تشمل كل مرتبة منها مستوى معين من الصعوبة والمسؤولية. وينتج عن ذلك الحصول على هيكل متدرج يتكون من عدد من المراتب تمثل كل منها مستوى معين من الصعوبة ويكون لكل منها تعريف معين يبين حدود هذه الصعوبة. (٢٥)

بعد ذلك يتم إلحاق الفئات بمراتب التصنيف المناسب لها، وذلك على أساس درجة صعوبة الواجبات وأهمية المسؤوليات، ومطالب التأهيل اللازمة لأداء أعمال الوظائف في كل فئة، والذي يماثل مستوى الصعوبة والمسؤولية والمؤهلات التي تتضمنها المرتبة التي تلحق بها. وهكذا يتم وضع الفئة ذات الوظائف الأكثر صعوبة ومسؤولية بالمرتبة الأعلى، ويتم وضع الفئة ذات الوظائف الأقل صعوبة ومسؤولية بالمرتبة الأدنى. وينتج عن ذلك أن تتضمن كل مرتبة جميع فئات الوظائف التي تتماثل في مستوى صعوبة العمل ومسئوليته ومستوى المؤهلات اللازمة لأداء العمل، رغم اختلافها في نوع العمل.

ويتم إلحاق الفئات بمراتب التصنيف المناسبة لها من خلال إجراء مقابلة بين مواصفة أعلى فئة في كل مجموعة للفئات وتعريف المراتب التي سبق إعدادها، ثم تحدد المرتبة المناسبة للفئة الأعلى المشار إليها وتدرج فيها. بعد ذلك تعقد المقابلة نفسها بالنسبة لأدنى فئة في مجموعة الفئات نفسها مع تعريف المراتب ثم تحدد المرتبة المناسبة للفئة الأدنى المشار إليها. ثم تسند باقي فئات مجموعات الفئات التي تقع فيما بين الحدين الأعلى والأدنى، إلى المراتب المناسبة تباعاً، وبالتالي، وبأسلوب السابق نفسه، بعد التحقق من تقريبها إلى أحد الحدين الأعلى أو الأدنى الذي تكون الفئة أقرب إليه، أو إلى الفئة التي ثبتت المرتبة المناسبة لها وفقاً للأسلوب نفسه، على أن يتم كل ذلك في ضوء المعرفة الدقيقة لعوامل تصنيف

الوظائف، والفهم الواضح لتعاريف المستويات، والقدرة على الموازنة والمقابلة والحكم السليم. (٢٦)

وتلحق الفئات بمراتب التصنيف المناسبة لها على أساس مجموعات الفئات التي تنتمي إليها، مجموعة تلو الأخرى. فعلى سبيل المثال، يتم البدء بإلحاق فئات مجموعة فئات وظائف الطب البشري بالمراتب المناسبة لها، ثم مجموعة فئات وظائف الطب البيطري، ثم مجموعة فئات وظائف الصيدلة، وهكذا يستمر إلحاق الفئات بالمراتب المناسبة لها مجموعة تلو الأخرى إلى أن يتم إلحاق كل فئات الوظائف بالمراتب المناسبة لها.

وبعد استكمال إسناد الفئات إلى مراتب التصنيف المناسبة لها على النحو السالف، يعد جدول بالمراتب والفئات الوظيفية، بحيث تتضمن كل مرتبة جميع فئات الوظائف التي تماثل في درجة الصعوبة وأهمية المسؤولية رغم اختلافها في نوع العمل ومجال التخصص فيه. (٢٧) وتنبغي الإشارة إلى أن مراتب التصنيف ليست بالضرورة المراتب التي يتضمنها سلم الرواتب. إذ إن تحديد الراتب المناسب لكل فئة تدخل فيه عوامل أخرى، مثل الأجور السائدة في سوق العمل، إلى جانب صعوبة ومسؤولية العمل. من ناحية أخرى، يمكن تحديد العلاقات بين الفئات باستخدام الأساليب الكمية لتقويم الوظائف، على النحو الذي سيتم توضيحه في الفصل القادم.

المرحلة الثامنة: إلحاق الوظائف المفردة بالفئات المناسبة لها

في هذه المرحلة يتم تحديد الفئة المناسبة لكل وظيفة وإلحاقها بها، وذلك من خلال مقابلة أوصاف الوظائف، التي تم تحديدها في عملية تحليل الوظائف، بمواصفات الفئات. والأساس في إلحاق الوظيفة بفئتها المناسبة هو نوع العمل، ومستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسؤوليات، ومطالب التأهيل اللازمة لأداء العمل في الوظيفة. ولكن التقدير الشخصي للقائمين بالتصنيف يلعب دوراً أساسياً في تحديد الوظائف المناسبة لكل فئة، ولكن هذا التقدير ليس عشوائياً، بل يعتمد على خبرة المختص بالتصنيف وقدرته على مقارنة أوصاف الوظائف بمواصفات الفئات.

مثال على الخطوات السابقة لتصنيف الوظائف

لتوضيح الخطوات الأساسية لتصنيف الوظائف، يمكن تقديم المثال التالي من نظام تصنيف الوظائف في المملكة، عن تصنيف وظائف المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية.

١. تقسيم الوظائف إلى مجموعات عامة

تم تقسيم وظائف الخدمة المدنية إلى عشر مجموعات عامة، على أساس التشابه العام في مجال العمل، حيث تضم كل مجموعة عامة الوظائف التي تتشابه في إطار عملها العام. وكانت إحدى تلك المجموعات العامة، المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية، التي تم تعريفها بأنها تشمل: (٢٨)

وظائف الإدارة العليا والإشرافية المتوسطة والمباشرة التي تتولى واجبات وأعمال التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والمتابعة، والرقابة، والإشراف العام والمباشر على أعمال المرافق أو المصالح أو الإدارية أو الفروع في المجالات الإدارية أو المالية أو الفنية، وفق اختصاصات وصلاحيات محددة. كما تشمل وظائف الإدارة المحلية في مجال المحافظات والبلديات. وكذلك الوظائف الإدارية المتنوعة. كذلك تشمل أعمال شؤون الموظفين والأعمال المالية والمحاسبية والمستودعات والتموين والمشتريات والتسويق، وذلك من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والإشراف والتنفيذ لهذه الأعمال، والقيام بالأعمال الأخرى ذات العلاقة بهذه المجالات.

وقد تم تجميع الوظائف في كافة الأجهزة الحكومية في المملكة في هذه المجموعة بناءً على التعريف السابق، وخصص الرمز ٣ لهذه المجموعة.

٢. تقسيم المجموعة العامة للوظائف الإدارية إلى مجموعات نوعية

تم تقسيم المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية إلى ست مجموعات نوعية، على أساس أن كل مجموعة نوعية تمثل تخصصاً معيناً في العمل أو مجال نشاط متقارب.

وتضمنت هذه المجموعات :

- المجموعة النوعية لوظائف الإدارة العليا والإشرافية المتوسطة والمباشرة (الرمز ٣٠٠)
- المجموعة النوعية لوظائف الإدارة المحلية (الرمز ٣٠١)
- المجموعة النوعية للوظائف الإدارية المتنوعة (الرمز ٣٠٢)
- المجموعة النوعية لوظائف شؤون الموظفين (الرمز ٣٠٣)
- المجموعة النوعية للوظائف المالية (الرمز ٣٠٤)
- المجموعة النوعية لوظائف المستودعات والتموين والمشتريات والمبيعات والتسويق (الرمز ٣٠٥)

وقد تم وضع تعريف عام لكل مجموعة نوعية، فإذا أخذنا المجموعة النوعية لوظائف الإدارة العليا والإشرافية المتوسطة والمباشرة، على سبيل المثال، نجد أنه تم تعريفها بأنها تشمل: (٢٩)

أعمال الإدارة العليا التي تتولى الإشراف العام على أعمال إدارة عامة، أو فرع، أو رئاسة، أو وكالة في الأجهزة الحكومية، وفق الاختصاصات والصلاحيات المحددة لمثل هذه المستويات. كما تشمل الأعمال الإشرافية المتوسطة والمباشرة التي تتعلق بالإشراف على أعمال إدارة، أو قسم، أو شعبة، أو فرع في الأجهزة الحكومية، والإشراف على الموظفين، وتوجيههم، وتوزيع العمل بينهم، وإعداد التقارير عنهم، وتقديم التوصيات، والقيام بالأعمال الأخرى ذات العلاقة بهذه المجالات.

٣. تقسيم المجموعات النوعية إلى مجموعات فئات

في هذه المرحلة تم تقسيم كل مجموعة نوعية إلى مجموعات متخصصة في نوع العمل، يطلق على كل منها مجموعة أو سلسلة فئات. فإذا أخذنا المجموعة النوعية لوظائف الإدارة العليا والإشرافية المتوسطة والمباشرة، على سبيل المثال، نجد أنها قسمت إلى ١٦ مجموعة فئات، بحيث إن كل مجموعة فئات منها تمثل تخصصاً فرعياً في المجموعة النوعية التي تنتمي إليها. وهكذا تم تقسيم وظائف هذه المجموعة إلى مجموعات الفئات التالية:

- مجموعة فئات وظائف الوكلاء والوكلاء المساعدين (الرمز ٣٠٠٠٠)
- مجموعة فئات وظائف النواب (الرمز ٣٠٠٠١)
- مجموعة فئات وظائف رؤساء المصالح (الرمز ٣٠٠٠٢)
- مجموعة فئات وظائف مديري الفروع (الرمز ٣٠٠٠٣)
- مجموعة فئات الوظائف الإشرافية المساعدة (الرمز ٣٠٠٠٤)
- مجموعة فئات وظائف مديري الإدارات (الرمز ٣٠٠٠٥)
- مجموعة فئات وظائف مديري الشعب (الرمز ٣٠٠٠٦)
- مجموعة فئات وظائف رؤساء الأقسام (الرمز ٣٠٠٠٧)
- مجموعة فئات وظائف مديري المكاتب (الرمز ٣٠٠٠٨)
- مجموعة فئات الوظائف الإشرافية على أعمال الخدمات العامة (الرمز ٣٠٠٠٩)
- مجموعة فئات وظائف المشرفين الإداريين (الرمز ٣٠٠١٠)
- مجموعة فئات وظائف الدوريات والفرق (الرمز ٣٠٠١١)
- مجموعة فئات وظائف المراقبين والمشرفين (الرمز ٣٠٠١٢)
- مجموعة فئات الوظائف الإشرافية على أعمال الاتصالات الإدارية (الرمز ٣٠٠١٣)
- مجموعة فئات وظائف أمراء الأفواج ووكلائهم (الرمز ٣٠٠١٤)

٤. تكوين الفئات الوظيفية

في هذه المرحلة تم تقسيم كل مجموعة فئات إلى عدد من المستويات المتجانسة في مستوى صعوبة العمل وأهمية مسؤولياته، وذلك من خلال القيام بترتيب الوظائف التي تتضمنها كل مجموعة فئات وفقاً لمستوى صعوبة أعمالها وأهمية مسؤولياتها، ثم تلى ذلك تقسيم الوظائف المرتبة وفقاً لمستوى صعوبتها ومسؤولياتها إلى عدد من المستويات يسمى كل منه فئة. فإذا أخذنا، على سبيل المثال، مجموعة فئات وظائف الوكلاء والوكلاء المساعدين

نرى أنها قسمت إلى فئتين: فئة وكيل مساعد، وفئة وكيل. وكل فئة من هاتين الفئتين تتشابه في نوع العمل ومستوى صعوبة الواجبات والمسؤوليات، ومطالب التأهيل اللازمة لأداء العمل، الأمر الذي يبرر معاملتها معاملة واحدة في كافة شؤون إدارة الموارد البشرية.

٥. إعداد المواصفات للفئات الوظيفية

تتضمن هذه المرحلة إعداد مواصفة لكل فئة وظيفية تحتوي على بيان بوظائفها، والخصائص التي تميز وظائفها عن غيرها من الوظائف، وبعض الأمثلة التصويرية لأعمالها، ومطالب التأهيل الواجب توافرها فيمن يقوم بشغلها.

٦. ترميز المجموعات الوظيفية

تم ترميز المجموعات العامة، والمجموعات النوعية، ومجموعات الفئات، والمراتب الوظيفية على النحو المذكور في المثال السابق. فعلى سبيل المثال، تم ترميز فئة وكيل مساعد بالرمز ٣٠٠٠٠١٤، حيث يدل الرمز ٣ من اليسار على المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية، والرمز ٠٠ يدل على المجموعة النوعية لوظائف الإدارة العليا والإشرافية المتوسطة والمباشرة، والرمز ٠٠ الذي يليه يدل على مجموعة فئات ووظائف الوكلاء والوكلاء المساعدين، والرمز ١٤ يدل على المرتبة الوظيفية لمجموعة الفئات.

٧. تحديد المراتب المناسبة للفئات

يتم تحديد المراتب المناسب للفئات من خلال تحديد القيمة النسبية لكل فئة بالنسبة للفئات الواقعة في مجموعات الفئات الأخرى، وذلك على أساس مستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسؤوليات، ومطالب التأهيل اللازمة لأداء أعمال الوظائف في كل فئة. وهكذا، على سبيل المثال، يتم تحديد الأهمية النسبية للفئات الواقعة ضمن مجموعة فئات وظائف مديري الإدارات بالنسبة للفئات الواقعة ضمن مجموعة فئات وظائف مديري الشعب، وبالنسبة للفئات الواقعة ضمن مجموعة فئات وظائف رؤساء الأقسام، وبالنسبة لبقية فئات الوظائف الواقعة في مجموعات الفئات الأخرى. وبعد تحديد الأهمية النسبية

لكل فئة مقارنة بالفئات الأخرى ، يتم إلحاق كل فئة بالمرتبة المناسبة لها في سلم المراتب . ويتم إلحاق الفئات بالمراتب المناسبة لها في سلم المراتب مجموعة تلو الأخرى ، إلى أن يتم إلحاق جميع فئات الوظائف بالمراتب المناسبة لها . وينتج عن ذلك أن تتضمن كل مرتبة جميع فئات الوظائف التي تتماثل في مستوى صعوبة العمل ومسئوليته ومستوى المؤهلات اللازمة لأداء العمل ، رغم اختلافها في نوع العمل .

فإذا أخذنا على سبيل المثال ، مجموعة فئات وظائف الوكلاء والوكلاء المساعدين ، التي تتكون من فئتين وظيفتين ، نجد أنه نتيجة للتقويم السابق تم تحديد المرتبة الثالثة عشرة لفئة وكيل مساعد ، والمرتبة الخامسة عشرة لفئة وكيل .

٨. إلحاق الوظائف المفردة بفئاتها المناسبة

بعد الانتهاء من تحديد المراتب المناسبة للفئات ، تكون كل وظيفة جاهزة للتقويم لتحديد الفئة المناسبة لها وإلحاقها بها ، وذلك على أساس نوع العمل ، ومستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسؤوليات ، ومطالب التأهيل اللازمة لأداء العمل في الوظيفة .

المرحلة التاسعة: إعداد دليل تصنيف الوظائف

بعد الانتهاء من إعداد نظام تصنيف الوظائف وتقويمها ، يتم إقرار النظام واعتماده رسمياً ، ويعد دليلاً له . ويكون دليل التصنيف سجلاً شاملاً يوثق أهداف ومبادئ وأحكام وخطوات التصنيف ، والأسس الفنية لإنشاء الفئات وتحديد مواصفاتها ، والمعايير المستخدمة لإلحاق الفئات بالمراتب المناسبة لها ، وإلحاق الوظائف بفئاتها المناسبة . كما يبين نطاق الوظائف والجهات التي يغطيها ، والمجموعات الوظيفية التي تم تصنيفها وتقسيماتها الفرعية ورموزها ومتطلبات التأهيل لكل وظيفة والمراتب المخصصة لكل منها . كذلك يوضح مسؤولية الجهاز المركزي للخدمة المدنية والجهات الإدارية المختلفة في إدارة نظام التصنيف . ويعد الدليل مرجعاً أساسياً يساعد الموظفين المختصين على اتخاذ قرارات سليمة في شتى الأمور المتعلقة بإدارة الموارد البشرية .

المرحلة العاشرة: مرحلة تنفيذ نظام التصنيف

بعد إقرار نظام التصنيف واعتماده رسمياً، وإصدار دليل التصنيف تبدأ مرحلة التنفيذ الفعلي للنظام. وفي هذه المرحلة يتم نقل الموظفين إلى الوظائف التي تم تصنيفها، على أساس مطالب التأهيل الواجب توافرها فيمن يقوم بشغلها. ومن الجدير بالذكر أن ذلك قد يثير بعض المشكلات التي ينبغي مواجهتها والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها بسرعة، لئلا يتم استفحالها ومن ثم يصعب حلها.

ومن أهم تلك المشكلات تلك التي تنجم عن عدم تناسب المؤهلات الفعلية لشاغلي بعض الوظائف مع ما تتضمنه تلك الوظائف من واجبات ومسؤوليات وما تتطلبه من شروط لشغلها بعد تصنيفها، أو عدم تناسب فئاتهم الوظيفية الحالية مع الفئات المحددة لها في النظام الجديد. ويمكن تسوية الحالات الفردية التي تتمخض عن ذلك عن طريق نقل الموظفين المعنيين إلى وظائف أخرى تتفق شروط شغلها مع ما لديهم من مؤهلات. غير أن اشتراط نظام التصنيف مؤهلاً أعلى في شاغل الوظيفة عما يكون قد حصل عليه، لا يعد سبباً كافياً لاستبعاده عنها، ما دام قد عين فيها وكان مؤهله وقت التعيين صالحاً لشغلها، أو مادام يؤدي مهام الوظيفة لفترة طويلة. وإذا تمخض عن تصنيف الوظيفة وضعها في مرتبة تقل بداية مربوطها عن راتب شاغلها فإن دواعي العدالة واستقرار المراكز تحتم أن يستمر شاغل الوظيفة في الحصول على مرتبه القديم إلى أن يتم نقله أو تعيينه في وظيفة مناسبة تتوافر فيه شروط شغلها حسب قواعد التصنيف الجديدة، وهذا يعني أيضاً تمتعه بالعلوات الدورية، أي الدرجات داخل المرتبة التي يستحقها خلال شغله وظيفته. أما إذا أدى التصنيف إلى مجرد تعديلات طفيفة وثنائية في الوظائف القائمة، كتغيير اسم الوظيفة، أو نقلها من موقع لآخر، ففي هذه الحالة لا يجوز نقل شاغلها ما دامت قد توافرت فيه الشروط الأساسية لشغلها بعد تصنيفها، إذا تبين أنه جدير بالبقاء فيها. (٣٠)

ومن الجدير بالإشارة، إلى أن متطلبات العدالة ومراعاة حقوق الأفراد وضرورة تصحيح الأخطاء التي قد تنجم عن إنشاء النظام التصنيف أو تطبيقه، تحتم إقرار نظام يكفل

حق التظلم للعاملين الذي يخضعون له مما قد يلحق بهم من أضرار نتيجة تطبيق نظام التصنيف .

المرحلة الحادية عشرة: متابعة نظام التصنيف

لا تنتهي عملية إدارة نظام تصنيف الوظائف عند حد إنشاء النظام وتطبيقه، وإنما تتطلب الإدارة السليمة للنظام متابعة مستمرة ومراجعة دورية ومنتظمة لتطبيقه، وذلك للتحقق من أن تنفيذه تم وفقاً للقواعد المحددة، ولتصحيح ما قد يكشف عنه التطبيق الفعلي للنظام من أخطاء. كذلك فإن المراجعة الدورية للنظام ضرورية لمواكبة التطورات المستمرة التي تحدث في مجال الوظائف العامة، فهناك وظائف جديدة تستحدث، ووظائف قائمة تتطلب الدمج مع وظائف أخرى، ووظائف تتطلب الإلغاء أو التعديل في موقعها الوظيفي، أو في ما تتضمنه من اختصاصات وواجبات، أو في شروط التأهيل اللازمة لشغلها. علاوة على ذلك، هناك تغيير وتطور مستمر في طرق وأساليب الأداء، وفي الأهداف المحددة للمنظمات وبرامجها ونطاق خدماتها وأنشطتها، الأمر الذي ينعكس على الوظائف العامة ويخرجها أحياناً عن نطاق تصنيفها القائم. ومن ثم يكون من الضروري إعادة تصنيفها وإحاقها بالفئات والمراتب المناسبة لها، أو استحداث فئات جديدة، أو ضم أكثر من فئة في فئة واحدة، أو تقسيم فئة إلى عدة فئات، وما إلى ذلك من التعديلات الضرورية بما يتلاءم مع التغيير المستمر في ظروف العمل، لئلا يصاب نظام التصنيف بالجمود ويتخلف عن مسايرة التطور في مجال العمل.

كذلك ينبغي الحرص على المتابعة الدورية لمواصفات الفئات ومعايير التصنيف، وتحديثها لكي تكون مطابقة للمضمون الواقعي للوظائف. فمواصفات الفئات تتطلب مراجعة مستمرة، فاستحداث وظائف جديدة أو إلغاء وظائف قائمة، أو تغيير ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات، يؤدي إلى عدم مطابقة مواصفات الفئات للواقع، ويكون من الضروري تعديلها بما يتمشى مع تلك المستجدات. كذلك فإن معايير التصنيف تتطلب التعديل من حين لآخر لتعكس واقع الوظائف بما يحدث فيها من تغييرات.

وينبغي أن يكون للأجهزة الحكومية دور أساس في عملية المتابعة، ويتطلب ذلك من مديري إدارة الموارد البشرية التيقن من انسجام أوصاف الوظائف وأسمائها ومراتبها مع قواعد التصنيف القائمة. كما يتطلب قيام الرؤساء بالتبليغ عن التغييرات التي تطرأ على واجبات الوظائف، وتقديم المقترحات المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات، بما في ذلك إنشاء فئات جديدة أو إلغاء ومسؤولياتها الفئات القائمة أو دمجها أو تقسيمها، لكي تتمكن الجهة ذات الاختصاص من دراسة هذه التغييرات والمقترحات المقدمة لمواجهتها واتخاذ الإجراءات المناسبة في هذا الشأن بما يتفق مع نظام التصنيف.

التصنيف الشخصي (Rank-in-Person)

إلى جانب تصنيف الوظائف (position classification) الذي يطلق عليه أحياناً نظام التصنيف الموضوعي، والذي يتم على أساس التشابه القائم بين نوعية واجبات ومسؤوليات الوظائف ومدى صعوبتها، هناك نظام آخر للتصنيف يستخدم في كثير من أنظمة الخدمة المدنية، يسمى نظام التصنيف الشخصي. والنظام الشخصي، كما يظهر من اسمه، يقوم على تصنيف الأشخاص وليس الوظائف. فأساس التصنيف هنا ليس مرتبطاً بنوعية واجبات ومسؤوليات الوظائف أو مدى صعوبتها، كما هو الحال في التصنيف الوظيفي، بل يعتمد على ما يملكه الفرد من معارف ومهارات وقدرات شخصية عامة. لذلك، لا يتم تحديد واجبات ومسؤوليات الموظف مسبقاً، بل يتم تحديدها عقب تعيينه بصورة إجمالية، بناءً على ما يتمتع به من مؤهلات وصفات شخصية. وبصفة عامة، فليس من الضروري أن يكون الموظف متخصصاً تخصصاً دقيقاً لكي يكون مؤهلاً للقيام بمهام الوظيفة، بل يكفي أن يكون معداً إعداداً عاماً لأداء مهامها.

ويترتب على عدم اعتماد نظام التصنيف الشخصي على التحليل الموضوعي لأعمال الوظائف، وتصنيف الموظفين وفقاً لمواصفاتهم الشخصية، أن يكون التسلسل الهرمي في المنظمات قائماً على مؤهلات الموظفين وأقدميتهم. وفي الواقع فإن تصنيف الموظفين وفقاً

للنظام الشخصي يتم من خلال تقسيم الهيكل الوظيفي إلى قسمين رئيسيين: تقسيم مهني واسع (أفقي)، وتقسيم رئاسي (عمودي). ويوضع الموظفون في التقسيم المهني في مجموعات مهنية عريضة حسب التخصص العام لكل منهم، دون تحديد دقيق لواجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية. أما التقسيم الرأسي فيكون تقسيماً هرمياً متدرجاً ومكوناً من عدد من الدرجات المالية التصاعدية، بحيث تضم كل درجة الموظفين المتماثلين في المؤهلات والأقدمية. أي أن درجة الموظف تحدد حسب مؤهلاته الشخصية وأقدميته، وليس على أساس ما يمارسه من واجبات ومسؤوليات. ومن هنا فإن تعيين الموظف بدرجة معينة لا تعني بالضرورة ممارسته لأعباء وظيفية معينة بالذات، بالإضافة إلى أن نقله من وظيفة إلى أخرى لا تحول دون إبقائه على درجته المالية الحالية، كذلك فإن ترقيته تكون مجرد نقله من درجة مالية معينة إلى درجة أعلى، دون أن يصاحب ذلك بالضرورة تعديل في واجباته الوظيفية الفعلية. فضلاً عن أن استمراره بالخدمة لا يرتبط ببقاء وظيفة معينة أو إلغائها.

ومن الجدير بالذكر أن المؤهلات اللازمة لشغل الوظائف في النظام الشخصي لا تهدف إلا إلى تحديد درجة الموظف والراتب الذي يتقاضاه، دون الاهتمام بما يمارسه من أعمال. فالمؤهلات هنا تعد عنصراً لتقويم الموظف شخصياً وليس لتقويم عمل الوظيفة وتحديد مرتبتها من بين سائر الوظائف. بينما تعد المؤهلات في التصنيف الوظيفي (التصنيف الموضوعي) إحدى العوامل التي يتم على أساسها تحديد ما يمارسه الموظف من أعمال، كما تعد مطلباً يجب توافره فيمن يقوم بشغلها، وتساعد على تقويم عمل الوظيفة وتحديد مرتبتها بين سائر الوظائف. ويترتب على ذلك أن شاغل الوظيفة في التصنيف الوظيفي يتقاضى الأجر المقرر لها، حتى ولو كان حاصلاً على مؤهل دراسي أعلى من المؤهل المقرر لها. (٣١)

وفي النظام الشخصي للتصنيف عادة ما يتخذ الفرد الوظيفة العامة مهنة دائمة، فيلتحق بها في بداية حياته العملية في درجة معينة (عادة ما تكون أدنى درجة في السلم الوظيفي) وفقاً لمؤهلاته الشخصية، ويتدرج صعوداً من درجة إلى أخرى، بمجرد مضي مدة زمنية معينة في درجته الحالية، بغض النظر عن حاجة العمل الحقيقية أو وجود وظيفة شاغرة. ومن هنا

فإن مفهوم الترقية القائم على الأقدمية يعد أساساً في النظام الشخصي، رغم أن الترقية لا تؤدي بالضرورة إلى زيادة الأعباء الوظيفية. كما تملك المنظمة مرونة فائقة في نقل الموظفين بين الوظائف المختلفة، ويتمتع الرؤساء بسلطة تقديرية في تحديد الأعمال التي يكلف الموظف بممارستها.

ولعل الميزة الأساسية لنظام التصنيف الشخصي تكمن في سهولته ووضوحه من حيث التطبيق. حيث لا يتطلب القيام بعمليات فنية معقدة تتطلب خبرات فنية عالية، ولا يتطلب إعداداً وتنفيذه تكاليف مالية عالية، كما هو الحال في أسلوب تصنيف الوظائف. كذلك فإن نظام التصنيف الشخصي يحقق مرونة فائقة تسمح بمعالجة الفروق الشخصية، وتتيح للمديرين المرونة في توزيع المهام بين الموظفين، وتسهل انتقال الموظفين داخل الجهات الإدارية. كما يوفر للأفراد طرق حياة وظيفية واضحة، حيث يشعر الموظف أن الوظيفة سلكاً أو مهنة يترقى فيها. (٣٢) ومن ثم فإن هذا النظام يوفر للموظفين نوعاً من الاستقرار، نظراً للترقية المستمرة في الحياة الوظيفية، علاوة على أنه ينمي لديهم الإحساس بالانتماء للجهات التي يعملون بها. وعلى هذا الأساس، فإن نظام التصنيف الشخصي يكون أكثر ملاءمة للموظفين المهنيين الذين تعودوا أن يتم تقويمهم بناءً على ما يتمتعون به من مؤهلات شخصية. كذلك يبدو أن نظام التصنيف الوظيفي مناسباً لبعض مجالات الأعمال، مثل: مجالات الأعمال في السلك العسكري، والدبلوماسي، والتعليمي. ففي المجال العسكري، على سبيل المثال، لا تتأثر مرتبة العقيد بنوعية العمل الذي يوكل إليه. فيمكن أن يتولى مهمة إدارة العمليات في المرور، أو إدارة شؤون الميزانية، أو العلاقات العامة. فلا تتأثر مرتبته، رغم اختلاف مهام الوظائف التي يؤديها. كذلك فإن أساتذة الجامعات يؤدون في الأساس المهام نفسها رغم اختلاف رتبهم الوظيفية. وتتم ترقيتهم في الأساس بناءً على معايير تهدف إلى التحقق من مدى حسن أدائهم، وعندما يرقون لا يؤدون أعمالاً مختلفة أو أكثر تعقيداً.

ولكن، من جهة أخرى، فإن التصنيف في النظام الشخصي يتم على أساس شخصي وليس موضوعي، وبالتالي فإن القرارات المتعلقة بالأفراد في النظام الشخصي تتخذ وفقاً لاعتبارات شخصية. الأمر الذي قد يترتب عليه عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، لعدم ارتباط شروط التوظيف بواجبات ومسؤوليات الوظائف. كما أن الامتحانات التوظيفية في ظل هذا النظام تكون امتحانات عامة وغير مستمدة من واجبات ومسؤوليات محددة للوظائف. كذلك فإن الترقية تتم بصورة تلقائية، بصرف النظر عن كفاءات الموظفين. كما أن تقويم الأداء الوظيفي يقوم على عوامل شخصية، الأمر الذي يتيح المجال لاحتمال عدم الدقة في تقويم الأداء الوظيفي. علاوة على أن تحديد الأجور عن طريق تقويم المؤهلات الشخصية للفرد، بغض النظر عن طبيعة العمل الذي يقوم به، قد يؤدي تحديد نظام للأجور يفتقر إلى الدقة والتناسق والعدالة. كذلك فإن النظام الشخصي قد يؤدي إلى احتمال المبالغة في تقدير الميزانيات من حيث العدد والمستوى الوظيفي؛ لأنه يقوم على أساس رواتب مالية لا ترتبط بوظائف محددة. علاوة على أنه قد يضعف الحوافز لدى بعض الموظفين لتحسين أدائهم، نتيجة للأسلوب المتبع في الترقية والمرتکز إلى الأقدمية بشكل تلقائي، بغض النظر عن حاجات العمل أو كفاءة الموظف.

إلا أنه، في مجال التطبيق العملي، كثيراً ما يتم دمج نظامي التصنيف: نظام تصنيف الوظائف وتصنيف الأشخاص. ففي الواقع العملي فإن الوظيفة والشخص يعتمدان على بعضهما بعضاً، وكل منها يؤثر في قيمة الآخر. ومع أن بعض أنصار كل نظام يجادلون في مدى صلاحيته، إلا أن نظرة واقعية قد تخلص إلى أن إحداهما يفضل على الآخر في بعض المهن وبعض ظروف العمل، والعكس صحيح. فالتطبيق المطلق، لأي من هذين النظامين غير موجود في أي مكان في العالم، بل إن الدول في الغالب، تعتمد مزيجاً من هذين النظامين، والنسبة الطاغية لأي منهما، هي التي تقرر وتحدد سمة النظام الوظيفي، المتبع في كل دولة.^(٣٣) وعلى هذا الأساس، فإن الكثيرين من المتخصصين في هذا المجال يدعون إلى الأخذ بنظم عريضة تجمع بين التصنيف الشخصي والتصنيف الوظيفي.^(٣٤)

ففي الولايات المتحدة، على سبيل المثال، عمد نظام إصلاح الخدمة المدنية لسنة ١٩٧٨م إلى تحويل نظام تصنيف الوظائف للوظائف العليا في الحكومة الفيدرالية من النظام الموضوعي إلى التصنيف الشخصي، وذلك من خلال إنشاء نظام للإدارة العليا أطلق عليه سلك كبار الموظفين ("SES") (Senior Executive Service) لتوظيف مساعدي رئيس الولايات المتحدة، ورؤساء الجهات الحكومية الفيدرالية ومساعدتهم. وفي ظل هذا النظام يؤدي الأفراد مهام عريضة، وتخصص رتبة تنفيذية للفرد، ويحدد راتبه، بعد تعيينه، بناءً على الرتبة الشخصية، وليس على ما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات.

كما قد يوجد أكثر من نظام للتصنيف في المنظمة الواحدة. فعلى سبيل المثال، فإن وكالة التنمية الدولية ("AID") (Agency for International Development) في الولايات المتحدة، مراعاة لطبيعة أعمالها ونوعية موظفيها، قامت بإنشاء ثلاثة أنظمة للتصنيف، فهناك نظام الخدمة الأجنبية ("FS") (Foreign Service) الذي يقوم على أساس التصنيف الشخصي، ونظام الجدول العام للخدمة المدنية ("GS") (Civil Service General Schedule) الذي يقوم على التصنيف الوظيفي، ونظام الخدمة الأجنبية لمواطني الدول الأخرى ("FSN") (National Foreign Service) الذي يقوم على أساس التصنيف الشخصي.

وفي المملكة العربية السعودية، فعلى رغم تبني نظام الخدمة المدنية، لنظام تصنيف الوظائف فإنه يأخذ ببعض خصائص النظام الشخصي للوظائف. وهكذا، على سبيل المثال، فإن نظام الخدمة المدنية يتضمن الأقدمية كإحدى عوامل الترقية. كما يتيح النظام للفرد أن يتخذ الوظيفة العامة مهنة دائمة حيث يمكنه الالتحاق بالوظيفة العامة في درجة دنيا معينة وتتاح له الفرصة للتقدمي للوصول إلى أعلى المستويات في مجال عمله، إلى أن يبلغ السن النظامية للتقاعد. لذلك ففي حالة إعاره الموظف للجهات الأخرى تبقى وظيفته شاغرة حين انتهاء إعارته، مع جواز شغلها بصفة مؤقتة.

تصنيف الوظائف في المملكة

التطور التاريخي لتصنيف الوظائف في المملكة

لقد مر تصنيف الوظائف في المملكة بتطورات متعددة، يعكس المراحل المختلفة لتطور الخدمة المدنية بشكل عام. فقبل صدور "التعليمات الخاصة" للموظفين في سنة ١٣٤٧ هـ (١٩٢٩ م) لم يكن هناك نظام شامل، أو قواعد موحدة لتصنيف الوظائف أو لتصنيف الموظفين في الأجهزة الإدارية. ولم يكن ثمة ارتباط بين الوظيفة التي يعين عليها الموظف وما يسند إليه من أعمال. وكان ذلك الوضع يعكس أوضاع الوظيفة العامة في ذلك الوقت، حيث كان عدد الموظفين قليلاً وأنشطة الدولة محدودة.

وقد كانت بداية ظهور التصنيف في المملكة مبسطة ولا تقوم على تحليل أعمال الوظائف بما تحتويه من واجبات ومسؤوليات، بل كانت تقوم على أساس تصنيف الموظفين أنفسهم في درجات مالية بغية تحديد مرتباتهم. فعند صدور التعليمات الخاصة بالمأمورين لسنة ١٣٤٧ هـ (١٩٢٩ م)، لم تنص على تصنيف الوظائف في ضوء ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات، بل نصت على تصنيف الموظفين العموميين في ثلاثة مستويات، وفقاً لرواتبهم، تحدد سلطة التعيين للوظيفة مستواها. وتضمن المستوى الأول: مديري الدوائر، والرؤساء، والأمراء، والقضاة، وكبار الحكام الإداريين، والعسكريين، ومديري الشرطة. وكان التعيين لموظفي هذا المستوى يتم من قبل جلالته الملك. وتضمن المستوى الثاني الوظائف التي يزيد مرتبها الشهري عن أربعمئة قرش أميرى، وكان يملك سلطة التعيين فيها النائب العام، بناءً على اقتراح مديري الدوائر والحكام الإداريين. وأخيراً، كان المستوى الثالث يشمل الوظائف التي كان مرتبها الشهري أقل من أربعمئة قرش أميرى، وكان يملك سلطة التعيين فيها مديري الدوائر والحكام الإداريين. وبالرغم من هذا التصنيف كان على أساس رواتب الموظفين، إلا أن الأنظمة القائمة في ذلك الوقت كانت تخلو من أية قواعد يمكن الاسترشاد بها في تحديد الرواتب. (٣٥)

وعند صدور نظام المأمورين لسنة ١٣٥٠ هـ (١٩٣١ م)، لم يقرر النظام تصنيف الوظائف في فئات وظيفية على أساس الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لشغل كل وظيفة، بل قام بتصنيف موظفي الدولة في فئتين عريضتين، يتحدد راتب الموظف على أساس الفئة التي ينتمي إليها. وتكونت الفئة الأولى من أركان الدولة من أمراء، وقضاة، ونواب، ورؤساء دوائر. أما الفئة الثانية فشملت معاوني رؤساء الدوائر، ورؤساء المكاتب، ومديري المحاسبة، وأموري الأموال والمراكز وغيرهم.

وظل الحال على ذلك حتى صدور نظام الموظفين لسنة ١٣٦٤ هـ (١٩٤٥ م) الذي أعاد تصنيف الموظفين العموميين في ١١ مرتبة، ومرتبة ممتازة، تقع في ثلاث حلقات. وكانت الحلقة الأولى تتألف من المرتبة الممتازة والمراتب ١-٥. وتكونت الحلقة الثانية من المراتب ٦-٩، أما الحلقة الثالثة فشملت المراتب ١٠-١١. وتم تقسيم كل مرتبة إلى ثلاث درجات. وقد ألحق بالنظام جدولين، اشتمل الجدول الأول على المراتب ودرجاتها والراتب المخصص لكل درجة، وتضمن الجدول الثاني أسماء الوظائف، ومراتبها، والعدد المخصص من المراتب لكل وظيفة.

وقضى النظام بإلحاق الموظفين بالمراتب والدرجات المناسبة لهم وفقاً للجدول الثاني. وكان تحديد الدرجة المناسبة للموظف يتم على أساس أن الموظف الذي لم يمض على تعيينه في وظيفته سنتان يصنف في الدرجة الثالثة، والذي مضى على تعيينه أكثر من سنتين إلى أربع سنوات يصنف في الدرجة الثانية، والذي مضى على تعيينه أكثر من أربع سنوات يصنف في الدرجة الأولى من المرتبة التي صنف بها، وكذلك الحال بالنسبة للموظف الذي لم تمض على تقاضيه الراتب الأخير المدد المذكورة (المادة ٧).

وهكذا يبدو واضحاً أن ذلك التصنيف لم يكن مبنياً على أساس وصف واضح للواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة، أو على أساس تحليل المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لأداء الأعمال، بل كان مجرد تقسيم للموظفين وفقاً لمراتبهم الوظيفية. ولكن، بالرغم من ذلك فقد قدم النظام مبادئ هامة في هذا المجال، إذ أوجب أن تتناسب رواتب

موظفي الدولة مع مراكزهم الوظيفية، وأن تكون متناسبة مع بعضها بعضاً (المادة ٩).

وبعد إنشاء مجلس الوزراء في سنة ١٣٧٣ هـ (١٩٥٣ م) استمرت المحاولات لتحسين أوضاع الخدمة المدنية، بما يتلاءم مع التغيير المستمر في مجال الخدمة العامة. وهكذا أصدر المجلس في السنة نفسها تعليمات الكادر العام والجداول الأربعة الخاصة بالموظفين وتصنيف وظائفهم. (٣٦) فموجب هذه التعليمات صدرت أربعة جداول: جدول مراتب ودرجات الموظفين داخل الملاك، و جدول تصنيف الموظفين داخل الملاك، و جدول مراتب ودرجات الموظفين خارج الملاك، و جدول تصنيف الموظفين خارج الملاك.

وتضمن جدول مراتب ودرجات الموظفين داخل الملاك، تقسيم الوظائف العامة إلى عشر مراتب (تقع في ثلاث حلقات)، ومرتبة ممتازة. وكانت الحلقة الأولى تضم المراتب ١-٤، والحلقة الثانية تضم المراتب ٥-٧، وضمت الحلقة الثالثة المراتب ٨-١٠. وتم تقسيم كل مرتبة من المراتب ٣-١٠ إلى ثلاث درجات. وتضمن جدول تصنيف الموظفين داخل الملاك أسماء الوظائف التي تمثل كل درجة في كل مرتبة. فعلى سبيل المثال تضمنت الدرجة الثالثة من المرتبة الرابعة وظائف طبيب بشري، ومهندس، ووكيل مصلحة.

أما جدول مراتب الموظفين خارج الملاك فتضمن أربع مراتب، وتم تقسيم كل منها إلى ثلاث درجات. وتضمن جدول تصنيف الموظفين خارج الملاك، على غرار جدول تصنيف الموظفين داخل الملاك، وظائف كل مرتبة. فعلى سبيل المثال، تتضمن المرتبة الثالثة: وظائف المراسلين والفراشين والسائقين.

ولكن تعليمات الكادر العام لم تحدد مؤهلات معينة لكل مرتبة. كما أنها لم تكن مصحوبة بتحليل موضوعي للوظائف العامة وفقاً لما تتضمنه أعمالها من صعوبات ومسؤوليات.

وفي نظام الموظفين العام لسنة ١٣٧٧ هـ (١٩٥٨ م) تم تقسيم الموظفين إلى فئتين عريضتين: موظفين داخل الهيئة، ومستخدمين خارج الهيئة. وتم تقسيم مراتب الموظفين

داخل الهيئة إلى مرتبة وزير (التي استحدثت في هذا النظام) والمرتبة الممتازة، والمرتبة الأولى (أ)، والمرتبة الأولى (ب)، والمرتبة الثانية الثابتة، والمرتبة الثانية العادية، بالإضافة إلى المراتب ٣-٩. أما موظفو خارج الهيئة فقد تم تقسيم مراتبهم إلى ثلاث مراتب من الأولى حتى الثالثة (المادة ١).

غير أن الوظائف نفسها ظلت غير مصنفة تصنيفاً موضوعياً، وظلت الميزانية العامة للدولة تصدر بمراتب دون ذكر لأسماء الوظائف، حيث ترك أمر تسميتها مفتوحاً للجهات الحكومية. الأمر الذي أدى إلى وضع الوظائف المتساوية في نوع الواجبات ومستوى الصعوبة والمسؤولية في مراتب مختلفة. وقد وجدت حالات كانت فيها الأسماء الوظيفية غير معبرة عما تتضمنه تلك الوظائف من أعمال، الأمر الذي أدى إلى عدم وجود علاقة بين الأعمال التي يؤديها الموظفون والأجر الذي يتقاضاه كل منهم، وإلى إرباك سجلات ديوان الموظفين العام، وتعذر إحكام الرقابة على إجراءات التعيين والترقية والنقل وأسلوب الأداء، وإجراءات الموارد البشرية الأخرى. (٣٧)

وتداركاً لذلك الوضع، أصدر مجلس الوزراء قراراً في سنة ١٣٨٢ هـ (١٩٦٢ م) يدعو فيه الجهات الحكومية إلى أن تتضمن مشروعات موازنتها التي تقدمها إلى وزارة المالية أسماء الوظائف الفعلية فيها، والتحويلات المقترحة لها. كما قرر أنه بعد صدور الموازنة العامة للدولة المتضمنة لأسماء الوظائف فإنه لا يجوز تحويل أسمائها إلا بقرار من مجلس الوزراء. كذلك أوجب القرار مشاركة مندوب من ديوان الموظفين العام مع لجنة الميزانية بوزارة المالية والاقتصاد الوطني لدراسة أسماء الوظائف وتنسيقها وترتيبها. (٣٨) وهكذا، أصبحت ميزانية الدولة، نتيجة لهذا القرار، تصدر بأسماء ثابتة للوظائف جميعها.

ومنذ عام ١٣٨٢ هـ (١٩٦٢ م) تبنت الحكومة عدداً من المحاولات الجادة في مجال تصنيف الوظائف على أسس منظمة. ففي عام ١٣٨٢ هـ (١٩٦٢ م) قام ديوان الموظفين العام باستقدام خبير للتصنيف عن طريق هيئة الأمم المتحدة لدراسة أوضاع الخدمة المدنية في

المملكة، وقد أعد ذلك الخبير مشروعاً لتصنيف الوظائف العامة. (٣٩) إلا أن بداية الأخذ بتصنيف الوظائف في المملكة وفقاً للاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية ترجع إلى الاتفاقية التي تمت بين الحكومة ومؤسسة فورد الأمريكية في سنة ١٣٨٣ هـ (١٩٦٣ م) لتنفيذ برنامج لإصلاح شؤون الخدمة المدنية.

وبعد عامين من الدراسة قدمت المؤسسة تقريراً حول دراستها إلى اللجنة العليا للإصلاح الإداري. ومن النتائج التي تضمنها التقرير أنه لم يكن هناك نظام لتصنيف يظهر على نحو واضح الدرجات والمرتبات بالنسبة لنوع معين من الواجبات. كما أن بعض الموظفين كانوا يشغلون وظائف ذات مستويات متباينة، رغم أنهم كانوا يؤدون أعمالاً متماثلة من حيث نوع العمل ومستوى الصعوبة والمسؤولية، وتبعاً لذلك كانوا يتقاضون أجوراً متفاوتة. كذلك كان يحدث العكس، إذ إن بعض الموظفين كانوا يقومون بواجبات متباينة، إلى حد بعيد، رغم أنهم كانوا يشغلون وظائف تحمل الاسم نفسه. الأمر الذي كان يعني أن أجور الموظفين لم تكن قائمة على أساس الواجبات الحقيقية التي كانوا يؤدونها، كما أن أسماء الوظائف لم تكن تعكس ما يقوم به الموظفون من أعمال. (٤٠)

وعلى هذا الأساس، دعا تقرير فريق مؤسسة فورد إلى البدء في وضع خطة لتصنيف الوظائف. وهكذا عهد إلى شركة استشارية متخصصة هي شركة جاكوبز مهمة إعداد خطة لتصنيف الوظائف. وقد قام فريق شركة جاكوبز بإعداد خطة لتصنيف الوظائف، تهدف إلى تحديد جميع الوظائف العامة وإعداد أوصاف لها، ثم تصنيفها على أساس ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات، وما يستلزمه أداء أعمالها من مؤهلات، وتقسيم تلك الوظائف إلى فئات، وأن تتضمن كل فئة جميع الوظائف المتشابهة من حيث الواجبات والمسؤوليات، وذلك بما يبرر إطلاق اسم موحد عليها، وتوحيد المتطلبات اللازمة لشغلها، وتوحيد معدلات الأجور التي يستحقها شاغلوها، وتوحيد معاملتها في كافة أمور إدارة الموارد البشرية.

وقد اقترح مشروع خطة التصنيف الذي أعده خبراء شركة جاكوبز إنشاء هيكل عام لتصنيف الوظائف، يتكون من ثمانية حقول مهنية واسعة، هي: فئات الوظائف الكتابية والإدارية والمالية، وفئات وظائف البرق والبريد والهاتف، وفئات وظائف التعليم والقانون والثقافة، وفئات وظائف الهندسة والعلوم، وفئات وظائف الخدمات الصحية والاجتماعية، وفئات وظائف السلامة العامة، وفئات وظائف الأنظمة المدنية والتجارية والهجرة والجنسية، وفئات وظائف الصيانة والإنشاءات والمعدات، وفئات وظائف الحراسة والخدمات المنزلية والطعام. وتم تقسيم كل حقل من الحقول المهنية الثمانية إلى مجموعات فرعية، وكل مجموعة منها إلى مجموعات فئات، بحيث تحتوي كل فئة من الفئات على الوظائف التي تشابه في نوع الواجبات وصعوبة المسؤوليات ومطالب التأهيل اللازمة لشغلها. (٤١)

وقد اتضح للمسؤولين عن الإصلاح الإداري أن تطبيق خطة التصنيف التي قدمتها مؤسسة فورد تواجه العديد من المصاعب، من أهمها: (٤٢)

١. إن نسبة كبيرة من موظفي الدولة كانوا يقومون بأعمال تختلف في طبيعتها عن أسماء الوظائف المعينين عليها، الأمر الذي لم يجعل لأسماء الوظائف أية دلالة واضحة على ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات.
٢. إن المراتب الوظيفية لم تكن تعطي صورة حقيقية عن صعوبة أعمال الوظائف ومسؤولياتها.
٣. إن بعض الموظفين كانوا يشغلون وظائف لا تتوافر لديهم المؤهلات المطلوبة لشغلها.
٤. الافتقار إلى التنظيم السليم للإدارات والتحديد الواضح والدقيق لاختصاصاتها.
٥. عدم تناسب عدد الموظفين الذين تم تدريبهم في ديوان الموظفين العام للقيام بعملية التصنيف مع ضخامة عدد الوظائف المطلوب تصنيفها.
٦. نقص الوعي الإداري لدى الموظفين لفهم أهداف التصنيف وأهميته.

ونتيجة لذلك، قامت اللجنة العليا للإصلاح الإداري بفحص تقرير مؤسسة فورد وأجرت عليه العديد من التعديلات. كما قررت تشكيل لجنة عاملة للتصنيف لمراجعة فئات الوظائف المقترحة وإدخال التعديلات اللازمة عليها، والتحقق من مطابقة النظام ككل للحاجات المحلية. كذلك تقرر اشتراك مندوبين من الوزارات والمصالح الحكومية لتزويد اللجنة بالمعلومات والبيانات التي يتطلبها عملها. (٤٣)

وفي خطوة أخرى ضمن المحاولات المستمرة لتطبيق الأسلوب الموضوعي في تصنيف الوظائف، صدر تعميم رئيس مجلس الوزراء في سنة ١٣٩٠ هـ (١٩٧٠ م) إلى جميع الأجهزة الحكومية، ورد فيه: (٤٤)

وحتى يقوم الديوان بترتيب الوظائف العامة وتصنيفها في مجموعات تتجانس مع طبيعة أعمالها، فإنه من الضروري معرفة الأعمال الفعلية التي يزاولها كل موظف في الوقت الحاضر؛ نظراً لأن بعض الموظفين يقومون بأعمال تختلف عن مسميات الوظائف التي يشغلونها، ولذلك كله نرغب أن يملأ كل موظف لدى وزارتك تقع مرتبة وظيفته دون المرتبة الأولى داخل الهيئة [ما يعادل المرتبة الخامسة عشرة في النظام الحالي] نموذج وصف الوظيفة رقم ١٠٣ المرفق مع هذا التعميم، والذي يهدف إلى بيان تفاصيل العمل الذي يؤديه الموظف لإعطائه المسمى المناسب بعد التأكد من صحة المعلومات التي أدلى بها، وذلك عن طريق رئيسه المباشر ومدير شؤون الموظفين في الدائرة التابع لها، على أن تقدم النماذج السابقة الذكر إلى ديوان الموظفين العام في موعد لا يتجاوز ثلاثة شهور من تاريخ صدور هذا التعميم.

وقد انتهت الجهود السابقة لإصلاح شؤون الخدمة المدنية بإصدار نظام الموظفين العام لسنة ١٣٩١ هـ (١٩٧١ م)، الذي يعد تطوراً أساسياً نحو الأخذ بتصنيف الوظائف الموضوعي. فقد دعا ذلك النظام إلى تصنيف الوظائف بتجميعها في فئات تتضمن كل فئة منها الوظائف المتماثلة في طبيعة العمل ومستوى الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لشغلها (المادة ٢). كما دعا إلى وصف مختلف الفئات بحيث تتضمن أوصاف كل فئة: الاسم الذي يدل عليها، ومرتبته حسب سلم الرواتب، ووصفاً عاماً لواجباتها

ومسؤولياتها، ووصفاً تحليلياً لواجباتها ومسؤولياتها، وبياناً بالحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة لشغلها وتشمل المؤهلات العلمية والعملية ودرجة المهارة المطلوبة (المادة ٣). وقد أوكل النظام إلى ديوان الموظفين العام مسؤولية تصنيف الوظائف (المادة ٣ من نظام ديوان الموظفين العام)،^(٤٥) وقد كان تصنيف الوظائف قبل ذلك الوقت من ضمن اختصاصات مجلس الوزراء.

ووفقاً لذلك، تم تصنيف الوظائف في اللوائح التنفيذية للنظام إلى ست مجموعات عامة، شملت: المجموعة العامة للوظائف التخصصية (أدنى فئة منها في المرتبة السادسة وأعلى فئة في المرتبة الرابعة عشرة)، المجموعة العامة للوظائف التعليمية (أدنى فئة منها في المرتبة الخامسة وأعلى فئة في المرتبة الرابعة عشرة)، المجموعة العامة للوظائف الدبلوماسية (أدنى فئة منها في المرتبة السادسة وأعلى فئة في المرتبة الخامسة عشرة)، المجموعة العامة للوظائف الكتابية والإدارية والمالية (أدنى فئة منها في المرتبة الثانية "باستثناء وظائف النسخ ووظائف فرز وتوزيع البريد التي تكون في المرتبة الأولى"، وأعلى فئة في المرتبة الرابعة عشرة)، المجموعة العامة للوظائف الفنية المساعدة (أدنى فئة منها في المرتبة الأولى وأعلى فئة في المرتبة العاشرة)، المجموعة العامة للوظائف الحرفية (أدنى فئة منها في المرتبة الأولى وأعلى فئة في المرتبة التاسعة).

وعقب صدور نظام الموظفين العام، استمرت الدراسات والتعديلات على الخطة التي قدمها فريق مؤسسة فورد، وتخلل ذلك تنفيذ بعض البرامج التدريبية التي أعدت خصيصاً لمصنفيين سعوديين. ثم انتهى الأمر إلى ضرورة إعداد خطة لتصنيف الوظائف في الخدمة المدنية وإسناد إعدادها وتنفيذها إلى ديوان الموظفين العام.^(٤٦)

الخطة الأولى لتصنيف الوظائف

نتيجة للجهود السابقة، صدرت أول خطة للتصنيف في المملكة عام ١٣٩١ هـ (١٩٧١ م). وقد استعان ديوان الموظفين العام في إعداد الخطة بالدراسة التي قامت بها مؤسسة فورد،

خلال الفترة من (١٣٨٣-١٣٨٨ هـ)، مع مراعاة ظروف المملكة وأوضاعها والتطورات التي طرأت على الجهاز الإداري فيها. وقامت الخطة على أساس المجموعات العامة الست القائمة في ذلك الوقت، وتم بموجبها تصنيف المجموعات العامة إلى مجموعات نوعية، وتصنيف المجموعات النوعية إلى مجموعات فئات، ومجموعات الفئات إلى فئات وظيفية تتشابه في طبيعة العمل ومستوى الصعوبة والأهمية ومتطلبات شغلها. غير أن تصنيف الوظائف في هذه الخطة لم يشمل جميع وظائف الخدمة المدنية، بل اقتصر على وظائف المراتب من الأولى حتى العاشرة.

وكانت عملية تصنيف الوظائف تتم تدريجياً وفقاً للوظائف المستحدثة أو الشاغرة أو التي تخلو لأي سبب من الأسباب، وكان تصنيفها يتم عن طريق تحديد وصف لها وإعداد مواصفة فئة على أساس المعلومات التي يتم جمعها عنها من خلال نموذج ١٠٣ لوصف الوظائف، مع تحديد مرتبتها واسمها والمجموعة التي تلحق بها ومطالب التأهيل اللازمة لشغلها. (٤٧)

وقد واجهت ديوان الموظفين العام العديد من المصاعب في تنفيذ الخطة على الوجه المنشود، ومن بين تلك المصاعب: (٤٨)

١. عدم قدرة بعض الموظفين على تعبئة نموذج وصف الوظائف بالطريقة المناسبة.
٢. عدم وضوح بعض التخصصات للمؤهلات العلمية التي حصل عليها الموظفون من الجامعات الأجنبية والعربية.
٣. قيام بعض الموظفين بأعمال تختلف في طبيعتها عن أسماء الوظيفة التي يشغلونها.
٤. كانت أسماء بعض الوظائف لا تعكس أهميتها من حيث الصعوبة والمسؤولية.
٥. وجود بعض الموظفين الذين يحملون مؤهلات علمية أقل من المستوى المطلوب للمؤهلات اللازمة لشغل الوظائف المعينين عليها.

٦ . قلة عدد المصنفين المدربين ، الذين يتمتعون بالخبرة والدراية اللازمة لتنفيذ عمليات التصنيف .

ونتيجة لهذه المصاعب ، لم يكتمل تنفيذ الخطة الأولى لتصنيف الوظائف . فحتى عام ١٣٩٣ هـ (١٩٧٣ م) ، لم تصدر إلا مواصفات فئات المجموعة العامة للوظائف التخصصية ، ومواصفات فئات المجموعة العامة للوظائف الحرفية .^(٤٩) ويبين الجدول التالي هيكل الوظائف وفقاً لخطة التصنيف الأولى .

جدول ١

تصنيف الوظائف في خطة التصنيف الأولى

المجموعة العامة للوظائف	المجموعات النوعية	فئات الوظائف
التخصصية	٦	١٣٧
التعليمية	٢	٣٧
الدبلوماسية	١	١٠
الإدارة والمالية والكتابية	٧	١٤٧
الفنية المساعدة	٣	٢٠٩
الحرفية	٣	٢٢٠
المجموع	٢٢	٧٦٠

المصدر: الديوان العام للخدمة المدنية ، دليل تصنيف الوظائف (الرياض : الديوان العام للخدمة المدنية ، ١٣٩٤ هـ) .

الخطة الثانية لتصنيف الوظائف

خلال فترة تنفيذ الخطة الأولى صدر نظام الخدمة المدنية الحالي ، مقررًا المبادئ الأساسية نفسها التي اشتمل عليها النظام السابق في مجال التصنيف . إذ نصت المادة الثانية من النظام

على أن " تصنف الوظائف بتجميعها في فئات تتضمن كل فئة منها الوظائف المتماثلة في طبيعة العمل ومستوى الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لشغلها " . كما نصت المادة الثالثة على أن توصف مختلف الفئات بحيث تتضمن أوصاف كل فئة : الاسم الذي يدل عليها ، ومرتبها حسب سلم الرواتب ، ووصفاً عاماً لواجباتها ومسؤولياتها ، ووصفاً تحليلياً لواجباتها ومسؤولياتها ، وبياناً بالحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة لشغلها وتشمل المؤهلات العلمية والعملية ودرجة المهارة المطلوبة ، وغير ذلك من الشروط المطلوبة للتوظيف . كذلك قضت المادة (٣/٣) من لوائح الخدمة المدنية أنه " لا يجوز شغل الوظائف الشاغرة إلا بعد تصنيفها " .

وقد صاحب صدور نظام الخدمة المدنية ، صدور نظام آخر هو نظام مجلس الخدمة المدنية ، الذي أنشأ الديوان العام للخدمة المدنية ليحل محل ديوان الموظفين العام كجهاز مركزي للخدمة المدنية في المملكة . وقد منح هذا النظام لمجلس الخدمة المدنية سلطة تصنيف الوظائف بالتعاون مع الجهات المختصة . وجعل ديوان الخدمة المدنية (وزارة الخدمة المدنية حالياً) مسؤولاً عن إجراء الدراسات والبحوث في مجال تصنيف الوظائف .

واستمرت الجهود المبذولة لتطوير تصنيف الوظائف عقب صدور نظام الخدمة المدنية ونظام مجلس الخدمة المدنية . ففي عام ١٣٩٩ هـ (١٩٧٩ م) أصدر مجلس الخدمة المدنية قراراً قضى برفع عدد المجموعات العامة للوظائف العامة إلى عشر مجموعات ، وذلك بإضافة أربع مجموعات عامة للوظائف هي : المجموعة العامة للوظائف الإدارية المعاونة ، والمجموعة العامة للوظائف الدينية ، والمجموعة العامة لوظائف العمليات ، والمجموعة العامة لوظائف العمليات ، والمجموعة العامة للوظائف الثقافية والاجتماعية . (٥٠)

وفي سنة ١٤٠١ هـ (١٩٨١ م) قضى مجلس الخدمة المدنية بتعديل أسماء بعض المجموعات العامة ، وخول القرار إلى رئيس الديوان العام للخدمة المدنية صلاحية تحديد المجموعات النوعية ومجموعات الفئات ووضعها ضمن المجموعات العامة والنوعية المناسبة

لها، وكذلك تحديد مستويات الفئات والمؤهلات العلمية والعملية المناسبة لكل فئة. كما أكد القرار على ما ورد في اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية، من أنه لا يجوز شغل الوظائف الشاغرة إلا بعد تصنيفها، ومن أنه لا يجوز استحداث وظائف جديدة في الميزانية العامة للدولة، ما لم تكن متفقة مع قواعد التصنيف، على أن يتم ذلك بالاتفاق بين وزارة المالية والاقتصاد الوطني والديوان العام للخدمة المدنية.^(٥١)

ولمواكبة التطورات التي طرأت في مجال الخدمة المدنية، ولتوسيع نطاق تصنيف الوظائف، أصدر الديوان العام للخدمة المدنية في سنة ١٤٠١ هـ (١٩٨١ م) الخطة الثانية لتصنيف الوظائف، بناءً على القرار السابق لمجلس الخدمة المدنية. وبدأ في تطبيقها بداية من أول محرم لسنة ١٤٠٢ هـ (١٩٨٢ م)، فيما عدا الالتزامات المالية من حيث المراتب أو التعيين في غير الدرجة الأولى للمرتبة لحملة بعض الشهادات، حيث تم تطبيقها ابتداءً من أول رجب لسنة ١٤٠٢ هـ (١٩٨٢ م).

وقد تبنت الخطة طريقتي المراتب والتدرج لتقويم الوظائف (التي سيتم شرحها في الفصل القادم). وتم الاعتماد في إعداد وتنفيذ الخطة على عدد من الوسائل، تضمنت ما يلي:

- نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية (بالتحديد المادة الثانية والثالثة من النظام).

- قرار مجلس الخدمة المدنية (٤٤٠)، ٢٠ ربيع الآخر ١٤٠١ هـ (٢٥ فبراير ١٩٨١ م).

- دليل تصنيف الوظائف لعام ١٤٢٠ هـ (١٩٨٢ م).

- مواصفات الفئات.

- تعاريف المراتب (١-١٥).

- نموذج وصف الوظيفة (١٠٣).

- نموذج مواصفات الفئة (٢٠٠).

- نموذج وصف موجز لوصف الوظيفة المطلوب الإعلان عنها (٢٠٨).

المبادئ الأساسية لخطة التصنيف الثانية

قامت الخطة الثانية للتصنيف على عدد من المبادئ التي تم مراعاتها في عملية التصنيف، وقد شملت هذه المبادئ ما يلي: (٥٢)

- ١ . عدم اقتصار التصنيف على وظائف المرتبة العاشرة فما دونها . بل شمل جميع وظائف المراتب من المرتبة الأولى حتى المرتبة الخامسة عشرة . وذلك تحقيقاً للمرونة في نظام تصنيف الوظائف حتى يمكن مواكبة التغيرات المستمرة في مجال الوظائف العامة ، وتحقيقاً للتناسق بين مختلف مستويات وظائف الخدمة المدنية في هيكل وظيفي موحد ومتدرج من القاعدة إلى القمة .
- ٢ . فتح المجال لبعض الفئات الوظيفية ، كفئات الوظائف الهندسية وفئات الوظائف الطبية للوصول إلى المراتب العليا . وذلك لإتاحة الفرصة لشاغلي وظائف تلك الفئات لبلوغ أعلى المستويات الإدارية .
- ٣ . عدم ربط الحد الأدنى للمؤهل العلمي المطلوب لشغل الوظائف بالمجموعة العامة للوظائف ، بل ربطه بالمجموعة النوعية أو مجموعة الفئات أو بالفئة حسب الأحوال . وذلك حتى تكون العلاقة وثيقة بين نوع التخصص في المؤهل المطلوب للوظيفة ، وأعمال الوظيفة التي يشغلها الموظف .
- ٤ . تحديد المرتبة المناسبة للوظيفة بناءً على العلاقة بين المؤهل العلمي اللازم لشغلها وطبيعة عملها . وذلك لتحقيق الربط السليم بين المراتب الوظيفية والمؤهلات الحاصل عليها الموظف ونوع العمل المطلوب ممارسته .
- ٥ . التشجيع على التدريب المتخصص ، وذلك لرفع الكفاية الإنتاجية للإفراد .
- ٦ . تعيين الموظف على درجة أعلى من الدرجة الأولى في المرتبة التي يعين عليها ، إذا كانت هناك حاجة إلى تخصصه العلمي ، أو إذا كان ذلك التخصص يتصف بالندرة .

٧. تمييز بعض الأعمال المتخصصة، كأعمال المراقبة الجوية والحاسب الآلي، من حيث المراتب، وذلك مراعاة لأهمية بعض الوظائف وندرتها.
٨. تقليص الأسماء التصنيفية إلى أدنى حد ممكن.
٩. إمكانية استخدام الأسماء التنظيمية، إلى جانب الأسماء التصنيفية، دون التأثير على مستوى الوظيفة. وذلك لكي تكون الأسماء الوظيفية معبرة تعبيراً واقعياً ودقيقاً عن نوع عمل الوظائف في الجهات الحكومية.
١٠. إبراز بعض مجموعات الوظائف التي كانت مغمورة بغيرها من المجموعات الوظيفية، وذلك بفصلها عنها، حتى يمكن التعامل بما يتفق مع طبيعتها وظروف العمل بها. مثل: الوظائف الدينية التي كانت ضمن المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية والكتابية، حيث تم فصلها في مجموعة عامة مستقلة.
- ومن الجدير بالذكر، أن هذه المبادئ نفسها شكلت الأسس التي ارتكزت عليها خطة التصنيف الثالثة فيما بعد.
- وقد أدت الخطة إلى إضافة العديد من الفئات الوظيفية، كما أعادت تصنيف العديد من الفئات القائمة. إلى جانب ذلك، تم تغيير مراتب بعض الفئات وامتد بعضها إلى مراتب أعلى من المرتبة العاشرة. وبعد الانتهاء من إعداد الخطة، قام الديوان العام للخدمة المدنية بإصدار دليل لتصنيف الوظائف عام ١٤٠٢ هـ (١٩٨٢ م). وقد احتوى الدليل على عشر مجموعات عامة، تسع وأربعين مجموعة نوعية، و١٩٦ مجموعة فئات، و٢١١٨ فئة وظيفية، وذلك كما يظهر في الجدول ٢.

جدول ٢

تصنيف الوظائف في خطة التصنيف الثانية

المجموعة العامة للوظائف	المجموعات النوعية	سلاسل الفئات	الفئات الوظيفية
التخصصية	٥	٤٢	٣٧٢
التعليمية	٤	٨	٩٨
الدبلوماسية	٢	٢	٢٢
الإدارية والمالية	٤	٢٥	٣٥٨
الإدارية المعاونة	٢	٨	٧٤
العمليات	١٥	٢٢	٣٤١
الثقافة والاجتماعية	٤	١٤	٢٣٥
الدينية	٣	١٠	٩٠
الفنية المساعدة	٦	٢٥	٣٠٤
حرفية	٤	٢٠	٢٢٤
المجموع	٤٩	١٩٦	٢١١٨

المصدر: الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠٢ هـ).

خطة التصنيف الثالثة

نتيجة لما شهدته الخدمة المدنية في المملكة من تطورات وتغيرات في طبيعة الوظائف وحجمها، ومن خلال تقويم النتائج العملية لخطة التصنيف الثانية، تبين أن من الضروري إعادة النظر في التصنيف القائم، وتطويره بما يتلاءم مع المستجدات في مجال الوظائف العامة

وهيكل الخدمة المدنية. واستناداً إلى ذلك، قرر الديوان العام للخدمة المدنية إعادة النظر في تصنيف الوظائف القائمة بما يتمشى مع متطلبات المرحلة الراهنة للخدمة المدنية، وتبني خطة جديدة لتصنيف الوظائف.

وهكذا صدرت الخطة الثالثة للتصنيف سنة ١٤٠٤ هـ (١٩٨٤ م). وحددت الخطة الإطار النظامي لتصنيف الوظائف، بما في ذلك المواد النظامية الواردة في نظام الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية المتعلقة بتصنيف الوظائف، وأهمها المادة الثانية من النظام التي تضمنت، أن تصنف الوظائف بتجميعها في فئات، بحيث تتضمن كل فئة الوظائف المتماثلة في طبيعة العمل ومستوى الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لشغلها. والمادة الثالثة من النظام التي استلزمت توصيف الفئات الوظيفية بحيث تتضمن أوصاف كل فئة الاسم الذي يدل عليها، ومرتبها، ووصف عام لواجباتها ومسؤولياتها، ووصف تحليلي لواجباتها ومسؤولياتها، وبياناً بالحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة لشغلها. وكذلك قرار مجلس الخدمة المدنية ٤٤٠، في ٢٠ ربيع الآخر ١٤٠١ هـ (٢٥ فبراير ١٩٨١ م) الذي حدد الإطار العام لتصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، ومنح رئيس الديوان العام للخدمة المدنية صلاحيات واسعة في مجال تصنيف الوظائف.

كما حددت الخطة الإطار التنظيمي للتصنيف، حيث تم تحديد الأسس والمبادئ التي سيقوم عليها التصنيف، والأساليب التي ستستخدم لجمع المعلومات عن الوظائف وتحليلها، وكذلك المعايير التي ستستخدم للتصنيف. وقد تقرر عدم اتباع طريقتي المراتب والتدرج لتقويم الوظائف، واستخدام طريقتي العوامل والنقاط بدلاً من ذلك. وقد برر الديوان العام للخدمة المدنية الانتقال إلى الطريقة الجديدة لتقويم الوظائف بأنها تحقق العديد من المزايا. حيث إنها تعد من أسهل الطرق التحليلية فهماً، وتناسب الحاجات المحلية للمملكة. كما أنها تمكن المصنف العادي من تطبيقها بسهولة، بعد تدريبه عليها. علاوة على أنها تستخدم مقاييس كمية دقيقة، تمكن من تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى بدقة، وبما يكفل إظهار الفروق الأساسية في مستوى الصعوبة في الواجبات والمسؤوليات بين

الوظائف، ومن ثم تحديد المستوى المناسب للفئات الوظيفية في سلم المراتب الوظيفية. فضلاً عن أنها تساهم في توفير وصف وظيفي دقيق يزيد من فاعلية إدارة الموارد البشرية في المجالات المختلفة. (٥٣)

مراحل الخطة الثالثة

قسم الديوان العام للخدمة المدنية خطة التصنيف إلى عدد من المراحل، على النحو التالي:

المرحلة الأولى: المرحلة التحضيرية، ١٤٠٤ هـ (١٩٨٤ م)، وتم فيها تحديد المبادئ الأساسية للتصنيف، والأساليب المناسبة لجمع المعلومات عن الوظائف وتحليلها، والمعايير التي ستستخدم في التصنيف، والبرامج التدريبية اللازمة لتنفيذ الخطة.

المرحلة الثانية: المرحلة العملية، ١٤٠٥-١٤١٠ هـ (١٩٨٥-١٩٩٠ م)، وتضمنت جمع المعلومات اللازمة للتصنيف، وأعداد الأوصاف الوظيفية، وتكوين مجموعات الفئات.

المرحلة الثالثة: مرحلة دراسة النتائج، وتم فيها رصد نتائج الدراسة الميدانية ومراجعتها، وبلورتها في شكل تطبيقي، وإعداد مطبوعات الخطة وإخراجها على شكل أدلة، وإرسال ما طبق إلى الجهات الحكومية للاطلاع والتجربة.

المرحلة الرابعة: تثبيت نتائج المرحلة الثالثة، وفي هذه المرحلة تم دراسة الآراء والمقترحات التي تلقاها الديوان، وتم تثبيت النتائج النهائية التي تم التوصل إليها، ومن ثم إصدار دليل تصنيف الوظائف.

المرحلة الخامسة: التطبيق الفعلي لدليل تصنيف الوظائف. وفي هذه المرحلة يطبق دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية تطبيقاً كاملاً على جميع الجهات الحكومية. على أن تكون هناك مراجعة دورية مستمرة لنتائج التطبيق.

وقد بدء العمل بالخطة الجديدة بداية سنة ١٤١٥ هـ^(٥٤)، وتم اعتماد أدلة الخطة الجديدة لتصنيف الوظائف بصيغتها النهائية في ٢٢ شعبان ١٤١٦ هـ.^(٥٥)

واستكمالاً لعلمية تصنيف الوظائف، فقد أعد الديوان العام الخدمة المدنية مشروعاً لإعداد مواصفات الفئات الوظيفية وخصصت له برنامجاً زمنياً مدته خمس سنوات يبدأ من سنة ١٤١٩ هـ وينتهي سنة ١٤٢٣ هـ (١٩٩٨ م - ٢٠٠٢ م).^(٥٦) وقد بدأت أولى مراحل البرنامج مع بداية عام ١٤١٩ هـ (١٩٩٨ م)، حيث تم تشكيل فريق عمل من أخصائيي ومحللي الوظائف بالإدارة العام للتصنيف بوزارة الخدمة المدنية لتنفيذ هذه المرحلة، التي تتضمن تحديد مواصفات الفئات الوظيفية في المجموعة العامة للوظائف التخصصية، والمجموعة العامة للوظائف الفنية والفنية المساعدة. وقد بلغ عدد المواصفات التي تم الانتهاء من إعدادها ٥٣٧ مواصفة بنهاية العام المالي ١٤١٩/١٤٢٠ هـ.^(٥٧)

الفروض التي قامت عليها الخطة

عند إعداد الخطة، تمت دراسة ومراجعة التطبيقات العملية في مجال تصنيف الوظائف، والأدوات التصنيفية المختلفة التي تم استخدامها في خطة التصنيف الثانية، وكذلك الهياكل الأساسية لخطة التصنيف (الهيكل المهني العام المكون من المجموعات الوظيفية المختلفة)، (والهيكل الوظيفي المكون من المراتب الوظيفية)، (وهيكل الترميز الوظيفي). وعلى ضوء هذه الدراسة، تم وضع الفروض التالية عن خطة التصنيف:^(٥٨)

١. توقع أن تكون طريقة التقويم بالعوامل والنقاط التي ستطبقها الخطة وسيلة فاعلة لتصنيف الوظائف وتقويمها، ومن ثم تحقيق الفاعلية في إدارة كافة أمور الموارد البشرية.

٢. توقع أن يؤدي استخدام طريقتي التقويم بالعوامل والنقاط إلى إبراز الفوارق بين الوظائف بدقة. الأمر الذي سيجعل عليه ثبات بعض الوظائف في مراتبها الحالية، وارتفاع مراتب البعض، وانخفاض مراتب البعض الآخر، ومن ثم سيقود ذلك إجراء تغييرات في سلم المراتب الوظيفية.

- ٣ . توقع ألا تعكس أسماء بعض الوظائف الحالية نوع واجباتها ومسؤولياتها ومستواها . كما يتوقع التوسع في استخدام الأسماء التنظيمية على حساب الأسماء التصنيفية الرسمية، وذلك للوفاء باحتياجات الجهات الحكومية، وما يصاحب ذلك من استحداث للوظائف لتلبية تلك الاحتياجات .
- ٤ . توقع أن يؤدي تبني الأسلوب الكمي لتقويم الوظائف إلى التصنيف الدقيق للوظائف على أساس واجباتها وصعوبة مسؤولياتها، والمؤهلات المطلوبة لشغلها .
- ٥ . توقع أن يؤدي تطبيق الطرق الكمية لتقويم الوظائف إلى بعض المشكلات التنظيمية نتيجة لعدم اكتمال الهياكل التنظيمية المعتمدة، أو لتداخل بعض الاختصاصات .
- ٦ . توقع إعادة تصنيف بعض المجموعات النوعية وسلاسل الفئات والفئات .
- ٧ . توقع إعادة النظر في هيكل الترميز الوظيفي .

الأدوات المستخدمة لتصنيف الوظائف

حددت الخطة الأدوات التي تستخدم في عمليات التصنيف المختلفة، وقد شملت هذه الأدوات ما يلي: (٥٩)

أدوات نظامية:

- النظام الحالي للخدمة المدنية .
- قرار مجلس الخدمة المدنية ٤٤٠، في ٢٠ ربيع الآخر ١٤٠١ هـ (٢٥ فبراير ١٩٨١ م).

أدوات تصنيفية:

- دليل تصنيف الوظائف .
- تعاريف المراتب الوظيفية .
- أدوات تصنيفية قياسية (معايير) أساسية:
- تعريف المراتب الوظيفية، والوظائف القياسية الدالة على مستوى المرتبة .

- المقاييس الأساسية لوظائف المجموعات العامة (التي تعنى بتعريف ووصف العوامل التي تشترك فيها وظائف كل مجموعة العامة).
- المقاييس الأساسية لسلاسل الفئات (التي تعنى بتعريف ووصف العوامل التي تدخل في تكوين وظائف السلاسل الوظيفية).
- مقياس الوظائف الإشرافية للمجموعات العامة (التي تعنى بتعريف ووصف العوامل التي تقاس بها الوظائف الإشرافية للمجموعات العامة).
- مقاييس التأهيل (التي تعنى بتحديد متطلبات وظائف السلاسل من المعارف والقدرات والمهارات لكل مرتبة وظيفية).

أدوات تصنيفية مساعدة:

- دليل النماذج .
- دليل تعبئة نماذج المعلومات .
- دليل إجراء المقابلات الشخصية .
- دليل كتابة الوصف الوظيفي .

خطوات إحقاق الوظائف المفردة بالفئة المناسبة

تعد مرحلة تحديد الفئة المناسبة للوظائف مرحلة مهمة في عملية التصنيف . وفي هذه المرحلة يتم تحديد الفئة الوظيفية التي تنتمي إليها كل وظيفة في كل وحدة إدارية . ويعتمد تحديد الفئة المناسبة لكل وظيفة على مدى الإلمام بمعايير التصنيف وطبيعة عمل الوظيفة ذات العلاقة . وبصورة عامة ، فإن الأساس في تحديد الفئة المناسبة لكل وظيفة هو نوع العمل ، ومستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسؤوليات ، ومطالب التأهيل اللازمة لأداء العمل في الوظيفة والموضحة بمواصفة الفئة .

وتعد عملية تحديد الفئة المناسبة عملية سهلة لمعظم الوظائف . فالفئة المناسبة لكل وظيفة

تكون واضحة من خلال مراجعة واجبات ومسؤوليات الوظائف . فعلى سبيل المثال ، من السهل تحديد الاختلاف بين وظيفة المدرس ووظيفة المحاسب ، أو بين وظيفة السكرتير ووظيفة المهندس . إلا أن تحديد الفئات المناسبة لبعض الوظائف قد يكون أكثر صعوبة . وذلك نظراً للمزيج من الواجبات والمسؤوليات التي تتضمنها . فتحديد الفئة المناسبة لمثل هذه الوظائف يتوقف على العديد من العوامل .

وعلى هذا الأساس ، فإن نظام التصنيف حدد بعض الخطوط العريضة التي يمكن الاسترشاد بها لتحديد الفئة المناسبة لأنواع المختلفة من الوظائف . حيث تم تقسيم فئات الوظائف المزمع تصنيفها إلى أربعة أنواع على النحو التالي: (٦٠)

أولاً - فئات الوظائف ذات الاسم التصنيفي والتنظيمي الواحد

تشمل هذه الفئات الوظائف التي يكون اسمها الوارد في دليل تصنيف الوظائف ، هو نفسه المستخدم في جميع الجهات الحكومية التي توجد فيها مثل هذه الوظائف . مثال ذلك فئة أخصائي شؤون موظفين بالمرتبة التاسعة ، أو فئة مهندس ميكانيكي مشرف بالمرتبة الحادية عشرة. (٦١) فالتصنيف في هذه الحالة يكون سهلاً ، فما على محلل الوظائف أو الجهة التي تتعامل مع الوظيفة ، سواء عند استحداثها أم شغلها ، إلا تخصيص الرمز المناسب لها وفق مستواها ، حسبما هو محدد في دليل تصنيف الوظائف . وهكذا ، فإن فئة أخصائي شؤون الموظفين بالمرتبة التاسعة تلحق بسلسلة فئات وظائف أخصائي شؤون موظفين ويكون رمزها ٣٠٣٠٤٠٩ ، وفئة مهندس ميكانيكي مشرف بالمرتبة الحادية عشرة تلحق بسلسلة فئات وظائف الهندسة الميكانيكية ويكون رمزها ٠٠١٠٥١١ . (٦٢)

ثانياً - الوظائف التي يتكون اسمها من جزأين

يندرج تحت هذا النوع الوظائف التي يتكون اسمها من جزأين : جزء تصنيفي وارد في دليل تصنيف الوظائف ، وجزء تنظيمي يتم تحديده في ضوء حاجة العمل الفعلية في الجهات الحكومية ، ويختلف من جهة لأخرى . فعلى سبيل المثال ، فإن اسم وظيفة (مهندس مدني)

هو اسم تصنيفي وارد في دليل تصنيف الوظائف ، ولكن يمكن للجهات الحكومية أن تضيف إليه اسماً إضافياً يناسب حاجات العمل الفعلية لديها . فعلى سبيل المثال ، فإن اسم وظيفة (مهندس مدني طرق) يتكون من جزأين ، تصنيفي وتنظيمي . فالجزء الأول من هذا الاسم (مهندس مدني) هو اسم تصنيفي تم وفقاً لدليل تصنيف الوظائف ، والجزء الثاني من الاسم (طرق) هو اسم تنظيمي ، تم بناءً على الحاجات الداخلية والمتطلبات التنظيمية للجهة المعنية . وينطبق هذا على بعض فئات الوظائف ، مثل : مهندس مدني (جسور) ، أو مهندس مدني (مرور) ، أو كهربائي (تمديدات) ، أو فني اتصالات (أجهزة مايكروويف) ، أو فني صيانة (أجهزة إذاعة وتلفزيون) ، أو فني صيانة (أجهزة حاسب آلي) . (٦٣)

ولكي يكون تصنيف الوظيفة التي تنتمي إلى هذا النوع من فئات الوظائف تصنيفاً دقيقاً ، ويسمح بالمرونة والتوسع متى دعت الحاجة ، فإنه يستلزم التحليل الدقيق والشامل لما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات ، وذلك من حيث :

- ١ . موقع الوظيفة في التنظيم الإداري لدى الجهة التابعة لها .
- ٢ . اختصاص الوحدة الإدارية التي تتبعها الوظيفة .
- ٣ . اختصاص الوظيفة ضمن إطار الاختصاص العام للوحدة الإدارية التي تنتمي إليها .
- ٤ . طبيعة العمل .
- ٥ . واجبات ومسؤوليات الوظيفة الأساسية والفرعية ، والمسؤوليات الإشرافية المباشرة وغير المباشرة ، والمسؤوليات غير الإشرافية المباشرة ، ونسبة الوقت الذي يستغرقه أداء كل واجب من تلك الواجبات ، ومدى التوازن بينها .
- ٦ . تحديد المتطلبات اللازمة لشغل الوظيفة من المعارف والقدرات والمهارات ، والحد الأدنى الذي تستلزمه من المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة لأداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة .

- ٧ . مقارنة الوظيفة في ضوء العناصر السابقة مع الوظائف المصنفة سابقاً التي تتشابه معها .
- ٨ . إلحاق الوظيفة المراد تصنيفها بالفئة المناسبة ضمن سلسلة الفئات الملائمة، بعقد مقارنة بين طبيعة واجبات الوظيفة ومسؤولياتها مع تعريف السلسلة الوظيفية وخصائصها .
- ٩ . تحديد الرمز التصنيفي الذي يعكس نوع الوظيفة ومستواها .

ثالثاً - الوظائف المختلطة

إن الواجبات والمسؤوليات المخصصة لمعظم الوظائف تغطيها في العادة فئة وظيفة واحدة، وتحديد هذه الفئة يكون في العادة واضحاً . فبالنسبة لمعظم الوظائف تمثل الفئة العمل الأساسي للوظيفة، ومستوى معين من الصعوبة، والمؤهلات الأساسية المطلوبة لأداء العمل فيها . إلا أن بعض الوظائف تتكون من خليط من الواجبات والمسؤوليات تغطيها أكثر من فئة وظيفية واحدة . وهكذا فإن الوظيفة المختلطة تتكون من مهام مختلفة يقل الارتباط بينها، ومن ثم تختلف نسبة الوقت المخصص لأداء كل واجب عما هو معتاد في الوظائف الأخرى، ويلاحظ أن الواجب الفرعي أو الثانوي يخصص له نسبة من الوقت أكبر مما هو متوقع، ويكون ذلك الواجب هو الأصعب الذي يتم بموجبه تحديد مرتبة الوظيفة عند تقييمها .

وتحديد الفئة المناسبة للوظائف المختلطة يعتمد على عدد من العوامل وليس على عامل واحد . ومن أمثلة هذه العوامل : الواجبات والمسؤوليات الغالبة التي تستغرق الجانب الأكبر من وقت شاغل الوظيفة، والسبب الرئيس لوجود الوظيفة، والمعرفة الأساسية المطلوبة للعمل (حيث إن بعض الوظائف تتطلب معرفة رئيسية بالرغم من وجود عدة أنواع من المعرفة المطلوبة للعمل) .

رابعاً - الوظائف المطلوب إعادة تصنيفها

لمسايرة التطورات المستمرة في مجال الوظائف العامة، تتطلب بعض الوظائف إعادة

تصنيفها . وقد حددت الخطة الحالية بعض الأسباب التي يمكن على أساسها إعادة تصنيف الوظائف . ومن بين هذه الأسباب :

١ . أن يكون التصنيف الحالي للوظيفة غير سليم ؛ لأنه قائم على معلومات غير دقيقة ، أو لأنه لم يتم وفق للخطوات الفنية ، والنظامية ، والتنظيمية الواجب اتباعها عند تصنيف الوظيفة .

٢ . عدم قناعة الجهة التي توجد بها الوظيفة بالتصنيف الحالي لها ، وتقديمها لمبررات واضحة ومحددة لذلك .

٣ . بروز جوانب تنظيمية ، وتصنيفية أو ظهور تقنية جديدة تؤثر في التصنيف الحالي للوظيفة ، مثل :

(أ) استبعاد جزء من واجبات ومسؤوليات الوظيفة .

(ب) إضافة واجبات ومسؤوليات جديدة للوظيفة .

(ج) زيادة تركيز مهام الوظيفة في جوانب غير الجوانب التي صنف في السابق على أساسها .

(د) تغيير كلي في نوع مهام الوظيفة .

(هـ) إدخال تقنية جديدة في الوظيفة كمطلب أساسي لأداء العمل .

ولكي يتم إعادة تصنيف الوظيفة على نحو سليم ، خصوصاً إذا كان سبب إعادة التصنيف عدم استكمال الجوانب التي كان يجب استكمالها لعدم قناعة الجهة التي توجد بها الوظيفة بالتصنيف المحدد لها ، فينبغي اتباع الخطوات المشار إليها في النوع الثاني من الوظائف (الوظائف التي يتكون اسمها من جزأين) .

صدر دليل تصنيف الوظائف

قام الديوان العام للخدمة المدنية بإصدار دليل تصنيف الوظائف في سنة ١٤١٥ هـ (١٩٩٥ م) بصفة مبدئية ، على أن يتم تطبيقه لمدة سنة تكون تجريبية ، يتم خلالها أخذ الآراء

والملاحظات التي تبديها الجهات الحكومية على الدليل، حتى يمكن دراستها، ومن ثم إجراء التعديلات اللازمة على الدليل. وهكذا فبعد تلقي الآراء والملاحظات من الجهات الحكومية على الدليل، وبعد حصر البرامج الإعدادية والتدريبية والأنشطة القائمة وتقويمها، قام الديوان العام للخدمة المدنية بإجراء التعديلات اللازمة على الدليل، ثم أصدر قراراً سنة ١٤١٦ هـ (١٩٩٦ م) يقضي باعتماد دليل تصنيف الوظائف بشكله النهائي. (٦٤)

وقد صدر الدليل في ستة أجزاء، تتضمن شرحاً لخطّة التصنيف ومحتوياتها، والأدوات المستخدمة في التصنيف، وأسلوب تنفيذها. كما تم إصدار ١٦ ملحقاً شملت التعديلات والإضافات التي استجرت خلال فترة التطبيق التجريبية التي أعقبت صدور الدليل في عام ١٤١٥ هـ (١٩٩٥ م). ويتكون دليل تصنيف الوظائف من الأجزاء الرئيسية التالية:

١. أسس وقواعد التصنيف.
٢. المجموعات العامة للوظائف، ويتكون من عشرة أجزاء فرعية بعدد المجموعات الوظيفية.
٣. دليل ترميز الوظائف.
٤. المؤهلات العلمية ومجالات العمل المناسبة لها (من حيث مراتب الدخول).
٥. البرامج الإعدادية ومجالات العمل والمستويات الوظيفية المناسبة لها، (من حيث مراتب الدخول).
٦. الدورات التدريبية وفئات الوظائف المناسبة.

ويعد دليل تصنيف الوظائف مرجعاً شاملاً لنظام تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية بالمملكة، حيث يتضمن الأسس والمبادئ التي يقوم عليها نظام التصنيف، وفئات الوظائف العامة بالخدمة المدنية وخصائصها الرئيسية. كما يتضمن الدليل الأحكام الخاصة بتحديد المؤهلات العلمية والخبرات العملية اللازمة لشغل الوظائف ومجالات العمل والمستويات المناسبة لها حسب ترتيب أفضليتها، والبرامج الإعدادية والدورات التدريبية، ومجالات العمل والمستويات الوظيفية المناسبة لها.

نتائج الخطة الثالثة

لقد أدت الخطة الجديدة إلى إحداث العديد من التغيرات في مجال تصنيف الوظائف، من حيث هيكل الوظائف، وهيكل المراتب الوظيفية، وهيكل الترميز الوظيفي، والمؤهلات اللازمة للوظائف.

أولاً - هيكل الوظائف

يتعلق هيكل الوظائف بالتغيرات التي طرأت على المجموعات العامة، والمجموعات النوعية، ومجموعات الفئات، والفئات الوظيفية، وأسماء الوظائف، والوظائف الإشرافية.

المجموعات العامة

اشتملت الخطة الجديدة على عشر مجموعات عامة للوظائف، وهي المجموعات نفسها التي تضمنتها خطة التصنيف السابقة، وهذه المجموعات هي:

١. المجموعة العامة للوظائف التخصصية

وتشمل الوظائف التي تتضمن واجبات وأعمال التخطيط والإشراف والمتابعة والتنفيذ في مجال التخصصات والمهن المختلفة التي تتطلب حداً من التأهيل العلمي لا يقل عن الشهادة الجامعية في التخصص نفسه.

٢. المجموعة العامة للوظائف التعليمية

تشمل الوظائف التي تتضمن واجبات وأعمال الإشراف والتخطيط والمتابعة والتنفيذ في مجال التعليم أو التدريب، بما في ذلك التعليم بجميع مراحل، والتدريب والإدارة التعليمية، وتطوير المناهج التعليمية، والتوجيه التربوي.

٣. المجموعة العامة للوظائف الدبلوماسية

تشتمل الوظائف التي تتضمن واجبات وأعمال تتعلق برعاية مصالح الدولة وتمثيلها

لدى الدول الأخرى، والإشراف على الأعمال القنصلية وتنظيمها. كما يدخل ضمن ذلك أعمال المراسم الملكية من استقبال ضيوف الحكومة، وترتيب مواعيد زيارتهم ومقابلاتهم، والإشراف على هذه الأعمال وعلى الموظفين وتوجيههم، والقيام بالأعمال الأخرى ذات العلاقة بمجالات هذه الأعمال.

٤. المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية

تتضمن وظائف الإدارة العليا، والإشرافية المتوسطة والمباشرة، التي تتولى واجبات وأعمال التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والمتابعة، والرقابة، والإشراف العام والمباشر على أعمال المرافق، أو المصالح، أو الإدارات، أو الفروع في المجالات الإدارية، أو المالية، أو الفنية، وفق اختصاصات وصلاحيات محددة. كما تشمل وظائف الإدارة المحلية في مجال المحافظات والبلديات. وكذلك الوظائف الإدارية المتنوعة، وأعمال شؤون الموظفين، والأعمال المالية والمحاسبية، وأعمال المستودعات والتموين والمشتريات والتسويق، وذلك من حيث التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والإشراف والتنفيذ لهذه الأعمال، والقيام بالأعمال الأخرى ذات العلاقة بهذه المجالات.

٥. المجموعة العامة للوظائف الإدارية المعاونة

تشمل الوظائف التي تتضمن واجبات وأعمال بسيطة ومتوسطة تساعد في تحقيق الأهداف الأساسية للأجهزة الحكومية. ويدخل ضمن ذلك الأعمال الكتابية العامة، والسكرتارية، وإدارة مكاتب المسؤولين، والنسخ، والترجمة، وتشغيل الآلات المكتبية المختلفة.

٦. المجموعة العامة لوظائف العمليات

تشمل الوظائف التي تتضمن واجبات وأعمال الإشراف والتخطيط والمتابعة والتنفيذ في مجال تقديم الخدمات اليومية المباشرة، وتتصف بعلاقة شاغليها مع الجمهور، وقد لا تتقيد بوقت معين ضمن الدوام الرسمي المحدد.

٧. المجموعة العامة للوظائف الثقافية والاجتماعية

تشمل الوظائف التي تتضمن واجبات وأعمال الإشراف والتخطيط والمتابعة والتنفيذ في مجال تنمية الثقافة العامة ونشرها عبر وسائل الإعلام المختلفة، والعناية بالتراث والآثار، والعناية بالنواحي الاجتماعية وبث الوعي الاجتماعي، والعناية بالشؤون الرياضية ورعاية الشباب.

٨. المجموعة العامة للوظائف الدينية

تشمل الوظائف التي تتضمن واجبات وأعمال الإشراف والمتابعة والتنفيذ، فيما يتعلق بالوعظ والإرشاد إلى الطريق الإسلامي، وتبصير الناس بأمور دينهم، وحثهم على اتباع التعليمات والأوامر المقررة، وترك ما يخالف ذلك. كما تشمل تنظيم ومراقبة وحفظ السجلات المتعلقة بالمعاملات الدينية.

٩. المجموعة العامة للوظائف الفنية والفنية المساعدة

تشمل الوظائف التي تتضمن واجبات وأعمال الإشراف والتنفيذ في مجالات فنية أو هندسية مساعدة متخصصة، وتتطلب حداً أدنى من التأهيل العلمي لا يقل عن دبلوم، أو تدريب من معاهد أو مراكز فنية أو تدريبية في حقل اختصاص الوظيفة.

١٠. المجموعة العامة للوظائف الحرفية

تشمل الوظائف التي تتضمن واجبات وأعمال الإشراف والتنفيذ في مجالات متعددة تتطلب مهارة أو شبه مهارة في استعمال اليدين والآلة، ولا يتوقف شغلها على توافر التأهيل العلمي بقدر ما يعتمد على توافر الخبرة في مجال العمل وتوافر القدرة الكافية والمهارة في أداء العمل. كما تشمل الإشراف على هذه الأعمال.

المجموعات النوعية، وسلاسل الفئات، والفئات الوظيفية

نتيجة للمعلومات التي تم جمعها عن الوظائف، تم إعادة تصنيف بعض المجموعات النوعية، وسلاسل الفئات، والفئات الوظيفية، ودمج البعض الآخر. بالإضافة إلى إنشاء مجموعات نوعية، وسلاسل فئات، وفئات وظيفية جديدة اقتضاها ظهور أنشطة جديدة في الخدمة المدنية، وتوسع الخطة وشمولها لكل أنشطة الخدمة المدنية الخاضعة لسلم رواتب الموظفين العام. ونتيجة لذلك، زادت المجموعات النوعية بنسبة ٤١٪، وسلاسل الفئات بنسبة ١٥٣٪، وفئات الوظائف بنسبة ٤٦٪ عما كانت عليه في خطة التصنيف الثانية. ويبين الجدول ٣ مقارنة لهيكل الوظائف العامة في الخطتين الثانية والثالثة. (٦٥)

جدول ٣

المجموعات الوظيفية في الخطتين الثانية والثالثة لتصنيف الوظائف

هيكل الوظائف العامة	الخطة الثانية	الخطة الثالثة	مقدار ونسبة الزيادة في الخطة الثالثة
المجموعات النوعية	٥١	٥٨	٧ (١٤٪)
مجموعات الفئات	٢٢٢	٥٦١	٣٣٩ (١٥٣٪)
الفئات	٢٤٨٦	٣٦٢٥	١١٣٩ (٤٦٪)

ويوضح جدول ٤ توزيع المجموعات العامة، والمجموعات النوعية، ومجموعات الفئات والفئات الوظيفية في خطة التصنيف الثالثة.

جدول ٤

تصنيف الوظائف في خطة التصنيف الثالثة

الوظائف	سلاسل الفئات	المجموعات النوعية	هيكل الوظائف العامة
٦٥٣	١٠٠	٨	التخصصية
١٩٧	٣٤	٥	التعليمية
٣٥	٦	٢	الدبلوماسية
٥٨٨	١٠١	٦	الإدارية والمالية
١١٧	١٩	٢	الإدارية المعاونة
٧٢٦	١١٣	١٤	العمليات
٤٤٤	٧٥	٦	الثقافة والاجتماعية
١٣٥	٢٣	٤	الدينية
٤٧٠	٦٢	٧	فنية وفنية مساعدة
٢٦٠	٢٨	٤	الحرفية
٣٦٢٥	٥٦١	٥٨	المجموع

المصدر: الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول:
أسس وقواعد التصنيف (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية ١٤١٤ هـ)، ٣٣.

أسماء الوظائف

تضمنت الخطة الجديدة أسماء للوظائف تعكس التدرج المهني فيها، وتعطي دلالة واضحة على مستوى الصعوبة ومقدار المسؤولية في وظائفها. وقد تم البدء في هذا المجال بالوظائف الهندسية لوضوح التدرج في وظائفها، وذلك بالتعاون مع الجهات الأكاديمية والمعنية، وذات الاختصاص. ويوضح جدول ٥ تدرج الوظائف الهندسية في خطة التصنيف الثالثة. (٦٦)

جدول ٥

تدرج الوظائف الهندسية في الخطة الثالثة

المرتبة	الاسم
٧	مهندس مساعد
٨	مهندس
٩	مهندس
١٠	مهندس مشرف
١١	مهندس مشرف
١٢	كبير مهندسين
١٣	كبير مهندسين
١٤	مهندس مستشار

الوظائف الإشرافية

نظراً لما تتسم به الوظائف الإشرافية من صعوبة في المسؤوليات وأهميتها، والمتطلبات اللازمة لشغلها، مقارنة بغيرها من الوظائف، فقد تم إعادة تصنيفها ووضعها في فئات مستقلة، وذلك لتسهيل تحديد واجباتها ومسؤولياتها بما يتناسب مع مستوياتها والمتطلبات اللازمة لشغلها. وكذلك لتحقيق المرونة والوضوح في عمليات استحداث وظائفها؛ لأن التصنيف الجديد لهذه الوظائف يربط بين اسمها التصنيفي، واسمها التنظيمي، ومرتبها الوظيفية. كذلك فإن الترتيب الجديد للوظائف الإشرافية وفقاً للخطة الثالثة يساعد على إضافة بعض المستويات الإشرافية بما يتلاءم مع المتطلبات التنظيمية والتصنيفية لبعض الأنشطة والحاجة الفعلية للجهات الحكومية. (٦٧)

وقد روعي في تصنيف الوظائف الإشرافية عدداً من العوامل، من أهمها: نوع العمل ومستوى الصعوبة ومقدار المسؤولية، ومدى المركزية في النشاط أو الأنشطة التي يقع عليها الإشراف، ونوعية الإشراف ومستواه، ومدى التشابه والاختلاف في الفئات التي يتم الإشراف عليها، ومتطلبات الوظائف الإشرافية من المعارف والقدرات والمهارات ومصادرها، واحتمال التوسع في نطاق الإشراف في ضوء ما قد يطرأ على الأنشطة التي يقع عليها الإشراف. (٦٨) وفي ضوء هذه العوامل تم تصنيف الوظائف الإشرافية، على النحو التالي: (٦٩)

١. الوظائف القيادية والعليا، والإشرافية المتوسطة والمباشرة

تمثل هذه الوظائف مجموعة نوعية مستقلة، تتضمن مجموعة كبيرة من سلاسل الفئات الإشرافية المتنوعة. ولا ترتبط بنشاط واضح ومحدد، بل تكون مناسبة لجميع الأعمال والأنشطة التي تتضمنها كل المجموعات العامة للوظائف. مثال ذلك: وظائف وكلاء الوزارات والمصالح الحكومية، ومديري الفروع، ومديري الإدارات.

٢. الوظائف الإشرافية الهيكلية التي تخدم كافة النشاطات في مجموعة عامة

معينة

من أمثلة هذه الوظائف: الوظائف الإشرافية في المجموعة العامة للوظائف الفنية والفنية المساعدة، والوظائف الإشرافية في المجموعة العامة للوظائف الحرفية، حيث تم تصنيف الوظائف الإشرافية في كل مجموعة في بداية المجموعة العامة.

٣. الوظائف الإشرافية الهيكلية التي تشرف على نشاط واحد ومحدد

تشمل هذه الوظائف الإشرافية التي تشرف على نوع معين من الأنشطة في مجموعة الفئات التي تنتمي إليها الوظيفة، مثل: الوظائف التي تتولى الإشراف على أي عمل من أعمال شؤون الموظفين، أو أعمال الميزانية، أو أعمال البلديات. حيث صنفت الوظائف الإشرافية لكل نشاط من هذه الأنشطة بشكل مستقل في بداية ذلك النشاط، ثم تلي ذلك مجموعات فئات الوظائف التي تخدم النشاط. وهكذا الأمر بالنسبة لبقية أنشطة الخدمة المدنية التي يتضمنها دليل التصنيف.

٤. الوظائف الإشرافية الهيكلية التي تشرف على مجموعة من الأنشطة المختلفة

تتضمن هذه الوظائف تلك التي تتولى الإشراف على نشاطات متنوعة ومختلفة، مثل: وظيفة مدير عام الشؤون الهندسية، التي تتولى الإشراف على كافة أنواع الشؤون الهندسية، بما فيها من تخصصات وشعب هندسية متنوعة، تشمل: الهندسة المدنية، والمعمارية، والكهربائية، والميكانيكية. وكذلك وظيفة مدير عام الشؤون الإدارية والمالية، التي تشرف على الأعمال الإدارية بما فيها من شؤون موظفين وخدمات، وعلى النواحي المالية بما فيها من محاسبة وتدقيق، وما إلى ذلك. (٧٠)

٥. الوظائف الإشرافية غير الهيكلية

يمثل هذا النوع من الوظائف تلك الوظائف التي تتطلب من المشرف باستمرار اتخاذ قرارات فنية في مجال العمل، لذا يكون من اللازم أن تتوافر لديه المعرفة الفنية المناسبة التي

تمكنه من استخدام معارف ومهارات محددة في المجال المخصص للوظيفة التي يشرف عليها. فهذه الوظائف تتطلب، بالإضافة إلى ضرورة توافر المهارات الإشرافية لإدارة الأفراد، توافر المعرفة الفنية الكافية، للتخطيط، وتوزيع العمل، والتوجيه ومراجعة العمل في الوحدة التي يشرف عليها.

وفي العادة فإن جانب العمل الفني في وظائف هذه الفئات يكون أكثر أهمية من الجانب الإداري الإشرافي؛ لأن شاغل الوظيفة يشارك في أداء بعض جوانب أعمال الوظيفة، بل قد يحل محل أي موظف ويؤدي عمله بكفاءة^(٧١) وبصفة عامة، فإن امتلاك المهارات الفنية يكون مطلوباً في المستويات الدنيا من الهيكل الإشرافي الذي يتم فيه الإشراف على الموظفين مباشرة، أكثر منه في المستويات العليا، التي تكون طبيعة المعرفة الفنية المطلوبة فيها عامة، وذلك نتيجة لاتساع نطاق الوظائف التي يتم الإشراف عليها وتنوعها. وتكون الوظائف الإشرافية غير الهيكلية في العادة في الوظائف التخصصية، بوجه عام، والوظائف الفنية والحرفية. ومن أمثلة ذلك وظائف: رئيس نساخ، مدير خدمات، مهندس مشرف، أو كبير مهندسين. وتكون إما في نهاية السلسلة الوظيفية، أو تكون مستقلة، مثال ذلك: رئيس كتاب الضبط.

وفي ضوء ما تقدم، تم تصنيف الوظائف الإشرافية، مع مراعاة التنسيق بين الجوانب التصنيفية والتنظيمية، حيث تبدأ سلاسل الفئات الإشرافية في الغالب بالأقسام فالشعب، فالإدارات العامة (رئيس قسم، مدير شعبة، مدير إدارة، مدير عام).^(٧٢)

ثانياً - هيكل المراتب الوظيفية

نظراً لما طرأ على الوظائف العامة في الخدمة المدنية من تغيير في مستوى الصعوبة والمسؤولية، وبسبب ظهور جوانب عديدة لم تكن واضحة من قبل، فقد أدى تطبيق الخطة إلى بعض التغييرات في هيكل المراتب الوظيفية. حيث ارتفع الحد الأعلى لمراتب بعض الفئات الوظيفية عما كان عليه في الخطة السابقة. وهكذا، فما كان ينتهي عند المرتبة الرابعة،

مثلاً، ارتفع إلى المرتبة السادسة . وما كان ينتهي عند المرتبة الثامنة ارتفع إلى المرتبة العاشرة . وكذلك الحال بالنسبة لبعض سلاسل الفئات التي أظهرت النتائج الميدانية انطباق هذه النتيجة عليها . وقد بلغ عدد الفئات التي ارتفعت في سلم المراتب بمقدار مرتبة أو مرتبتين أو ثلاث مراتب ١٨٥٤ فئة . (٧٣)

ثالثاً - هيكل الترميز الوظيفي (٧٤)

تم ترميز الوظائف في الخطة الجديد برموز رقمية تربط بين نوع العمل ، ومستوى الصعوبة والمسؤولية . وذلك لتسهيل تحديد انتماء الوظيفة التصنيفي من حيث الفئة ، فسلسلة الفئات ، فالمجموعة النوعية ، فالمجموعة العامة ، والمرتبة التي ألحقت بها . فضلاً عن ذلك فإن نظام الترميز الذي تم تبنيه في الخطة الجديدة ، يرمي إلى تحقيق عدد من المزايا . منها تسهيل ربط الرمز بمستوى الوظيفة ونوعها ، وتسهيل إلحاق الوظائف بالفئة المناسبة لها ، وتيسير إضافة المجموعات الوظيفية التي تنشأ في المستقبل دون حاجة إلى إعادة ترميز ما تم ترميزه ، وتسهيل إعداد الإحصائيات عن الوظائف وفق أنشطتها ومستوياتها . فضلاً عن دقة دلالة الرموز أثناء إعداد ميزانية الوظائف ، وفي حالة إشغالها . (٧٥)

ويتكون رمز الفئة الوظيفية من سبع خانات تبدأ من اليسار إلى اليمين ، على النحو التالي :

الخانة الأولى : تمثل رمزاً لمجموعة عامه تبدأ برمز ٠ للمجموعة العامة الأولى (المجموعة العامة للوظائف التخصصية) ، وتنتهي عند رمز ٩ للمجموعة العاشرة (المجموعة العامة للوظائف الحرفية) .

الخانتان الثانية والثالثة : تمثلان رمزاً لمجموعة نوعية ، تبدأ برمز ٠٠ لأول مجموعة نوعية في المجموعة العامة ، وهكذا يمكن أن يستمر الترميز للمجموعات النوعية إلى الرقم ٩٩ .

الخانتان الرابعة والخامسة : تمثلان رمز سلسلة الفئات ، وتبدأ برمز ٠٠ لأول سلسلة فئات في المجموعة النوعية ، ويمكن أن يستمر ترميز سلاسل الفئات إلى الرمز ٩٩ .

- الخانتان السادسة والسابعة:** هما الخانتان الأخيرتان إلى اليمين وتمثلان رمز المرتبة، حيث تبدأ برمز ٠١ لترمز للمرتبة الأولى، ثم ٠٢ للمرتبة الثانية، وهكذا حتى نهاية السلم الوظيفي حيث يكون رمز المرتبة الخامسة عشرة ١٥.
- فعلى سبيل المثال، يرمز إلى وظيفة مدير عام بالمرتبة الثالثة عشرة بالرمز ٣٠٠٠٥١٣. بدلاً من الإشارة إليها بأنها وظيفة مدير عام معتمدة بالمرتبة الثالثة عشرة، ومصنفة ضمن فئة مدير عام، ضمن سلسلة فئات وظائف مديري الإدارات، ضمن المجموعة النوعية للوظائف الإدارية العليا والإشرافية والمتوسطة والمباشرة، الواقعة في المجموعة العامة للوظائف التخصصية. حيث يمثل الرمز في المثال السابق (عند قراءته من اليسار إلى اليمين)، ما يلي:
- يشير الرمز ٣ إلى المجموعة العامة التي تنتمي إليها الوظيفة (المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية).
 - يشير الرمز ٠٠ إلى المجموعة النوعية التي تنتمي إليها الوظيفة (المجموعة النوعية للوظائف الإدارية العليا والإشرافية والمتوسطة المباشرة).
 - يشير الرمز ٠٥ إلى مجموعة (سلسلة) الفئات التي تنتمي إليها الوظيفة (سلسلة فئات مديري الإدارات).
 - يشير الرمز ١٣ إلى الفئة التي تنتمي إليها الوظيفة ومرتبها (مدير عام بالمرتبة ١٣).
- وقد تضمن دليل ترميز الوظائف ترميز ١٠ مجموعات عامة، و ٥٨ مجموعة نوعية، و ٥٦٢ مجموعة فئات، و ٣٦٢٥ فئة وظيفية، تمثل الفئات المشمولة بسلم رواتب الموظفين العام.
- بالإضافة إلى ذلك، تضمن دليل ترميز الوظائف ملحقاً عن بعض فئات وظائف الخدمة المدنية الأخرى التي تخضع لسلاسل رواتب مستقلة عن سلم رواتب الموظفين العام، وهي: وظائف الوزراء ونواب الوزراء والمرتبة الممتازة، ووظائف القضاة، ووظائف أعضاء هيئة التحقيق والادعاء العام، والوظائف المشمولة بلائحة الوظائف الصحية، وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، والوظائف التعليمية.

وتم ترميز فئات هذه الوظائف على أساس انتسابها للمجموعات العامة الرئيسة في ضوء طبيعة نشاطها، وتم اختيار الرقمين الأخيرين في الرمز الوظيفي ليدلان على أن تلك الفئات مصنفة ضمن سلالم رواتب أخرى غير سلم رواتب الموظفين العام. فعلى سبيل المثال، فإن الرمز المخصص لوظيفة ملازم قضائي هو ٠٠٠١٢٢٠؛ لأن هذه الوظيفة تنتمي إلى المجموعة النوعية للاستشارات الشرعية والقانونية ضمن المجموعة العامة للوظائف التخصصية. ويدل الرقم ٢٠ في نهاية رمز الفئة على أنها تقع ضمن سلم رواتب القضاة، ليوضح أن هذه الوظيفة تندرج ضمن سلم رواتب خاص، غير سلم رواتب الموظفين العام. ويوضح الجدول ٦ ترميز فئات الوظائف غير المشمولة بسلم رواتب الموظفين العام، وفقاً لتصنيفها.

جدول ٦

ترميز فئات الوظائف غير الخاضعة لسلم رواتب الموظفين العام

رمز أول فئة فى الوظائف	المجموعة النوعية	المجموعة العامة	فئات الوظائف
٠٠٠١٢٢٠	الشرعية والقانونية	التخصصية	وظائف القضاة
٠٠٠١٢٣٠	الشرعية والقانونية	التخصصية	وظائف هيئة التحقيق والادعاء العام
٠٠٥٢١٤٥	الطبية والصحية	التخصصية	الوظائف الخاضعة لللائحة الوظائف الصحية
١٠١٠١٥٠	التدريس	التعليمية	أعضاء هيئة التدريس بالجامعات
١٠١٠٢٥٥	التدريس	التعليمية	الوظائف التعليمية
٣٠٠١٢٧١ ٣٠٠١٢٤١ ٣٠٠١٣٧٢	الإدارة العليا	الإدارية	وظائف الوزراء ونوابهم والمرتبة الممتازة

رابعاً - المؤهلات اللازمة لشغل الوظائف

إن تحليل الوظائف على أساس واجباتها ومسؤولياتها، يؤدي إلى أن تشكل هذه الواجبات والمسؤوليات الأساس الموضوعي لتحديد الحد الأدنى من المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل في الوظائف، ومن ثم تحديد المؤهلات العلمية والخبرات العملية والبرامج الإعدادية والتدريبية المناسبة لشغلها.

ونظراً لأهمية توافر المؤهلات المناسبة فيمن يشغل الوظائف العامة، فقد اهتم نظام التصنيف بتحديد المؤهلات اللازمة لشغل الوظائف، وكذلك المرتبة المناسبة لمن يعين في الخدمة المدنية. وفي هذا المجال حدد دليل التصنيف أنه يكفي لشغل بعض الوظائف توافر مؤهل علمي أو برنامج إعدادي، بينما تتطلب وظائف أخرى لشغلها توافر المؤهل العلمي وقدر من الخبرة العملية. كما أن عدد محدود من الوظائف يكتفي فيه بتوافر الخبرة العملية فقط. فعلى سبيل المثال، تم تحديد المرتبة الرابعة لمن يعين في وظائف المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية، إذا كان يحمل شهادة الثانوية العامة أو ما يعادلها، وإذا كانت لديه خبرة مقدارها ثلاث سنوات في مجال عمل المجموعة فيعين بالمرتبة الخامسة. كذلك تم تحديد المرتبة الخامسة لمن يعين في وظائف هذه المجموعة واجتاز برنامجاً إعدادياً لمدة سنتين بعد الثانوية العامة، وإذا كانت لديه خبرة مدتها ثلاث سنوات في هذا المجال فيعين بالمرتبة السادسة. وقد تم تحديد المؤهلات اللازمة لشغل الوظائف كالتالي:

١. المؤهلات العلمية

بناءً على الدراسة التحليلية الموضوعية لواجبات الوظائف ومسؤولياتها، وللمعارف والقدرات والمهارات اللازمة لها، وفي ضوء المعلومات المتاحة عن محتويات المقررات والمناهج الدراسية التي تتضمنها الدرجات العلمية في جميع المراحل التعليمية، وما تقدمه من معارف وقدرات ومهارات، حدد دليل التصنيف الدرجات العلمية الأكاديمية بتخصصاتها الرئيسة والفرعية، والوظائف المناسبة لها، وكذلك المرتبة والدرجة المناسبة لها عند التعيين، وذلك بالترتيب حسب درجة أفضليتها.

فعلى سبيل المثال، تم تحديد المرتبة السادسة على أنها المرتبة المناسبة للتعين في سلسلة فئات باحثي وأخصائيي تخطيط القوى العاملة، كما حددت المؤهلات العلمية المناسبة للتعين لأول مرة في وظائف هذه السلسلة مرتبة حسب أفضليتها كالتالي:

الدرجة الجامعية في إحدى التخصصات التالية:

- الإدارة العامة، الاقتصاد، الأساليب الكمية، الأنظمة.

- التخصصات النظرية الأخرى (يتوقف تمييز أي منها على طبيعة القوى العاملة وعلاقة ذلك بالتأهيل).

٢. الخبرات العملية

يقصد بالخبرات العملية، بصفة عامة، الحد الأدنى اللازم من المدة الزمنية التي أمضاها الشخص في مجال عمل معين، حتى يتمكن من أداء العمل الحالي على النحو السليم. وتعد الخبرات العملية مصدراً أساساً لاكتساب المعارف والقدرات والمهارات المطلوبة لكثير من الوظائف. بل إن بعض الوظائف لا تتطلب تعليماً في حقل معين من الدراسة، بقدر ما تتطلب توافر القدر المناسب من المعارف والمهارات والقدرات التي يتم اكتسابها من خلال الخبرة في مجال عمل معين.

كذلك قسمت الخبرات العملية في دليل التصنيف إلى ثلاثة أنواع: الخبرات المباشرة، والخبرات النظرية، والخبرات المقبولة.^(٧٦) وقد تم تحديد هذه الخبرات لسلاسل الفئات مرتبة حسب أفضليتها. وهكذا فإنه ينظر في البداية إلى مدى توافر الخبرات المباشرة، ثم إلى الخبرات النظرية، وأخيراً الخبرات المقبولة، التي لا ينظر إليها إلا إذا لم تتوافر الخبرات المباشرة والنظرية. فعلى سبيل المثال، فإن الخبرات المباشرة لوظيفة باحث تخطيط قوى عاملة تكون ضمن نطاق سلاسل فئات وظائف التخطيط للقوى العاملة، يلي ذلك الخبرات النظرية لها وتكون في نطاق سلاسل فئات وظائف التدريب والابتعاث، ثم في سلاسل فئات وظائف التصنيف. يلي ذلك الخبرات المقبولة لها وتكون في نطاق سلاسل فئات وظائف

المجموعة النوعية لوظائف شؤون الموظفين، ثم الخبرة في النشاط الأساسي للجهة التي توجد بها الوظيفة .

ولكن، ينبغي ملاحظة أن الخبرات المطلوبة في بعض سلاسل الفئات تقتصر على الخبرات المباشرة، وفي سلاسل أخرى تقتصر على الخبرات المباشرة والنظيرة فقط، وذلك حسب طبيعة عمل وظائفها وما تتطلبه من مؤهلات لشغلها . وفيما يلي توضيح لأنواع الثلاثة من الخبرات .

(أ) الخبرات المباشرة

تتضمن الخبرات ذات العلاقة المباشرة بالواجبات والمسؤوليات الأساسية اللازمة لأداء العمل، ويكون لها علاقة مباشرة بطبيعة عمل الفئة، أو سلسلة الفئات التي تنتمي إليها، أو سلاسل الفئات المتتمة للنشاط نفسه . وعلى هذا الأساس، فإن الخبرات المكتسبة في الأعمال الحسابية، والتدقيق الحسابي، والإدارة المالية، وتحليل الحسابات، والمحاسبة القانونية، تعد من الخبرات المباشرة في سلسلة فئات وظائف مدققي الحسابات . كذلك فإن الخبرات المباشرة المطلوبة لوظيفة أخصائي شؤون الموظفين بالمرتبة التاسعة تقع ضمن سلسلة فئات الباحثين والأخصائيين في شؤون الموظفين، وسلاسل فئات وظائف شؤون الموظفين الأخرى (مثل : مدقق، ومراقب شؤون الموظفين)، حيث تنتمي هذه السلاسل جميعها لنشاط شؤون الموظفين .

(ب) الخبرات النظرية

هي تلك التي تكون مشابهة، إلى حد كبير، للخبرات المباشرة المكتسبة في سلاسل فئات أخرى، أو أنشطة ذات وضع مشابه سواء اكتسبت في القطاع العام أم الخاص، وذلك بما تتضمنه من معارف وقدرات ومهارات مناسبة للفئة الوظيفية . ومثال ذلك : خبرات التصنيف، والتوظيف، والقوى العاملة لوظيفة أخصائي شؤون الموظفين .

(ج) الخبرات المقبولة

هي تلك الخبرات المكتسبة في إطار المجموعة النوعية أو العامة، أو أية سلاسل فئات أخرى أو أنشطة ذات علاقة بطبيعة أعمال تلك الفئة سواء اكتسبت في القطاع العام أم الخاص، ولكنها ليست مباشرة.

وقد وضح دليل تصنيف الوظائف المبادئ الأساسية التي تنظم احتساب الخبرات العملية لشغل الوظائف العامة. فعلى سبيل المثال، فرق الدليل بين الخبرات المكتسبة في سلاسل فئات الوظائف التي تندرج تحت السلم العام للموظفين، والخبرات المكتسبة في الأجهزة الحكومية التي لا يشملها سلم الموظفين العام، والخبرات المكتسبة في القطاع الخاص، ووضع قواعد خاصة لكل منها في هذا المجال، بالإضافة إلى القواعد العامة التي تحكم احتساب الخبرات العملية، بشكل عام.

٣. البرامج الإعدادية

تعد البرامج الإعدادية مصدراً لحصول الأفراد على المعارف والمهارات ذات الصلة الوطيدة بطبيعة العمل. لذلك، اهتم دليل التصنيف بالبرامج الإعدادية، حيث تم تحديد البرامج الإعدادية التي تنفذها الجهات التدريبية المختلفة، وحددت مجالات العمل المناسبة لها، وكذلك المرتبة والدرجة المناسبة للتعين بالنسبة لكل برنامج.

٤. الدورات التدريبية^(٧٧)

يعد التدريب في الخدمة المدنية، ومن أهم المصادر لاكتساب المهارات اللازمة لأداء العمل على النحو المناسب. وقد اهتم خطة التصنيف بالدورات التدريبية، حيث تم تحديد القواعد العامة لقبول الدورات التدريبية للأغراض الوظيفية، وتحديد الدورات التدريبية والفئات الوظيفية المناسبة لها. وقسمت الدورات التدريبية وفقاً لخطة التصنيف الجديدة إلى نوعين:

(أ) دورات تدريبية مباشرة:

وهي الدورات التدريبية التي تساعد على اكتساب مهارات ذات صلة مباشرة بما هو مطلوب للوظيفة، مثل: التدريب في مجال التطوير الإداري، لفئات وظائف التطوير الإداري، والمتابعة الإدارية لفئات وظائف المشرفين الإداريين.

(ب) دورات تدريبية غير مباشرة

وهي الدورات التدريبية التي تساعد على اكتساب معارف ومهارات متنوعة وعامة يمكن استخدامها لأكثر من فئة من فئات الوظائف، مثل: التدريب في مجال التطوير الإداري يعد تدريباً غير مباشر لفئات وظائف تخطيط القوى العاملة، وكذلك لفئات وظائف التصنيف.



الهوامش

- (1) Office of Public Affairs, U . S . Civil Service Commission, **Biography of an Ideal: A History of the Federal Civil Service** (Washington, D . C : U . S Civil Service Commission, 1974), 25 .
- (2) Leonard D . White, **Introduction to the Study of Public Administration**, 4th ed . (New York: Macmillan, 1955), 352-53 .
- (3) Paul P . Van Riper, "Some Anomalies in the Deep History of U . S . Public Administration," **Public Administration Review** 57, no . 3 (May/June 1997): 220 .
- (4) Ismar Baruch, **History of Position Classification and Salary Standardization in the Federal Service: 1789-1941**, 2nd ed . (Washington, DC: Personnel Classification Division, U . S . Civil Service Commission, 1941), 18 .
- (5) U . S . Congress, House, **Report of the Congressional Joint Commission on Re-classification of Salaries**, (House Document, 66th Congress, 2nd Session, 68, Washington, DC, March 12, 1920) .
- (6) Office of Public Affairs, U . S .
- (7) Jay M . Shafritz, **Position Classification: A Behavioral Analysis for the Public Service** (New York: Praeger Publishers, 1973), 4 .
- (8) N . Joseph Cayer, "Classification in the Federal Service: New Looks at Alternative Approaches," **Public Administration Review** 52, no . 2 (March/April 1992): 217 .
- (9) Sue Arnold, Dana K . Sitnick, and Paul Thompson, **Human Resources Management (HRM) Accountability in Federal Agencies: Current Efforts and Future Directions** (Washington, DC: United States Office of Personnel Management, Office of Merit Systems Oversight and Effectiveness, January 1997), 6 .
- (10) George Wedd, "Ministers and the Civil Service in 1997," **Contemporary Review** 270, no . 1576 (MAY 1997): 226 .
- (11) Geoffrey K . Fry, "Great Britain," **paper presented at the Civil Service Systems in Comparative Perspective**, at the School of Public and Environmental Affairs, Indiana University, Bloomington, Indiana, (April 5-8, 1997), 7 .
- (١٢) أحمد حافظ نجم، ترتيب الوظائف العامة وتوصيفها وتقويمها (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٩ م)، ٢٢ .
- (١٣) نجم، ٢٣ .
- (14) The Select Committee's Evidence, **Public Service Committee Reports** (London: Volume, HL Paper 55-I, Session 1997-98), 24 .

(15) Geoffrey K. Fry, **Reforming The Civil Service: The Fulton Committee on the British Home Civil Service 1966-1968** (Edinburgh: Edinburgh University Press, 1993), 19.

(١٦) نجم، ٢٣.

(١٧) زكي محمود هاشم، توصيف وتقييم الوظائف (الكويت: مؤسسة الصباح للنشر والتوزيع، ١٩٧٩م)، ٢٠.

(١٨) محمد محمود الذنيبات وأسامة محمد جرادات، تصنيف الوظائف: الأسس والمراحل (عمان: د. ن، ١٩٩٢م)، ١٢٧، ١٤٥.

(١٩) نجم، ٦٤-٦٩.

(20) Frederick Mosher, "The Public Service in the Temporary Society," in **Organizational and Managerial Innovation: A Reader**, eds. L. A. Rowe and W. B. Boise (New York: Goodyear Publishing, 1973), 323.

(21) David H. Rosenbloom, **Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector** (New York: Random House, Inc., 1986), 198.

(22) Dennis L. Dresang, **Public Personnel Management and Public Policy**, 3rd ed. (New York: Longman Publishing Group, 1998), 23.

(٢٣) عبد الوهاب قطب المكيس، "نظام تصنيف الوظائف: أهدافه ومراحله،" بحث مقدم إلى ندوة تصنيف الوظائف في برامج الإدارة العليا، المنعقدة بمعهد الإدارة العامة بالرياض (١٩-٢١ جمادى الآخرة ١٣٩٥هـ/ ٢٩ يونيو - ١ يوليو ١٩٧٥م)، ٢٠.

(٢٤) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الثاني: المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٤ هـ)، ١٩٨.

(٢٥) هاشم، ١٧٥.

(٢٦) المكيس، ٢١.

(٢٧) المكيس، ٢٢.

(٢٨) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الثاني: المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية، ٨.

(٢٩) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الثاني: المجموعة العامة للوظائف الإدارية والمالية، ٨.

(٣٠) المكيس، ٢٥.

(٣١) نجم، ٤٥.

(٣٢) الجميعي، ٢٠-٢١.

- (٣٣) فوزي حبيش، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين (بيروت: المعهد الوطني للإدارة والإتماء، ١٩٨٩م)، ٢٤.
- (34) Lois Recascion Wise, "Job Evaluation: White Elephant on the Path to Public Management Reform?" **paper presented at the Civil Service Systems in Comparative Perspective Conference**, at School of Public and Environmental Affairs, Indiana University, Bloomington, Indiana, (April 5-8, 1997), 4.
- (٣٥) صافي إمام موسى، إستراتيجية الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم: الكتاب الثاني - تجربة المملكة العربية السعودية في الإصلاح الإداري وإعادة التنظيم (الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، ١٩٨٥م)، ١٢.
- (٣٦) الأمر السامي، ٤٧ وتاريخ ٢٤ شعبان ١٣٧٣ هـ (٢٤ إبريل ١٩٥٤م).
- (٣٧) خليل الغلاييني، "تصنيف الوظائف"، مجلة معهد الإدارة العامة، المجلد ١ (جمادى الأولى ١٣٨٣هـ): ٢٥.
- (٣٨) مجلس الوزراء، قرار ١٦٦، ١٩ ربيع الأول ١٣٨٢ هـ، (٢٠ أغسطس ١٩٦٢م).
- (٣٩) الغلاييني، ٢٧.
- (٤٠) عبد الله شلبي، نظام تصنيف الوظائف في المملكة العربية السعودية (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٢ هـ)، ٣٧.
- (٤١) أسامة عبد الرحمن ويوسف التويجري، "دراسة عن خصائص خطة تصنيف الوظائف الحالية في المملكة"، دراسة مقدمة إلى ندوة تصنيف الوظائف، المنعقدة بمعهد الإدارة العامة بالرياض ١٩-٢١ جمادى الآخرة ١٣٩٥ هـ (٢٩ يونيو- ١ يوليو ١٩٧٥م)، ٩.
- (٤٢) خليل الغلاييني، "تصنيف الوظائف في المملكة العربية السعودية"، بحث مقدم إلى ندوة إدارة الموظفين، المعقودة في معهد الإدارة العامة بالرياض ١١-٢٥ محرم ١٣٩٢ هـ (٢٦ فبراير- ١١ مارس ١٩٧٢م)، ٢٨.
- (٤٣) عبد الرحمن والتويجري، ١٠.
- (٤٤) تعميم رئيس مجلس الوزراء، ٢١٠، ربيع الثاني ١٣٩٠ هـ، (مايو ١٩٧٠م).
- (٤٥) الصادر بالمرسوم الملكي، (م/٨) وتاريخ ١/٢/١٣٩١ هـ.
- (٤٦) عبد الرحمن والتويجري، ١١.
- (٤٧) حسين حسن عمار، "تصنيف الوظائف: تجربة المملكة العربية السعودية"، مجلة الإدارة العامة، العدد ٤٥، السنة ٢٣ (رجب ١٤٠٥ هـ): ١٠١.
- (٤٨) شلبي، ٨٢.
- (٤٩) شلبي، ٧٠.
- (٥٠) مجلس الخدمة المدنية، قرار ١٨٩، ١٦ شعبان ١٣٩٩ هـ (١١ يوليو ١٩٧٩م).
- (٥١) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٤٤٠)، وتاريخ ٢٠ ربيع الآخر ١٤٠١ هـ (٢٥ فبراير ١٩٨١م).
- (٥٢) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم (٤٤٠)، وتاريخ ٢٠ ربيع الآخر ١٤٠١ هـ (٢٥ فبراير ١٩٨١م).

- (٥٣) الديوان العام للخدمة المدنية، خطة تصنيف الوظائف الجديدة للانتقال إلى الطرق التحليلية: التقويم بالعوامل والنقاط (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠٥ هـ)، ١٠.
- (٥٤) صدر قرار رئيس الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٤٥٤٦٤) في ٢٣ شوال ١٤١٥ هـ، باعتماد الخطة الجديدة للتصنيف والعمل بها ابتداءً من ٢ محرم ١٤١٥ هـ (١٢ يونيو ١٩٩٤ م).
- (٥٥) بموجب قرار رئيس الديوان العام للخدمة المدنية رقم (٣٢٤١٨) وتاريخ ٢٢ شعبان ١٤١٦ هـ.
- (٥٦) قرار رئيس الديوان العام للخدمة المدنية، رقم ٤٥٢٨٩ وتاريخ ٢١ ذو الحجة ١٤١٧ هـ.
- (٥٧) وزارة الخدمة المدنية، تقرير وإنجازات وزارة الخدمة المدنية خلال العام المالي ١٤١٩/١٤٢٠ هـ.
- (٥٨) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٤ هـ)، ٢٨-٣٠.
- (٥٩) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف، ٤٠-٤١.
- (٦٠) الديوان العام للخدمة المدنية، الإدارة العامة للتصنيف، المرشد إلى كيفية تصنيف الوظيفة (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٤ هـ).
- (٦١) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف، ٧.
- (٦٢) الديوان العام للخدمة المدنية، الإدارة العامة للتصنيف، المرشد إلى كيفية تصنيف الوظيفة.
- (٦٣) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف، ٧.
- (٦٤) الديوان العام للخدمة المدنية، قرار ٣٢٤١٨، في ٢٢ شعبان ١٤١٦ هـ (١٣ يناير ١٩٩٦ م).
- (٦٥) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف، ٣٢.
- (٦٦) نشرة الخدمة المدنية، العدد ١٨٩، المجلد ١٤، (ذو القعدة ١٤١٤ هـ): ٢٣.
- (٦٧) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف، ٣٥.
- (٦٨) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف، ٣٣.
- (٦٩) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف، ٣٤.
- (٧٠) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف، ٨١.
- (٧١) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف، ٧٥.
- (٧٢) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف، ٣٥.

- (٧٣) نشرة الخدمة المدنية، العدد ١٨٩، المجلد ١٤، (ذو العقدة ١٤١٤ هـ): ٢٣ .
- (٧٤) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الثالث: دليل ترميز الوظائف (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٤ هـ)، ٤-٥ .
- (٧٥) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الثالث: دليل ترميز الوظائف، ٥ .
- (٧٦) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الثالث: دليل ترميز الوظائف، ٥١ .
- (٧٧) نشرة الخدمة المدنية، ٢٢-٢٥ .

