

الفصل السابع

تقويم الوظائف

بعد الانتهاء من تحليل الوظائف وإعداد أوصافها ومواصفاتها، ثم تصنيفها، تكون الخطوة التالية المطلوبة هي تقويم تلك الوظائف لتحديد القيمة النسبية لكل منها. فتقويم الوظائف^(١) هو امتداد لعملية تحليل الوظائف، حيث تبدأ عملية تقويم الوظائف بتحليل الوظائف الذي على أساسه يتم تحديد أوصاف الوظائف ومواصفاتها. وعلى أساس هذه الأوصاف والمواصفات يتم تقويم الوظائف، وتحديد القيم النسبية لها، وفي النهاية تتم ترجمة هذه القيم إلى معدلات للأجور.

مفهوم تقويم الوظائف

تقويم الوظائف هو تلك العملية المنتظمة التي يتم فيها تقدير القيمة النسبية للوظائف، في ضوء صعوبة واجباتها ومسؤولياتها والشروط اللازمة لشغلها. ويؤدي التقويم إلى تحديد العلاقة بين الوظائف وترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية، الأمر الذي يفيد فيما بعد في تحديد الأجر المناسب لها على أساس صعوبة واجباتها ومسؤولياتها والشروط اللازمة لشغلها، حتى يكون التماثل والتفاوت في الأجور بين الوظائف وفقاً للتماثل والتفاوت بينها في مستوى الصعوبة ومقدار المسؤولية والمؤهلات المطلوبة لشغلها. فالوظائف المتماثلة في حجم الواجبات ومستوى المسؤوليات تكون أجورها متماثلة، كما أن الوظائف المتفاوتة في حجم الواجبات وصعوبتها تتفاوت بذلك القدر.

التطور التاريخي لتقويم الوظائف

يمكن إرجاع جذور تطور تقويم الوظائف إلى الاستخدام المبكر لتحليل الوظائف في دراسات الوقت والحركة وفقاً لمبادئ الإدارة العلمية في القطاع الخاص في الولايات المتحدة، وإلى تطور تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية الأمريكية. فمع تنامي القطاع الصناعي

الأمريكي في بداية القرن العشرين ، ونتيجة للضغوط على أصحاب الأعمال لجذب العمالة المناسبة والاحتفاظ بها ، أصبحت الحاجة ملحة إلى تحديد الأجور المناسبة للعاملين . فحتى ذلك الوقت كان الإجراء المتبع لتحديد الأجور يتم على أساس المؤهلات العلمية والمهارات التي يملكها الموظف ، وعلى أساس تسعير الوظائف وفقاً لقيمتها في سوق العمل . ولكن المنظمات التي كانت رائدة في مجال عملها أصبحت تواجه مصاعب في تحديد الأجور على هذا الأساس ؛ لأنها كانت تصمم وظائف فريدة خاصة بها ، وتتولى تدريب موظفيها على أساليب أو عمليات فريدة لا توجد في المنظمات الأخرى . ولذا لم يكن من الممكن مسح هذه الوظائف في سوق العمل لعدم وجود وظائف شبيهة بها . ومن هنا بدأت فكرة تقويم الوظائف ، وبدأ عدد من المنظرين محاولة ابتكار وسائل تساعد في تحديد مستويات الأجور المناسبة من خلال تحديد قيمة الوظائف التي يشغلها الموظفون .

وقد بدأت أبحاث تقويم الوظائف في العشرينيات من القرن العشرين ببرنامج الجمعية الوطنية لصناعة الكهرباء (National Electric Manufacturing Association) ، وجمعية الإدارة الصناعية للغرب الأوسط (Midwest Industrial Management Association) . وفي سنة ١٩٢٥ م ظهر أول نظام لتقويم الوظائف باستخدام طريقة النقاط . وفي السنة التالية ظهرت أول طريقة لتقويم الوظائف باستخدام أسلوب مقارنة العوامل . وفي تلك الفترة قدم إدوارد هاى ، وصومائيل بورك ، ويوجين بينج (Edward Hay, Samuel Burk, and Eugene Benge) عدد من الابتكارات في هذا المجال ، أدت في النهاية ، مع تحسينات إضافية ، إلى ابتكار دليل هاى لجدول جوانب الوظيفة (Hay Guide Chart) (Profile Method) . تلى ذلك ، قيام بعض الشركات الكبرى بتطوير نظم تقويم خاصة بها . ومع مرور الوقت ، غدا تقويم الوظائف وسيلة أساسية لمساعدة الشركات في تحديد هيكل الأجور فيها .^(٢) وبدأ تقويم الوظائف يستخدم على نطاق واسع في الثلاثينيات من القرن العشرين . وساعد في ذلك الانتشار ، صدور القوانين التي سمحت للاتحادات العمالية بالمساومة الجماعية ، وسعي تلك الاتحادات إلى تحقيق المساواة في الأجور المدفوعة للعاملين .

وفي القطاع الحكومي فإن جذور تقويم الوظائف تعود إلى قانون تصنيف الوظائف الأمريكي لسنة ١٩٢٣ م الذي أسس مبدأ الأجر المتمثل للعمل المتمثل. وكانت طريقة التدرج هي الوسيلة المتبعة لتقويم الوظائف العامة الفيدرالية. غير أن هذه الطريقة أفضت إلى حدوث العديد من المشكلات. وقد وضحت لجنة تصنيف الوظائف في تقريرها لسنة ١٩٦٩ م هذه المشكلات، التي كان من بينها صعوبة فهم عملية تصنيف الوظائف، حيث إن معايير تصنيف الوظائف كانت معقدة للغاية، كما أن المراتب لم تكن معرفة تعريفاً واضحاً، إلى جانب ما تمخض عن نظم التصنيف المطبقة آنذاك من عدم المساواة في أجور العاملين. وعلى هذا الأساس أصدر الكونغرس الأمريكي قانون سياسية تقويم الوظائف (Job Evaluation Policy Act) سنة ١٩٧٠ م، وذلك لتقويم الوظائف العامة الفيدرالية. وبمقتضى القانون شكلت هيئة الخدمة المدنية فريق عمل لدراسة تقويم الوظائف والأجور (Job Evaluation and Pay Review Task Force). وأصدر فريق العمل تقريراً أشار فيه إلى أن طريقة العوامل لتقويم الوظائف تعد أفضل طريقة مناسبة لاحتياجات الخدمة الفيدرالية. وهكذا تم اعتماد نظام جديد لتقويم الوظائف في ديسمبر سنة ١٩٧٥ م. وقد شكلت هذه الخطوة أول تغيير رئيس في عملية تقويم الوظائف منذ صدور قانون تصنيف الوظائف لسنة ١٩٤٩ م.

وسمي النظام الجديد لتقويم الوظائف نظام تقويم العوامل ("Factor Evaluation System" "FES")، وهو نظام يجمع بين ثلاثة طرق لتقويم الوظائف، هي: طريقة المراتب، وطريقة النقاط، وطريقة مقارنة العوامل، بالإضافة إلى طريقة التدرج. ويتكون النظام من ثلاثة أجزاء، هي: المعيار الأساسي للتقويم، وأوصاف المستويات المتدرجة لكل عامل من عوامل التقويم للفئات الوظيفية المختلفة، والوظائف القياسية. ويستخدم المعيار الأساس للتقويم لتحديد القيمة النسبية للوظائف غير الإشرافية في المراتب الوظيفية جميعها. ويتكون المعيار الأساس من تسعة عوامل مشتركة للوظائف التي يشغلها الموظفون ذوي الياقات البيضاء، وهذه العوامل هي: المعرفة التي تتطلبها الوظيفة، الرقابة الإشرافية، المراجع الإرشادية التي يرجع إليها شاغل الوظيفة في أداء العمل، تعقيد العمل، مجال العمل

وتأثيره، الاتصالات الشخصية، الغرض من الاتصالات، الجهود الجسمية، وظروف العمل. وتم تقسيم تلك العوامل إلى عدد من المستويات المتدرجة وخصص لكل منها عدد من النقاط تعكس أهميتها النسبية. وما زالت هذه العوامل تستخدم في تقويم الوظائف العامة الفيدرالية، وتتولى الجهات الحكومية تقويم وظائفها وفقاً لهذه العوامل تحت إشراف ورقابة مكتب إدارة شؤون الموظفين الفيدرالي.

وقد أخذت الطرق المستخدمة لتقويم الوظائف في الولايات المتحدة تنتشر في بقية نظم الخدمة المدنية في العالم. وفي المملكة العربية السعودية بدأ تطبيق نظام لتقويم الوظائف مشابه للنظام الأمريكي، حيث تبنت الخطة الأخيرة لتصنيف الوظائف أسلوباً يجمع بين الطرق الأربعة الأساسية لتقويم الوظائف.

أهداف تقويم الوظائف

يهدف تقويم الوظائف أساساً إلى تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة مقارنة بكل وظيفة أخرى في المنظمة، أو ببقية وظائف الخدمة المدنية. وذلك لتوفير أساس سليم لتحديد الأجور داخل المنظمات بطريقة موضوعية عادلة، يمكن تبريرها على أساس مضمون العمل، حتى تدفع أجور متماثلة للأعمال المتشابهة، وحتى يتقاضى شاغلو الوظائف الأكثر صعوبة في الواجبات والمسؤوليات أجوراً أعلى من شاغلي الوظائف التي تقل عنها في صعوبة الواجبات والمسؤوليات.

ولا يخفى أن حجر الأساس في العدالة التنظيمية يكمن في حصول الموظفين على أجور يؤمنون أنها تعكس مستوى الواجبات والمسؤوليات التي يضطلعون بها، عند مقارنتها بواجبات ومسؤوليات الوظائف الأخرى. فعندما يعتقد الموظف أن الأجر الذي يحصل عليه غير عادل، مقارنة بالوظائف الأخرى، فإن ذلك يؤثر سلباً على معنوياته وإنتاجيته. وبالإضافة إلى العدالة التي يسعى تقويم الوظائف إلى تحقيقها، فإنه يستهدف كذلك تحقيق مبدأ الكفاية الاقتصادية، حيث إن تقويم الوظائف يهدف إلى تحديد الأجور بصورة منطقية لا

يكون فيها هدر للأموال بالنسبة للمنظمات .

ولكن ينبغي الإشارة إلى أن تقويم الوظائف يركز على القيمة الداخلية للوظائف داخل المنظمات ، وليس على القيمة الخارجية لها بمقارنتها بالوظائف الأخرى في سوق العمل . فتحديد القيمة الخارجية للوظائف يتطلب مقارنتها بالوظائف الأخرى في سوق العمل . فلذلك لتحقيق العدالة بصورة متكاملة ينبغي الاهتمام أيضاً بتحديد القيمة الخارجية للوظائف .

كذلك فإن تقويم الوظائف في سعيه لتحقيق العدالة الداخلية ، فإنه لا يؤدي إلى تحقيقها تماماً . فحتى لو كان نظام تقويم الوظائف مصمماً بطريقة سليمة ، ومطبّقاً بطريقة متساوية لكل الوظائف ، فإنه لن يكفل بالضرورة توفير أجور متساوية للأفراد . ذلك أن نظم تقويم الوظائف تسعى إلى تحديد أجور الموظفين على أساس القيمة النسبية للوظائف التي يشغلونها ، وليس على أساس الأداء الفعلي الذي يقومون به . ففي الواقع العملي هناك موظفون توكل إليهم واجبات متشابهة ، إلا أن أداءهم لهذه الوظائف لا يكون بالمستوى نفسه . ومن هنا تستخدم أساليب تقويم الأداء الوظيفي لمكافأة الموظفين بناءً على أدائهم . ولكن كثيراً من العوامل التي يتم تقويم أداء الموظفين على أساسها من الصعوبة قياسها بموضوعية ، كما سيتم شرحه في فصل تقويم الأداء الوظيفي .

المبادئ الأساسية لتقويم الوظائف

ثمة عدد من المبادئ الأساسية ينبغي مراعاتها في عملية تقويم الوظائف ، لكي تحقق الغاية المنشودة منها ، في تحديد القيمة النسبية للوظائف بدقة . وتتضمن هذه المبادئ ما يلي :

- ١ . تعتمد نتائج تقويم الوظائف على المراحل السابقة لعملية التقويم ، من تحليل للوظائف ، وتحديد أوصافها ومواصفاتها ، فكلما تمت تلك المراحل بدقة فإن تقويم الوظائف سيكون أدق ، والعكس صحيح .
- ٢ . يجب أن يكون التقويم للوظيفة نفسها وليس لأداء الشخص الذي يشغلها .

- ٣ . يجب أن يتولى عمليات التقويم أفراد متخصصون ، يمتلكون الخبرة الكافية في مجال التقويم ، والدراية المناسبة بطبيعة الوظائف محل التقويم ، والقدرة على إصدار أحكام موضوعية .
- ٤ . عند اختيار طريقة معينة للتقويم ، ينبغي الموازنة بين التكاليف المبدئية والتكاليف بعيدة المدى . فقد يكون من المغري تبني نظام للتقويم يؤدي إلى نتائج سريعة ، إلا أن مثل هذا النظام قد يؤدي إلى تكاليف أكثر على المدى البعيد ، من التكاليف التي قد تنتج عن تبني نظام مكلف في البداية ، مثل نظام التقويم بمساعدة الكومبيوتر ، ولكنه يوفر الكثير من التكاليف على المدى الطويل .^(٣)
- ٥ . يجب أن يوفر تقويم الوظائف مقياساً متسقاً للقيم النسبية الوظائف يمكن فهمه بسهولة من قبل جميع المعنيين .^(٤)
- ٦ . من الضروري أن يكون نظام التقويم عملياً ويؤدي إلى نتائج منطقية وعادلة ومقبولة للموظفين والمديرين .
- ٧ . يجب استخدام أسلوب موحد للتقويم على جميع فئات الوظائف الخاضعة للتقويم . حيث إن استخدام أساليب مختلفة لكل مجموعة من الوظائف يجعل من الصعب مقارنة كل الوظائف للتأكد من مساواة الأجر .^(٥)
- ٨ . لا يوجد نظام للتصنيف موضوعي تماماً ، فلا سبيل إلى تجنب الحكم الشخصي تماماً في مجال التقويم ، إلا أنه يمكن اتخاذ عدد من الإجراءات التي تساعد على الحد منه .
ومن الإجراءات التي يمكن اتباعها في هذا الصدد :
- استخدام معلومات متكاملة ودقيقة عن الوظائف .
- استخدام نظام للتقويم تكون مكوناته واضحة .
- استخدام لجنة تضم عدداً من خبراء تقويم الوظائف ممن لهم إلمام بالوظائف موضع التقويم ، وتدريبهم ليفهموا عمليات التقويم ويكونوا متنبهين للمصادر المحتملة للتحيز .

- تقويم الوظيفة الواحدة أو مجموعة الوظائف أكثر من مرة في فترات مختلفة .
- استبعاد أسماء الوظائف من المعلومات المزودة للمقومين حتى يمكنهم تركيز اهتمامهم نحو التفاصيل المحددة لعوامل التقويم، بدلاً من إصدار أحكام إجمالية عنها. (٦)

طرق تقويم الوظائف

يمكن تقسيم الطرق الأساسية لتقويم الوظائف، بصفة عامة، إلى طرق كمية أو تحليلية وطرق غير كمية أو إجمالية. ويتم تقويم الوظائف وفقاً للطرق غير الكمية بصورة إجمالية، دون محاولة تقسيمها إلى العوامل المكونة لها وتحديد الأهمية النسبية لكل عامل على حدة. وبالرغم من أن استخدام هذه الطرق لا يستلزم الكثير من الوقت والمال والخبرة لإعدادها وتنفيذها. إلا أن نتائجها تتأثر إلى حد كبير بالعوامل الشخصية للمقومين، إلى جانب إغفالها لبعض الجوانب المهمة للوظائف، وعدم مرونتها؛ لأنها لا تسمح بإضافة وظائف جديدة بعد التقويم، علاوة على صعوبة تطبيقها في المنظمات الكبيرة.

أما الطرق الكمية فهي في الأساس طرق تحليلية، حيث تتطلب تقسيم كل وظيفة إلى عواملها الأساسية، ويتم تقويم هذه العوامل منفردة ومجمعة. وتتسم هذه الطرق بالتعقيد النسبي، وتقتضي تكاليف مالية، ووقت، وجهد، وخبراء في مجال تقويم الوظائف. إلا أنها تساعد في تحقيق الموضوعية في تحديد الأهمية النسبية للوظائف؛ لأنها تتعمق في مكونات الوظائف ومتطلباتها.

وبالرغم من أن معظم خطط تقويم الوظائف تتبنى طريقة واحدة للتقويم، إلا أن بعض الخطط تجمع بين أكثر من طريقة. ولكن أيّاً كانت الطريقة المستخدمة للتقويم فيجب أن تبدأ عملية التقويم بجمع المعلومات عن الوظائف وتحليلها وتحديد أوصافها ومواصفاتها. كذلك يتوجب توفير الخبرات اللازمة لأجراء عملية التقويم، بحيث يكون الأشخاص الذين يتولون التقويم ملمين بالجوانب الأساسية للوظائف ولعوامل التقويم.

الطرق غير الكمية (الإجمالية)

الطرق غير الكمية أو الإجمالية، هي تلك التي تعتمد على التقدير الشخصي والحكم الإجمالي للمقوم إلى حد بعيد، الذي عادة ما يحدد قيمة الوظيفة بصورة كلية دون محاولة تحليل عواملها المكونة لها، (ومن هنا جاءت تسميتها بالطرق الإجمالية). وتشمل الطرق غير الكمية طريقتي الترتيب والتدرج.

أولاً - طريقة الترتيب

تعد طريقة الترتيب من أقدم طرق تقويم الوظائف،^(٧) وأبسطها، وأسرعها، وأسهلها فهماً، وأقلها كلفة. وفيها يتم تقويم الوظائف عن طريق مقارنتها بعضها ببعض بصورة إجمالية، ثم ترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية من الأهم حتى الأقل أهمية. فهنا تتم المقارنة على أساس الحكم الإجمالي على العوامل المكونة للوظيفة مجتمعة، دون تفتيت لهذه العوامل وقياس كل عامل على حده.

وتستخدم هذه الطريقة في الغالب في المنظمات الصغيرة، التي تكون فيها الوظائف قليلة العدد. وبشكل عام، لا يحبذ استخدامها، لأسباب عدة، فالمعايير التي يتم على أساسها التقويم لا تكون في العادة معرفة على نحو واضح ومحدد، الأمر الذي يتمخض عنه آراء شخصية للمقومين تختلف من مقوم لآخر، ويكون من الصعب تفسير نتائج التقويم أو تبريرها بطريقة موضوعية. علاوة على ذلك فإن ترتيب الوظائف يستلزم أن يكون المقومون ملمين بمكونات كل وظيفة من الوظائف الخاضعة للتقويم، إلا أنه من الناحية العملية يكون من الصعب تطبيقها حين تكون الوظائف الخاضعة للتقويم كثيرة، حيث يصعب وجود شخص ملم بجوانب كل وظيفة في المنظمة، وبإمكانه أن يحتزن في ذاكرته خصائص الوظائف الكثيرة التي تتم مقارنتها. يضاف إلى ذلك أن الترتيب لا يظهر الفرق بين الوظائف على نحو دقيق، الأمر الذي يجعل من الصعب تحديد الأجور بدقة. فنتيجة لتطبيق هذه الطريقة فقد يظهر، على سبيل المثال، أن الوظيفة (أ) أهم من الوظيفة (ب)، غير أن مقدار الفرق في الأهمية بين الوظيفتين لا يكون معروفاً على وجه الدقة.

الخطوات الأساسية لطريقة الترتيب

- بوجه عام ، يتم تقويم الوظائف وفقاً لطريقة الترتيب وفقاً للخطوات التالية :
- ١ . تحديد الوظائف المراد تقويمها . وفي العادة يتم تقويم وظائف كل مجموعة وظيفية على حدة ، فيتم تقويم الوظائف الحرفية معاً ، والوظائف المحاسبية معاً ، والوظائف التعليمية معاً ، وهكذا .
 - ٢ . تكوين لجنة لتقويم الوظائف من مجموعة من الأفراد من ذوي الخبرة في عمليات التقويم ، وعن لهم إلمام كاف بطبيعة الوظائف الخاضعة للتقويم . ويتم توزيع الوظائف الخاضعة للتقويم مع أوصافها الوظيفية على كل فرد منهم ، ليتولى تقويم الوظائف منفرداً ، دون التفاعل مع الأعضاء الآخرين في اللجنة .
 - ٣ . يقوم كل عضو بتحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة ، وترتيبها وفقاً لأهميتها النسبية ، مسترشداً في ذلك بأوصافها الوظيفية . حيث يتم تحديد الوظيفة التي يرى المقوم أنها أكثر قيمة من غيرها ، ثم الأقل قيمة ، فالأقل ، وهكذا إلى أن تنتهي عملية الترتيب . وفي النهاية تظهر الوظائف مرتبة من الوظيفة الأكثر أهمية إلى الوظيفة الأقل أهمية ، كما يظهر في جدول ١ .

جدول ١

الترتيب المبدئي للوظائف وفقاً لأهميتها النسبية

لكل عضو من أعضاء لجنة التقويم

الترتيب	الوظيفة
١	أ
٢	ب
٣	ج
٤	د
٥	هـ
٦	و
٧	ز

٤ . من المحبذ، لتحقيق الدقة في التقويم، أن يقوم كل عضو بإعادة التقويم عدداً من المرات، يفصل بينها فترة زمنية معينة. ويتم تحديد الترتيب النهائي للوظائف لكل عضو عن طريق حساب متوسط الترتيب في المرات المختلفة (مقرباً إلى أقرب رقم صحيح). ويظهر الجدول ٢ مثلاً لكيفية إجراء هذه الخطوة.

جدول ٢

ترتيب كل عضو من أعضاء لجنة التقويم في فترات مختلفة

الوظيفة	ترتيب المرة الأولى	ترتيب المرة الثانية	ترتيب المرة الثالثة	متوسط الترتيب	الترتيب النهائي
أ	٢	١	١	١,٣٢	١
ب	١	٢	٢	١,٦٦	٢
ج	٣	٣	٣	٣,٠٠	٣
د	٤	٤	٤	٤,٠٠	٤

٥ . يحدد الترتيب النهائي للوظائف بأخذ متوسط الترتيبات النهائية التي توصل إليها أعضاء اللجنة. وبين الجدول ٣ كيفية تحديد الترتيب النهائي للوظائف لأعضاء لجنة التقويم عن طريق حساب متوسط ترتيب كل فرد في مجموعة المقومين. مع ملاحظة أنه إذا نتج عن التقويم النهائي أن أكثر من وظيفة لها الترتيب نفسه، فحينئذ ينبغي للمقومين الاتفاق فيما بينهم لتحديد الترتيب المناسب لتلك الوظائف مقارنة بالوظائف الأخرى.

جدول ٣

الترتيب النهائي للوظائف لأعضاء لجنة التقويم

الترتيب النهائي (متوسط التقديرات الثلاثة)	ترتيب العضو الثالث	ترتيب العضو الثاني	ترتيب العضو الأول	الوظيفة
١	١	١	١	أ
٢	٢	٢	٢	ب
٣	٣	٣	٣	ج
٤	٤	٤	٤	د
٥	٥	٥	٥	هـ

٦ . عندما تكون الوظائف الخاضعة للتقويم مقسمة إلى عدد من المجموعات الوظيفية، وتم ترتيب وظائف كل مجموعة على حدة، فإن الخطوة التالية هي دمج هذه الترتيبات في قائمة ترتيب واحدة، حيث يتم التوفيق بين ترتيبات الوظائف في المجموعات الوظيفية المختلفة حتى تكون جميع الوظائف في جميع المجموعات مرتبة وفقاً لقيمتها النسبية .

ومن الجدير بالذكر أنه يمكن تطبيق طريقة الترتيب باستخدام ثلاثة أساليب متنوعة، هي : الترتيب البسيط، والترتيب التبادلي، والمقارنة الزوجية . ففي أسلوب الترتيب البسيط يقوم المقومون بتقويم الوظائف وفقاً للخطوات الأساسية السابقة، حيث يقومون بترتيب الوظائف تنازلياً حسب أهميتها النسبية من الأهم إلى الأقل أهمية، وذلك على أساس نظرتهم الإجمالية العامة للوظائف وفقاً لأوصافها، دون تحليل العوامل المكونة لها . وهكذا فإن الوظيفة التي يتم تقويمها على أساس أنها الأهم توضع في المرتبة الأولى وتعطى رقم (١)، والوظيفة التالية لها في الأهمية توضع في المرتبة الثانية وتعطى رقم (٢)، وهكذا إلى أن يتم ترتيب كل الوظائف حسب أهميتها النسبية بالنسبة إلى الوظائف الأخرى التي تدخل

في نطاق التقويم . فإذا كنا بصدد تقويم عشرين وظيفة ، على سبيل المثال ، فسيتمخض عن ذلك قائمة للوظائف مرتبة من ١ إلى ٢٠ .

أما في أسلوب الترتيب التبادلي فيعد المقومون قائمة بكل الوظائف المراد تقويمها ، ثم يقومون بتحديد الوظيفة الأهم في مجموعة الوظائف محل التقويم ووضعها في المرتبة الأولى وإعطائها الرقم (١) ، ثم تحديد الوظيفة الأقل أهمية في مجموعة الوظائف محل التقويم ووضعها في المرتبة الأخيرة وإعطائها الرقم الأخير في المجموعة . وهكذا يستمرون بتحديد أهم وظيفة وأقل الوظائف أهمية بصورة تبادلية من قمة القائمة إلى أسفلها ، إلى أن يتم تقويم كل الوظائف نسبياً من القمة إلى القاع .

أما الأسلوب الثالث الذي يمكن استخدامه في طريقة الترتيب فهو أسلوب المقارنة الزوجية أو الثنائية ، ويعد أكثر دقة من الأسلوبين السابقين . ففي الأسلوبين السابقين كان ثمة افتراض ضمنى أن التقويم يتم على أساس مقارنة كل وظيفة مع كل وظيفة أخرى في المجموعة الخاضعة للتقويم . لكن لا يوجد في أي الأسلوبين آلية معينة لتحقيق ذلك الافتراض . ومن هنا ، يتم استخدام طريقة المقارنة الزوجية ، التي تتطلب مقارنة كل وظيفة مباشرة مع كل وظيفة أخرى من الوظائف محل التقويم . فيتم مقارنة الوظيفة (أ) ، على سبيل المثال ، مع الوظيفة (ب) ، ثم مع الوظيفة (ج) ، ثم الوظيفة (د) ، ثم الوظيفة (هـ) ، وهكذا . ثم بعد ذلك يتم مقارنة الوظيفة (ب) مع الوظيفة (ج) ، ثم الوظيفة (د) ، ثم الوظيفة (هـ) ، وهكذا إلى أن يتم مقارنة كل وظيفة مع كل وظيفة أخرى في المجموعة . ويتحدد الترتيب النهائي لكل وظيفة وفقاً لعدد المرات التي تم تفضيلها على الوظائف الأخرى من حيث الأهمية عند إجراء المقارنات الثنائية .

وبالرغم من أن أسلوب المقارنة الزوجية يحقق ، إلى حد ما ، نتائج أكثر اتساقاً من الأسلوبين السابقين ، إلا أن عدد المقارنات فيه يزداد هندسياً كلما ازداد عدد الوظائف . فخمس وظائف تستدعي إجراء ١٠ مقارنات ، ولكن ١٥ وظيفة تتطلب إجراء ١٠٥ مقارنة عن القيمة النسبية للوظيفة ، و ٥٠ وظيفة تتطلب ١٢٢٥ مقارنة . ويمكن حساب عدد

المقارنات المطلوبة باستخدام طريقة المقارنة الزوجية من خلال تطبيق المعادلة التالية :

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

حيث تمثل (ن) عدد الوظائف المطلوب ترتيبها . فمثلاً إذا كان من المطلوب مقارنة ثمان وظائف ، فإن عدد المقارنات يساوي $8(8-1)/2$ ، أي ٢٨ مقارنة .

ويوضح الجدول ٤ مثلاً لترتيب الوظائف وفقاً لطريقة المقارنة الزوجية . ويلاحظ هنا أن إصدار الأحكام الشخصية يكون أقل نسبياً من الأسلوبين السابقين ؛ لأن المقوم يتخذ قراراً في كل مرة تتم فيها المقارنة ، لتحديد أي من الوظيفتين أكثر صعوبة . كذلك يلاحظ أن كل مقارنة زوجية تتم مرتين ، الأمر الذي يجعل التقويم أكثر دقة واتساق . فمثلاً عند التمعن في الجدول ٤ ، يتبين أنه في الصف الأول من الجدول أن الوظيفة (أ) أقل أهمية من الوظيفة (ب) . فإذا ، تم تقدير أن الوظيفة (ب) الموجودة في الصف الثاني من الجدول تفوق في أهميتها الوظيفة (أ) فإن هذا يعد تناقضاً في الحكم يجب تصحيحه . ويمكن تحديد عدد المرات التي تم الحكم فيها على وظيفة معينة بأنها أكثر صعوبة من الوظائف الأخرى بجمع علامات (X) في الصفوف وتسجيل الرقم في عمود "المجموع" . وتستخدم هذه المجاميع بعد ذلك لتحديد ترتيب الوظائف .

جدول ٤

طريقة المقارنة الزوجية

الترتيب	عدد مرات الأهمية	ط	ح	ز	و	هـ	د	ج	ب	أ	الوظيفة
٩	٠									-	أ
١	٨	×	×	×	×	×	×	×	-	×	ب
٧	٢	×						-		×	ج
٣	٦	×	×	×		×	-	×		×	د
٥	٤	×		×		-		×		×	هـ
٢	٧	×	×	×	-	×	×	×		×	و
٦	٣	×		-				×		×	ز
٤	٥	×	-	×		×		×		×	ح
٨	١	-								×	ط

ويوضح جدول ٥ تنوعاً لاستخدام طريقة المقارنة الزوجية . فوفقاً للأسلوب الموضح في الجدول يتم مقارنة كل وظيفة بكل وظيفة أخرى في المجموعة . وإذا تقرر أن وظيفة ما أكثر أهمية من وظيفة أخرى فتعطى ثلاث نقاط ، وإذا كانت مساوية لها في الأهمية تعطى نقطتان ، أما إذا رُوي أنها أقل منها في الأهمية فتعطى نقطة واحدة . وبجمع نقاط كل وظيفة يمكن تحديد ترتيبها بالنسبة إلى الوظائف الأخرى . وكلما كان مجموع نقاط الوظيفة أكثر ،

كان ترتيبها أعلى . ففي الجدول ٥ ، على سبيل المثال ، تمت مقارنة الوظيفة (أ) مع الوظيفة (ب) وتبين أنها مساوية لها في الأهمية ، لذا خصص لها نقطتان ، ثم قورنت بالوظيفة (ج) ورؤي أنها أكثر أهمية منها ، لذا خصص لها ثلاث نقاط ، ثم قورنت بالوظائف (د) ، ثم (هـ) ، ثم (و) ، ثم (ز) ثم (ح) ، على التوالي ، وفي كل مرة وجد أنها تفوق هذه الوظائف في الأهمية ، لذلك خصص لها ثلاث نقاط في كل مرة تمت مقارنتها مع كل من هذه الوظائف ، وفي النهاية ظهر أن مجموع النقاط المخصصة لها ٢٠ نقطة . وعلى أساس هذا المجموع من النقاط يتم تحديد الأهمية النسبية للوظيفة . وهكذا فبالنظر إلى خانة المجموع في نهاية الجدول يظهر أن ترتيب الوظائف كان كالتالي : الوظيفة (أ) والوظيفة (ب) ، تليهما الوظائف (ج) ، ثم (د) ، ثم (هـ) ، ثم (و) ، ثم الوظيفة (ز) والوظيفة (ح) . مع ملاحظة أن الوظيفتين (أ) و (ب) ، والوظيفتين (ز) و (ح) تتعادلان في الأهمية .

جدول ٥

تنوع آخر لتطبيق أسلوب المقارنة الزوجية

المجموع	ح	ز	و	هـ	د	ج	ب	أ	الوظيفة
٢٠	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٢	-	أ
٢٠	٣	٢	٣	٣	٣	٣	-	٢	ب
١٣	٢	٢	١	٣	٣	-	١	١	ج
٧	١	١	١	١	-	١	١	١	د
٩	١	١	١	-	٣	١	١	١	هـ
١٧	٣	٣	-	٣	٣	٣	١	١	و
١٣	٢	-	١	٣	٣	٢	١	١	ز
١٣	-	٢	١	٣	٣	٢	١	١	ح

ثانياً - طريقة التدرّيج (التصنيف)

في هذه الطريقة (التي تم شرحها بالتفصيل في الفصل السابق)، لا يتم تحديد القيم النسبية للوظائف من خلال مقارنة كل وظيفة بوظيفة أخرى، كما هو الحال في طريقة الترتيب، بل من خلال مقارنة أوصاف الوظائف بسلم للدرجات أو المراتب محدد سلفاً. حيث يتم تحديد عدد من المراتب، ويتم تعريف كل منها، بحيث إن كل مرتبة تمثل مستوى معين من الصعوبة والمسؤولية. بعد ذلك يتم إلحاق الوظائف المختلفة في المنظمة بالمراتب المناسبة لها من خلال عقد مقارنة بين تعريف المراتب والأوصاف الوظيفية للوظائف.

وتشبه هذه الطريقة طريقة الترتيب، من حيث إن التقويم في الطريقتين يتم من خلال تحديد الأهمية النسبية للوظائف بصفة إجمالية، كما أن التقدير الشخصي للمقومين يلعب دوراً هاماً في التقويم. غير أنها تتميز عن طريقة الترتيب بأن التقدير الشخصي فيها أقل؛ لأن تحديد الأهمية النسبية للوظائف يتم من خلال مقارنة مواصفات فئات الوظائف بمقياس معين هو تعريف المراتب الوظيفية، وليس من خلال مقارنة الوظائف بعضها ببعض، كما الحال في طريقة الترتيب. ولأن كل مرتبة تمثل مستوى معين من الصعوبة، فإنها تظهر حجم التفاوت النسبي في مدى الصعوبة والمسؤولية بين الوظائف.

وتتميز هذه الطريقة بالوضوح والبساطة وسهولة الفهم، وقلة التكاليف. كذلك فإنها تتصف بالمرونة، إذ يمكن تطبيقها على عدد كبير من الوظائف، حيث يمكن إلحاق الوظائف الجديدة بالمراتب المناسبة لها من خلال مقارنة أوصافها بتعاريف المراتب. من هنا يشجع استخدامها في الوظائف الحكومية.

إلا أن المشكلة الرئيسة في طريقة التدرّيج تكمن في أن وصف كل مرتبة يتم بطريقة عامة حتى يمكن أن تتضمن كل مرتبة نطاقاً واسعاً من الأعمال في مجالات مختلفة، وحتى يمكن، في الوقت نفسه، مقارنتها بوظائف ذات واجبات ومسؤوليات ومؤهلات محددة. وكتابة مثل هذه الأوصاف ليست بالأمر اليسير وتقتضي عناية فائقة. فمن جهة، إذا كانت تعاريف

المراتب عامة للغاية فإن إلحاق الوظائف بالمراتب المناسبة لها لن يتم بصورة دقيقة . ومن جهة أخرى ، إذا كانت تلك التعاريف محددة جداً فإنها لن تغطي كل الوظائف موضع التقويم . وبالإضافة إلى صعوبة تعريف المراتب بشكل مناسب ، فإنها تتيح الفرصة لغلبة التقدير الشخصي للمقومين عند إلحاق الفئات الوظيفية بالمراتب المناسبة لها . فمع التنوع الكبير للوظائف ، ومع الوصف العام العريض للمراتب ، كثيراً ما يظهر أن أوصاف بعض الوظائف تقع في نطاق تعريف أكثر من مرتبة واحدة .

الخطوات الأساسية لتقويم الوظائف بطريقة التدرج

١ . تقسيم الوظائف على أساس نوع العمل إلى مجموعات عامة ، ومجموعات نوعية ، ومجموعات فئات .

٢ . ترتيب الوظائف التي تتضمنها كل مجموعة فئات في نظام رأسي متدرج وفقاً لمستوى صعوبة أعمالها وأهمية مسؤولياتها إلى عدد من الفئات ، بحيث تضم كل فئة منها جميع الوظائف المتماثلة في طبيعة العمل ومستوى الصعوبة والمسؤولية .

٣ . إعداد مواصفة لكل فئة وظيفية تبين الخصائص الأساسية ومطالب التأهيل اللازمة للوظائف التي تتضمنها الفئة .

٤ . تقسيم المدى الكلي للصعوبة والمسؤولية الذي يغطي كافة مجموعات فئات الوظائف موضع التقويم إلى عدد من المستويات أو المراتب الوظيفية المتدرجة ، بحيث تمثل كل مرتبة مستوى معين من الصعوبة والمسؤولية . بعد ذلك يتم تعريف كل مرتبة بما يبرز خصائص الفئات التي تلحق بها . وينتج عن ذلك الحصول على هيكل متدرج للمراتب (سلم المراتب) يتكون من عدد من المراتب تمثل كل منها مستوى معين من الصعوبة ويكون لكل منها تعريف معين يبين حدود هذه الصعوبة .^(٨) ويتضمن تعريف المراتب في العادة : مجال العمل وتعقيد الواجبات ، المعرفة المطلوبة لأداء العمل ، الإشراف الممارس والمتلقى ، والمسؤوليات ، والجهد المطلوب .

ومثال ذلك السلم العام للموظفين في المملكة ، الذي يتكون من خمس عشرة مرتبة

(١-١٥). ففي أسفل السلم (المرتبة الأولى) تكون طبيعة الأعمال بسيطة وروتينية. وتصيح الأعمال أكثر صعوبة بالتدرج حتى الوصول إلى المرتبة الخامسة عشرة، التي تتضمن مهمات تنفيذية ذات مستوى عال من الصعوبة والمسؤولية. ولكن نظراً لصعوبة تعريف أو صاف المراتب بوضوح للعديد من الوظائف المتنوعة، فقد تبنت وزارة الخدمة المدنية طريقة النقاط ومقارنة العوامل في هذا المجال. ويتضمن هذا النظام مزيجاً من ثلاثة أنظمة للتقويم، هي: الترتيب، ومقارنة العوامل، والنقاط، بالإضافة إلى طريقة التدرج.

٥. إلحاق الفئات الوظيفية بالمراتب المناسبة لها في سلم المراتب، وذلك على أساس مستوى 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 للأداء، رغم اختلافها في نوع العمل.

ويتم إلحاق الفئات بالمراتب المناسبة لها من خلال إجراء مقابلة بين مواصفة أعلى فئة في كل مجموعة للفئات وبين تعاريف المراتب، ثم تحدد المرتبة المناسبة لهذه الفئة وتدرج فيها. بعد ذلك تعقد المقابلة نفسها بالنسبة لأدنى فئة في مجموعة الفئات نفسها مع تعاريف المراتب ثم تحدد المرتبة المناسبة لهذه الفئة. ثم تسند باقي فئات مجموعات الفئات، التي تقع فيما بين الحدين الأعلى والأدنى، إلى المراتب المناسبة تبعاً، وبالتالي، وبالأسلوب 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، وذلك في ضوء المعرفة الدقيقة لعوامل تصنيف الوظائف، والفهم الواضح لتعاريف المراتب، والقدرة على الموازنة والمقابلة والحكم السليم.^(٩)

٦ . إعداد جدول بالمراتب وبالفتات الوظيفية ، بحيث تتضمن كل مرتبة جميع فتات الوظائف التي تتماثل في مستوى الصعوبة وأهمية المسؤولية رغم اختلافها في نوع العمل ومجال التخصص فيه .

٧ . تحديد الفئة المناسبة لكل وظيفة وإلحاقها بها ، على أساس نوع العمل ، ومستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسؤوليات ، ومطالب التأهيل اللازمة لأداء العمل في الوظيفة . ويتم ذلك من خلال مقابلة أوصاف الوظائف بمواصفات الفتات وإلحاق الوظيفة بالفئة المناسبة ، ومن ثم تكون مرتبة الوظيفة هي نفسها مرتبة الفئة الوظيفية التي تنتمي إليها .

الطرق الكمية (التحليلية)

هي تلك الطرق التي يتم فيها تقويم الوظائف على أساس عواملها الأساسية ، وليس على أساس التقويم الكلي والإجمالي لها . وتتطلب هذه الطرق وقتاً ، وجهداً ، وكلفة أكثر من الطرق غير الكمية . إلا أنها تحد من الأحكام الشخصية في التقويم وتزيد من الموضوعية في تحديد القيمة النسبية للوظائف . ومن أمثلة هذه الطرق طريقة النقاط وطريقة العوامل ، ودليل هاى لجداول جوانب الوظيفة .

أولاً - طريقة النقاط

بدأ استخدام هذه الطريقة في الولايات المتحدة سنة ١٩٢٠ م .^(١٠) وتعد من أكثر الطرق استخداماً لتقويم الوظائف ،^(١١) حيث يعتقد ، بصورة عامة ، أنها توفر أدق مقياس لتحديد قيم الوظائف .^(١٢) وتقوم هذه الطريقة على أساس تحديد العوامل الأساسية الداخلة في تكوين الوظائف وتحديد الأهمية النسبية لكل عامل بتخصيص عدد من النقاط تعكس الأهمية النسبية للعامل ، وفي النهاية تتحدد الأهمية النسبية للوظيفة وفقاً لمجموع النقاط لعواملها الأساسية . وهي تشبه طريقة التدرج من حيث إن تحديد الأهمية النسبية في الطريقتين يتم من خلال مقارنة الوظيفة بمقياس محدد . غير أن طريقة النقاط لا تستخدم مقياساً واحداً للتقويم ، بل ثمة مقياس لكل عامل من عوامل الوظيفة .

وتتطلب هذه الطريقة وقتاً، وجهداً، وتكاليف لإعدادها وتنفيذها، أكثر من الطرق غير الكمية للتقويم. فإعداد تعاريف للعوامل ولستوياتها تحمل المعنى نفسه لكل مقوم، تستلزم مهارة فائقة. ولكن، وبالرغم من أن إعداد هذه الطريقة يتسم بنوع من التعقيد، إلا أنه من السهولة فهمها وتطبيقها بعد الانتهاء من إعدادها. كما أنها تتميز بإمكانية تطبيقها على عدد كبير من الوظائف. علاوة على أن قيم النقاط لكل وظيفة تساعد على إظهار الفرق النسبي بين الوظائف بنقاط رقمية، إلى جانب أن المجموع الكلي للنقاط المخصصة للوظائف يجعل من السهل تقسيمها إلى مراتب، وذلك بتحديد نطاق معين من النقاط لكل مرتبة.

كذلك تتميز هذه الطريقة عن الطرق غير الكمية بأن التقويم فيها يحد من الأحكام الشخصية للمقومين ويكون أكثر دقة؛ وذلك نظراً لأن تقويم الوظائف فيها يتم على أساس الجوانب الأساسية للوظائف. إلا أنه لا ينبغي النظر إلى هذه الطريقة بأنها تمثل الموضوعية العلمية، فنتائج التقويم فيها تعتمد على العوامل التي يتم تضمينها في التقويم، والنقاط المخصصة لها، وثمة دور للحكم الشخصي في تحديد هذه العوامل ومستوياتها والنقاط المخصصة لها.

الخطوات الأساسية لطريقة النقاط

رغم التنوع في تطبيق هذه الطريقة، إلا أنها في الأساس تتم وفقاً للنموذج الذي قدمه مبتكرها ميرل لوت (Merrill Lott) سنة ١٩٢٥ م.^(١٣) ويتم تنفيذ طريقة النقاط باتباع الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد الوظائف التي سيشملها التقويم

نظراً لتعدد الوظائف وتراوحها بين وظائف الإدارة العليا والوظائف الحرفية، وكل طائفة من هذه الوظائف تتطلب مهارات خاصة وظروفاً مختلفة، لذلك يتم تقسيمها وفقاً لنوعية المهن التي تنتمي إليها، مثل: الوظائف الفنية، والوظائف التعليمية، والوظائف الدبلوماسية، والوظائف الإدارية، وما إلى ذلك، ويتم تقويم كل مجموعة على حدة.

الخطوة الثانية: تحديد العوامل الأساسية للتقويم وتعريفها : _

يتم تحديد القيم النسبية للوظائف الخاضعة للتقويم من خلال تقسيمها إلى عدد من العوامل الأساسية (compensable factors). وليست هناك طريقة واحدة لتحديد العوامل المناسبة للتقويم، ولكن هناك عدد من الأمور التي ينبغي مراعاتها عند تحديد هذه العوامل.

ففي المقام الأول، ينبغي الإشارة إلى أن تحديد عوامل التقويم يتوقف على طبيعة مجموعة الوظائف التي يتم تقويمها. ففي العادة يتم تحديد عوامل معينة لكل مجموعة من الوظائف. فيتم تحديد عوامل معينة لوظائف المحاسبة، وعوامل معينة لوظائف إدارة الموارد البشرية، وعوامل أخرى لوظائف السكرتارية. وتعد العوامل الداخلة في تكوين وتقويم فئة معينة من الوظائف معايير مناسبة لتحديد مستوى صعوبتها، في حين أن هذه العوامل نفسها قد لا تحقق النتائج المطلوبة لو تم استخدامها لتقويم وظائف من نوع آخر. فعلى سبيل المثال، فإن العوامل التي تستخدم في تقويم وظائف الإدارة العليا يختار لها العوامل التي تتناسب مع طبيعة أعمالها، مثل: المسؤولية الإشرافية، والاتصالات مع الآخرين، والتخطيط، وغيرها من العوامل التي تغلب على هذا الطابع من الوظائف. بينما يغلب على تكوين الوظائف الحرفية وجود عوامل أخرى، مثل: عامل الجهد البدني، وظروف العمل، والرقابة الإشرافية الواقعة على الوظيفة. (١٤)

واختلاف عوامل التقويم تبعاً لاختلاف طبيعة الوظائف أدى إلى شيوع استخدام خطة منفصلة لتقويم كل نوع من الوظائف في المنظمة. فتستخدم خطة لتقويم الوظائف الإدارية وأخرى لتقويم الوظائف المهنية، وثالثة لتقويم الوظائف الكتابية، ورابعة لتقويم الوظائف الصناعية والحرفية، وهكذا بالنسبة لكل مجموعة من الوظائف ذات الطبيعة الواحدة المماثلة. (١٥)

وينبغي الاعتدال في عدد العوامل التي يتم اختيارها للتقويم، فلا تكون كثيرة جداً، ولا أقل من المطلوب للحصول على نتائج دقيقة. فالعوامل الكثيرة تزيد من احتمال التداخل

والازدواجية بينها، وتجعل من عملية التقويم معقدة، وتزيد الوقت وتكلفة التطبيق واحتمال التناقض في التقويم. من ناحية أخرى، فإن العوامل القليلة قد تؤدي إلى إغفال جوانب هامة في أعمال الوظائف. لذا فمن الضروري أن يكون عدد العوامل معقولاً، وفي المتوسط تكون ١١ عاملاً. (١٦)

ويجب أن تعكس العوامل التي يتم اختيارها للتقويم الجوانب الجوهرية في الوظائف. وإذا وجد أن الوظائف تتكون من العديد من العوامل فيتوجب اختيار أهمها، تلك التي تمثل الجوانب الجوهرية للوظائف. كذلك يجب أن تساعد العوامل التي يتم اختيارها في التمييز بين الوظائف. والعوامل التي توجد بصورة متساوية في كل الوظائف لن تحقق هذا الغرض. فمثلاً، عند تقويم الوظائف الكتابية فإن عامل ظروف العمل قد تكون له فائدة محدودة في تمييز الوظائف إذا كانت كل الوظائف محل التقويم لها تقريباً ظروف العمل نفسها. (١٧) كما يجب أن يشكل كل عامل من عوامل التقويم عنصراً منفصلاً لمحتويات العمل، ويقاس جانباً واحداً للعمل فحسب، دون أن يتداخل مع عامل آخر. فإذا تم تضمين عاملين يتداخلان في المعنى مع بعضهما البعض، فهذا يعني أن عاملاً معيناً سيكون له ضعف الوزن.

ويجب أن تكون العوامل عامة وشاملة بحيث تغطي جميع الوظائف الخاضعة للتقويم، كذلك ينبغي أن تكون كافية بحيث تظهر الجوانب الرئيسة في الوظائف. ويجب أن تكون العوامل قابلة للقياس، إذ ينبغي أن يكون كل عامل متدرجاً في المستوى بحيث يعكس درجات متفاوتة من الأشياء التي يقيسها، إذا كانت لهذه الأشياء مستويات متباينة.

وفي العادة هناك أربعة عوامل رئيسة تستخدم في التقويم، هي: المعارف المطلوبة للعمل (وما تتطلبه من تعليم، وخبرة وتدريب)، والمسؤولية (عن الأدوات، أو المواد، أو المنتجات، أو عن سلامة الآخرين، أو عمل الآخرين، أو عن نتائج الأخطاء في العمل، وما إلى ذلك)، والجهد الجسمي والذهني، وظروف العمل.

ولكن، كما سبقت الإشارة، فإن تحديد العوامل الأساسية للتقويم يعتمد على نوعية

الوظائف المراد تقويمها. فعلى سبيل المثال، يستخدم نظام تقويم الوظائف الأمريكي للوظائف الفيدرالية غير الإشرافية تسعة عوامل أساسية للتقويم، وعلى ضوء هذه العوامل يتم تحديد العوامل الخاصة بتقويم كل فئة وظيفية. وتتضمن هذه العوامل الأساسية: المعرفة التي تتطلبها الوظيفة، الرقابة الإشرافية، المراجع الإرشادية التي يتبعها شاغل الوظيفة، تعقيد العمل، مجال العمل وتأثيره، الاتصالات الشخصية، الغرض من الاتصالات، الجهود الجسمية، وظروف العمل. أما الوظائف غير الإشرافية للعاملين الخاضعين لنظام الأجور فلها أربعة عوامل هي: المعرفة التي تتطلبها الوظيفة، والمسؤولية، والجهود الجسمية، وظروف العمل. أما الوظائف الإشرافية فحددت لها عوامل، هي: مجال العمل الذي يتم الإشراف عليه وتأثيره، الموقع التنظيمي للوظيفة، السلطة الإشرافية والإدارية، الاتصالات الشخصية، صعوبة العمل الذي يتم الإشراف عليه، الظروف الأخرى (درجة إسهام ظروف متنوعة في صعوبة وتعقيد تنفيذ الواجبات، والسلطات، والمسؤوليات الإشرافية).

وبعد تحديد العوامل الأساسية للتقويم يتم تعريف كل منها بوضوح، من أجل أن يكون معناها واضحاً للمقومين دون لبس أو إبهام، ولكي يكون لها دلالة واحدة بالنسبة لجميع المقومين، بحيث إن كل مقوم يفسر العامل بالطريقة نفسها الذي يفسره بها المقومون الآخرون. ويمكن تعريف عوامل التقويم، على سبيل المثال، كالتالي: (١٨)

١. **عامل المعرفة المطلوبة للوظيفة:** يقيس هذا العامل طبيعة ودرجة المعلومات أو الحقائق التي من اللازم أن يمتلكها شاغل الوظيفة لأداء العمل على الوجه المطلوب. مثل: المعرفة بالخطوات، والإجراءات، والممارسات، والقواعد، والسياسات، والنظريات، والمبادئ، والمفاهيم. كذلك يتضمن هذا العامل طبيعة ودرجة المهارات المطلوبة لتطبيق هذه المعارف. ويجب أن تقتصر المعرفة في هذا العامل على المعارف اللازمة لأداء العمل، التي تستخدم فعلاً في أدائه.

٢. **الرقابة الإشرافية:** يشمل هذا العامل طبيعة ودرجة الإشراف المباشر أو غير المباشر الممارس على الوظيفة، ومدى مسؤولية الموظف عن إنجاز العمل، وأسلوب مراجعة

العمل المنجز. وتتم رقابة المشرف على العمل من خلال الطريقة التي يتم بها إسناد وتوزيع الأعمال على الموظفين، ومن خلال التعليمات المعطاة للموظف، ومن خلال أسلوب تحديد الأولويات والمواعيد النهائية لإنجاز الأعمال، وأسلوب تحديد أهداف العمل ونطاقه. وتتوقف مسؤولية الموظف عن إنجاز العمل على درجة الاستقلالية التي يتمتع بها في تحديد خطوات العمل وتوقيت جوانبه المختلفة، وعلى الصلاحيات التي يملكها لتعديل التعليمات الصادرة إليه أو التوصية بتعديلها، وعلى المشاركة المتاحة له في تحديد الأولويات والأهداف. وتتوقف درجة المراجعة لنتائج الأعمال على طبيعة ودرجة المراجعة. فقد تكون المراجعة مباشرة وتفصيلية لكل مرحلة من مراحل العمل، أو قد تكون مراجعة عامة وإجمالية لنتائج الأعمال للتيقن من سلامة الإنجاز، أو مراجعة لعينة من الأعمال الهامة للتأكد من تمشيها مع السياسات العامة.

٣. المراجع الإرشادية: يغطي هذا العامل طبيعة المراجع الإرشادية التي ينبغي الرجوع

إليها في أداء العمل، ومقدار الحكم الشخصي المطلوب في استخدامها. وتشمل المراجع التي ينبغي الرجوع إليها في العمل الأدلة التنظيمية، اللوائح التنظيمية، الإجراءات والسياسات، الممارسات المتعارف عليها، والقواميس، وما إلى ذلك.

وتختلف المراجع من حيث مدى تفصيلها، وتطبيقها، وتوافرها باختلاف المهن. ومن ثم، تختلف القيود والحكم الشخصي المطلوب من الموظف في أداء العمل تبعاً لذلك. فقد تستدعي بعض الأعمال الرجوع إلى مراجع محددة ومفصلة للعمل، أو إلى إجراءات، أو سياسات محددة تقيد حرية الموظف في اتخاذ إجراءات معينة أو التوصية باتخاذها. في حين أنه في بعض الأعمال الأخرى لا توجد إجراءات محددة ينبغي اتباعها، أو قد تكون سياسات العمل محددة بشكل عام، وبالتالي يمكن للموظفين استخدام قدر كبير من التقدير الشخصي لتطوير الأساليب المتبعة وإيجاد الحلول.

ويجب عدم الخلط بين هذا العامل والمعرفة المطلوبة للعمل، التي يتضمنها العامل الأول. فالراجع الإرشادية توفر إما بيانات مرجعية أو أنها تفرض قيوداً معينة على

استخدام المعرفة . فمثلاً في حقل الاختبارات الطبية، يتوقع من الفني المختص معرفة الاختبارات اللازمة للقيام بتشخيص معين . ولكن في مختبر معين قد تكون هناك سياسة معينة تحدد اختبارين يمكن إجراؤها، ويترك لتقدير الموظف اختيار الاختبار الأنسب من بين هذين الاختبارين . أو قد تحدد السياسة على وجه محدد الظروف التي يمكن تحتها استخدام اختبار معين أو أكثر من هذه الاختبارات .

٤ . **تعقيد العمل** : يغطي هذا العامل ، طبيعة الواجبات الوظيفية ، وعددها ، ومدى تنوعها ، وتعقدتها ، والخطوات ، أو العمليات ، أو الطرق المستخدمة في أداء العمل ، أو الصعوبة في تحديد ما ينبغي عمله ، والصعوبة والابتكار المطلوب في أداء العمل .

٥ . **مجال العمل وتأثيره** : يتضمن هذا العامل توضيح طبيعة العمل ، من حيث الغرض منه ، ومدى عمق وشمول واجباته ، وكذلك تأثير نتائج العمل على الأعمال الأخرى داخل المنظمة وخارجها . ويجب عدم الخلط بين طبيعة العمل التي يتضمنها هذا العامل وتعقيد العمل الذي يتضمنه العامل الرابع . فالعامل الرابع يركز على كيفية أداء العمل لتحقيق الغرض المحدد في العامل الخامس .

ويقيس تأثير العمل أشياء متعددة، مثل : ما إذا كانت نتائج العمل تسهل عمل الآخرين ، أو تتضمن تقديم خدمات للآخرين ، أو لها تأثير على دقة نتائج أعمال أو عمليات أخرى . ومفهوم تأثير العمل لوحدة لا يوفر معلومات كافية للفهم المناسب والتقييم الملائم لمدى التأثير الذي تحدثه وظيفة معينة . لذا فإن مجال العمل يكمل الصورة ويوفر تقويمات متناسقة . ويجب ملاحظة أن هذا العامل لا يتضمن إلا تأثير العمل المؤدى بشكل سليم فحسب ، ولا يتضمن آثار الأخطاء الناتجة عن أداء العمل ، فهذه يتضمنها عامل تعقيد العمل .

٦ . **الاتصالات الشخصية** : يشمل هذا العامل طبيعة الاتصالات الشخصية التي يجريها شاغل الوظيفة في العمل (سواء وجهاً لوجه أم عن طريق الهاتف) مع أشخاص ليسوا في التسلسل الرئاسي . (لاحظ أن الاتصالات الشخصية مع المشرف يغطيها العامل

الثاني، الرقابة الإشرافية). وتحدد مستويات هذا العامل على أساس المطلوب عمله للمبادرة بالاتصال، صعوبة الاتصال، والبيئة التي يتم فيها الاتصال (مثلاً درجة معرفة الموظف، ومن يجري معهم الاتصال بأدوارهم وسلطاتهم النسبية). ويجب الاقتصار على الاتصالات التي تعد أساسية لنجاح العمل ولها تأثير واضح على صعوبة ومسؤولية العمل المؤدى.

٧. الغرض من الاتصالات: يتراوح الغرض من الاتصالات التي تجرى في العمل بين تبادل للمعلومات إلى حالات تتضمن قضايا هامة أو جدلية واختلاف في وجهات النظر والأهداف.

٨. المتطلبات الجسدية: يشمل هذا العامل المتطلبات الجسدية المطلوبة من العامل التي تفرضها طبيعة العمل. وتشمل هذه الخصائص والقدرات الجسدية، مثل: الحاجة إلى المشي، أو الوقوف، أو الانحناء، أو إلى رفع أو تحريك أشياء ثقيلة. ويتضمن هذا العامل، إلى حد ما، تكرار ودرجة الجهود البدنية المطلوبة. فمثلاً العمل الذي يتطلب فترات طويلة من الوقوف يحتاج إلى جهود جسدية أكثر من العمل الذي يتطلب وقوف متقطع.

٩. ظروف العمل: يشمل هذا العامل المخاطر والمزعجات في البيئة المادية التي يؤدي فيها العمل، أو تلك التي تكمن في طبيعة العمل المطلوب أدائه، ومتطلبات السلامة اللازم اتباعها. وبالرغم من أن اتباع وسائل السلامة يساعد من الناحية العملية في التغلب على المخاطر أو المزعجات، إلا أن اتباع إجراءات السلامة لتفادي الأخطار المحتملة تضع أعباء إضافية على الموظف.

الخطوة الثالثة: تقسيم عوامل التقويم إلى عدد من المستويات المتدرجة

إن العوامل الأساسية التي تم تحديدها في الخطوة السابقة تشكل الإطار العام لتقويم جميع الوظائف الخاضعة للتقويم. إلا أن تلك العوامل توجد في الوظائف بمستويات

متفاوتة . فمثلاً يتدرج عنصر المعرفة المطلوبة للوظائف من معرفة بسيطة بمهمات العمل المطلوبة لبعض الوظائف ، إلى معرفة متقدمة تستلزم التعامل مع مشكلات معقدة مطلوبة لوظائف أخرى . لذا يتم تقسيم كل عامل من عوامل التقويم التي تم تحديدها في الخطوة السابقة إلى عدد من الدرجات أو المستويات المتدرجة التي تبين المستويات المختلفة لكل عامل ، ويتم تعريف كل مستوى من تلك المستويات .

وتحديد المستويات وتعريفها مهمة صعبة في بناء مقياس النقاط ، وتتطلب عناية بالغة . فإذا تم تصميمها بصورة غير مناسبة فإن ذلك سيؤثر على دقة المقياس ومصداقيته . لذا فثمة عدد من الأمور ينبغي مراعاتها في تحديد مستويات العوامل .

ففي المقام الأول ، ينبغي ألا يزيد عدد الدرجات عن اللازم للتمييز المناسب والعاقل بين الوظائف محل التقويم . ويتوقف عدد المستويات أو الدرجات اللازمة لكل عامل على متطلبات الوظيفة . ولكن ليس من الضروري أن يكون عدد الدرجات لكل عامل من عوامل التقويم متساوياً في العدد . غير أنه ينبغي ألا يكون عدد الدرجات مبالغاً فيه ، بل إن بعض الوظائف لا يتطلب إلا عدداً قليلاً من الدرجات . فمثلاً ، إذا كانت ظروف العمل هي نفسها لكل الوظائف ماعدا قلة منها ، وهذه الوظائف القليلة لها تقريباً ظروف العمل نفسها ، فإن درجتين أو مستويين من ظروف العمل تعد كافية . من ناحية أخرى ، إذا كانت الخبرة المطلوبة تتراوح بين سنة وعشر سنين ، على سبيل المثال ، فمن الواضح أن هناك حاجة إلى عدد من المستويات أو الدرجات لهذا العامل .

ويجب تحديد المستويات لكل عامل بحيث إن الوظائف تقع عند مستوى معين من المستويات التي تم تحديدها . فمن غير المنطقي تضمين مستوى أدنى لا تقع عنده أية وظيفة ، أو حد أعلى لا تصل إليه أية وظيفة . فينبغي تحديد عدد المستويات بحيث يمكن أن تنطبق جميعها على جميع الوظائف محل التقويم .

ومن اللازم تعريف كل درجة من الدرجات تعريفاً دقيقاً وواضحاً ، لمساعدة المقومين في تحديد الدرجة المناسبة لكل وظيفة يتم تقويمها ، ويجب استخدام أمثلة قدر الإمكان للمساعدة

في التوضيح . فعلى سبيل المثال ، يمكن تقسيم عامل المعرفة المطلوبة للعمل إلى المستويات التالية : (١٩)

المستوى الأول:

معرفة بالمهام البسيطة ، أو الروتينية ، أو المتكررة ، أو العمليات التي تتطلب في العادة اتباع التعليمات خطوة بخطوة ، وتتطلب قدراً محدوداً من التدريب أو الخبرة ، أو لا تستدعي خبرة أو تدريب سابق .

المستوى الثاني:

معرفة بالقواعد والإجراءات والعمليات الأساسية ، التي تتطلب في العادة بعض التدريب أو الخبرة السابقة .

المستوى الثالث:

معرفة بمجموعة من القواعد ، أو الإجراءات ، أو العمليات في مجال عمل معين ، التي تقتضي قدراً مناسباً من التدريب والخبرة لأداء نطاق متكامل من الأعمال الكتابية وحل المشكلات المتكررة الحدوث في مجال العمل .

المستوى الرابع :

معرفة مكثفة بالعديد من القواعد ، أو الإجراءات ، أو العمليات التي تتطلب تدريباً وخبرة طويلة لأداء مجموعة واسعة ومتنوعة من المهام الإجرائية غير المترابطة وغير النمطية ، وحل نطاق واسع من المشكلات .

المستوى الخامس:

معرفة (مثل تلك التي تكتسب من خلال تعليم ثانوي متخصص في مجال معين ، أو ما يعادله من الخبرة ، أو التدريب أو الدراسات المستقلة) بالمبادئ الأساسية ، والمفاهيم ، والمنهجية في مجال إداري أو تخصصي ، والمهارة في استخدام هذه المعارف في تنفيذ المهام أو العمليات أو الإجراءات الابتدائية .

المستوى السادس:

معرفة بالمبادئ والمفاهيم والمنهجية في مجال إداري أو تخصصي ، مثل تلك المذكورة في المستوى الخامس ، ويضاف إليها إما :

(أ) خبرة واسعة تمكن شاغلها من أداء المهمات المتكررة باستقلالية .

(ب) أو معرفة تخصصية أو إدارية متقدمة تم اكتسابها من خلال دراسة عليا أو خبرة ذات علاقة ، وتكسب صاحبها مهارة في تنفيذ المهمات والعمليات والإجراءات في مجالات أكثر صعوبة وتعقيد من تلك التي يشملها المستوى الخامس .

المستوى السابع:

معرفة بنطاق عريض من المفاهيم والمبادئ والممارسات في مجال إداري أو تخصصي ، تكتسب من خلال دراسة عليا متقدمة أو خبرة واسعة ، مع مهارة في تطبيق هذه المعرفة في مهمات عمل صعبة ومعقدة .

المستوى الثامن:

التمكن من حقل تخصصي أو إداري لتطبيق الخبرة النظرية والتطورات الجديدة على مشكلات لم يسبق معالجتها بالطرق السائدة .

المستوى التاسع:

التمكن من حقل تخصصي لتوليد وتطوير فرضيات ونظريات جديدة .

الخطوة الرابعة: تحديد القيمة النسبية لعوامل التقويم ومستوياتها

نظراً لأن عوامل الوظائف لا تتساوى في أهميتها لتحديد القيمة النسبية للوظيفة ، فإنه يتم تخصيص عدد من الأوزان الرقمية (نقاط التقويم) لكل عامل منها ، وذلك وفقاً للأهمية النسبية لكل عامل بالنسبة إلى باقي العوامل في الوظائف الخاضعة للتقويم . حيث تتحدد الأهمية النسبية للعامل بمقدار الحد الأقصى من النقاط المخصصة له . فعلى سبيل المثال ، إذا

رؤي أن عامل المعرفة المطلوبة للعمل ذو أهمية بالغة لمجموعة من الوظائف فقد يخصص له وزناً أكبر من غيره من العوامل الأخرى . بعد ذلك يتم توزيع الأوزان الرقمية لكل عامل على ما يتضمنه من مستويات وفقاً للأهمية النسبية لكل مستوى من هذه المستويات في كل وظيفة . ويؤلف مجموع النقاط التي تحصل عليه كل وظيفة عن جميع العوامل القيمة النسبية لتلك الوظيفة بالنسبة إلى الوظائف الأخرى .

وتتم عملية تحديد النقاط وتوزيعها بأن تحدد لجنة التقويم أولاً المجموع الكلي من النقاط التي سيتم توزيعها على عوامل التقويم، مثل : ٥٠٠ نقطة، أو ١٠٠٠ نقطة، أو غيرها . ويشكل هذا المجموع الكلي الحد الأقصى من النقاط الذي يمكن لأية وظيفة الحصول عليه . وليست هناك طريقة مثلى لتحديد المجموع الكلي للنقاط ، ولكن في الغالب يكون عدد النقاط أكثر كلما زاد عدد العوامل ومستوياتها، وأقل كلما نقصت . ولكن يجب عدم المبالغة في عدد النقاط فاستخدام رقم مثل ١٠٠,٠٠٠ سيزيد من تعقيد عملية التقويم، كما أن استخدام أرقام أصغر مثل ٥٠ نقطة قد لا يحقق التميز المطلوب بين الوظائف .

وبعد تحديد المجموع الكلي للنقاط ، يتم توزيع النقاط على كل عامل من عوامل التقويم في شكل نسب مئوية من المجموع الكلي للنقاط . بحيث يخصص للعامل الأهم نسبة مئوية أكثر من مجموع النقاط ، وللعامل الأقل أهمية نسبة مئوية أقل من مجموع النقاط . وبحيث يكون مجموع القيم النسبية للعوامل يساوي ١٠٠٪ من المجموع الكلي للنقاط .

ويتم تحديد النقاط لكل عامل بأن يقوم كل عضو في لجنة التقويم منفرداً بتوزيع النقاط على العوامل الأساسية للتقويم، وفقاً لقيمتها النسبية، ثم يتم تحديد التوزيع النهائي للنقاط بحساب متوسط توزيعات جميع أعضاء اللجنة . وهكذا يمكن أن يكون توزيع النقاط على العوامل كالتالي :

لعامل المعرفة المطلوبة للعمل	%٤٠
لعامل الرقابة الإشرافية	%١٥
لعامل المراجع الإرشادية	%١٥
لعامل تعقيد العمل	%١٠
لعامل مجال العمل وتأثيره	%١٠
لعامل الاتصالات الشخصية	%٣
لعامل الغرض من الاتصالات	%٥
لعامل الجهد البدني	%١
لعامل ظروف العمل	%١
المجموع	%١٠٠

بعد توزيع النقاط على العوامل الأساسية للتقويم، يتم توزيع النقاط الخاصة بكل عامل من عوامل التقويم على المستويات التي يتكون منها، وذلك وفقاً للأهمية النسبية لكل درجة أو مستوى، بحيث إن الدرجات أو المستويات الأعلى تحصل على نقاط أعلى.

ولا توجد قاعدة واحدة لتوزيع نقاط العوامل على مستوياتها. فإحدى الطرق المتبعة تتطلب تحديد النسبة من النقاط المخصصة لكل عامل، وإعطاء المستوى الأول (المستوى الأدنى) لكل عامل عدداً من النقاط يساوي تلك النسبة. فإذا كانت النسبة التي حددت لعامل المعرفة المطلوبة للعمل، والرقابة الإشرافية، هي %٤٠ و%١٥ على التوالي، فإن النقاط التي تخصص للدرجة الأولى (المستوى الأدنى) لعامل المعرفة المطلوبة للعمل تكون ٤٠ نقطة، والدرجة الأولى للرقابة الإشرافية تكون ١٥ نقطة. ثم يتم توزيع النقاط على بقية الدرجات على شكل متوالية عددية أو متوالية هندسية أو متوالية غير منتظمة.

وفي المتوالية العددية يتم زيادة النقاط من درجة إلى أخرى بطريقة منتظمة بحيث يكون

الفارق في عدد النقاط بين كل درجة والتي تليها متساوياً. مثلاً الدرجة الأولى نقطتان، الدرجة الثانية أربع نقاط، والدرجة الثالثة ست نقاط، والدرجة الرابعة ثماني نقاط، وهكذا. أما في المتوالية الهندسية فيكون الفرق بين النقط بنسبة ثابتة حيث يزيد عدد النقاط في كل درجة عن التي قبلها بنسبة مئوية ثابتة. فمثلاً لو تم استخدام متوالية هندسية أساسها (٢) فتكون الدرجات كالتالي: الدرجة الأولى نقطتان، الدرجة الثانية أربع نقاط، الدرجة الثالثة ثمان نقاط، والدرجة الرابعة ست عشرة نقطة، وهكذا. أما المتوالية غير المنتظمة فيكون الفرق فيها بين الدرجات غير ثابت، حيث يزيد الفرق بينها كلما زاد عدد الدرجات.

وعلى هذا الأساس، يمكن توزيع النقاط المخصصة لدرجات أو مستويات كل عامل

على شكل متوالية عددية كالتالي:

الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة
الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة
٥٠	٥٥	٦٠	٦٥	٧٠	٧٥	٨٠

أو على شكل متوالية هندسية كالتالي:

الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة
الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة
٥٠	١٠٠	٢٠٠	٤٠٠	٨٠٠	١٦٠٠	٢,٣٠٠

أو على شكل متوالية غير منتظمة كالتالي:

الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة	الدرجة
الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة
٥٠	٢٠٠	٣٥٠	٥٥٠	٧٥٠	٩٥٠	١,٢٥٠

ويظهر الجدول ٦ مثلاً لتوزيع النقاط على العوامل ومستوياتها. ويلاحظ أن كل عامل مقسم إلى مستويات متدرجة. وتتراوح هذه المستويات بين ثلاثة إلى تسعة مستويات، إلا أن

معظمها يتكون من أربعة إلى ستة مستويات (تشير الفراغات في الأعمدة إلى أنه لا توجد مستويات أكثر للعامل). ويلاحظ أن العامل الأول (المعرفة المطلوبة للوظيفة) له أكبر نطاق من النقاط، حيث يتراوح بين ٥٠ نقطة للمستوى الأول إلى ١,٨٥٠ للمستوى التاسع. كذلك يلاحظ أن توزيع النقاط على المستويات تم على شكل متوالية غير منتظمة.

جدول ٦

عوامل التقويم والمستويات والنقاط

العامل	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
المعرفة المطلوبة	٥٠	٢٠٠	٣٥٠	٥٥٠	٧٥٠	٩٥٠	١٢٥٠	١٥٥٠	١٨٥٠
الرقابة الإشرافية	٢٥	١٢٥	٢٧٥	٤٥٠	٦٥٠				
المراجع	٢٥	١٢٥	٢٧٥	٤٥٠	٦٥٠				
التعميد	٢٥	٧٥	١٥٠	٢٢٥	٣٢٥	٤٥٠			
المجال والتأثير	٢٥	٧٥	١٥٠	٢٢٥	٣٢٥	٤٥٠			
الاتصالات الشخصية	١٠	٢٥	٦٠	١١٠					
الغرض من الاتصالات	٢٠	٥٠	١٢٠	٢٢٠					
الجهد الجسمي	٥	٢٠	٥٠						
ظروف العمل	٥	٢٠	٥٠						

Source: General Accounting Office, Federal Job Classification: Comparison of Job Content with Grades Assigned in Selected Occupations (Washington, DC: General Accounting Office, November 95), 2.

الخطوة الخامسة: إعداد دليل تقويم الوظائف

عند الانتهاء من تحديد نقاط كل عامل وتوزيع النقاط المخصصة لكل عامل على مستوياته، فإن نظام النقاط يكون قد أكتمل، ومن هنا تأتي الخطوة التالية، وهي إعداد دليل تقويم الوظائف، ليكون مرشداً لتقويم الوظائف. ويبين هذا الدليل نظام التقويم وأساسه وقواعده، كما يشتمل على العوامل الأساسية للتقويم والمستويات التي تتكون منها، وتعريفها والنقاط المخصصة لك منها، والنقاط المخصصة لكل مرتبة وظيفية، وكيفية تحويل النقاط إلى أجناس.

الخطوة السادسة: تقويم الوظائف

بعد اكتمال نظام النقاط وإعداد دليل تقويم الوظائف تقوم اللجنة بتقويم الوظائف في كل مجموعة من الوظائف، وذلك من خلال مقارنة الوصف الوظيفي لكل وظيفة مع كل من عوامل التقويم ومستوياتها التي يتضمنها دليل تقويم الوظائف. ويبدأ المقوم بتناول الوظائف محل التقويم ووظيفة بعد الأخرى، فيأخذ الوظيفة الأولى وبعد دراسة الوصف الوظيفي لها يقوم بتحديد المستوى المناسب للوظيفة من بين مستويات العامل الأول، وتعطى عدد النقاط المخصصة للمستوى الذي تم تحديده في هذا العامل. ثم يحدد المستوى المناسب للوظيفة في العامل الثاني، وتعطى عدد النقاط المخصصة للمستوى الذي تم تحديده في هذا العامل. وهكذا، إلى أن يتم تحديد المستوى المناسب من كل عامل من عوامل التقويم للوظيفة. ثم يتم جمع النقاط للمستويات التي تم اختيارها للوظيفة، ويمثل هذا المجموع القيمة النسبية للوظيفة.

فإذا افترضنا أن وظيفة مصنف وظائف هي محل التقويم. فلو ظهر من وصف الوظيفة، أن هذه الوظيفة تتطلب "معرفة بمجموعة من القواعد، أو الإجراءات، أو العمليات في مجال عمل معين، تتطلب قدراً مناسباً من التدريب والخبرة لأداء نطاق متكامل من الأعمال الكتابية وحل المشكلات المتكررة الحدوث في مجال العمل"، فبمقارنة المستويات المختلفة

لعامل المعرفة يظهر أن المعرفة المطلوبة للوظيفة وثيقة الصلة بالدرجة الثالثة من عامل المعرفة للعمل . وهكذا فإنه يخصص للوظيفة ٣٥٠ نقطة عن عامل المعرفة . ويتم الحكم على قيمة العوامل الأخرى للوظيفة بطريقة مشابهة . وبعد تحديد القيمة الكلية من النقاط لكل العوامل ، فإن اللجنة تجمعها لتحصل على القيمة النسبية لوظيفة مصنف وظائف . وتحدد اللجنة قيم كل الوظائف الأخرى في كل مجموعة وظيفية بالطريقة نفسها ، حيث تحدد الأهمية النسبية لكل وظيفة بمقدار ما تحصل عليه من النقاط .

ويوضح الجدول ٧ تقويم أربع وظائف باستخدام مقياس التقويم الذي تمت الإشارة إليه في جدول ٦ . ويلاحظ أنه تم تقويم كل وظيفة بالنسبة لكل عامل من عوامل التقويم . وهكذا فإن الوظيفة (أ) تم تقويمها بالنسبة للعامل الأول (المعرفة المطلوبة) ووجد من خلال الوصف الوظيفي أن المستوى المطلوب لها يعادل المستوى أو الدرجة الثانية من درجات هذا العامل ، لذا فيخصص لها نقاط هذه الدرجة وهي (٢٠٠) نقطة . ثم يتم تقويمها بالنسبة للعامل الثاني (المسؤولية الإشرافية) ، وقد وجد من خلال مقارنة الوصف الوظيفي مع تعاريف الدرجات المختلفة لهذا العامل أن درجة الرقابة التي تخضع لها الوظيفة تعادل الدرجة أو المستوى الثاني من مستويات هذا العامل ، لذا تخصص لها نقاط هذه الدرجة ، وهي (١٢٥) نقطة . وهكذا يستمر تقويم الوظيفة بالنسبة لبقية العوامل . وفي النهاية يتم جمع النقاط التي حصلت عليها من التقويم . وهكذا نجد أن مجموع درجات الوظيفة (أ) كان ٥٠٥ نقطة ، والوظيفة (ب) ٧٠٥ نقطة ، والوظيفة (ج) ١٠٨٠ نقطة ، والوظيفة (د) ١٠٣٥ نقطة . ومن خلال هذه النقاط يتم تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة ، وهنا يظهر أن الوظيفة (ج) ذات قيمة نسبية أعلى من بقية الوظائف التي تم تقويمها ، يليها الوظيفة (د) ، فالوظيفة (ب) وأخيراً الوظيفة (أ) .

جدول ٧

تقويم أربع وظائف وفقاً لطريقة النقاط

العامل	الوظيفة (أ)		الوظيفة (ب)		الوظيفة (ج)		الوظيفة (د)	
	الدرجة	النقاط	الدرجة	النقاط	الدرجة	النقاط	الدرجة	النقاط
المعرفة المطلوبة	٢	٢٠٠	٣	٣٥٠	٤	٥٥٠	٤	٥٥٠
الرقابة الإشرافية	٢	١٢٥	٢	١٢٥	٢	١٢٥	٢	١٢٥
المراجع	١	٢٥	١	٢٥	٢	١٢٥	٢	١٢٥
التعقيد	٢	٧٥	٢	٧٥	٣	١٥٠	٢	٧٥
المجال والتأثير	١	٢٥	٢	٧٥	٢	٧٥	٢	٧٥
الاتصالات الشخصية	٢	٢٥	٢	٢٥	٢	٢٥	٢	٢٥
الفرص من الاتصالات	١	٢٠	١	٢٠	١	٢٠	٢	٥٠
الجهد البدني	١	٥	١	٥	١	٥	١	٥
ظروف العمل	١	٥	١	٥	١	٥	١	٥
مجموع النقاط		٥٠٥		٧٠٥		١٠٨٠		١٠٢٥

وإذا كان نظام النقاط مصمماً بطريقة سليمة، فإن الترتيب النهائي للوظائف سيكون منطقياً، بحيث تكون الوظائف ذات المهارات والمسؤوليات العالية في القمة، والوظائف ذات المهارات والمسؤوليات المنخفضة في القاع. ويتوقف ذلك على أسلوب تحديد العوامل والدرجات وتعريفها التعريف المناسب، وتوزيع النقاط المناسبة عليها. فإذا كانت النقاط المخصصة لظروف العمل والجهد البدني أكثر من تلك المخصصة لعامل المعرفة المطلوبة للعمل، فستكون النتيجة أن الوظائف الحرفية سيكون لها قيمة أكثر من الوظائف الإدارية. وإذا ما ظهر خلل واضح في نظام التقويم فلا بد من مراجعة العوامل ومستوياتها والنقاط المخصصة لها وإصلاح ذلك الخلل.

الخطوة السابعة: تحويل نقاط تقويم الوظائف إلى معدلات للأجور:

الخطوة الأخيرة هي تحديد الأجور المناسبة لكل وظيفة، وذلك بترجمة النقاط التي حصلت عليها كل وظيفة إلى أجور. وكلما كانت قيمة النقاط أعلى كان الراتب المخصص لها أعلى. وإذا ما تم إعداد طريقة النقاط بشكل سليم فإن أجور الوظائف ستتناسب طردياً وخطياً مع عدد النقاط التي حصلت عليها. وهناك عدد من الأساليب يمكن استخدامها لتحويل النقاط إلى أجور سيتم التعرض لها في فصل الأجور. إلا أن الأجر النهائي للوظيفة لا يتحدد وفقاً للقيمة النسبية للوظيفة فحسب، وإنما هناك عوامل أخرى تدخل في تحديد هذا الأجر بالإضافة إلى القيمة النسبية للوظائف، كما سيتم توضيحه في الفصل الثالث عشر.

ثانياً - طريقة مقارنة العوامل

تم تطوير النموذج الأساس لطريقة مقارنة العوامل من قبل يوجين بنج (Eugene Benge) في سنة ١٩٢٦ م.^(٢٠) وتتكون هذه الطريقة من مزيج من طريقة النقاط وطريقة الترتيب. حيث تتضمن هذه الطريقة ترتيب الوظائف، ولكن ليس بطريقة إجمالية، وإنما وفقاً لكل عامل من عوامل الوظيفة بصورة منفصلة. ومن هنا فإنها تتشابه مع طريقة النقاط في تقسيمها للوظائف إلى عوامل أساسية وتخصيص قيمة كمية لكل عامل تعكس أهميته النسبية في الوظيفة. غير أنها تختلف عن طريقة النقاط في أن التقويم فيها يتم عن طريق قياس كل عامل من عوامل التقويم مع العامل المقابل له في الوظائف الأخرى مباشرة، وليس بمقارنة كل عامل من عوامل الوظيفة بمقياس محدد سلفاً موضحاً به عوامل التقويم ودرجات كل عامل، كما هو الحال في طريقة النقاط. كما أنها تختلف عن طريقة النقاط في أن التعبير عن مقياس التقويم فيها يتم بوحدات نقدية وليس بنقاط. الأمر الذي يساعد على إظهار، ليس الفروق النسبية بين قيم الوظائف فحسب، بل كذلك القيمة النقدية للوظائف، ومن ثم لا يكون ثمة حاجة إلى تحويل النقاط إلى أجور نقدية بعد تحديد قيم الوظائف.

وتساعد طريقة مقارنة العوامل على الحد من الحكم الشخصي للمقومين وتزيد من

الموضوعية في التقويم . وإذا ما تم بناء مقياس القيم للوظائف بدقة ، وكان تحديد القيم النقدية للوظائف القياسية صحيحاً ، فإن مقياس مقارنة الأجور الذي ينجم عن ذلك يكون أداة مفيدة لتحديد الأجور المناسبة لكل الوظائف الأخرى المطلوب تقويمها .

غير أن طريقة مقارنة العوامل ، من جهة أخرى ، تتطلب الكثير من الوقت والجهد والتكاليف لاختيار الوظائف القياسية ، وتحديد عوامل التقويم وتحديد قيمتها النسبية . كذلك فإن أجور الوظائف القياسية المستخدمة في التقويم تكون عرضة للتغير الدائم ، الأمر الذي يؤثر على دقة مقياس التقويم ؛ وذلك نظراً لأن التقويم يتم على أساس معدلات الأجور الحالية للوظائف القياسية ، وهذا من شأنه أن يجعل المقومين يتأثرون بهذه الأجور الحالية عند تقويم الوظائف ، ويؤثر ذلك في النهاية على سلامة التقويم بشكل عام . لا سيما إذا كان توزيع الأجور الراهنة على الوظائف القياسية قائم على أساس غير سليم . من هنا ، فقد حاول البعض تعديل هذه الطريقة وذلك بالاستعاضة عن المعدلات النقدية بعدد (أو نطاق معين) من النقاط تخصص لكل عامل من عوامل التقويم ، بحيث تكون القيمة النسبية للوظيفة مساوية لمجموع النقاط المخصصة لمجموع العوامل التي تضمنها .

الخطوات الأساسية لطريقة مقارنة العوامل

يتم تنفيذ طريقة مقارنة العوامل وفقاً للخطوات التالية :

الخطوة الأولى: تحديد الوظائف القياسية للتقويم

يتم اختيار عينة من الوظائف الرئيسية تسمى الوظائف القياسية (benchmark) تكون ممثلة لمجموعات الوظائف في الجهاز الإداري ، بحيث إن كل وظيفة منها تمثل مجموعة من الوظائف في مهنة معينة من حيث أنواعها ومستوياتها ومدى استقرارها وانتشار أعمالها . ويفترض في هذه الوظائف أن تكون معروفة جيداً في المنظمة ، وتكون أوصافها ومواصفاتها محددة بوضوح ، ورواتبها محددة من قبل عند مستوى معقول ، كما تتضمن درجات متنوعة من الصعوبة . وتستخدم هذه الوظائف بعد تقويمها كمقياس أو معيار تقويم على أساسه بقية الوظائف .

الخطوة الثانية: تحديد العوامل الأساسية للتقويم

يتم تحديد العوامل الأساسية للوظائف لكي تكون أساساً للتقويم . وكما سلفت الإشارة عند الحديث عن طريقة النقاط ، فإنه لا توجد قاعدة عامة لتحديد مثل هذه العوامل ، لكن لا بد أن تكون هذه العوامل أساسية للوظائف ، وأن تكون كافية بحيث تظهر الجوانب الأساسية في الوظائف . وبطبيعة الحال فإن تحديد هذه العوامل يعتمد على نوعية الوظائف محل التقويم . وعادة ما تشمل عوامل التقويم في هذه الطريقة عوامل المتطلبات الذهنية ، المهارة ، المتطلبات البدنية ، المهارة ، والمتطلبات البدنية ، والمسؤولية ، وظروف العمل . وينبغي تعريف هذه العوامل بدقة ، على النحو الذي تم توضيحه في طريقة النقاط .

الخطوة الثالثة: ترتيب الوظائف في ضوء على العوامل السابقة

هنا يتولى المقومون ترتيب درجة الصعوبة النسبية لكل عامل من عوامل الوظائف القياسية . ويتم ذلك من خلال مقارنة كل وظيفة قياسية ، عاملاً بعامل ، مع الوظائف القياسية الأخرى ، الأمر الذي يتمخض عنه قائمة تتضمن مجموعة من الوظائف المرتبة حسب الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل المكونة لها .

ويبين جدول ٨ مثلاً للترتيب المبدئي للعوامل (متوسط كل المقومين في اللجنة) . ويلاحظ أن الوظائف تم تقويمها واحدة بعد الأخرى وفقاً للمتطلبات الذهنية أولاً ، ثم وفقاً لعامل المهارة ، ثم المتطلبات البدنية ، فالمسؤولية ، وأخيراً وفقاً لظروف العمل . فمثلاً عند تقويم الوظائف وفقاً للمتطلبات الذهنية ، نتج عن هذا التقويم أن جاء ترتيب الوظيفة (د) على أنها الأعلى ، يليها الوظيفة (ب) ، ثم الوظيفة (ج) وأخيراً الوظيفة (أ) . وبعد ذلك تم تقويم الوظائف وفقاً للعامل الثاني (المهارة) ، ثم وفقاً للعامل الثالث (المتطلبات البدنية) ، ثم وفقاً لعامل المسؤولية ، وأخيراً وفقاً لعامل ظروف العمل ، وذلك بالطريقة نفسها التي تم بها تقويم العامل الأول . وهكذا نتج عن هذه التقويمات ترتيب للوظائف وفقاً للعوامل المكونة لها ، كما يظهر في الجدول .

جدول ٨

ترتيب الوظائف وفقاً للعوامل الأساسية

العوامل					الوظيفة
ظروف العمل	المسؤولية	المتطلبات البدنية	المهارة	المتطلبات الذهنية	
٢	٤	٢	٤	٤	أ
٣	٢	٣	٢	٢	ب
١	٣	١	١	٣	ج
٤	١	٤	٣	١	د

الخطوة الرابعة: ترتيب الوظائف وفقاً للقيمة النقدية للعوامل

تعد هذه الخطوة من أصعب الخطوات التي يمكن تفسيرها بطريقة مقبولة للموظفين؛ لأن القرار فيها يعتمد على الحكم الشخصي إلى حد كبير. ففي هذه الخطوة يتم توزيع الأجر الإجمالي لكل وظيفة على عواملها وفقاً للأهمية النسبية لكل عامل، بحيث يخصص للعامل الأهم نسبة أكبر من الأجر، ومن ثم فكلما زادت أهمية عامل التقويم بالنسبة للوظيفة زادت بالتالي نسبة ما يخصص له من الأجر الإجمالي. وهكذا، فإن النسبة المخصصة من معدل الأجر لعامل المتطلبات الذهنية، على سبيل المثال، تتوقف على أهمية هذا العامل للوظيفة بالمقارنة مع متطلباتها من المهارة، والمتطلبات البدنية، والمسؤولية، وظروف العمل. ويمكن أن يتم توزيع الأجر باستخدام الأجر الشهري أو الأسبوعي أو أجر الساعة. فإذا كان راتب الوظيفة، على سبيل المثال، ٢٠ ريال في الساعة، فيقدر كم من العشرون ريالاً يجب أن تخصص للمتطلبات الذهنية، وكم منها يخصص لمتطلبات المهارة، وبالنسبة لكل عامل من عوامل التقويم الأخرى.

وعلى هذا الأساس يتم ترتيب عوامل كل وظيفة وفقاً للأجر المخصص لكل عامل.

وليس هناك أسلوب معين لعملية الترتيب هذه . ولعل من المحبذ النظر إلى الأجر على أنه يمثل نسبة مئوية . فإذا كان المجموع الكلي للوظيفة من الأجر يساوي ما مقداره ٥٠٠٠ ريال ، فإن نسبة معينة من هذا الأجر تخصص لكل عامل من العوامل الأساسية للوظيفة وفقاً لأهمية كل منها للوظيفة . ويبين الجدول ٩ كيف تم توزيع معدل الأجر على العوامل وفقاً للأهمية النسبية لكل منها ، وتبين الأرقام بين الأقواس ترتيب العوامل وفقاً للأجر المخصص لها .

وبالتمعن في الجدول يظهر ، على سبيل المثال ، أن الأجر الشهري للوظيفة (أ) يساوي ما مقداره ٢٢١٥ ريال . وتم توزيع هذا الأجر على كل عامل من عوامل التقويم الخمسة وفقاً لأهميتها النسبية لهذه الوظيفة . وهكذا تم توزيع أجر الوظيفة (أ) على العوامل المكونة لها ، كالتالي : المتطلبات الذهنية (٣٥٥) ريال ، المهارة (٣٥٥) ريال ، المتطلبات البدنية (٤٦٥) ريالاً ، المسؤولية (٣٧٥) ريالاً ، ظروف العمل (٦٦٥) ريالاً . ويلاحظ أن عامل ظروف العمل خصص له أكبر قدر من الأجر ؛ لأنه يعد العامل الأهم في هذه الوظيفة . وهكذا ، يمكن تحديد القيم المالية للعوامل المكونة لكل وظيفة ، كما يمكن ترتيب هذه العوامل وفقاً لقيمتها المالية . فإِنَّ ترتيب الوظائف وفقاً للأهمية النسبية لعامل المتطلبات الذهنية كان كالتالي : الوظيفة (د) ، يليها الوظيفة (ب) ، ثم الوظيفة (ج) ، وأخيراً الوظيفة (أ) .

جدول ٩

ترتيب الوظائف وفقاً للأجور

العوامل					الوظيفة	
ظروف العمل	المسؤولية	المتطلبات البدنية	المهارة	المتطلبات الذهنية	الأجر الشهري	
(٢)٦٦٥	(٤)٣٧٥	(٢)٤٦٥	(٤)٣٥٥	(٤)٣٥٥	٢٢١٥	أ
(٣)٤٨٠	(٢)٧٣٥	(٣)٤٥٠	(٢)٧٦٥	(٢)٧٦٥	٣١٩٥	ب
(١)٧٢٥	(٣)٧٢٥	(١)٧٢٥	(١)٩١٥	(٣)٧٢٥	٣٨١٥	ج
(٤)٢٠٥	(١)١٧٢٠	(٤)٢٠٥	(٢)٦٨٠	(١)١٧٢٠	٤٥٣٠	د

الخطوة الخامسة: تسوية الفروق بين الترتيبين الوظيفي والنقدي

من المفترض أن يكون هناك اتفاق بين الترتيب الوظيفي (الذي تم في الخطوة الثالثة) والترتيب النقدي (الذي تم في الخطوة الرابعة)، لذلك تتم مقارنة ترتيب الوظائف وفقاً لصعوبة العوامل، والترتيب النقدي حسب معدلات الأجور، للتوثق من عدم وجود تناقض بين الترتيبين. وإذا ما وجد نوع من الاختلاف بين الترتيبين فيجب تعديله بإيجاد نوع من التوفيق بين الاثنين، وذلك بتعديل ترتيب الوظائف حسب العوامل أو إعادة توزيع الأجر. ويبين الجدول ١٠ الترتيبين اللذين تم إجراؤهما بصورة منفصلة جنباً إلى جنب. ويلاحظ أنه لا يوجد فرق في الترتيبين، فإذا كان ثمة تناقض في الترتيبين فمن اللازم تصحيحه.

جدول ١٠

الترتيبان الوظيفي والنقدي لعوامل التقويم

الوظيفة	المتطلبات الذهنية	المهارة	المتطلبات البدنية	المسؤولية	ظروف العمل
الوظيفة (أ)	٤	٤	٤	٤	٢
الوظيفة (ب)	٢	٢	٣	٢	٣
الوظيفة (ج)	٣	١	١	١	١
الوظيفة (د)	١	٣	٤	٣	٤

الخطوة السادسة: إنشاء مقياس الأجور

بعد تحديد الترتيب النهائي للعوامل الأساسية للتقويم، يتم إنشاء مقياس للأجور يظهر توزيع الأجور على عوامل التقويم بالنسبة لكل وظيفة قياسية. ويستخدم هذا المقياس لتقويم الوظائف غير القياسية. ويظهر في الجدول ١١ مثلاً لمقياس الأجور، ويلاحظ أن النقاط

العمودية في خانة الأجر إنما استخدمت لتوفير المساحة، والمقصود منها الإشارة إلى التسلسل في الأجر.

ويتم تحديد القيمة الكلية لكل وظيفة بجمع القيم النقدية للعوامل التي تتكون منها. فعلى سبيل المثال، فإن أجر الوظيفة (أ) تحدد بجمع القيم النقدية لكل عامل، وذلك على النحو التالي:

المتطلبات الذهنية	٣٥٥ ريال
المهارة	٣٥٥ ريال
المتطلبات البدنية	٤٦٥ ريال
المسؤولية	٣٧٥ ريال
ظروف العمل	٦٦٥ ريال
الأجر الكلي	<u>٢٢١٥ ريال</u>

جدول ١١
مقياس الأجور

الأجر	المتطلبات الذهنية	المهارة	المتطلبات البدنية	المسؤولية	ظروف العمل
٢٠٥			(د)		(د)
٢١٠					
.					
٣٤٥					
٣٥٥	(أ)	(أ)			
.					
٣٧٥				(أ)	
٣٨٠					
.					
٤٥٠			(ب)		
٤٥٥					
.					
٤٦٥			(أ)		
٤٧٠					
.					
٤٨٠					(ب)
٤٨٥					
.					
٦٣٥					
.					
٦٦٥					(أ)
٦٧٠					
.					
٦٨٠		(د)			
٦٨٥					
.					
٧٢٥	(ج)		(ج)	(ج)	(ج)
٧٣٠					
٧٣٥				(ب)	
.					
٧٦٥	(ب)	(ب)			
.					
٩١٥	(ج)				
.					
١٧٢٠	(د)	(د)	(د)		

الخطوة السابعة: تقويم بقية الوظائف

يتم تقويم بقية الوظائف باستخدام مقياس الأجور ومقارنة كل وظيفة منها بالوظائف القياسية تحت كل عامل من عوامل التقويم على حدة. ويوفر موقع الوظائف القياسية في مقياس الأجور وأوصاف العوامل الأساسية للتقويم الأساس الذي يمكن الرجوع إليه في تقويم الوظائف الأخرى. ويتم تحديد الموقع المناسب للوظيفة المراد تقويمها على مقياس الأجور بمقارنة عواملها، بالعوامل التي تظهر على مقياس الأجور. ويقدم الجدول ١٢ مثالاً لكيفية تقويم الوظائف الأخرى غير القياسية. فإذا افترضنا أن اللجنة بصدد تقويم الوظيفة (هـ) التي لم تكن ضمن الوظائف القياسية، فيتم تقويم الوظيفة بمقارنة متطلبات الجهد الذهني المطلوب لهذه الوظيفة مع متطلبات الجهد الذهني للوظائف القياسية التي توجد في مقياس الأجور. فإذا تقرر أن هذه الوظيفة لها متطلبات ذهنية أقل من الوظيفة (ج) ولكن أكثر من تلك المطلوبة للوظيفة (أ)، فتوضع الوظيفة على هذا المقياس بين هاتينوظيفتين عند أجر تتفق عليه اللجنة. وفي هذا المثال تم تقويم عامل المتطلبات الذهنية للوظيفة (هـ) عند ٣٦٠ ريالاً. وتعيد اللجنة هذا الأجراء للعوامل المتبقية، وهكذا بالنسبة للوظائف الأخرى التي يتم تقويمها.

وكلما أضيفت وظائف غير قياسية إلى مقياس الأجور، يكون من الأسهل وضع الوظائف المطلوب تقويمها على المقياس؛ لأن المقياس يتضمن وظائف أكثر يمكن إجراء المقارنة إزائها. ويكون من الممكن إجراء تعديلات طفيفة للأعلى أو للأسفل في موقع وظائف معينة على المقياس.

جدول ١٢
مقياس الأجور

الأجر	المتطلبات الذهنية	المهارة	المتطلبات البدنية	المسؤولية	ظروف العمل
١١٠	(و)	(و)	(د)	(و)	(د)
٢٠٥				(هـ)	
٣٤٥	(أ)	(أ)			
٣٥٥	(هـ)				
٣٦٠				(أ)	
.					
٣٧٥					
٣٨٠					
.					
٤٥٠			(ب)		
٤٥٥					
٤٦٥			(أ)		
٤٧٠					
.					
٤٨٠					(ب)
٤٨٥					
.					
٦٣٥		(هـ)			
٦٦٠					
٦٦٥			(هـ)		(هـ)
٦٧٠					(أ)
.					
٦٨٠		(د)			
٦٨٥					
.					
٧٢٥	(ج)		(ج)	(ج)	(ج)
٧٣٠					(و)
٧٣٥				(ب)	
.					
٧٦٥	(ب)	(ب)			
.					
٩١٥		(ج)			
.					
١٧٢٠	(د)			(د)	

ثالثاً - دليل مقاييس جوانب الوظيفة

دليل مقاييس جوانب الوظيفة لهاي (The Hay Guide Chart-Profile Method)، هو طريقة معدلة لطريقة النقاط ومقارنة العوامل ابتكرها إدوارد هاي (Edward N Hay) أساساً لتقويم وظائف المديرين. وتتضمن هذه الطريقة ثلاثة جداول (charts) أو مقاييس أساسية لتقويم الوظائف، هي: عامل المعرفة العملية (know-how)، وعامل حل المشكلات، وعامل المساءلة (accountability). وقد تم تحديد هذه الجداول أو المقاييس على أساس أن كل وظيفة إنما تنشأ لتحقيق غرض معين، ولتحقيق هذا الغرض فإنها تتطلب أنواع ودرجات معينة من المعرفة العملية وحل المشكلات، التي بدورها تستخدم لتحقيق نتائج نهائية معينة بطريقة معينة (المساءلة).

ويقصد بالمعرفة العملية المجموع الكلي للمعارف والمهارات المطلوبة لأداء العمل على النحو المطلوب. وتتكون المعرفة العملية من جانبين: الشمول والعمق. فالعمل قد يتطلب معرفة عن أشياء كثيرة، أو قد يتطلب معرفة كثيرة عن أشياء محدودة. ومجموع المعرفة العملية يكون محصلة لمدى الشمول والعمق. ويتكون هذا العامل من ثلاثة أبعاد أو عناصر فرعية هي:

١. مقدار المعرفة الفنية المتخصصة المطلوبة لأداء العمل. وتتراوح بين المعرفة بإجراءات العمل الروتينية الأساسية، إلى التمكن من الأساليب الفنية المتخصصة في مجال معين.
٢. مقدار المعرفة العملية الإدارية، وتقيس المهارة التي يتطلبها العمل لتحقيق التكامل والانسجام بين أنواع متنوعة من الأنشطة الإشرافية والإدارية. ويشمل هذا خليط من مهارات التنظيم، والتخطيط، والتنفيذ، والرقابة، وتنسيق الأنشطة.
٣. مهارات العلاقات الإنسانية، وتقيس الدرجة التي يتطلبها العمل لتطبيق مهارات العلاقات الشخصية في الإقناع والتحفيز والتوجيه وما إليها.

أما حل المشكلات فيقصد به درجة الأصالة في التفكير التي يتطلبها العمل لتحديد المشكلات وتحليلها وتقويمها واستخدام المنطق والابتكار في إيجاد الحلول والوصول إلى نتائج. وتضع مهارات حل المشكلات المعرفة العملية موضع التنفيذ، ويعبر عنها كنسبة من المعرفة العملية، حيث إن الأفراد يستخدمون ما يعرفونه للتفكير واتخاذ القرارات. ويتضمن حل المشكلات بعدين أو عنصرين فرعيين:

١. البيئة التي يتم فيها التفكير، وتتصل بمدى التنظيم المتاح لاتخاذ القرارات في العمل. ويشمل هذا مدى توافر المراجع الإرشادية، أو السوابق، أو إجراءات العمل، والتي تدرج من روتينية خالصة إلى معرفة تعريف مجرد.

٢. التحدي الفكري، ويتصل بمدى تعقيد مشكلات العمل، ومقدار التفكير المطلوب لحلها، والذي يمكن أن يتراوح من حالات تتضمن الاختيار بين بدائل محدودة إلى حالات تستدعي تطوير مفاهيم وأساليب جديدة.

أما المسألة، فتتعلق بتأثير الوظيفة على النتائج النهائية، أو الدرجة التي يكون فيها الموظف مسؤولاً عن اتخاذ إجراءات معينة وأثار تلك الإجراءات. وتتكون من ثلاثة أبعاد هي:

١. درجة الحرية المتاحة لشاغل الوظيفة في استخدام الأحكام الشخصية واتخاذ القرارات. ويقاس هذا البعد بمدى وجود أو غياب الرقابة الشخصية أو الإجرائية. وتُقيد الحرية المتاحة لشاغل الوظيفة بطبيعة العلاقة مع الرؤساء، وبالإجراءات واللوائح والسياسات القائمة.

٢. أثر النتائج النهائية للعمل، وتتعلق بدرجة تأثير الوظيفة على عمليات المنظمة. فبعض الوظائف تكون مسؤولة مباشرة عن إجراءات معينة، والبعض الآخر يساهم مع وظائف أخرى في المستوى نفسه في اتخاذ إجراءات معينة، بينما تتولى بعض الوظائف تقديم الاستشارة والنصح للآخرين لاتخاذ إجراءات معينة. ويتم قياس أثر

النتائج النهائية للعمل من خلال أربعة مستويات متصاعدة: تأثير بعيد أو ضعيف، مثل: توفير معلومات، أو تقديم خدمات عارضة للآخرين لتحقيق نتائج نهائية؛ وتأثير مساهم أو مساعد، مثل: تقديم خدمات تفسيرية، أو استشارية أو تسهيلات للآخرين عند القيام بأجراء معين. وتأثير مشترك من خلال المشاركة مع الآخرين، مثل الزملاء (وليس المرؤوسين أو الرؤساء)، داخل أو خارج الوحدة التنظيمية، في اتخاذ إجراءات معينة. وتأثير رئيس يتعلق بمدى القدرة على التحكم في آثار النتائج النهائية.

٣. حجم النتائج النهائية، ويتعلق بدرجة تأثير الوظيفة على عمليات المنظمة. وينعكس هذا في العادة، ولكن ليس بالضرورة، على الدخل السنوي أو النفقات المترتبة بالمجال الرئيس لعمل الوظيفة.

وتعد الجداول أو المقاييس الثلاثة عوامل أساسية للوظائف، ويتم تخصيص نقاط رقمية لهذه العوامل لتحديد القيمة النهائية لأية وظيفة. ويتم تحديد القيمة الكلية للوظيفة بمراجعة أوصاف الوظيفة والمعلومات الأخرى ذات الصلة بها، ثم يتم الرجوع إلى أوصاف الجداول الثلاثة في الدليل للبحث عن قيمة النشاط المعني، وبجمع أرقام نقاط كل وظيفة يتم تحديد قيمتها.

متابعة نظام التقويم

لا تنتهي عملية إدارة نظام تقويم الوظائف عند حد إنشاء النظام وتطبيقه، وإنما تقتضي الإدارة السليمة للنظام متابعة مستمرة ومراجعة دورية ومنتظمة لتطبيقه. وذلك للتحقق من أن تنفيذه تم وفقاً للمبادئ المحددة، ولتصحيح الأخطاء التي يظهرها التنفيذ الفعلي للنظام. كذلك ينبغي المتابعة المستمرة للنظام لكي لا يتخلف عن التطورات المستمرة في مجال الوظائف العامة، والتي تنبع من الالتزامات المتغيرة للأجهزة الإدارية التي تؤدي إلى تغيير أهدافها وبرامجها ونطاق خدماتها وأنشطتها، ومن التغيرات التي تحدث نتيجة لاستحداث وظائف جديدة، أو إلغاء وظائف قائمة، أو دمجها مع بعضها البعض، أو تعديل ما تتضمنه

من واجبات ومسؤوليات، أو التغيير في طرق وأساليب الأداء، أو القوانين والقواعد التي تحكمها، أو في شروط التأهيل اللازمة لشغلها. الأمر الذي قد يخرج بعض الوظائف عن نطاق تقويمها القائم، ويحتم إعادة تقويمها بما يتناسب مع تلك التطورات، حتى يعكس التقويم الصورة الحقيقية للوظائف.

كذلك تستلزم متابعة نظام تقويم الوظائف المتابعة الدورية لعوامل التقويم، لكي تكون مطابقة للمضمون الواقعي للوظائف. فاستحداث وظائف جديدة أو إلغاء وظائف قائمة، أو تغيير ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات، يؤدي إلى عدم مطابقة عوامل التقويم للواقع، ويكون من الضروري تعديلها بما يتمشى مع تلك المستجدات ولتعكس واقع الوظائف بما يحدث فيها من تغييرات.

وينبغي أن يكون للأجهزة الحكومية دور أساس في عملية المتابعة، ويستلزم ذلك من مديري إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين التبليغ عن التغييرات التي تطرأ على واجبات ومسؤوليات الوظائف، حتى يمكن دراسة هذه التغييرات واتخاذ الإجراءات المناسبة في هذا الشأن. وأخيراً، فإن الأسلوب السليم للمتابعة يستدعي إيجاد نظام للتظلم، يتاح فيه للموظفين التظلم من أي ضرر قد يلحق بهم نتيجة لتطبيق نظام التقويم.

التطورات في مجال تقويم الوظائف

في الثمانينيات، من القرن العشرين بدأ الاتجاه نحو تطوير عدد متنوع من أساليب تقويم الوظائف بمساعدة الحاسب الآلي (Computer-assisted job evaluation). وتتعدد هذه الأساليب في الوقت الحاضر، وأصبحت تتراوح بين نظم جاهزة إلى نظم معدة خصيصاً لمنظمات معينة. إلا أنها في الأساس تتكون من أساليب تحليل إحصائية، تقوم في الغالب على أسلوب تحليل الانحدار المتعدد. حيث يتم التقويم من خلال جمع البيانات عن الوظائف القياسية، ثم تحليلها، ثم تحديد درجة الانحدار مع إحدى المتغيرات الثابتة، مثل: النقاط المستخدمة في التقويم، أو معدلات الأجور الحالية في المنظمة، أو معدلات الأجور في سوق العمل.

وتبدأ عملية تقويم الوظائف بمساعدة الحاسب الآلي بإعداد استبانة منتظمة تحتوي على سلسلة من الأسئلة المغلقة أو المتعددة الخيارات. وتكون مقاييس الاستجابات على شكل نطاق من المقاييس الرقمية، أو الدرجات متعددة الخيارات، أو إجابات نعم أو لا، أو توزيع نسب، أو مقاييس للأهمية النسبية.

وبعد استيفاء المعلومات عن الوظائف من خلال الاستبانات، يتم تغذيتها مباشرة في الحاسب الآلي. ولكن الحاسب الآلي لا يعرف مدى سلامة البيانات التي تغذى فيه، لذا فمن الضروري التحقق من سلامة البيانات التي يتم جمعها، كما هو الحال في الطريقة التقليدية لتقويم الوظائف. ويسهّل تحليل الحاسب الآلي لإجابات الاستبانات ليس في تحديد الإجابات المفقودة أو غير الصحيحة فحسب، بل كذلك في تحديد مدى اتساق ومنطقية البيانات عبر فئات الوظائف وضمونها. وفي أثناء مراجعة البيانات المجمعة، يتم التأكد من أن الاستجابات عن كل سؤال كاملة ودقيقة. وعند ظهور إجابات تبدو متناقضة أو غير معقولة فيجب الاتفاق على طريقة معينة للتعامل معها. كذلك يتضمن التحقق من البيانات مراجعة الإطار العام الناتج عن الإجابات، ويتم تقدير مناسبة هذه الإطار، والاتفاق على فئة معتمدة من الاستجابات لكل وظيفة.

وبعد التحقق من البيانات وتغذيتها للحاسب الآلي، يتم وضع درجات لإجابات الاستبانة للمساعدة في تحديد قيمة الوظائف. ومن أجل تلبية الحاجات الخاصة بكل منظمة، فإن معظم الأنظمة تمكن من تحديد وزن معين لكل سؤال من أسئلة الاستبانة أو لكل عامل من عوامل التحليل. ويتم تحديد وزن العوامل أو الأسئلة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد. حيث يتم تحديد الانحدار بين نقاط تقويم الوظائف لكل سؤال أو عامل وبعض المتغيرات الثابتة، مثل: الأجور الحالية في المنظمة، أو الأجور الحالية في سوق العمل، حتى يتم تحديد العلاقة المناسبة بين نقاط تقويم الوظائف لكل سؤال أو عامل والمتغير الثابت الذي تم اختياره. ويتمخض عن عملية تحديد الأوزان هيكل للوظائف مرتبة وفقاً لقيمتها النسبية. وبعد تحديد الترتيب النسبي للوظائف، يقوم نظام الحاسب الآلي بالعمل بالطريقة التقليدية

نفسها: حيث يتم تصميم هيكل للرواتب، ويتم إلحاق الوظائف بالمراتب المناسبة لها. وبالرغم من أن إنشاء نظام لتقويم الأداء بمساعدة الحاسب الآلي قد يكون مكلفاً ويستلزم تنفيذه قدرأ كبيراً من الجهد والوقت في البداية، إلا أنه على المدى الطويل يحقق العديد من الفوائد. إذ تتميز أساليب تقويم الوظائف بمساعدة الحاسب الآلي بتسهيل عملية تقويم الوظائف وتسريعها وتحقيق المرونة فيها. (٢١) فهي تبسط عملية تحليل الوظائف، وتسهل من تحديث أوصافها، وتحد من الهدر في الوقت اللازم لاجتماعات لجان التقويم. كما أنها تؤدي إلى الحصول على نتائج متسقة للتقويم، (٢٢) وتزيد من موضوعية التقويم، ومن مصداقيته وتقبله لدى العاملين، فضلاً عن أنها تخفف من عبء متابعة نظام التقويم. (٢٣)

ولكن تنبغي الإشارة إلى أن تقويم الوظائف بمساعدة الحاسب الآلي لا يحل كل مشكلات تقويم الوظائف. فهو لا يحل محل الطرق التقليدية للتقويم، ولا يغني عن الحاجة إلى الأحكام الشخصية (وإن كان يحد منها إلى حد بعيد)، ولا عن الحاجة إلى مراجعة الأفراد لنتائج التقويم، علاوة على أنه لا يتخذ قرارات التقويم. كذلك، كما هو الحال في الأسلوب التقليدي للتقويم، فإن دقة النتائج تتأثر إلى حد كبير بكيفية تحديد معايير التقويم. وأسلوب الحاسب الآلي يكون جيداً بقدر كفاءة من قام بتصميمه ومدى فهمه للوظائف الخاضعة للتقويم.

تقويم الوظائف في المملكة

إن تجربة المملكة في تطبيق نظام تقويم الوظائف العامة تعد تجربة حديثة نسبياً، مر فيها التقويم بتطورات متعددة، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتطور تصنيف الوظائف. ففي الأنظمة السابقة لنظام الموظفين العام لسنة ١٣٩١ هـ، لم يكن هناك تقويم للوظائف يقوم على تحليل أعمال الوظائف وتحديد القيمة النسبية لها في ضوء العوامل الأساسية المكونة لها. وكثيراً ما كانت الوظائف المتساوية في نوع الواجبات ومستوى الصعوبة والمسؤولية توضع في مراتب مختلفة.

وبدأ الاهتمام بتقويم الوظائف على أساس تحليل واجبات ومسؤوليات الوظائف مع صدور نظام الموظفين العام لسنة ١٣٩١ هـ (١٩٧١ م)، وصدور أول خطة لتصنيف الوظائف. حيث تضمنت الخطة الأولى تقويم الوظائف باستخدام الطرق الإجمالية للتحليل وبالتحديد طريقتي المراتب والتدرج. غير أن التقويم في هذه الخطة اقتصر على الوظائف الواقعة في المراتب من الأولى حتى العاشرة.

وفي سنة ١٤٠١ هـ (١٩٨١ م) أصدر الديوان العام للخدمة المدنية (وزارة الخدمة المدنية حالياً) الخطة الثانية لتصنيف الوظائف، وقد تبنت الخطة كسابقتها أسلوب المراتب والتدرج لتقويم الوظائف. ولكن التقويم شمل جميع وظائف المراتب من المرتبة الأولى حتى المرتبة الخامسة عشرة.

وفي سنة، ١٤٠٤ هـ (١٩٨٤ م) صدرت الخطة الثالثة للتصنيف، وتقرر فيها اتباع الطرق الكمية التحليلية للتقويم. وبالتحديد تقرر اتباع طريقة العوامل والنقاط، وهي مزيج من طريق التدرج، والنقاط، ومقارنة العوامل. وقد أشارت الخطة إلى العديد من المزايا التي يمكن أن تتحقق من جراء تبني الأسلوب الجديد في التقويم. حيث إن هذا الأسلوب يناسب الحاجات المحلية للمملكة. يضاف إلى ذلك، أنه يعد أسلوباً سهلاً الفهم، يمكن المحلل العادي من تطبيقه بيسر، بعد تدريبه عليها. علاوة على أن هذا الأسلوب يستخدم مقاييس كمية دقيقة، تمكن من تحديد القيمة النسبية للوظائف بدقة، وبما يكفل إظهار الفروق الأساسية في مستوى الصعوبة في الواجبات والمسؤوليات بينها، ومن ثم تحديد المستوى المناسب للفئات الوظيفية في سلم المراتب الوظيفية. (٢٤)

وقد حددت الخطة خمسة عوامل رئيسة لتقويم الوظائف، هي: المسؤولية، والصعوبة، والاتصالات والغرض منها، وبيئة العمل، والحد الأدنى من متطلبات إشغال الوظيفة. وقد تم تعريف هذه العوامل على النحو التالي: (٢٥)

١. المسؤولية:

ويقصد بها ما يترتب على أداء الواجبات من نتائج . ويتضمن ذلك المسؤوليات الإشرافية المباشرة (التي تقع على الوظيفة أو ممارستها الوظيفة على وظائف أخرى)، والمسؤوليات المباشرة غير الإشرافية (مثل : المسؤولية عن المعلومات والأسرار، والمسؤولية المالية لحفظ أو استلام أو صرف المبالغ المالية أو الأوراق ذات القيمة، أو الإذن بصرفها، أو تحصيل الإيرادات، أو المسؤولية عن حفظ المواد أو الممتلكات الحكومية، أو عن تشغيل الأجهزة والآلات والمعدات، وصيانتها).

٢. الصعوبة:

ويقصد بها مدى تعقيد العمل، وتنوعه، ومجال تأثيره، وطبيعة المشكلات المطلوب من الموظف حلها في مجال العمل .

٣. الاتصالات والغرض منها:

يشمل هذا العامل الاتصالات الشخصية الضرورية التي يجريها شاغل الوظيفة داخل وخارج الجهة التي يعمل فيها، والغرض من هذه الاتصالات . ولكن لا يدخل في هذا العامل الاتصالات التي تحتمها طبيعة عمل الوظيفة داخل الوحدات الإدارية التي تتبعها الوظيفة .

٤. بيئة العمل:

يقصد بهذا العامل البيئة المادية لعمل الموظف، مثل : العمل في مكتب، أو مستودع، وظروف العمل مثل الإضاءة والتهوية . كما يتضمن هذا العامل المجهودات البدنية اللازمة لأداء عمل الوظيفة، مثل : الجلوس، أو الوقوف، أو الانحناء، أو رفع أو تحريك أشياء ثقيلة .

٥. الحد الأدنى من متطلبات إشغال الوظيفة:

ويتضمن هذا العامل الحد الأدنى من المعارف والقدرات والمهارات، والمتطلبات

الأخرى، التي لا سبيل إلى أداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة بدون توافرها. كما يقصد به المؤهلات العلمية والخبرات العملية ونوع ومدد البرامج الإعدادية والدورات التدريبية الضرورية لأداء عمل الوظيفة، التي بدون توافرها لا يمكن توافر المعارف والقدرات والمهارات اللازمة لأداء عمل الوظيفة.

ويقصد بالمعارف المعلومات أو الحقائق والمفاهيم والأسس والتعليمات والأنظمة والإجراءات وأساليب العمل والقواعد والسياسات التي ينبغي للموظف الإلمام بها حتى يتمكن من القيام بواجبات ومسؤوليات الوظيفة على النحو المطلوب.

ويقصد بالقدرة الخصائص الذهنية أو البدنية المطلوبة لأداء عمل الوظيفة، مثل: الذكاء العام، وطلاقة التعبير، وتذكر التعليمات الشفوية، وحدة البصر، وسرعة حركة الأصابع. أما المهارة فتعني تطبيق المعارف المطلوبة لعمل الوظيفة بدرجة معينة من الدقة والإتقان لتحقيق مستويات العمل المطلوب إنجازه.

ويقصد بالمؤهلات العلمية والعملية الشهادات الدراسية من مختلف مراحل التعليم العام أو العالي أو الفني أو الحرفي، وكذلك البرامج الإعدادية والخبرات العملية التي تؤمن متطلبات عناصر إشغال الوظيفة من المعارف والقدرات والمهارات.

وقد بينت خطة التصنيف الأخيرة أن تطبيق طريقتي التقويم بالعوامل والنقاط ساعد على تحديد مستوى الصعوبة والمسؤولية وإبراز الفوارق بين الوظائف بصورة أدق من طريقة الترتيب والتدرج. الأمر الذي ترتب عليه ارتفاع مراتب بعض الفئات الوظيفية، وكذلك ارتفاع الحد الأعلى لمراتب بعض الفئات الوظيفية عما كانت عليه في الخطة السابقة. وهكذا، فما كان ينتهي عند المرتبة الرابعة، على سبيل المثال، ارتفع إلى المرتبة السادسة، وما كان ينتهي عند المرتبة الثامنة ارتفع إلى المرتبة العاشرة، وكذلك الحال لبعض سلاسل الفئات التي أظهرت الدراسة التحليلية الميدانية انطباق هذه النتيجة عليها. ^(٢٦) وقد بلغ عدد الفئات التي ارتفعت في سلم المراتب بمقدار مرتبة أو مرتبتين أو ثلاث مراتب ١٨٥٤ فئة. ^(٢٧)

الهوامش

- (١) أجاز مجمع اللغة العربية بالقاهرة استخدام كلمة تقييم بمعنى تحديد قيمة الشيء، بدلاً من كلمة (تقويم) التي تعنى إصلاح المعوج وتعديله، وكذلك بيان قيمة الشيء وتثمينه. وهكذا يجوز استخدام كلمة تقييم أو تقويم للدلالة على تقدير قيمة الشيء وتحديد قيمته. انظر مجمع اللغة العربية، البحوث والمحاضرات للدورة الرابعة والثلاثون (القاهرة، مطبعة الكيلاني، ١٩٦٨ م)، ٣٢٩.
- (2) Laurent Dufetel, "Job Evaluation: Still At the Frontier," **Compensation and Benefits Review** 23, no. 4 (July/August 1991): 17.
- (3) Helen Murlis and David Fitt, "Job Evaluation in A Changing World," **Personnel Management** (May 1991): 40.
- (4) R. Wayne Mondy, and Robert M. Noe, III, **Human Resource Management**, 5th ed. (Boston, MA: Allyn and Bacon, 1993), 453.
- (5) Jonathan Tompkins, Joyce Brown, and John H. McEwen, "Designing A Comparable Worth Based Job Evaluation System: Failure of An A Priori Approach," **Public Personnel Management** 19, no. 1 (Spring 1990): 33.
- (6) Dennis L. Dresang, **Public Personnel Management and Public Policy**, 4th ed. (New York: Addison Wesley Publishing Company, 1998), 34.
- (7) Richard C. Smyth and Matthew J. Murphy, **Job Evaluation and Employee Rating** (New York: McGraw-Hill Book, Co., Inc., 1946), 11.
- (٨) زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (الكويت: ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٧٩ م)، ١٧٥.
- (٩) عبد الوهاب قطب المكيس، "نظام تصنيف الوظائف: أهدافه ومراحل،" بحث مقدم إلى ندوة تصنيف الوظائف في برامج الإدارة العليا، المنعقدة بمعهد الإدارة العامة بالرياض (١٩-٢١ جمادى الآخرة ١٣٩٥ هـ/ ٢٩ يونيو - ١ يوليو ١٩٧٥ م)، ٢١.
- (10) Cynthia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt, and James B. Shaw, **Human Resource Management** (Boston, MA: Houghton Mifflin Co., 1990), 469.
- (11) Sandra M. Emerson, "Job Evaluation: A Barrier To Excellence?" **Compensation and Benefits Review** 23, no. 1 (January/February 1991): 39.
- (12) Jill Kanin-Lovers and Sandra O'Neil, "The Choices in Job Evaluation Systems," **Journal of Compensation and Benefits** 6, no. 1 (July/August 1990): 53.
- (13) Merrill R. Lott, **Wage Scales and Job Evaluation** (New York: The Ronald Press Co., 1926).

- (١٤) عادل يحيى نافع، نظم ترتيب وتقييم الوظائف (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٠ م)، ٥٣ .
(١٥) هاشم، ١٤٨ .
- (16) Mondy and Noe, III, 458 .
- (17) Mondy and Noe, III, 458 .
- (18) Human Resources Systems Service, Office of Classification, **Introduction to the Position Classification Standards** (Washington, DC: United States Office of Personnel Management, December 1996), 40-56 .
- (19) Human Resources Systems Service, Office of Classification, , 40-42 .
- (20) Herbert J. Chruden and Arthur W. Sherman, **Personnel Management** 5th ed . (Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co . , 1972).
- (21) Helen Murlis, and Derek Pritchard, "The Computerised Way to Evaluate Jobs (Part 1)," **Personnel Management** 23, no . 4 (April 1991): 48-53
- (22) Alan Fowler, "How To: Pick A Job Evaluation System," **People Management** 2, no . 3 (February 1996): 44 .
- (23) Sandra O'Neal, "CAJE: Computer-Aided Job Evaluation For the 1990s," **Compensation and Benefits Review** 22, no . 6 (November/December 1990): 15 .
- (٢٤) الديوان العام للخدمة المدنية، خطة تصنيف الوظائف الجديدة للانتقال إلى الطرق التحليلية: التقويم بالعوامل والنقاط (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤٠٥ هـ)، ٠١ .
- (٢٥) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٤ هـ)، ٤٤-٤٥ .
- (٢٦) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، ٣٦ .
- (٢٧) نشرة الخدمة المدنية، العدد ١٨٩، المجلد ١٤ (ذو العقدة ١٤١٤ هـ): ٢٣ .

