

الباب الثاني

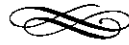
تهيئة الوظائف

٤- الوظائف العامة

٥- تحليل الوظائف

٦- تصنيف الوظائف

٧- تقويم الوظائف



الفصل الرابع

الوظائف العامة؛

استحداثها - تصميمها - رفعها - تخفيضها - إلغاؤها

طبيعة الوظائف العامة

الوظيفة العامة هي الوحدة الأساسية لتنظيمات الأجهزة الحكومية، وهي الوسيلة الأساسية لتوزيع المهام والواجبات والأدوار بين العاملين في فيها. وإذا ما وضعنا أية منظمة تحت المجهر فسنرى أنها تتكون من آلاف وربما ملايين المهام،^(١) ولكن هذه المهام لا تترك مشتتة بل تجمع في وظائف.

ويعد مصطلح الوظيفة العامة من المصطلحات حديثة الاستعمال نسبياً. وقد يكون من العسير تعريف الوظيفة العامة تعريفاً شاملاً ودقيقاً، لأن مفهومها يختلف من بلد لآخر، ولا ينبع من نظرية معينة تطبق بكل عناصرها، بل يكون في العادة نتاج تطور بطني وتدرجي في الاتجاهات الاجتماعية والأفكار العامة للمجتمع، وانعكاساً لاحتياجاته وظروفه الخاصة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.^(٢) إلا أنه يمكن القول، بشكل عام، أن الوظيفة العامة هي كيان قانوني قائم في إدارة الدولة، وتتألف من مجموعة من الواجبات والمسؤوليات المتجانسة، توجب على القائم بها التزامات معينة مقابل تمتعه بحقوق محددة.^(٣)

وتتوقف نوعية الواجبات وصعوبة المسؤوليات للوظيفة على الغايات التنظيمية المراد تحقيقها منها، وعلى مستواها التنظيمي. فكلما ارتفع مستوى الوظيفة في الهيكل التنظيمي زادت معها المسؤوليات الملقة على عاتق شاغلها، ومن ثم المزايا المختلفة التي يتمتع بها.

الموظف العام

الموظف العام الذي يخضع لنظام الخدمة المدنية هو الشخص الذي يتم تعيينه في وظيفة دائمة في مرفق عام يدار عن طريق الاستغلال المباشر، ويتولى الاضطلاع بمهامها بصفة

دائمة . وهكذا فلن يكون الشخص موظفاً عاماً يجب أن يشغل وظيفة دائمة ، وليست عارضة أو مؤقتة ، مثل الأعمال الموسمية والطارئة . وعلى ذلك فإن مرشدي الحجاج الذين تستعين بهم الأجهزة الحكومية في المملكة أثناء موسم الحج لا يعدون موظفين عموميين . كذلك فحتى يكون الشخص موظفاً عاماً فيجب أن يعمل بالوظيفة بصفة دائمة . ومع ذلك فقد أجاز نظام الخدمة المدنية في المملكة ، على سبيل الاستثناء ، شغل بعض الوظائف الدائمة بصفة مؤقتة بكفاءة على أساس العمل بالقطعة أو بالإنتاج أو بالساعة . كما أجاز مجلس الخدمة المدنية للأجهزة الحكومية شغل بعض الوظائف الشاغرة لديها بصفة مؤقتة بموجب عقد يتم إبرامه بين الجهاز الحكومي والمتعاقد . فضلاً عن ذلك ، فحتى يكون الشخص موظفاً عاماً فيجب أن يعمل في مرفق عام تتولى الدولة مسؤولية إدارته وتشغيله بنفسها بوساطة موظفيها وأموالها وأجهزتها . ولذلك فإن العاملين في المرافق التي تدار بطريق الامتياز لا يعدون موظفين عموميين ؛ لأن القوائم بإدارة نشاط المرفق في هذه الحالة هو شخص عادي وليس جهة إدارية . وأخيراً ، فحتى يكتسب الشخص صفة الموظف العام فيجب أن يشغل الوظيفة بقرار إداري عن طريق سلطة مختصة . لذا فإن الأشخاص الذين يتولون مناصب عامة عن طريق الانتخاب ، كممثلي المجالس البلدية المنتخبين لا يعدون موظفين عموميين . (٤)

ويشغل الموظف العام الوظيفة العامة عن طريق التعيين ، أو الترقية ، أو النقل ، أو التكليف ، وذلك بعد أن تتوافر فيه شروط معينة تؤهله لشغلها . ويتقاضى مقابل قيامه بمهام الوظيفة مقابل ماديًا ومزايا مادية وعينية متعددة . وتحدد الأنظمة واللوائح القانونية وسائل إنهاء خدمات الموظف سواء عن طريق الاستقالة ، التقاعد ، التنسيق ، أم الفصل . والوظائف قد تكون فريدة غير مكررة ، مثل : وظيفة مدير إدارة الميزانية ، ووظيفة الممثل المالي ، ووظيفة عميد كلية العلوم الإدارية ، وقد تكون مكررة ، مثل وظيفة : مهندس مدني ، أو مستشار قانوني ، أو وظيفة أستاذ مشارك .

والعلاقة بين الموظف العام والجهة العامة التي يعمل بها هي علاقة تنظيمية تستمد أحكامها مباشرة من الأنظمة واللوائح ، بغض النظر عن إرادة الموظف ، إذ ينحصر دوره في

مجرد قبول أحكام أنظمة ولوائح الوظيفة . ويترب عن هذه العلاقة التنظيمية آثار هامة . ففي المقام الأول ، يكون لجهة الإدارة الحرية الكاملة في تعديل الوضع الوظيفي للموظف العام ، وتسري عليه التعديلات مباشرة دون حاجة إلى الحصول على موافقته المسبقة ، حتى لو تمخض عن ذلك تحميله أعباء جديدة في العمل ، أو تخفيض مستحقاته المالية . والضمانة الوحيدة للموظف في هذه الحالة هي ألا يتم تعديل وضعه الوظيفي بقرار فردي ، وإنما بإجراء تنظيمي مستمد من نظام أو لائحة معينة . من ناحية ثانية ، فإن تعيين الموظف أو ترقيته أو نقله أو فصله لا يتم إلا بقرار إداري صادر بالإرادة المنفردة للإدارة ودون مشاركة من الموظف . ويلتزم الموظف بالاستمرار في العمل حتى تخطره الإدارة بإنهاء العلاقة بالعمل . فإذا قدم استقالته من العمل يلتزم بالاستمرار فيه إلى حين قبول استقالته ، وقد يعد توقفه عن العمل دون مبرر مشروع إضراب يعرضه للمساءلة التأديبية بل والجنائية في بعض الأنظمة العامة .^(٥)

استحداث الوظائف العامة

عادة ما ينظر إلى المنظمات على أنها هياكل اجتماعية ، توجد لتنسيق جهود وأنشطة الأفراد والجماعات وتحقيق التكامل بينها ، وذلك في سبيل الوصول إلى أهداف أو غايات معينة .^(٦) ولتحقيق هذه الأهداف والغايات تنشئ المنظمات العديد من الوظائف . والوظائف التي يشغلها الأفراد في أية منظمة لا تنشأ بمحض المصادفة . وإنما تُصمم لتعكس الوسائل المتاحة للمنظمة ، ولتعكس كذلك مهارات وقدرات العاملين وتفضيلاتهم .^(٧)

وفي الحالات المثالية تُستحدث الوظائف لأسباب تعكس حاجة فعلية مرتبطة بتحقيق غايات حقيقية للعمل . وفي العادة يتم استحداث الوظائف للاستجابة للعديد من المتغيرات التي تحدث في محيط العمل ، مثل : الحاجة إلى تقديم خدمات جديدة ، أو التوسع في الخدمات الحالية ، أو إدخال تقنيات جديدة في أداء الأعمال ، أو تحسين الخدمات المقدمة حالياً ، أو إعادة تنظيم العمل لمواكبة التطورات التي تحدث في مجاله .

استحداث الوظائف العامة في المملكة

يعني مفهوم استحداث الوظائف في المملكة اعتماد وظائف جديدة، لم تكن موجودة من قبل، ضمن الميزانية العامة للدولة. وعند استحداث وظيفة معينة يخصص لها اسم معين، ورمز معين يدل على الفئة الوظيفية التي تنتمي إليها، ويحدد لها مرتبة معينة في السلم الوظيفي تدل على مستوى المسؤوليات التي سوف تناط بمن سيشغلها، ويخصص لها مبلغ معين من المال للوفاء بالحقوق المالية لمن سيشغلها مقابل أدائه لمهامها.

وينبغي أن ينطلق استحداث الوظائف من حاجة حقيقية للأجهزة الحكومية إلى أفراد للقيام بمهام وواجبات الأعمال، نتيجة لتوسع أنشطة تلك الأجهزة، أو قيامها بمسؤوليات جديدة، أو لزيادة أعباء العمل الراهنة، أو تغيير أساليب وإجراءات وأنظمة العمل، أو إدخال تقنيات جديدة لأداء الأعمال. وفي بعض الأحيان تحاول بعض الجهات استحداث وظائف لغرض ترقية بعض موظفيها إليها. ولكن استحداث الوظائف لا يهدف أساساً إلى الترقية؛ لأن الترقية ليست حقاً ألياً للموظف العام، بل تستحدث الوظائف في الأساس لتلبية حاجات فعلية للعمل.

وثمة قواعد نظامية تنظم عملية استحداث الوظائف العامة. فقد نصت المادة الثانية من النظام الحالي للخدمة المدنية على أن: "تصنف الوظائف بتجميعها في فئات تتضمن كل فئة منها الوظائف المتماثلة في طبيعة العمل ومستوى الواجبات والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لشغلها". كما حددت المادة الثالثة من النظام الكيفية التي توصف بها الفئات الوظيفية. كذلك بينت الفقرة الثالثة من المادة الثالثة من اللائحة التنفيذية للخدمة المدنية أنه: "لا يجوز شغل الوظائف الشاغرة إلا بعد تصنيفها". كما أشار مجلس الخدمة المدنية إلى أنه لا يجوز استحداث وظائف جديدة في الميزانية العامة للدولة إلا إذا كانت متفقة مع قواعد التصنيف، ويتم ذلك بالاتفاق بين وزارة المالية والاقتصاد الوطني ووزارة الخدمة المدنية.^(٨)

إجراءات استحداث الوظائف في المملكة

تمر عملية استحداث الوظائف بعدد من المراحل . ففي البداية تتلقى الجهات الحكومية من وزارة المالية التعميم السنوي لإعداد الميزانية ، وعلى ضوء هذا التعميم تبدأ الجهات الحكومية بإعداد مشروع ميزانياتها ، ومن ضمنها ميزانية الوظائف (ميزانية الباب الأول) . وبعد أن تنتهي كل جهة حكومية من إعداد مشروع ميزانيتها ، تقوم بإرساله إلى وزارة المالية والاقتصاد الوطني في موعد محدد ، حيث يتم مناقشتها هناك في لجان تشكل لهذا الغرض . بعد ذلك يتم الموافقة عليها من قبل مجلس الوزراء ، وأخيراً اعتمادها بمراسيم ملكية .

أولاً- دور الجهات الحكومية

تنبع طلبات استحداث الوظائف في الأساس من الجهات الحكومية . وداخل الجهات الحكومية هناك ثلاث وحدات إدارية لها دور أساس في هذا الشأن : إدارة شؤون الموظفين ، وإدارة التطوير الإداري ، وإدارة التخطيط والميزانية .

١. دور إدارات شؤون الموظفين

بعد استلام الجهات الحكومية للتعميم السنوي لتحضير مشروع الميزانية من وزارة المالية والاقتصاد الوطني الذي يتضمن الخطوط العريضة والقواعد التي ينبغي على الجهات الحكومية الالتزام بها عند إعدادها لمشروعات ميزانياتها ، تقوم إدارة شؤون الموظفين بكل جهة حكومية بتعبئة النماذج المتعلقة بالوظائف المعتمدة (المشغولة والشاغرة والمشغولة بالتعاقد) ، وكذلك الوظائف المطلوب استحداثها .

وتقوم إدارة شؤون الموظفين بدراسة طلبات استحداث الوظائف التي يتقدم بها مديري الإدارات التنفيذية والفروع ، ومطابقتها مع الوظائف القائمة ، والتيقن من أنها مستوفية للشروط الواردة في دليل تصنيف الوظائف . وتتولى إدارة شؤون الموظفين تعبئة النموذج الخاص بطلب استحداث الوظائف . ويحتوي نموذج طلب استحداث الوظائف على أربعة أقسام ، يشمل القسم الأول معلومات عامة عن الوظيفة المطلوب استحداثها من حيث اسمها

ومرتبتها وموقعها التنظيمي والإشرافي لها، وواجباتها ومسؤولياتها، وتحديد ما إذا كانت هناك وظائف أخرى بنفس الاسم، وذكر المبررات الداعية لاستحداثها. ويتعلق القسم الثاني بمعلومات عن الموظف المتوقع أن يشغلها، ويختص القسم الثالث بمصادقة المسؤولين بالجهة الحكومية ذات العلاقة. أما القسم الرابع فيتعلق بتوصية لجنة مناقشة الميزانية بوزارة المالية والاقتصاد الوطني.

٢. دور إدارة التطوير الإداري بالجهات الحكومية

تتولى إدارة التطوير الإداري دراسة الجوانب التنظيمية للجهة الحكومية، وتقوم بإعداد التشكيلات الإدارية القائمة والمقترحة بالتنسيق مع الوحدات الإدارية في الجهة الحكومية.

٣. دور إدارة التخطيط والميزانية

تقوم إدارة التخطيط والميزانية والمتابعة بالجهات الحكومية بتسلم مشروعات ميزانية الوظائف من الوحدات الإدارية بالجهة الحكومية، وتتولى إعداد البيانات الإحصائية للوظائف المعتمدة والمطلوب اعتمادها، وحساب النفقات الإجمالية لها.

ثانياً - وزارة المالية

بعد أن تنتهي الجهات الحكومية من إعداد مشروع ميزانيتها، يتم إرسالها إلى وزارة المالية، حيث تتم مناقشتها على مستوى لجان. وتناقش هذه اللجان طلبات استحداث الوظائف المقدمة من الجهات الحكومية ضمن مشروع ميزانياتها. وقد حددت اللجنة العليا للإصلاح الإداري عدد من الضوابط لاستحداث الوظائف، يجب أن تأخذها لجان مناقشة الميزانية بوزارة المالية بالحسبان. وتتلخص هذه الضوابط فيما يلي: (٩)

- ترشيده الإنفاق العام.

- ربط استحداث الوظائف بالهيكل التنظيمي المعتمد للجهز.

- ربط استحداث الوظائف بالمشروعات الجديدة للجهز أو التوسع في الخدمات.

- مطابقة استحداث الوظائف لقواعد تصنيف الوظائف، من حيث الحاجة الفعلية والأسماء والمستويات.

- اُخذ من التضخم الوظيفي ، فلا يتم استحداث وظائف جديدة إذا كان لدى الجهاز وظائف شاغرة بنفس الاسم ، ولا يوجد مبرر مقبول للاستحداث .

وتتكون لجان مناقشة الميزانية بوزارة المالية في العادة من مندوبين عن الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة ، والإدارة العامة للميزانية بوزارة المالية والاقتصاد الوطني ، والإدارة العامة لتصنيف بوزارة الخدمة المدنية ، والجهة الحكومية ذات العلاقة .

١. دور الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة بوزارة المالية

تقوم الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة بإجراء الدراسات التنظيمية اللازمة للأجهزة الحكومية وتحديد مدى العجز أو التضخم في وظائفها ، للتأكد من مدى الحاجة الفعلية للوظائف المطلوبة ، وتحديد موقع الوظائف المقترحة في الهيكل التنظيمي للجهة الإدارية .

٢. دور الإدارة العامة للميزانية بوزارة المالية

تناقش الإدارة العامة للميزانية مشروع ميزانية الوظائف في المرتبة العاشرة فما دونها ، أما الوظائف الحادية عشرة وما فوقها فيتم الاتفاق بشأنها بين وزير المالية والوزير المختص . ويقع على عاتق الإدارة العامة للميزانية دراسة الجوانب المالية للوظائف وتكاليفها .

٣. دور الإدارة العامة لتصنيف بوزارة الخدمة المدنية

تتولى الإدارة العامة لتصنيف بوزارة الخدمة المدنية مهمة التحقق من صحة أسماء ومراتب الوظائف المطلوب استحداثها والفتات التي تنتمي إليها ، بحيث تكون متمشية مع خطة تصنيف الوظائف .

٤. دور الجهة الإدارية المعنية

تشارك الجهات الحكومية في لجان مناقشة الميزانية بوزارة المالية من خلال مندوبين لها في هذه اللجان . ويمثلها في العادة مدير شؤون الموظفين أو مدير عام الشؤون المالية والإدارية ، حيث يتم توضيح المبررات الداعية لاستحداث الوظائف الجديدة .

ثالثاً - موافقة اللجنة العليا للإصلاح الإداري

لا بد من موافقة اللجنة العليا للإصلاح الإداري على استحداث الوظائف الجديدة .

رابعاً - الموافقة على الميزانية

يقوم وزير المالية بعرض الميزانية على مجلس الوزراء لمناقشتها والموافقة عليها .

خامساً - صدور الميزانية

بعد الموافقة على مشروع الميزانية من قبل مجلس الوزراء تصدر الميزانية العامة بمرسوم ملكي، ويعد صدور مرسوم الميزانية إقرار باستحداث الوظائف . وتقوم وزارة المالية بإبلاغ كل جهة حكومية بالميزانية الخاصة بها، بما في ذلك عدد الوظائف القائمة والمستحدثة والمُلغاة .

استحداث الوظائف العليا

يتم تنظيم استحداث الوظائف العليا في الأجهزة العليا وفقاً لتعليمات اللجنة العليا للإصلاح الإداري المنظمة لاستحداث الوظائف العليا . وفيما يلي توضيح القواعد العامة لاستحداث الوظائف العليا .^(١٠)

أولاً - الوظائف العليا غير القيادية

لا يتم التوصية باعتماد أية وظيفة عليا غير قيادية ما لم تكن مستوفية للشروط الواردة في دليل تصنيف الوظائف . ومن ثم فإن على كل جهة حكومية ترغب في استحداث وظيفة عليا غير قيادية أن تتقدم بمقترحاتها في هذا الشأن إلى وزارة المالية متضمنة كل المبررات الداعية إلى استحداثها . وعلى وزارة المالية أن تراعي ما ورد بدليل تصنيف الوظائف عند توصيتها باعتماد هذا النوع من الوظائف ، على أن ترفع طلبات استحداث الوظائف مع التوصيات لخدام الحرمين الشريفين للتقرير بشأنها .

ثانياً - الوظائف العليا القيادية

يتم استحداث الوظائف العليا القيادية وفقاً للضوابط التالية :

١. أن تكون الوظيفة ضمن هيكل تنظيمي معتمد من قبل اللجنة العليا للإصلاح الإداري .
٢. أن تقوم الجهات الحكومية بتقديم طلب استحداث وظائفها القيادية وفقاً للهيكل التنظيمي المعتمد فقط .
٣. عند تقديم الأجهزة الحكومية ميزانية الباب الأول ، تقوم الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة بوزارة المالية بدراسة مسؤوليات وواجبات الوظيفة المطلوب استحداثها ، وحجم العمل في الجهاز ، ثم تقترح مرتبة الوظيفة طبقاً لقواعد خطة التصنيف كما وردت في دليل تصنيف الوظائف .
٤. تقوم إدارة الميزانية بوزارة المالية بعد ذلك بدراسة تلك الطلبات وتقديم التوصيات اللازمة بشأنها .
٥. ترفع طلبات استحداث أو الوظائف مقرونة بالتوصيات إلى خادم الحرمين الشريفين لاتخاذ ما يراه بشأنها .

تصميم الوظائف

مفهوم تصميم الوظائف

وفقاً للمفهوم المعاصر ، فإن عملية تصميم الوظائف (أو إعادة تصميمها) ، تُعنى بتحديد المهام والمسؤوليات التي تتكون منها الوظائف ، وتحديد الطرق والأساليب اللازمة لتنفيذ هذه المهام ، وكذلك تحديد العلاقات بين الوظائف المختلفة في المنظمة ؛ وذلك من أجل رفع مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي . وتختلف عملية تصميم الوظائف عن تصنيف الوظائف ، الذي سيتم تناوله بالتفصيل في الفصل السادس ، في أن تصنيف الوظائف يتعامل مع الوظائف المحددة على أنها معطيات ، ويهتم بدراسة هذه الوظائف وتجميع المتشابه منها في فئة واحدة ، ثم توزيع هذه الفئات على عدد من المراتب أو الدرجات ، بعد تحديد المسؤوليات والمؤهلات والمهارات المتعلقة بالوظائف في كل مجموعة .

وتتطلب عملية تصميم الوظائف دراسة وافية وتحليلية، ويتعين ربطها بالأنشطة الرئيسة لتخطيط القوى العاملة، وتصنيف الوظائف، والتدريب، والتوظيف، والنقل، والترقية. وعلى هذا الأساس، يكون من المحتم أن يكون لدى متخصصي إدارة الموارد البشرية فهماً كاملاً لتصميم الوظائف. (١١)

وتقليدياً، كانت المنظمات تسعى إلى تحسين إنتاجية العمل من خلال محاولة تحسين قدرات العاملين لأداء الأعمال بتدريبهم وتزويدهم بمهارات جديدة، دون توجيه الاهتمام الكافي لتصميم الوظائف. وكثيراً ما كان اللوم يلقى على العاملين عند ظهور مشكلات في العمل، في حين أن المشكلة الحقيقية قد يكون مردها تصميم الوظائف نفسه. فقد ثبت أن حسن أداء الموظفين لأعمالهم ودوافعهم نحو الأداء الجيد يعتمد، على الأقل جزئياً، على المهام التي تحتوي عليها وظائفهم. بل إن القصور في المهارات الفردية قد يكون منشأ التصميم غير المناسب للوظائف. (١٢)

وقد طرأ تغيير كبير على مفهوم تصميم الوظائف في الآونة الأخيرة نتيجة للعديد من العوامل والتغيرات التي حدثت في مجال العمل. فقد تغير مفهوم العمل في السنوات الأخيرة بصورة دراماتيكية، فأين يعمل الأفراد، وكيف يعملون بات مختلفاً بصورة كبيرة عما كان عليه في السنوات الماضية. وأصبح الأفراد والمنظمات يتعاملون مع بيئات عمل جديدة، بما في ذلك بيئة العمل من المنزل. وأصبح العالم يتطور نحو قرية عالمية، وظهر مفهوم ما يسمى "المجتمع الافتراضي" virtual " الذي غدا بإمكان أي شخص فيه الاتصال بأي شخص آخر في أي وقت وفي أي مكان. (١٣)

وقد أظهرت الدراسات الميدانية أن طبيعة العمل تترك آثاراً نفسية عميقة لدى الموظفين. (١٤) فقد تبين أن الوظائف قد تكون مصدراً رئيساً للتوتر النفسي والذهني للموظف، أو قد تكون مصدراً للسعادة النفسية له، لأنها في كثير من الأحوال تكون مصدراً لتقدير الذات، وتحديد الهوية الاجتماعية للفرد وإشعاره بأهميته في المجتمع.

وحتمت هذه التطورات التعامل مع العمل وأدواته بصورة جديدة، من أجل الوفاء

بالمطلوبات الجديدة للعمل . وبات من الضروري على المديرين ومصممي الوظائف النظر إلى الوظائف نظرة شاملة تأخذ في الحسبان الجوانب التكنولوجية والمادية والاجتماعية للعمل^(١٥) ، والتفكير في التأثيرات الذي تحدثه هذه الجوانب على العمل والأفراد .

وهكذا تطور مفهوم تصميم الوظائف ، فلم يعد قاصراً على المفهوم التقليدي ، الذي يُعنى في الأساس بتحديد محتويات الوظائف من أجل تحقيق أهداف العمل ، وتحديد أفضل السبل كفاية لأداء مهام العمل . بل أصبحت الاتجاهات الحديثة لتصميم الوظائف تركز على تحسين نوعية الحياة الوظيفية ، وعلى أن تكون محتويات الوظائف مصدراً أساسياً لإشباع حاجات الموظفين الداخلية والخارجية . وأصبحت المناهج المعاصرة لتصميم الوظائف تسعى إلى تحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة واحتياجات الفرد وإمكاناته ، وتراعي المطلوبات التنظيمية ، والبيئية ، والسلوكية للوظيفة ، لكي تكون الوظائف منتجة ومرضية لشاغليها في الوقت نفسه .^(١٦)

مداخل تصميم الوظائف

هناك العديد من المداخل أو الأساليب المتاحة التي يمكن استخدامها لتصميم الوظائف . ولكن ، ينبغي الإشارة ، في بادئ الأمر ، إلى ثلاثة أمور في هذا المجال .

أولاً ، إن المداخل المختلفة لتصميم الوظائف ليست بالضرورة منفصلة تماماً عن بعضها البعض ، بل هناك الكثير من التداخل فيما بينها . فالاهتمام الأساسي لمعظم هذه المداخل يتمحور حول تحسين مستوى الإنتاجية في العمل ، بالإضافة إلى تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد .^(١٧)

ثانياً ، ليس من الضروري أن يستمر تصميم معين إلى الأبد ، ففي كثير من الأحيان تكون هناك حاجة إلى إعادة تصميم الوظائف لتحقيق الفاعلية في الأداء . والحقيقة فإن الحاجة إلى إعادة تصميم الوظائف هي أكثر إلحاحاً في عصرنا الحاضر الذي تعمل فيه المنظمات في بيئة سريعة التغير ، وتحمل العديد من التحديات بما في ذلك تغير طبيعة المنافسة ، والتغير المستمر في احتياجات الجمهور ، والتغير التقني المستمر والمتسارع .

ثالثاً، ينبغي التنبيه إلى العوائق التي قد تعوق تطبيق أساليب تصميم الوظائف، وأخذها في الحسبان عند تصميم الوظائف. فعلى سبيل المثال، فإن نوعية التقنية المطلوبة لأداء الأعمال لها تأثير على تصميم الوظائف، فنوع الأجهزة والأدوات المطلوبة، وكذلك إجراءات وطرق العمل المستخدمة قد تشكل عائقاً في إعادة تصميم العمل، من حيث التكاليف وإمكانية التنفيذ.

كذلك فإن العوامل الاقتصادية قد تشكل عائقاً آخر في تصميم الوظائف. ففي بعض الأحيان قد تكون إعادة التصميم مرغوبة، ولكنها باهظة التكاليف. لذلك فعند التفكير في إعادة تصميم الوظائف ينبغي الموازنة بين التكاليف والعوائد. فأحياناً قد تبرر العوائد التي قد تتحقق من إعادة تصميم الوظائف التكاليف الباهظة على المدى الطويل، وفي أحيان أخرى قد لا تبررها.

فضلاً عن ذلك، فإن تصميم الوظائف يتأثر بالقوانين والأنظمة القائمة. وأداء العاملين يجب أن يكون وفقاً لتلك القوانين والأنظمة، فعوامل الكفاءة والكفاية ليست هي الوحيدة التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند إعادة تصميم الوظيفة.

علاوة على ذلك، يجب مراعاة قدرات العاملين واتجاهاتهم ودوافعهم. فتصميم الوظائف يعتمد على قدرات الموظفين الحاليين أو المحتمل توظيفهم في المستقبل، وعلى الطاقات الكامنة لديهم، ومدى استعدادهم لاكتساب مهارات جديدة لأداء العمل.

وأخيراً، فإن أهداف المنظمة والاستراتيجيات التنظيمية التي تتبناها تحدد نوعية الوظائف التي يمكن إعادة تصميمها، وكيفية تصميمها. وليس من المبالغة القول، أن التصميم السليم للوظائف يستلزم تفهم الإدارة العليا والتزامها باستحداث التغيير المطلوب، كما يتطلب توفير الموارد اللازمة لتحقيق النتائج المرجوة.

وهناك العديد من المداخل السائدة في مجال تصميم الوظائف، التي يمكن تصنيفها بطرق مختلفة. وسيتم تصنيفها هنا بصفة عامة وفقاً لتطورها التاريخي إلى: مدخل تبسيط الأعمال، المدخل الاجتماعي-الفني، ومدخل نوعية الحياة الوظيفية، ومدخل الهندرة (reengineering).

أولاً - مدخل تبسيط الأعمال

من الناحية التاريخية تأثرت عملية تصميم الوظائف ، إلى حد كبير ، بدراسات الوقت والحركة ومبادئ الإدارة العلمية التي تركز على مفهوم التخصص الدقيق ، وتبسيط المهام وتنميطها ، وعلى تحقيق الكفاية الاقتصادية في الإنتاج ، وذلك من منطلق التركيز الأساسي لهذه المبادئ على الإنتاج والبيئة المادية للعمل .

ويهدف مبدأ تبسيط الأعمال إلى تحقيق الكفاية الاقتصادية من خلال تقليل عدد المهام التي يستطيع الفرد الواحد أداءها . حيث يتم تصميم المهام لتكون مبسطة ، ومكررة ، وفقاً لمعايير محددة ، بحيث لا تكون هناك إلا درجة دنيا من المرونة أو حرية التصرف للعاملين . وتجرد الوظائف من التعقيد ، حتى يتاح للموظف الوقت الكافي للتركيز على أداء المهام الروتينية نفسها .

ومن هنا ، فإن مبادئ الإدارة العلمية كانت تسعى دائماً إلى الكشف عن " أفضل طريقة " لأداء أي عمل ؛ لأن " الطريقة الأفضل " لأداء العمل تحقق أقصى قدر من التخصص وتبسيط العمل ؛ بحيث يؤدي كل موظف الأنشطة المحدودة ذاتها مراراً وتكراراً . وبذلك يستطيع العاملون ذوو المهارة المتدنية أداء العمل على أفضل وجه ، وتستطيع المنظمة تحقيق مستويات عالية من الكفاية . إلى جانب أنه يكون من الممكن نقل العاملين بين الأعمال المختلفة بسهولة ويسر ، حيث إن حاجتهم إلى التدريب أو المهارات أو اتخاذ القرارات تكون محدودة .

ولا شك أن تطبيقات مبادئ الإدارة العلمية أسهمت في استحداث تحسينات ملموسة في الإنتاجية والكفاية الاقتصادية من خلال ترشيده الوظائف واختيار العاملين المناسبين لها . ولكن تطبيق أسلوب الإدارة العلمية في مجال تصميم الوظائف ، من ناحية أخرى ، صاحبه إهمال للجوانب الإنسانية في العمل ، وترك العديد من الآثار السلبية على أداء الأعمال ؛ لأن تصميم الوظائف لم يكن يوجه الاهتمام الكافي إلى الدوافع المعنوية للعاملين ، فالتركيز كان على الكفاية على حساب إنسانية العمل .

وقد كشفت الدراسات الميدانية في هذا المجال أن تبسيط الأعمال ليس الأسلوب التحفيزي المناسب لدفع العاملين إلى أداء الأعمال على النحو المطلوب . فقد ثبت أن الأفراد يكرهون الأعمال الروتينية ، ويكون رد فعلهم إزاءها بالعديد من الطرق السلبية ، بما في ذلك زيادة معدلات التأخر والغياب والحد من الإنتاج .^(١٨) كما تبين أن تنميط الأعمال له مردود سلبي على الأداء الفردي ، حيث إنه يكبت التعبير الإبداعي في العمل . فعلى سبيل المثال ، كشفت إحدى الدراسات أن الموظفين الذين كانوا يعملون في وظائف عالية التنميط في محتواها كانوا يشعرون بمستوى منخفض من الرضا الوظيفي ، مقارنة بأولئك الذين كانوا يعملون في وظائف كان محتواها أقل تنميطاً .^(١٩)

ونتيجة لردود الفعل السلبية لتطبيقات مبادئ الإدارة العلمية قامت جهود متعددة لتعديل الأسلوب التقليدي لتصميم الوظائف ومراعاة منظور العاملين ومنظور العمل نفسه .^(٢٠) وهكذا ، في المرحلة التالية لتطور تصميم الوظائف ، ظهر مدخل جديد يسمى " المدخل الاجتماعي-الفني " .

ثانياً - المدخل الاجتماعي-الفني

ترجع الجذور الأساسية للمدخل الاجتماعي الفني لتصميم الوظائف إلى نتائج الدراسات التي أجريت في مصانع الهوثورن الأمريكية في العشرينيات والثلاثينيات من القرن العشرين . فقد حددت نتائج هذه الدراسات الاتجاه المستقبلي لكثير من الممارسات الإدارية بشكل عام ، وعلى وجه الخصوص أحدثت تأثيرات جوهرية في مجال تصميم الوظائف ما زال لها أهميتها حتى يومنا الحالي .

فقد أظهرت نتائج دراسات الهوثورن أن الموظفين لا ينظرون إلى العمل على أنه مجرد وسيلة للوفاء بالحاجات الاقتصادية للموظفين فحسب . بل تبين أن الموظفين يشكلون مجموعات غير رسمية داخل مجموعات العمل الرسمية ، لها أثر بالغ على سلوكهم الوظيفي وتوقعاتهم في مجال العمل . وكان لتلك النتائج تأثير بالغ على أسلوب تصميم الوظائف ، إذ إن الدعوة إلى الاهتمام بالكفاية الاقتصادية لازمها دعوة إلى التركيز على

"روح الفريق" ، والتخلي عن الفردية في أداء العمل ، والاهتمام بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها . وقد أدى ذلك في مرحلة لاحقة إلى النظر إلى الأعمال كجزء من نظام اجتماعي-فني واسع .

ويتكون النظام الاجتماعي من عوامل ، مثل : الأفراد ، و فرق العمل ، والعلاقات الشخصية ، والأدوار الرسمية وغير الرسمية . ويتكون النظام الفني من عوامل ، مثل : المعدات والأجهزة ، وعمليات الإنتاج ، والمهام ، والإجراءات وأساليب العمل .

يتضمن مدخل النظم الاجتماعية-الفنية فرضين أساسيين . يقوم الفرض الأول على أساس أن الإنتاج في أي نظام للعمل يتم من خلال العملية المشتركة للنظام الاجتماعي وكذلك الفني . أي أن العمل الفاعل يتكون من متغيرين منفصلين ، ولكنهما مترابطان ويعتمدان على بعضهما البعض . فلا يكفي النظر إلى بيئة العمل على أنها إما نظام فني أو نظام اجتماعي بشكل منفرد ، ولكن مزيجاً من الاثنين "النظام الفني-الاجتماعي" . ثانياً ، إن أي نظام اجتماعي-فني يتأثر بالثقافة والقيم للبيئة التي يوجد فيها ويتفاعل معها ، الأمر الذي يعني أنه ليس من الضروري إخضاع كل شيء للعوامل الفنية . بل على العكس من ذلك ، فإن النظم الفنية تتأثر بالثقافة والبيئة بقدر تأثر النظام الاجتماعي بهذه العوامل .^(٢١)

ولكن ، بالرغم من أهمية هذين المبدئين في تصميم الوظائف ، إلا أن الاتجاهات الأكثر حداثة في تصميم الوظائف لم تعد تقتصر على الأخذ بهما فحسب ، بل أصبح البعد الإنساني من الأبعاد الرئيسة التي يتم مراعاتها في تصميم الوظائف . وفي واقع الأمر ، فإن إحدى التحديات الأساسية التي غدت تواجه نظم الخدمة المدنية هي كيفية التوفيق بين توفير نوعية الحياة المناسبة للموظفين ، وتحسين الإنتاجية والكفاءة في الآن نفسه .

ثالثاً - نوعية الحياة الوظيفية

والتطور الرئيس الثالث في مجال تصميم الوظائف هو ذلك الاتجاه الذي يطلق عليه بصفة عامة "نوعية الحياة الوظيفية" . وقد وجه هذا المدخل اهتمامه نحو خلق الظروف التي تعطي فيها حاجات العاملين أولية قصوى ، مقارنة بالمتطلبات الفنية للعمل . وركز على أهمية

تحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين، من خلال جعل الوظائف نفسها قادرة على إشباع حاجات الموظف للتعلم والنمو، والتحدى، وزيادة المسؤولية، والإنجاز. ويقتضي تصميم الوظائف وفقاً لمفهوم نوعية الحياة الوظيفية تغييراً جوهرياً في ثقافة المنظمة بما في ذلك العوامل المتعلقة بالتفويض، وتقوية الأفراد، وتحقيق التكامل بين الأفراد وتكنولوجيا العمل، والإحساس المشترك بالغايات. (٢٢)

وهناك عدد من العناصر الأساسية يجب مراعاتها باستمرار في ثقافة الحياة النوعية الوظيفية. وتشمل هذه العناصر: (١) الرؤية المستقبلية للمنظمة، (٢) أسلوب الإدارة، (٣) هيكل المنظمة، (٤) محتويات الوظائف، (٥) فرق العمل، (٦) نظام المعلومات، (٧) التصميم المادي والفني للعمل، (٨) التناغم والانسجام بين الأفراد (٩) نظم المكافآت. (٢٣)

وبالرغم من أنه لا يوجد مجموعة من المبادئ الموحدة لتصميم الوظائف وفقاً لمفهوم نوعية الحياة الوظيفية؛ لأن ذلك مرهون بالاحتياجات الخاصة لكل منظمة والعاملين فيها، إلا أنه، بصورة عامة، فإن الخطوط العريضة التالية يمكن الاسترشاد بها عند تصميم الوظائف وفقاً لمنظور نوعية الحياة الوظيفية: (٢٤)

١. فيما يتعلق بالمهام:

- (أ) يجب أن تشكل المهام عملاً متكاملًا.
- (ب) يجب أن توفر المهام تنوعاً في الخطوات، والأسلوب، والموقع والمهارة.
- (ج) يجب أن توفر المهام تغذية عكسية عن الأداء.
- (د) يجب أن تتيح المهام قدراً من الحرية للموظف.

٢. فيما يتعلق بالعمل والمنظمة:

- (أ) يجب أن يتيح العمل فرصاً للتعلم والنمو.
- (ب) يجب أن يتيح العمل فرصاً للتقدم والترقي.

- (ج) يجب أن يكون الأفراد قادرين على المشاركة في تحديد أهداف أعمالهم، والإسهام في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيها. (٢٥)
- (د) يجب أن تكون أهداف العمل واضحة، وتوفر قدراً من التحدي للموظف.
- (هـ) يجب توفر القدر الكافي من الموارد لشاغل الوظيفة لأداء العمل.

٣. فيما يتعلق ببيئة العمل:

- (أ) يجب الاتفاق على العلاقات التنظيمية بصورة مشتركة بين الإدارة والموظفين.
- (ب) يجب أن يكون نظام أجور الرواتب عادلاً بالنسبة إلى الإسهامات التي يقدمها العاملون.
- (ج) يجب أن تكون السياسات المتصلة بإدارة الموارد البشرية عادلة ومناسبة.
- (د) يجب أن تكون البيئة المادية مناسبة لأداء العمل.

ولقد اتخذت دراسات تصميم الوظائف وفقاً لمنظور نوعية الحياة الوظيفية منحى جديداً عندما بدأ العلماء السلوكيون الاتجاه نحو تحديد الأبعاد الأساسية للعمل التي تساعد في تحسين معدلات الإنتاج والرضا الوظيفي في الوقت نفسه. (٢٦) ونتيجة لذلك، ظهرت اتجاهات في مجال تصميم الوظائف تدعو إلى مراعاة عدد من المبادئ من أهمها: التعاقب الوظيفي (job rotation)، نطاق الوظيفة، عمق الوظيفة، وخصائص العمل، وفرق العمل، وذلك على أساس أن العمل نفسه يعد مهماً للموظفين، وأن الموظفين يحفزون بطبيعة العمل نفسه.

١. التعاقب الوظيفي

يتم تطبيق مفهوم التعاقب الوظيفي من خلال تصميم الوظائف بشكل يمكن الموظفين من التنقل بصورة منتظمة بين عدد من الوظائف المتشابهة في طبيعة العمل. والهدف الأساسي من ذلك إتاحة الفرصة للموظف لاستخدام مهارات مختلفة وتجنبيه الشعور بالملل الذي قد ينشأ عن أداء المهام الروتينية المتكررة وعدم التنوع في الأداء، إلى جانب إثراء خبراته

ومهاراته، وتحقيق المرونة في استخدام القوى العاملة، وتحسين جو العمل بشكل عام. كذلك فإن أسلوب التعاقب الوظيفي يهدف إلى توفير قوى عاملة حيوية، بافتراض أن التنوع في المهام والعلاقات الاجتماعية في العمل تؤثر إيجابياً على دوافع العاملين ورضاهم الوظيفي، وبالتالي على مستوى إنتاجيتهم. كما يستهدف هذا الأسلوب زيادة الفرصة لإبداع الموظفين في مجال العمل، بافتراض أن تولى الموظفين لمسؤوليات جديدة تجعل أذهانهم أكثر تفتحاً. بالإضافة إلى ذلك، يهدف التعاقب الوظيفي إلى التأثير الإيجابي على مشاعر الموظف وإحساسه بالقيمة الذاتية، نظراً للفرص الجديدة التي تتاح له للتعلم والنمو وتحقيق إسهامات متعددة، الأمر الذي قد ينعكس على إنتاجيته في نهاية الأمر. (٢٧)

وقد أثبتت الأبحاث الميدانية أنه يمكن استخدام التعاقب الوظيفي كوسيلة فاعلة لتعزيز قيمة العمل لدى الموظفين وكأداة للتدريب والنمو. (٢٨) كما ثبت من خلال التجربة أن التعاقب الوظيفي يزيد من المتعة في العمل، من خلال العمل في بيئة جديدة، وأداء مهام مختلفة، والتعامل مع أناس مختلفين، وتكوين صداقات جديدة. بالإضافة إلى أنه يشري الخبرة الشخصية للفرد، ويتيح له الفرصة للتعلم واكتساب مهارات جديدة، ويزيد من تفهمه لأعمال الآخرين ويكسبه منظورات جديدة، ويزيد من إبداعه في العمل. (٢٩)

ويمكن وضع برنامج للتعاقب الوظيفي في حدة إدارية معينة، من خلال اتباع عدد من الخطوات. ففي بادئ الأمر يجب إعلان بداية برنامج التعاقب الوظيفي حتى يعلم به الموظفون جميعهم. يلي ذلك تحديد فترة تجريبية تتراوح بين ثلاثة وستة أشهر، وذلك لإتاحة الفرصة للمشاركين في البرنامج لتعلم أعمالهم الجديدة. وفي الوقت نفسه لكي تتاح الفرصة للموظفين الذين لا يحبون واجبات أعمالهم الجديدة، أو الذين يظهرون أنهم غير قادرين على أداء العمل على النحو الصحيح، طلب العودة إلى أعمالهم الأصلية أو العمل في مكان آخر. وأخيراً، فإن توفير التغذية العكسية يعد أمراً مهماً أثناء تنفيذ برنامج التعاقب الوظيفي، (تغذية عكسية من الموظفين المشاركين ومن رؤسائهم) (٣٠)

٢. نطاق الوظيفة

يعني نطاق الوظيفة عدد المهام التي يقوم شاغل الوظيفة بأدائها. فالشخص الذي يقوم بعشر مهام لإتمام العمل لديه نطاق عمل أوسع من ذلك الشخص الذي يؤدي خمس مهام فقط. ويؤدي شاغل الوظيفة ذات النطاق الضيق مهام قليلة ويكررها بصورة دائمة، بينما يؤدي الموظف في الوظيفة ذات النطاق الواسع مهام أكثر. وتعد استراتيجية توسيع الوظائف، على النقيض من مفهوم تقسيم العمل، شكلاً من عدم التخصص، لذا فإنها تركز على زيادة عدد المهام والعمليات التي يقوم الشخص بأدائها. وهكذا فعندما يكون الهدف توسيع نطاق الوظيفة فإنها تصمم ليقوم الموظف بأداء ثمان مهام بدلاً من أربع مهام، على سبيل المثال. ويدعو الاتجاه الحديث في تصميم الوظائف إلى توسيع نطاق العمل، أي إضافة مهام أكثر لواجبات الوظائف، ولكن تكون شبيهة بها، وتكون تقريباً في نفس مستوى الصعوبة والمسؤولية.

ومع أن توسيع الوظيفة قد يستدعي مزيداً من التدريب في كثير من الأحيان، إلا أنه في العادة يسهم في زيادة الرضا الوظيفي، بسبب الحد من الملل الذي قد يشعر به الموظف، وكذلك الاستفادة من الطاقات الكامنة للفرد، وهذا من شأنه أن ينعكس على إنتاجيته بشكل إيجابي في نهاية الأمر. وقد دلت العديد من البحوث الميدانية في هذا المجال على أن نطاق الوظيفة يؤثر في العديد من جوانب العمل. فقد ظهر، على سبيل المثال، أن توسيع نطاق العمل يرتبط إيجابياً مع ما يسمى سلوك المواطنة التنظيمية (organizational citizenship behavior).^(٣١) كما أبرزت الدراسات في هذا المجال أن الفوائد التي تحققت نتيجة توسيع الأعمال، شملت: فراغاً ذهنياً أقل للموظفين، فرصاً أكبر لتدارك الأخطاء، تحسين الخدمات المقدمة للعمههور، علاوة على تحقيق الرضا الوظيفي.^(٣٢)

ولكن، من ناحية أخرى، أوضحت الدراسات الميدانية في هذا المجال أن للوظائف الموسعة تكاليفها المتمثلة في الحاجة إلى مهارات أكبر، وفي المتطلبات الكبرى للتدريب، وفي

الحاجة إلى دفع تعويضات مالية أكثر. (٣٣) كذلك تبين أن زيادة دوافع العاملين تتطلب أكثر من مجرد زيادة مهام العمل، فإلى جانب ذلك، تبين أنه من الضروري إعادة تصميم جوانب أخرى معينة من نطاق العمل.

٣. عمق الوظيفة

يُعنى عمق الوظيفة بمقدار الحرية ومدى التحكم الذي يتمتع بهما الفرد في تحديد نشاطات العمل ونتائجه. وكثيراً ما يعبر عن عمق الوظائف من خلال ما يسمى "إثراء الوظائف"، أو إعطاء الوظيفة قدراً أكبر من السلطة والمسؤولية والاستقلال. (٣٤)

ولقد جاء مفهوم إثراء الوظائف في الأساس من نظرية العاملين للدوافع التي قدمها فردريك هيرزبيرغ. (٣٥) والأساس في هذه النظرية أن ثمة عوامل تشبع الحاجات الفردية للنمو النفسي، وخاصة مقدار المسؤولية المتاحة للموظف، والتحدي الذي توفره مهام العمل، والإنجاز الذي يمكن أن يحققه الموظف في مجال عمله.

ويتم تطبيق مفهوم الإثراء الوظيفي من خلال التغيير المباشر في عمق الوظيفة. ويمكن للمديرين أن يوفرُوا للموظفين فرصاً أكبر لممارسة الحرية في اتخاذ القرارات وأداء المهام من خلال الاهتمام بتحقيق العوامل التالية: (٣٦)

١. التغذية العكسية المباشرة: يجب أن يتم تقديم نتائج تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الوقت المناسب وبصورة مباشرة.

٢. التعلم الجديد: ينبغي أن توفر الوظائف فرصاً للتعلم والنمو للموظفين.

٣. الجدولة: يجب أن يكون الأفراد قادرين على جدولة أعمالهم.

٤. التميز والتفرد: يجب أن تتسم كل وظيفة ببعض الخصائص الفريدة، التي تميزها عن غيرها.

٥. التحكم في الموارد: يجب أن يتوافر للأفراد بعض التحكم في الموارد ذات العلاقة بعملهم.

٦. المسؤولية الشخصية: يجب أن تتاح الفرصة للأفراد ليكونوا مسؤولين عن أعمالهم.

وفيما يذهب البعض من مفكري الإدارة إلى تقديم مفهوم عريض لإثراء الوظائف ليتضمن مفهوم توسيع الوظائف، إلا أنه قد يكون من المفيد الفصل بين المفهومين. ويكمن الاختلاف الأساسي بين مفهوم توسيع الوظيفة ومفهوم إثراء الوظيفة في مقدار التحكم الذي يملكه الموظف في أعمال الوظيفة. فتوسيع الوظيفة هو مجرد تمديد أفقي لواجبات الوظيفة، دون تعميق المسؤوليات المتاحة للموظف، ودون زيادة مقدار حرية الموظف في تحديد ما الذي يعمل، أو كيف، أو متى يعمل. لكن إثراء الوظائف، من جهة أخرى، يتضمن تمديداً رأسياً لأعباء الوظيفة من خلال زيادة مسؤوليات الموظف، وإعطائه السلطة اللازمة لأداء عمله بكفاءة، من أجل زيادة دافعيته تجاه العمل، وحتى يشعر بالإنجاز الشخصي والرضا النفسي، ومن ثم التأثير إيجابياً على إنتاجيته. (٣٧)

وبالرغم من أن إثراء الوظائف قد يستوجب تعويضات مالية أكبر، وقد يرتبط بتكاليف مالية أخرى مثل تكاليف التدريب والتوظيف، (٣٨) إلا أن الدراسات الميدانية في هذا المجال أثبتت أن إعادة تصميم العمل بحيث يسمح للموظفين بالمشاركة وتحمل المسؤولية يؤدي إلى تحقيق العديد من النتائج الإيجابية للعمل والعاملين. (٣٩) فقد تبين أن الموظفين الذين يؤدون مهام تتسم بالثراء يكون لديهم دوافع داخلية عالية لأداء العمل بكفاءة، ومن ثم يكون غيابهم أقل. (٤٠) كما ظهر أن إثراء الوظائف يؤثر إيجابياً على الانغماس الوظيفي، والولاء الوظيفي، والمواطنة الوظيفية. (٤١) كذلك ثبت تأثيره الإيجابي على الجوانب المختلفة للرضا الوظيفي، مثل: الرضا عن الراتب، ونوعية الإشراف، وزملاء العمل. (٤٢)

٤. نموذج خصائص العمل

من بين الجهود العديدة لتصميم الوظائف ضمن منظور نوعية الحياة الوظيفية، تلك التي انصب اهتمامها على خصائص العمل. ولعل "نموذج خصائص العمل" الذي قدمه هاكمان ولولر (Hackman and Lawler) (٤٣)، ثم طوره فيما بعد هاكمان وأولدهام (Hackman and Oldham) (٤٤) يعد أفضل ما يمثل هذه الجهود.

ويمكن تلخيص الفكرة الأساسية لمفهوم نموذج خصائص العمل في أنه، وفقاً لشروط معينة، يمكن تحسين مستوى الإنتاج ونوعية الحياة الوظيفية من خلال تحسين جوانب معينة في مضمون الوظيفة نفسها. ولتحقيق ذلك، فإن نموذج خصائص العمل يشير على وجه التحديد إلى خمسة أبعاد رئيسة لمحتوى العمل يجب أخذها في الحسبان عند تصميم الوظيفة، بالإضافة إلى بعدين للعلاقات الشخصية في العمل. ^(٤٥) وتشمل الأبعاد الرئيسة لمحتوى العمل ما يلي: ^(٤٦)

(أ) **التنوع في مهام العمل**: أي الدرجة التي يتيح فيها العمل للموظف أداء نطاق متسع ومتنوع من الأنشطة في عمله، بحيث يستطيع استخدام عدد من المهارات المختلفة في أداء مهام عمله. وتنبغي الإشارة أن التنوع في مهام العمل يختلف عن توسيع الوظيفة الذي هو مجرد زيادة المهام المتشابهة.

(ب) **الاستقلالية**: أي مدى الحرية المتاحة للموظف لوضع جدول العمل الخاص به، وتحديد الإجراءات المتبعة لتنفيذ العمل.

(ج) **معرفة نتائج مهام العمل**: أي الدرجة التي يقوم فيها الفرد بعمل جزء متكامل من العمل من البداية للنهاية، بحيث يستطيع التعرف على النتائج النهائية لمجهوده.

(د) **التغذية العكسية**: أي درجة المعلومات التي يتلقاها الموظف عن عمله، الأمر الذي يساعده على معرفة مدى حسن أدائه لعمله.

(هـ) **أهمية المهام**: أي درجة تأثير الوظيفة على حياة أو أعمال الآخرين.

أما البعدان الرئيسان للعلاقات الشخصية في العمل فيشملان، ما يلي:

(و) **فرص تكوين الصداقات**: أي الدرجة التي يتيحها العمل للفرد للحدوث مع زملائه في العمل لتكوين علاقات غير رسمية معهم.

(ز) **التعامل مع الآخرين**: أي الدرجة التي يتيحها العمل للتعامل مع أناس آخرين سواء من الجمهور أو الموظفين الآخرين.

ويشير هاكمان وأولدهام إلى أن للخصائص الجوهرية للعمل تأثير على ثلاث حالات نفسية أساسية لشاغل الوظيفة، هي:

١. الشعور أن العمل الذي يؤديه له قيمة ومعنى.

٢. الشعور بمسئوليته عن نتائج العمل الذي يؤديه.

٣. الشعور أن لديه معرفة بالنتائج الفعلية للعمل الذي يؤديه.

وتتحقق هذه الحالات النفسية الثلاث يعمل كمعزز للرضا الوظيفي، وكمصدر للدوافع الداخلية لأداء العمل بكفاءة، ويؤدي إلى قدر أقل من الغياب والتسرب الوظيفي.

وقد أظهرت العديد من الدراسات أن لتصميم الوظيفة وفقاً لنموذج خصائص العمل العديد من الإيجابيات. فقد كشفت نتائج عدد من الدراسات أن لخصائص العمل تأثير بالغ على الرضا الوظيفي،^(٤٧) وأن الرضا الوظيفي يتأثر بشكل كبير بمدى التنوع في الأعمال والمشاركة في اتخاذ القرارات،^(٤٨) وأن هناك ارتباط بين تنوع المهام وإبداع العاملين،^(٤٩) وأن لخصائص الوظيفة تأثير على مقدار الوقت المهدر في العمل وعلى معدلات غياب الموظفين،^(٥٠) وعلى الجهد المبذول من قبل العاملين لأداء مهام وظائفهم،^(٥١) وعلى مدى الالتصاق النفسي بالعمل (psychological attachment).^(٥٢)

(٥) فرق العمل

فرق أو مجموعات العمل هي إحدى أشكال تصميم الوظائف التي ظهرت ضمن حركة نوعية الحياة الوظيفية. وقد ساعدت مناهج الإدارة اليابانية على ترسيخ مفهوم فرق العمل. فأسلوب الإدارة اليابانية، بشكل عام، يعامل العاملين وفقاً لمعايير شبيهة بمعايير الأسرة. ومن ضمن هذه المعايير معيار فرق العمل وتلاحم المجموعة، حيث إن السلوك الفردي والمنافسة بين العاملين لا تُشجع.

وتقليدياً، كانت مجموعات العمل تدار من قبل الرؤساء الذين كانوا يتخذون معظم القرارات المتصلة بمحتوى العمل، وطريقة أدائه، وتوزيع مهامه. ولكن ظهرت حديثاً بدائل

أخرى لتنظيم مجموعات العمل ، يطلق عليها أسماء مختلفة ، مثل : مجموعات العمل المدارة ذاتياً ، أو مجموعات المستقلة ، أو مجموعات العمل شبه المستقلة . كما ظهرت بعض الأساليب الإدارية لأداء الأعمال تجعل من مجموعات العمل ركيزة أساسية في فلسفتها ، مثل : أسلوب إدارة الجودة الكلية . ووفقاً لهذه البدائل تغيرت آلية عمل المجموعات ، فأصبح أعضاء المجموعات يشاركون في اتخاذ القرارات التي كانت تعد تقليدياً أمراً من اختصاص الرؤساء فقط . كما أضحى الأعضاء يدرّبون على مهارات متنوعة ذات علاقة بمهام المجموعة .

وقد زاد استخدام فرق العمل بأشكالها المختلفة في المنظمات في السنوات الأخيرة بشكل فائق ، كأسلوب أساس لتنظيم الأعمال وأدائها ؛ نظراً للفوائد العديدة التي حققها استخدامها في هذا المجال .^(٥٣) وبصفة عامة ، فقد أظهرت نتائج الدراسات الميدانية في هذا المجال أن مجموعات العمل الفاعلة لها تأثير إيجابي على الأداء (من حيث الكفاءة ، والإنتاجية ، والنوعية ، ورضا الجمهور ، والإبداع) ، وعلى اتجاهات العاملين (من حيث الرضا ، والولاء ، والثقة في الإدارة) وعلى السلوك الوظيفي ، (مثل : الغياب ، التسرب ، وإهدار الوقت).^(٥٤)

كما أبرزت نتائج العديد من الدراسات الميدانية العديد من الإيجابيات التي تتحقق باستخدام فرق العمل في أداء الأعمال بشكل أكثر تحديداً . ففي دراسة على مجموعات العمل شبه المستقلة أظهرت النتائج أن تطوير الفرق المستقلة كان مقترناً بتغيرات إيجابية في استجابات الموظفين الإدراكية والسلوكية . كما تبين أن الاجتماعات الدورية بين أعضاء مجموعات العمل ومشرفيهم كان لها تأثير فائق على نطاق العمل ، ووضوح الدور ، والرضا الوظيفي والإنتاجية والالتزام بالحضور .^(٥٥) وفي دراسة أخرى ظهر أن مجموعات العمل تحسن من نوعية القرارات بسبب المعرفة الكبيرة بالأعمال ، والشعور الفائق بالاعتزاز والولاء للمنظمة .^(٥٦) كما تبين أن مجموعات العمل المستقلة تتسم بدرجة عالية من الدافعية

والحماس في تنفيذ الأعمال اليومية. ^(٥٧) وظهر أن مجموعات العمل المتلاحمة تؤثر إيجابياً على الأداء والولاء التنظيمي. ^(٥٨)

ولكن حتى تحدث فرق العمل الفوائد المرجوة في مجال العمل، فيجب أن تتوافر لها عوامل النجاح. فقد تبين أن خصائص فرق العمل له تأثير على أدائها، ^(٥٩) كما تبين أن المجموعات التي تتوافر لها عوامل الفاعلية يكون لها تأثير إيجابي على الإنتاجية والرضا الوظيفي. ^(٦٠) ومن جهة أخرى، ظهر أن عدم توفير أسباب الفاعلية لمجموعات العمل له أثره السلبي على العمل، وعلى الأفراد ذوي العلاقة، وعلى الخدمة التي تقدمها المنظمة، وعلى الجمهور، وعلى المزاج العام للمنظمة. ^(٦١) ويمكن تلخيص أهم عوامل الفاعلية التي يجب أخذها في الحسبان عند تشكيل فرق العمل، فيما يلي: ^(٦٢)

١. تصميم عمل المجموعة: بحيث يتيح قدراً من الإدارة الذاتية، والمشاركة الإيجابية، وتنوع المهام، وأداء جزء متكامل من العمل، والشعور أن للمهام أهميتها.

٢. الاعتماد المتبادل بين الأفراد: في الأداء، والأهداف، والتغذية العكسية، والمكافآت.

٣. تكوين المجموعة: من حيث التنوع أو التجانس في القدرات والخبرات (وذلك وفقاً لطبيعة المهام التي تؤديها المجموعة)، وتوفير المرونة في إسناد المهام إلى الأعضاء، والحجم المناسب للمجموعة، وتفضيل الموظف للعمل في مجموعة معينة.

٤. إطار العمل: من حيث توفير التدريب المناسب للأعضاء لتحمل مسؤوليات وسلطات أكبر، والاهتمام بالاتصالات والتعاون بين المجموعات، وبالثقافة والقيم التنظيمية، ^(٦٣) وتوفير الدعم اللازم من قبل الإدارة العليا، وإظهار الالتزام الحقيقي من قبلها كوكيل للتغيير. ^(٦٤)

٥. العمليات: من حيث توفير الدعم الاجتماعي (التفاعل الاجتماعي الإيجابي بين الأعضاء)، والعمل بروح الفريق، وتقاسم أعباء العمل، ومن حيث الاهتمام بالاتصالات والتعاون داخل المجموعة نفسها.

وفي هذا المجال ينبغي التأكيد على دور المديرين في توفير النجاح لفرق العمل . وبصفة عامة يتعين على المديرين في هذا المجال توجيه الاهتمام إلى عدد من العوامل ، من أهمها ، ما يلي :

- ١ . أن تتوافر لديهم الثقة في مرؤوسيهـم وفي قدراتهم وإمكانية تطورهـم .
- ٢ . أن يكونوا قادرين على وضع الأهداف للأنشطة في وحداتهم الإدارية ، وجعل مجموعات العمل مسؤولة عن تحقيق أهداف الإنتاج .
- ٣ . أن يدركوا مدى الحاجة إلى توفير الموارد اللازمة ، وتزويد أعضاء المجموعة بكل أنواع البيانات الأساسية المطلوبة لاتخاذ القرارات .

رابعاً - الهندرة (reengineering)

ظهر مفهوم الهندرة لأول مرة في مقالة نشرها توماس دافنبورت وجميس شورت (Thomas Davenport and James Short) في صيف ١٩٩٠^(٦٥) . وفي الصيف نفسه نشر مايكل هامر (Michael Hammer) مقالة أخرى وسعت من المفهوم وعمقته .^(٦٦) وتقوم فلسفة الهندرة كمدخل لتصميم الوظائف على مفهوم التغيير الشامل لتصميم العمل . ويتعبـر أدق هي : " إعادة التفكير بشكل جذري ، وإعادة التصميم بشكل راديكالي لعمليات العمل ، لتحقيق تحسينات دراماتيكية في المعايير الحالية الأساسية للأداء ، مثل : التكاليف ، أو الخدمة ، أو السرعة " .^(٦٧) وثمة أربعة عوامل أساسية في تصميم العمل وفقاً لمنظور الهندرة :

- ١ . يجب تنظيم العمل حول النتائج أو المخرجات وليس المهام .
- ٢ . إلغاء العمليات غير الضرورية التي تعد هدراً ، واستخدام أقل عدد ممكن من الأفراد لأداء العمل .
- ٣ . إعادة تصميم الثقافة التنظيمية ، من خلال بناء مناخ يتسم بالثقة العالية بين الأفراد ، ويظهر فيه التزام الإدارة العليا بالتغيير .^(٦٨)
- ٤ . المشاركة من قبل الجميع (الموظفين والقيادة) في التصميم والتنفيذ .

وبالرغم من أن ثمة تشابه بين أسلوب الهندرة وأسلوب إدارة الجودة الكلية، إلا أن هناك فروق جوهرية بين الاثنين. فمن حيث التشابه فكلا الأسلوبين يهدفان إلى توفير قوى عاملة محفزة وقادرة على اتخاذ قرارات ذات نوعية أفضل. وكلاهما يركزان على العمليات. ولتحديد الأهداف، كلاهما يستخدمان معايير أساسية (benchmarking)، تعنى بالبحث المستمر والمتنظم عن أفضل الممارسات التي تؤدي إلى أداء الأعمال بشكل متميز.

ولكن الاختلاف الأساسي بين الأسلوبين يكمن في نطاق العمليتين. فالتغيير في الهندرة يكون أكثر راديكالية، حيث يتم النظر إلى التنظيم كله من البداية للنهاية، في حين أن التغيير في الجودة الكلية يتم بصورة مستمرة وبالتدريج، حيث يتم التركيز على عمليات معينة في كل مرحلة للتغيير.^(٦٩) ولهذا فإن الهندرة تلغي كل العمليات القائمة وتبدأ في تنظيم الأعمال من جديد، بينما تحاول الجودة الكلية إصلاح وتحسين العمليات القائمة. كذلك هناك اختلاف في دور الإدارة العليا، فالتغيير في الهندرة يكون من أعلى إلى أسفل (top-down)، بينما في الجودة الكلية يكون من أسفل إلى أعلى (bottom-up).^(٧٠)

وقد ثبت أنه إذا تم تطبيق الهندرة بشكل مناسب فإنها يمكن أن تكون أداة للنجاح في المنظمات. والواقع فقد حقق تطبيقها نتائج ممتازة للعديد من المنظمات التي تبنتها.^(٧١) وقد ثبت أن الهندرة يمكن تطبيقها في القطاع العام، والحقيقة فقد ازداد تبني منظمات القطاع العام للهندرة في السنوات الأخيرة.^(٧٢) ولكن، حتى يمكن تحقيق النجاح لها يجب الأخذ في الحسبان خصائص القطاع العام التي تميزها عن القطاع الخاص.^(٧٣)

الاتجاهات المستقبلية في تصميم العمل

علاوة على المداخل السابقة لتصميم العمل، فثمة اتجاهات أخذت في الظهور مؤخراً في مجال الأعمال سيكون لها تأثير كبير على تصميم الوظائف في القرن الواحد والعشرين.^(٧٤) فالسنوات الماضية شهدت تغيرات اجتماعية واقتصادية وتقنية متسارعة، وهناك مؤشرات على أن هذه التغيرات ستستمر في السنوات القادمة، وسيكون لها تأثيرها

على الأعمال والقوى العاملة، وبالتالي على تصميم الوظائف.

وفي هذا الصدد، من المتوقع ارتفاع عدد الوظائف الناتجة عن تقنية الحاسب الآلي. وستتطلب هذه الوظائف جهداً أكبر لإثرائها، نظراً لما تتسم به طبيعتها من روتينية وآلية في أداء المهام. ^(٧٥) كذلك من المتوقع استمرار ارتفاع مستوى التعليم والمهارة والتخصص للقوى العاملة، الأمر الذي سيقضي من المنظمات أن تكون أكثر حساسية لمتطلبات هذه الاحتياجات المتجددة. كذلك يتوقع أن تسهم التغيرات المتعلقة في مجال العمل إلى ظهور أشكال تنظيمية متنوعة تحل محل تنظيم الهيكل الهرمي التقليدي، ويحل فيها تقسيم العمل الأفقي محل التقسيم الرأسي. علاوة على أن التغيرات المستمرة في مجال الأعمال ستحتّم إعادة تعريف العمل نفسه، بحيث يكون هناك تركيز على التعلم المستمر للأفراد، والمسؤوليات التي تتطلب مزيداً من التفكير والإبداع، وساعات عمل أقل. ^(٧٦)

تحويل الوظائف

تلجأ الخدمة المدنية في سد احتياجاتها من التخصصات المختلفة إلى أسلوب تحويل الوظائف الذي يمنحها نوعاً من المرونة، في حدود الميزانية المعتمدة، لمقابلة ظروف العمل المتغيرة. ^(٧٧) وفي الخدمة المدنية بالمملكة يعني تحويل الوظائف تغيير اسم وظيفة معتمدة في ميزانية إحدى الأجهزة الحكومية إلى اسم آخر، مثل تحويل اسم وظيفة باحث معلومات بالمرتبة السابعة إلى اسم محقق إداري. وهو في العادة إجراء عاجل تستدعيه حاجة عاجلة لا تقبل التأجيل إلى العام المالي القادم، وذلك استجابة لمتطلبات العمل ليتفق مع قواعد تصنيف الوظائف أو حاجة التنظيم أو كليهما معاً، أو استجابة لمتطلبات برنامج عمل معتمد يحتاج إلى تكييف بعض الوظائف اللازمة له بما يوافق حاجته العاجلة.

ولا يتم تحويل وظيفة معينة بناءً على رغبة شاغلها، بل وفقاً لما تراه الإدارة ضرورياً لسير العمل وانتظامه. وقد يترتب على التحويل وصفاً جديداً لواجبات الوظيفة ومسؤولياتها، ولكن يجب ألا يترتب عليه تغيير في مرتبة الوظيفة، أو في الهيكل التنظيمي القائم المعتمد للجهاز الذي تقع فيه الوظيفة.

وقد بدأ استخدام التحويل في وظائف الخدمة المدنية في المملكة مع اعتماد الميزانية العامة للدولة للعام المالي (١٣٩١/١٣٩٢ هـ)، وذلك وفقاً للمادة الحادية عشرة من المرسوم الملكي الذي تم بموجبه اعتماد ميزانية ذلك العام المالي. ^(٧٨) واستمر نص هذه المادة في المراسيم الملكية للميزانيات العامة للسنوات التالية. حيث ينص المرسوم الملكي المعتمد للميزانية السنوية للدولة في العادة على أن: "تعتمد التشكيلات الإدارية لكل جهة حسبما صدرت بها الميزانية العامة، ولا يجوز تعديلها إلا بقرار من اللجنة العليا للإصلاح الإداري. ويجوز تحويل مسميات الوظائف، وفقاً لمقتضيات التصنيف بقرار رئيس الديوان العام للخدمة المدنية (وزير المالية حالياً)، استناداً إلى توصية لجنة تؤلف من مندوبين من وزارة المالية والاقتصاد الوطني ووزارة الخدمة المدنية والجهة ذات العلاقة".

وكثيراً ما تلجأ الجهات الحكومية إلى طلب تحويل بعض الوظائف لديها. وقد بلغ عدد الوظائف التي تم تحويلها خلال العام المالي ١٤١٧ / ١٤١٨ هـ (١٨١٠ وظيفة)، منها (١٣٦١) وظيفة محورة للموظفين، و(٤٤٩) وظيفة محورة للمستخدمين. وكانت وظائف المجموعة العامة للعمليات في مقدمة الوظائف المحورة في ذلك العام (٤٧٨ وظيفة)، تليها الوظائف الإدارية والمالية (٣٣٨ وظيفة)، فالوظائف الإدارية المعاونة (٢٠٧ وظيفة)، فالوظائف التخصصية (١٣٢ وظيفة)، فالوظائف الفنية والفنية المساعدة (٩١ وظيفة)، فالوظائف الحرفية (٦٣ وظيفة)، فالوظائف الثقافية والاجتماعية (٣٨ وظيفة)، فالوظائف الدينية (٩ وظائف)، فالوظائف التعليمية (٣ وظائف)، وأخيراً الوظائف الدبلوماسية (وظيفتان). ^(٧٩)

لجنة تحويل الوظائف

هناك لجنة لتحويل أسماء الوظائف تتألف من مندوبين من وزارة الخدمة المدنية (الإدارة العامة للتصنيف)، ووزارة المالية والاقتصاد الوطني (الإدارة المركزية للتنظيم والإدارة، والإدارة العامة للميزانية)، والجهة الحكومية ذات العلاقة. وتوجد سكرتارية لهذه اللجنة في الإدارة العامة للتصنيف بوزارة الخدمة المدنية. وتجتمع هذه اللجنة بصفة دورية في وزارة

الخدمة المدنية وفق مواعيد محددة . وتقدم اللجنة توصياتها لوزير الخدمة المدنية لإصدار القرار المناسب وفقاً لمرسوم الميزانية العامة في كل عام . وقد تم توزيع عمل اللجنة مؤخراً بين لجتين إحداهما تختص بدراسة طلبات تحويل الوظائف للمرتبة التاسعة فما فوقها ، والأخرى لدراسة طلبات تحويل الوظائف للمرتبة الثامنة فما دونها .

إجراءات التحويل^(٨٠)

تقوم وزارة الخدمة المدنية في بداية كل سنة مالية بتبليغ الجهات الحكومية بضوابط تحويل الوظائف، وإجراءاته، ومواعيد قبول طلبات التحويل من الجهات الحكومية، وفترات صدور قرارات لجنة التحويل . وفي الوقت الراهن يتم تحويل وظائف المراتب الثامنة فما دونها شهرياً . ويتم التحويل بناءً على تقدير الجهة الحكومية، فإذا رأت أن ثمة حاجة إلى تحويل وظيفة معينة، أو عدد من الوظائف لديها، فتقوم بتعبئة النماذج الخاصة بالتحويل (٢٠١ و ٢٠١١ ب) . وتحتوي هذه النماذج على عدة حقول من أهمها وصف للواجبات والمسؤوليات الحالية للوظيفة القائمة وكذلك الواجبات والمسؤوليات المقترحة لها، بالإضافة إلى إظهار مبررات التحويل . ويتم تصديق نموذج طلب التحويل من قبل المسؤول المختص بالجهة الحكومية، ثم يرسل إلى سكرتارية لجنة التحويل بوزارة الخدمة المدنية . ويتم إرسال طلبات التحويل إلى وزارة الخدمة، وفقاً للإجراءات التالية :

- ١ . يتم تقديم طلبات التحويل إلى سكرتارية لجنة التحويل في المواعيد التي تحددها وزارة الخدمة المدنية في كل سنة مالية .
- ٢ . يتم إرسال طلبات التحويل لوظائف المرتبة التاسعة فما فوقها بخطاب مستقل بتوقيع الوزير أو رئيس الجهاز . أما وظائف المرتبة الثامنة فما دونها فترسل بخطاب مستقل بتوقيع وكيل الوزير أو الجهاز أو من في مستواه .
- ٣ . إذا كانت الوظيفة المطلوب تحويلها وفقاً لمتطلبات العمل مشغولة وسيترتب على تحويلها تأثير على المزايا المالية المخصصة للوظيفة وسيظل شاغلها مثبتاً عليها بعد

تحويلها، أو إذا كانت الوظيفة مشغولة وسيترتب على التحويل استلام عهده، أو نقل الوظيفة إلى مدينة أخرى، فيجب في هذه الحالة إرفاق طلب التحويل بموافقة خطية من شاغل الوظيفة على التحويل. كذلك يجب الحصول على موافقة خطية على التحويل من شاغل الوظيفة إذا شغلها بمؤهل مميز، إلا إذا مضى على تعيينه ست سنوات، أو قدم تقريراً طبياً معتمداً من الهيئة الطبية المختصة يفيد بعجزه عن أداء مهام وظيفته ويوصي بتغيير مجال عمله.

دراسة طلبات التحويل

تم دراسة طلبات التحويل بمشاركة الجهات الحكومية مباشرة مع لجنة التحويل قبل تقديم التوصية بشأن التحويل، وذلك لتمكين اللجنة والجهة الحكومية من مناقشة الطلب بأسلوب موضوعي يتجاوز ما تتضمنه نماذج التحويل. ولزيادة التفهم لواقع الجهات الحكومية ومرئياتها بخصوص احتياجاتها الوظيفية، لتمكينها من تصحيح وضع وظائفها بما يتفق مع قواعد التصنيف أو متطلبات التنظيم.^(٨١) وتدرس لجنة تحويل الوظائف طلبات التحويل في ضوء العوامل التالية:^(٨٢)

١. مرسوم الميزانية العامة للدولة، وتشكيلات الميزانية المعتمدة بموجب مرسوم الميزانية وما يصدر به من تعليمات.
٢. القرارات ذات العلاقة الصادرة من مجلس الوزراء، ومجلس الخدمة المدنية، واللجنة العليا للإصلاح الإداري.
٣. التقسيمات المعتمدة في الهيكل التنظيمي للجهة الطالبة لتحويل الوظيفة.
٤. دليل تصنيف الوظائف.
٥. النواحي التنظيمية والتصنيفية التي سترتب على تحويل الوظيفة أو الوظائف المرتبطة بها، وذلك في ضوء ما تقدمه الجهة الحكومية من معلومات ومبررات في نموذج طلب التحويل.

ضوابط التحويل

أصدرت وزارة الخدمة المدنية دليلاً للتحويل أوضحت فيه الضوابط الأساسية التي ينبغي اتباعها عند تحويل الوظائف. ومن أهم هذه الضوابط أن يحقق التحويل مطلب الجهة الحكومية المعنية بموضوعية، كأن يكون التحويل ضرورياً لدعم وظائف النشاط الأساسي لها، أو تلبية حاجات قواعد التصنيف الوظيفي، أو التنظيم الإداري فيها. ويتم ذلك وفقاً للضوابط التالية:

- لا يجوز التحويل من وظيفة غير مستثناة إلى وظيفة مستثناة، إلا إذا كان الاسم المقترح من الأسماء المقررة من مجلس الخدمة المدنية.
- لا يجوز تحويل وظيفة لم يمض على استحداثها أو تحويلها عام مالي كامل، إلا إذا كان ذلك تصحيحاً لوضع تنظيمي أو تصنيفي، يتعذر شغل الوظيفة بدونه.
- لا يجوز تحويل الوظيفة المشغولة عن طريقة الترقية، إلا إذا مضت سنه على ترقية شاغلها. (٨٣)
- لا يجوز تحويل الوظائف إذا كانت مشغولة، إلا إذا كان التحويل سيسهم في تصحيح اسمها بما يتفق مع النشاط الأساسي لموقعها دون التأثير على خبرات شاغلها، أو في حالة وجود تقرير طبي معتمد من الهيئة الطبية بالمنطقة يفيد عجز شاغلها عن أداء مهام وظيفته ويوصي بتغيير مجال عمله.
- لا يجوز التحويل إذا كان يمهّد لتعيين موظف أو ترقية أو نقله بعد تحويل الوظيفة، ما لم يكن التحويل ضرورة يملّيها التنظيم والتشكيل المعتمدين.
- لا يجوز التحويل إذا كان سيؤدي إلى إلغاء تشكيل لوحد تنظيمية معتمدة في الميزانية أو إلى إيجاد وحدة تنظيمية غير معتمدة أصلاً في الميزانية.
- لا يجوز التحويل إذا كان سيجلب عليه إيجاد نشاط لا تزاوله الجهة المعنية، ولا يعد من ضمن اختصاصاتها.

- الأصل في التحويل أن يكون ضمن حدود مجموعات الفئات (السلاسل)، وبقدر ما تدعو إليه حاجة العمل . واستثناءً من ذلك يجوز، إذا دعت الضرورة، تحويل الوظائف بين المجموعات العامة، وذلك في وفقاً لما يلي: (٨٤)

- التحويل من المجموعات العامة للوظائف الإدارية والمالية، والإدارية المعاونة، والعمليات، والدينية، الثقافية، والدبلوماسية وإليها .
- التحويل من المجموعات العامة للوظائف التخصصية، أو الفنية والفنية المساعدة، أو الحرفية، أو التعليمية وإليها .
- التحويل بين أي من المجموعات العامة، إذا كان التحويل المطلوب سيؤدي إلى إيجاد اسم وظيفي يخدم النشاط الأساسي للجهة الحكومية المعنية، وكان بناءً على حاجة ملحة لا تقبل التأجيل إلى ميزانية العام القادم .
- لا يجوز التحويل إذا كان سيؤدي إلى تحويل وظيفة ضمن النشاط الأساسي للجهة إلى نشاط مساعد، إلا إذا كان لذلك ضرورة تنظيمية مقررة من جهة لها صلاحية ذلك، على ألا توجد وظائف بالنشاط المساعد يمكن تحويلها، وبما لا يؤثر سلباً على المجال الذي يتم التحويل منه .

بيد أنه يجوز للجنة التحويل أن تستثني من هذه الضوابط السابقة ما تمليه ضرورة تصنيفية تتعلق بعدم ملائمة اسم الوظيفة أو مستواها قبل التحويل لقواعد التصنيف، وتقديم التوصية المناسبة في هذا الخصوص لوزير الخدمة المدنية .

تحويل الوظائف الإشرافية (٨٥)

تتسم الوظائف الإشرافية بعدد من السمات التنظيمية الفريدة التي تميزها عن غيرها من الوظائف، فلا يجوز استحداثها، أو تعديل مستواها، أو إلغاؤها، إلا بقرار من اللجنة العليا للإصلاح الإداري . لذا فإن دراسة طلب تحويل الوظائف الإشرافية يتم وفقاً للقواعد التالية :

١. لا يجوز للجنة التحوير التوصية بتحويل الوظائف بما يخالف الهيكل التنظيمي المعتمد من قبل اللجنة العليا للإصلاح الإداري للجهة طالبة التحوير، حيث إن التعديل في هذه الحالة هو من اختصاصات اللجنة العليا للإصلاح الإداري. ولكن يجوز للجنة دراسة طلب التحوير في الوظائف فيما لم يتضمنه الهيكل التنظيمي، وكان وراثياً في التشكيلات الإدارية المعتمدة في المرسوم السنوي للميزانية، أو متعارف عليه في التشكيلات المماثلة. كذلك يجوز للجنة دراسة طلبات الجهات التي ليس لها هيكل تنظيمي معتمد من قبل اللجنة العليا للإصلاح الإداري، وذلك في حدود تشكيلات الميزانية المعتمدة، بحيث لا يزيد عدد الوحدات الإدارية بعد التعديل عما هو وارد في التشكيل المعتمد في الميزانية.

٢. يجوز للجنة التحوير دراسة طلب تحويل وظيفة غير إشرافية إلى وظيفة إشرافية، إذا كانت الوظيفة المطلوب تحويلها ستخصص لمركز تنظيمي معتمد من قبل الجهة التي تملك ذلك ولا يوجد بتشكيلات الجهة المعنية وظيفة إشرافية مناسبة تغني عن التحوير المطلوب، على ألا يتمخض عن ذلك التحوير تعديل في الوضع التنظيمي المقرر لها إلا بموافقة من له صلاحية ذلك التعديل.

٣. يجوز للجنة التحوير النظر في طلبات التحوير التي تتضمن رفع المستوى الإشرافي للموظف أو تخفيضه عما هو معتمد في الميزانية، إذا كانت قواعد تصنيف الوظائف تستلزم تغيير المرتبة الحالية، نتيجة لما طرأ على واجبات الوظيفة أو مسؤولياتها بعد اعتمادها في الميزانية بما يوجب إعادة النظر في المرتبة المخصصة لها، أو أن يكون ثمة دواعٍ تنظيمية صدر بها قرار من الجهة التي تملك ذلك.

رفع الوظائف العامة

يتم رفع الوظائف المعتمدة من المرتبة المصنفة عليها إلى مرتبة أعلى، إذا كانت هناك حاجة تدعو إلى ذلك، وأن توصي الجهة المختصة بوزارة المالية بالموافقة على الرفع. وغالباً ما يتم رفع الوظيفة من المرتبة المصنفة عليها إلى مرتبة أعلى بفعل تزايد أهميتها التنظيمية، أو لتصحيح مستواها ليتماشى مع قواعد التصنيف الوظيفي.

وعند رغبة أية جهة حكومية في رفع وظيفة عليا غير قيادية أن تتقدم بمقترحاتها في هذا الشأن إلى وزارة المالية متضمنة كافة المبررات التي تدعم طلبها. وعلى الوزارة أن تراعي ما ورد بدليل تصنيف الوظائف عند توصيتها باعتماد هذا النوع من الوظائف، على أن ترفع طلبات رفع الوظائف مع التوصيات لخدام الحرمين الشريفين للتقرير بشأنها. (٨٦)

رفع الوظائف العليا القيادية

يتم رفع مراتب الوظائف العليا وفقاً للضوابط التالية:

١. أن تكون الوظيفة المطلوب رفعها ضمن هيكل تنظيمي معتمد من قبل اللجنة العليا للإصلاح الإداري.
٢. أن تقوم الجهات الحكومية بتقديم طلب رفع وظائفها القيادية وفقاً للهيكل التنظيمي المعتمد فقط.
٣. تتولى إدارة الميزانية بوزارة المالية دراسة طلبات رفع الوظائف وإبداء التوصيات اللازمة بشأنها.
٤. ترفع طلبات رفع الوظائف مقرونة بالتوصيات إلى خدام الحرمين الشريفين لاتخاذ ما يراه بشأنها.

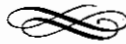
تخفيض الوظائف العامة

يقصد بتخفيض الوظيفة تنزيلها إلى مرتبة أدنى من مرتبتها المعتمدة بميزانية الجهة الحكومية، نتيجة لتقييم الوظيفة، أو لإعادة تنظيم الجهاز الحكومي، أو استجابة لبرنامج عمل معتمد. ويمكن أن يكون التخفيض مصحوباً بتحويل للوظيفة، مثل أن يتم تخفيض مرتبة وظيفة مدقق شؤون موظفين بالمرتبة السابعة إلى وظيفة مراقب توظيف بالمرتبة السادسة. وعند الحاجة إلى تخفيض وظيفة ما تقوم الجهة الحكومية بتعبئة بيانات نموذج تخفيض الوظائف وتقديمها إلى وزارة الخدمة المدنية. وتتولى لجنة مكونة من مندوب عن وزارة الخدمة المدنية ومندوب عن وزارة المالية والاقتصاد الوطني دراسة طلب التخفيض.

وإذا أقرت اللجنة التخفيض ترفع توصيتها إلى وزير الخدمة المدنية للمصادقة على التوصية وإصدار قرار التخفيض . وإذا كانت الوظيفة المزمع تخفيضها مشغولة ينقل شاغلها إلى وظيفة تناسب مؤهلاته العلمية والعملية وذلك حتى لا يتضرر من جراء قرار التخفيض . ويمكن أن يتم التخفيض أثناء العام المالي .^(٨٧) حيث إن مرسوم الميزانية العامة للدولة يشير في العادة إلى أنه : "يجوز تخفيض المراتب بقرار من وزير الخدمة المدنية بناءً على توصية من لجنة مكونة من مندوبين من وزارة المالية والاقتصاد الوطني ، ووزارة الخدمة المدنية ، والجهة ذات العلاقة" .

إلغاء الوظائف العامة

تلغى الوظيفة العامة من التشكيلات التنظيمية وسجلات الوظائف والميزانية العامة لأسباب تنظيمية موضوعية ، لعدم قيام الحاجة لها في المنظمة . وفي المملكة لا تلغى الوظائف الإشرافية إلا بقرار من اللجنة العليا للإصلاح الإداري . وإذا كانت الوظيفة الملغاة مشغولة يتم نقل شاغلها لوظيفة تماثلها في المرتبة في الجهة الحكومية نفسها ، فإذا لم يتيسر ذلك ينقل إلى وظيفة أخرى ، فإذا لم توجد وظيفة شاغرة أو رغب عن الانتقال تنهى خدماته ويعد منسقاً من الخدمة .^(٨٨)



الهوامش

- (1) Stephen P. Robbins, **Management**, 3rd ed. (Englewood, NJ: prentice-Hall, Inc. , 1991), 329 .
- (٢) محمد مختار محمد عثمان ، الجريمة التأديبية بين القانون الإداري وعلم الإدارة العامة : دراسة مقارنة (القاهرة : دار الفكر العربي ، ١٩٧٣) ، ١٣ .
- (٣) فوزي حبش ، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين (بيروت : دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، ١٩٩١) ، ١١ .
- (٤) عادل عبد الرحمن خليل ، النظام الإداري السعودي : دراسة مقارنة ومدعمة بقرارات وأحكام ديوان المظالم (جدة : دراهم للنشر والتوزيع ، ١٤١٣ هـ / ١٩٩٣ م) ، ٢٩-٣١ .
- (٥) خليل ، ٢٩-٣١ .
- (6) Gilbert B. Siegel and Robert Myrtle, **Public Personnel Administration Concepts and Practice** (Boston: Houghton Mifflin Co. , 1985), 57 .
- (7) Robbins, 329 .
- (٨) قرار مجلس الخدمة المدنية ، رقم (٤٤٠) ، وتاريخ ١٤٠١/٤/٢٠ هـ .
- (٩) الديوان العام للخدمة المدنية ، دليل الوظيفة (الرياض : الديوان العام للخدمة المدنية ، ١٤٠٦ هـ) ، ٧ .
- (١٠) الأمر السامي ، رقم (٨٢٢/م) في ١٤٠٥/٤/٢٢ هـ .
- (11) William B. Werther, Jr. and Keith Davis, **Human Resource and Personnel Management**, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill Book Co. , 1989), 131 .
- (12) Dick Barton, "Changing the Job Mix to Encourage Latent Talent," **People Management** 2, no. 14 (July 1996): 23 .
- (13) Susanne Ihlen, Ingrid Isenhardt, and Ute Steinhagen De Sanchez, "Creativity, Complexity and Self-similarity: The Vision of the Fractal University," **European Journal of Engineering Education** 23, no. 1 (March 98): 13 .
- (14) Shari Caudron, "Job Stress is in Job Design," **Workforce** 77, no. 9 (September 98): 21 .
- (15) Beth Harmon-Vaughan, "Tomorrow's Workplace: Anywhere, Anytime," **Facilities** 13, no. 4 (April 1995): 7 .
- (16) Werther and Davis, 131 .
- (17) Kimberly Baytos and Brian H. Kleiner, "New Developments in Job Design," **Business Credit** 97, no. 2 (February 1995): 22 .
- (18) Richard Daft, **Management** (New York: Dryden Press, 1988), 417 .

- (19) Vishwanath V. Baba and Muhammad Jamal, "Routinization of Job Context and Job Content as Related to Employees' Quality of Working Life: A Study of Canadian Nurses," **Journal of Organizational Behavior** 12, no. 5 (September 1991): 379.
- (20) G. A. Cole, **Personnel Management: Theory and Practice**, 2nd ed. (London: D. P. Publications Ltd., 1988), 159.
- (21) J. Richard Hackman and J. Lloyd Suttle, eds. **Improving Life at Work** (Santa Monica, CA: Goodyear Publishing, 1977), 4.
- (22) Graham James, "Quality of Working Life and Total Quality Management," **International Journal of Manpower** 13, no. 1 (1992): 41-58.
- (23) Graham James, : 41-58.
- (24) Cole, 162.
- (25) Cynthia D. Fisher, "Boredom at Work: A Neglected Concept," **Human Relations** 46, no. 3, (March 1993): 396.
- (26) Arthur W. Sherman, Jr. and George W. Bohlander, **Managing Human Resources**, 9th ed. (Cincinnati, OH: South-Western Publishing Co., 1992), 129.
- (27) L. Perry Wilbur, "The Value of on-the-job Rotation," **Supervisory Management** 38, no. 11, (November 1993): 8.
- (28) Lisa Cheraskin and Michael A. Campion, "Study Clarifies Job-rotation Benefits," **Personnel Journal** 75, no. 11 (November 1996): 31.
- (29) Mike Simmons and Beth Cutler, "City Management Job Swap: A Trade That Paid Two Assistants Gained New Perspectives," **Public Management** 78, no. 7 (July 1996): 10.
- (30) Wilbur: 7.
- (31) J. L. Farh, P. M. Podsakoff, and D. W. Organ, "Accounting for Organizational Citizenship Behavior," **Journal of Management** 16 (1990): 706.
- (32) Michael A. Campion and Carol L. McClelland, "Interdisciplinary Examination of the Costs and Benefits of Enlarged Jobs: A Job Design Quasi-Experiment," **Journal of Applied Psychology** 76, no. 2 (April 1991): 188.
- (33) Campion and McClelland, 186-198.

(٣٤) انظر على سبيل المثال :

- Rachid M. Zeffane, "Correlates of Job Satisfaction and Their Implications for Work Redesign: A Focus on the Australian Telecommunications Industry," **Public Personnel Management** 23, no. 1 (Spring 1994): 61-76.
- (35) Frederick Herzberg, "The Wise Old Turk," **Harvard Business Review** (September-October 1974): 70-80.
 - (36) John M. Ivancevich and Michael T. Matteson, **Organizational Behavior and Management** (Plano, TX: Business Publications, Inc. 1987), 359.
 - (37) George T. and John W. Boudreau, **Personnel: Human Resource Management - A Diagnostic Approach** (Plano, TX: Business Publications, Inc., 1988), 127.

- (38) Joan R. Steel, P. Robert, "Testing the Durability of Job Characteristics As Predictors of Absenteeism Over A Six-year Period," **Personnel Psychology** 51, no. 1 (Spring 1998): 190.
- (39) E. Molleman and A. Van Knippenberg, "Work Redesign and the Balance of Control Within A Nursing Context," **Human Relations** 48, no. 7 (July 1995): 796.
- (40) Rentsch and Steel: 165.
- (41) Peter Cappelli and Nikolai Rogovsky, "Employee Involvement and Organizational Citizenship: Implications for Labor Law Reform and 'Lean Production'," **Industrial and Labor Relations Review** 51, no. 4 (July 1998): 633-654.
- (42) Chi-Sum Wong and Chun Hui, "A Longitudinal Study of the Job Perception-job Satisfaction Relationship: A Test of the Three Alternative Specifications," **Journal of Occupational and Organizational Psychology** 71, no. 2 (June 1998): 127.
- (43) J. Richard Hackman and Edward E. Lawler III, "Employee Reactions to Job Characteristics," **Journal of Applied Psychology** 55, no. 3 (June 1971): 259-286.
- (44) J. Richard Hackman and Greg R. Oldham, "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory," **Organizational Behavior and Human Performance** 16, no. 2 (August 1975): 250-279.
- (45) Hackman and Lawler III, 259-286.
- (٤٦) مازن فارس رشيد "الانغماس الوظيفي : دراسة ميدانية لتأثير الصفات الشخصية والعوامل الظرفية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والإدارة ، المجلد السادس (١٤١٣ هـ) : ٢٢.
- (47) Yuan Ting, "Determinants of Job Satisfaction of Federal Government Employees," **Public Personnel Management** 26, no. 3 (Fall 1997): 313-335; William Finlay and Jack K. Marin, "Organizational Structure and Job Satisfaction," **Administration and Society** 27, no. 3 (November 1995): 427- 451.
- (48) Zeffane, 61-76.
- (49) G. R. Oldham and A. Cummings, "Employee Creativity: Personal and Contextual Factors At Work," **Academy of Management Journal** 39 (1996): 607.
- (50) Rentsch and Steel, 165.
- (51) John P. Walsh and Tseng Shu-Fen, "The Effects of Job Characteristics On Active Effort At Work," **Work and Occupations** 25, no. 1 (February 1998): 74.
- (52) Stanley G. Harris and Robert R. Hirschfeld, "Psychological Attachment," **Group and Organization Management** 18, no. 4 (December 1993): 482.
- (53) R. A. Guzzo and G. P. Shea, "Group Performance and Intergroup Relations in Organizations," In M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.) **Handbook of industrial and organizational psychology** 3 (Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992), 269.
- (54) Susan G. Cohen and Diane E. Bailey, "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite," **Journal of Management**, Special Issue, 23, no. 3 (1997): 239-291.

- (55) C.A.L. Pearson, "Autonomous Workgroups: An Evaluation at an Industrial Site," **Human Relations** 45, no. 9 (September 1992): 905-936.
- (56) Douglas R. May and Catherine E. Schwoerer, "Employee Health By Design: Using Employee Involvement in Ergonomic Job Redesign," **Personnel Psychology** 47, no. 4 (Winter 1994): 861-77.
- (57) Hossein M. Safizadeh, "The Case of Workgroups in Manufacturing Operations," **California Management Review** 33, no. 4 (Summer 1991): 81.
- (58) Barbara A. Wech, Kevin W. Mossholder, Robert P. Steel, and Nathan Bennett, "Does Work Group Cohesiveness Affect Individuals' Performance and Organizational Commitment?" **Small Group Research** 29, no. 4 (August 1998): 472.
- (59) David E. Hyatt and Thomas M Ruddy, "An Examination of the Relationship Between Work Group Characteristics and Performance: Once More into the Breech," **Personnel Psychology** 50, no. 3 (Autumn 1997): 560.
- (60) A. Catherine Higgs, Michael A. Campion, and Gina J. Medsker, "Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups," **Personnel Psychology** 46, no. 4 (Winter 1993): 823.
- (61) Yvonne S. Magee, "Teams: Avoiding the Pitfalls," **Public Management** 79, no. (July 1997): 26-29.
- (62) Higgs, Campion, and Medsker, 823-851.
- (63) Safizadeh, 80.
- (64) Sigvard Rubenowitz, "The Role of Management in Production Units with Autonomous Work Groups," **International Journal of Operations & Production Management** 12, no. 7, 8 (1992): 114.
- (65) Thomas H. Davenport and James E. Short, "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign," **Sloan Management Review** (Summer 1990): 11-26.
- (66) Michael Hammer, "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate," **Harvard Business Review** 90, no. 4 (July-August 1990): 104-12.
- (67) Michael Hammer and James Champy, **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution** (New York: Harper Business, 1993), 22.
- (68) Rory Woolsey, "Building High Trust Organizations," **Supervision** 58, no. 9 (September 97): 12-16.
- (69) Hammer and Champy, 113.
- (70) Yannis A. Pollalis, "A Systemic Approach to Change Management: Integrating is Planning, BPR, and TQM," **Information Systems Management** 13, no. 2 (Spring 1996): 25.
- (71) Ann I. Mahoney Cae, "Reengineering for Results," **Association Management** 49, no. 8 (August 1997): 133-139; Maryam Alavi and Youngjin Yoo, "Productivity Gains of BPR: Achieving Success Where Others Have Failed," **Information Systems Management** 12, no. 4, (Fall 1995): 43-48.

- (72) Colin J. Coulson-Thomas "Managing Innovation in Public Services: European and International Experience," **Total Quality Management** 9, no. 2/3 (May 1998): 222 .
- (73) Rodney McAdam and Neil Mitchell, "Development of a Business Process Re-engineering Model Applicable to the Public Sector," **Total Quality Management** 9, no. 4/5 (July 1998): 164 .
- (74) Walter Kiechel, III, "How We Will Work in the Year 2000," **Fortune** 127, no. 10 (May 17, 1993): 38-52 .
- (75) Sar A. Levitan, "The Changing Workplace," **Society** 35, no. 2 (January/February 1998): 285 .
- (76) Walter Kiechel, III, 49 .
- (٧٧) قاسم ضرار، المفاهيم الحديثة في إدارة شؤون الموظفين بالملكة العربية السعودية (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٩ هـ)، ٥٣ .
- (٧٨) الموسوم الملكي، م/ ٢٥، وتاريخ ١٣٩١/٦/٢٩ هـ .
- (٧٩) إدارة الإحصاء، الديوان العام للخدمة المدنية، التقرير الإحصائي الشهري للخدمة المدنية، الإصدار الثامن (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٨)، ٧ .
- (٨٠) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٣٦١١٤) وتاريخ ١٤١٤/٧/٢٣ هـ .
- (٨١) نشرة الخدمة المدنية، العدد ٢١٨، (ربيع الثاني ١٤١٧/سبتمبر ١٩٩٦م): ٤ .
- (٨٢) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٣٢٢٧٥) في ١٤١٥/٨/٩ هـ، والتعميم، رقم (٣٦١١٤) في ١٤١٤/٧/٢٣ هـ .
- (٨٣) قرار مجلس الخدمة المدنية، رقم ٥٨٨/١ وتاريخ ١٤١٩/١٠/١٦ هـ .
- (٨٤) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٣٢٢٧٥) في ١٤١٥/٨/٩ هـ، والتعميم، رقم (٣٦١١٤) في ١٤١٤/٧/٢٣ هـ .
- (٨٥) تعميم الديوان العام للخدمة المدنية، رقم (٣٢٢٧٥) في ١٤١٥/٨/٩ هـ، والتعميم، رقم (٣٦١١٤) في ١٤١٤/٧/٢٣ هـ .
- (٨٦) الأمر السامي، رقم (٨٢٢/م) في ١٤٠٥/٤/٢٢ هـ .
- (٨٧) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل الوظيفة، ١٣ .
- (٨٨) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل الوظيفة، ١٣ .



الفصل الخامس

تحليل الوظائف

الوظيفة هي حجر الأساس والوحدة الأساسية في أي تنظيم إداري ، وهي الحلقة الأساسية التي تربط بين المنظمة والموظف ؛ لأنها تمثل الجزء من المنظمة الذي يتحكم فيه الموظف . وتتضمن الوظائف مجموعة من الواجبات والمسؤوليات تتطلب أفراداً لديهم معارف ومهارات وقدرات معينة للقيام بها . وبدون توافر المعلومات الملائمة التي تحدد ما يجب أن يقوم به الموظفون في أعمالهم ، والمتطلبات التي ينبغي توافرها لديهم لأداء الأعمال ، فلن يكون بالإمكان وضع إجراءات فاعلة وموضوعية لاختيار الموظفين للوظائف ، أو تدريبهم ، أو تقويم أدائهم ، أو تحديد مرتباتهم ومكافآتهم .

فكيف يمكن للمنظمة ، على سبيل المثال ، توظيف شخص دون أن تعرف أولاً ما المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لأداء العمل ؟ وكيف يمكن للموظفين أداء عملهم دون أن يعرفوا المطلوب منهم أدائه ؟ وكيف يمكن للرؤساء الإشراف على الأعمال ومتابعة سيرها والتأكد من سلامتها ، دون أن يعرفوا ما المتوقع من موظفيهم ؟ وكيف يمكن للمنظمة تدريب موظفيها ، دون أن تعرف أولاً ما المعارف والمهارات والقدرات الحالية لديهم ؟ وكيف يمكن لها اتخاذ القرارات المتعلقة بتقويم الأداء الوظيفي ، والترقية والنقل ، والأجور والمكافآت ، دون أن تعرف أولاً واجبات الوظائف ومسؤولياتها والمعارف والقدرات والمهارات المطلوبة لأداء هذه الواجبات والمسؤوليات .

فعندما يتم اتخاذ قرارات التوظيف ، من تعيين ، وترقية ، ونقل ، وتكليف ، دون معرفة المتطلبات التي يجب أن يتمتع بها شاغل الوظيفة ، فإن الوظائف ستشغل بأشخاص غير مناسبين لأداء واجباتها ومسؤولياتها . وعندما لا يعرف الموظفون ما المتوقع منهم في العمل ويتركون لاجتهاداتهم الشخصية ، فإنهم سيكونون عرضة لأخطاء كثيرة تنعكس على الأداء الكلي للمنظمة . وعندما لا يعرف المديرون حدود صلاحياتهم وسلطاتهم والمتوقع من

موظفيهم، فستكون النتيجة الازدواجية في اتخاذ القرارات والتنازع على السلطات، وعدم تحقيق العدالة والمساواة في إدارة الأفراد، وعدم استخدامهم الاستخدام الأفضل. وعندما يتم تدريب الموظفين على أداء واجبات ليسوا مسؤولين عنها، فإن ذلك سيؤدي إلى إهدار للجهد والوقت والمال، والعديد من العواقب السلبية. وبصفة عامة، فعندما يتم اتخاذ قرارات إدارة الموارد البشرية بناءً على اجتهادات شخصية أو بيانات غير دقيقة فإن ذلك سيؤدي إلى تبديد المال والوقت والفاعلية، فضلاً عن خرقه لمبادئ العدالة والمساواة والجدارة. وفي المقابل، فعندما يتم تحديد مهام ومسؤولياتها الوظائف، والشروط المطلوبة لشغلها بدقة، فإن المنظمات تكون في وضع أفضل لاتخاذ قرارات التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء الوظيفي، وتعويض الموظفين، وكافة القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بموضوعية وفاعلية، الأمر الذي يؤثر في النهاية إيجابياً في مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها.

وتحليل الوظائف هو الأداة الأساسية التي يتم من خلالها تحديد المعلومات الأساسية عن الوظائف. حيث إن الهدف الأساس منه تحديد الواجبات والمسؤوليات التي تتضمنها الوظائف، وكذلك تحديد نوعية الأفراد الذين يجب أن يشغلوها.

وتعود جذور تحليل الوظائف إلى دراسات الوقت والحركة التي قدمتها مدرسة الإدارة العلمية كوسيلة لزيادة الكفاءة الإنتاجية. فمن المبادئ الأساسية لهذه المدرسة أن ثمة "أفضل طريقة" لأداء أي عمل، يجب تحديدها لتحسين كفاءة العمل. وعلى هذا الأساس، كانت تجري دراسات الوقت والحركة، وذلك من خلال الدراسة التفصيلية لخطوات العمل وتتابعها، والأدوات المستخدمة في الأداء، والحركات التي يقوم بها العامل، والوقت المستغرق في أداء كل مهمة؛ وذلك بهدف تنظيم أدق مهام العمل وخطواته، وتبسيطها، والتخلص من العناصر غير الضرورية للعمل، وتحديد الوقت المطلوب لأدائها، حتى تتحسن الكافية الإنتاجية للعمل.

وتقليدياً، فإن تحليل الوظائف يركز على الوظائف "كما هي فقط"، ولكن الاتجاهات الحديثة في تحليل الوظائف أصبحت تدعو إلى أن يكون تحليل الوظائف أكثر ديناميكية ومرونة، وذلك من خلال التركيز على الوظائف "كما هي"، وكما يتوقع أن تكون عليه في المستقبل.^(١) كذلك أصبحت الاتجاهات الحديثة في تحليل الوظائف تدعو، إلى مراعاة الفروق الفردية، والتطورات التكنولوجية، والبيئة الخارجية في التحليل. ومن المتوقع أن تزداد أهمية تحليل الوظائف في المستقبل بصورة فائقة، وأن تكون عملية التحليل أكثر من مجرد تجميع وتنظيم للواجبات والمسؤوليات وتبريرها، وتكون جزءاً أساسياً من الإدارة الإستراتيجية للمنظمة.^(٢)

مفهوم تحليل الوظائف

إن عملية تحليل الوظائف هي الدراسة المنتظمة للوظائف، للحصول على معلومات تفصيلية ودقيقة عنها، بهدف تحديد الواجبات، والأنشطة والمهام، والمسؤوليات، والمنتجات، أو الخدمات، أو العمليات التي يؤديها أو ينتجها الموظفون، وكذلك تحديد المتطلبات اللازمة لشغلها. ويهدف تحليل الوظائف على وجه التحديد إلى الحصول على إجابات عن الأسئلة التالية:

١. لماذا يؤدي العمل؟
٢. ما المهام التي يؤديها الموظف؟ وما المسؤوليات التي تقع على عاتقه؟
٣. متى يتم أداء العمل؟
٤. أين يؤدي العمل؟
٥. كيف يتم أداء العمل؟
٦. ما السلطات المخولة لشاغل الوظيفة؟
٧. ما المؤهلات المطلوبة لأداء العمل؟

وتستخدم المعلومات والبيانات الأساسية الناتجة عن التحليل لتطوير أوصاف للوظائف

(قائمة بواجبات الوظائف ومسؤولياتها، وعلاقاتها التنظيمية، وظروف العمل فيها)، ومواصفات لها (قائمة بالمتطلبات الأساسية لشغل الوظيفة، أي درجة التعليم، والخبرات العملية، والتدريب، والخصائص الشخصية التي يجب توافرها فيمن يشغلها).

وتحليل الوظائف هو الخطوة الأولى والأساسية لعملية مترابطة ومتكاملة، تتكون من عدد من الخطوات تبدأ بتحليل الوظائف، ثم تقييمها، وأخيراً تصنيفها. فالمعلومات التي تنتج عن تحليل الوظائف ضرورية لتحديد القيمة النسبية للوظائف، ومن ثم تطوير هيكل عادل للأجور والرواتب. كذلك فإن معلومات تحليل الوظائف ضرورية لتصنيف الوظائف من خلال تجميع المتشابه منها في فئات وظيفية. وتعتمد فاعلية تقييم الوظائف وتصنيفها على مدى الدقة في عملية تحليل الوظائف.

ولا بد من الإشارة إلى أن تحليل الوظائف يختلف عن تصميم الوظائف، الذي تمت مناقشته في الفصل السابق. فتصميم الوظائف يعكس رأياً ذاتياً تقديرياً عن المتطلبات المثالية للأعمال، بينما يعنى تحليل الوظائف بمعلومات موضوعية وأكثر دقة يمكن التحقق منها من خلال دراسة المتطلبات الفعلية للعمل.^(٣)

وفي العادة يتم إجراء تحليل الوظائف في ثلاث حالات: فأولاً، يتم إجراؤه لأول مرة بعد إنشاء المنظمة، وبعد تصميم وظائفها، وبعد أن يكون الموظفون قد شغلوها. والحالة الثانية التي يتم فيها التحليل عند إنشاء وظائف جديدة. وأخيراً، يتم إجراؤه عندما يحدث تغيير جوهري في الأعمال نتيجة للتقنيات أو الأساليب أو الإجراءات أو الأنظمة الجديدة للعمل.^(٤)

أهمية تحليل الوظائف واستخداماته

تنبع أهمية تحليل الوظائف أساساً من الأهمية القصوى لتحديد الواجبات والمسؤوليات التي يجب أن يؤديها الموظفون في أعمالهم، وتحديد الحد الأدنى من المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء الأعمال. ويكتسب تحليل الوظائف أهمية كبرى بسبب الطبيعة

الديناميكية للوظائف ، نتيجة التغييرات السريعة في مجال العمل ، الأمر الذي يستدعي دراسة مكونات الوظائف وتحديد واجباتها ومسؤولياتها وشروط شغلها بدقة وتحديثها بصورة دورية .

وتحليل الوظائف يشكل حجر الأساس لإدارة الموارد البشرية ، ونقطة البداية للعديد من نشاطاتها . فلكي تكون القرارات المتعلقة بالأفراد فاعلة وعادلة وقائمة على مبادئ الجدارة ، فمن الضروري أن تركز إلى معلومات وبيانات دقيقة عن واجبات الوظائف ومسؤولياتها ، والشروط المطلوبة فيمن يشغلها . ويمكن تلخيص مجالات استخدام التحليل الوظيفي ، فيما يلي :

التنظيم الإداري

يساعد التحليل الوظيفي في توفير معلومات أساسية للتنظيم الإداري السليم ، وذلك فيما يتعلق بتقسيم العمل ، وتحديد السلطات والمسؤوليات والتوازن بينها ، وتوضيح خطوط السلطة ونطاق الإشراف ، وغيرها من عناصر التنظيم الإداري . كما يساعد التحليل الوظيفي في الكشف عن بعض العيوب والأخطاء في الهيكل التنظيمي ، التي قد تكون ناتجة عن الازدواجية والتداخل في الصلاحيات ، أو عدم التوازن بين السلطات والمسؤوليات ، أو النطاق غير المناسب للإشراف . ومن خلال هذه المعلومات يمكن تحديد مواطن العيوب في الهيكل التنظيمي وإصلاحها .

إعادة تصميم الوظائف وتصنيفها

إن المعلومات الناتجة عن تحليل الوظائف مهمة جداً لإعادة تصميم الوظائف . فمن خلال تحليل الوظائف يمكن تحديد عبء العمل المناسب للموظف ، وتحديد مدى حاجة الوظائف إلى التوسيع أو الإثراء . كما أنه ضروري لتصنيف الوظائف ، حيث يتم استخدام معلومات تحليل الوظائف لتجميع الوظائف المتشابهة في فئات وظيفية ، الأمر الذي يساعد على تطوير إجراءات التوظيف ، وتقويم الأداء ، وتحديد الرواتب ، وغيرها من الإجراءات لكل فئة من الفئات الوظيفية ، بدلاً من تحديدها لكل وظيفة على حده .

التعويضات المالية للموظفين

تسهم المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف (بالاشتراك مع تصنيف وتقييم الوظائف) في تحديد القيمة النسبية للوظائف، ومن ثم تطوير هيكل عادل للأجور والرواتب والمكافآت، بحيث يحصل الموظفون الذين يؤدون أعمالاً تتطلب المستوى نفسه من المهارات والجهد والمسؤوليات، ويعملون تحت ظروف العمل نفسها على تعويضات مالية متماثلة. وبحيث يحصل الموظفون الذين يعملون في وظائف ذات مسؤوليات أصعب وتتطلب مستوى أعلى من المهارات على مستويات أعلى من التعويضات المالية. وبالرغم من أن هناك عوامل عديدة لتحديد التعويضات المالية للموظفين، مثل: سوق العمل، وطول مدة الخدمة، إلا أن العوامل الأساسية لتحديد التعويضات المالية يجب أن تكون مرتبطة بواجبات الوظيفة ومسؤولياتها والمهارات المطلوبة لأداء العمل.

تخطيط القوى العاملة

تحليل الوظائف ضروري للتخطيط السليم للقوى العاملة والاستفادة منها الاستفادة المناسبة. فعلى ضوء نتائج تحليل الوظائف يمكن تحديد أعداد ونوعية القوى العاملة المطلوبة في الوقت الراهن وفي المستقبل. وكذلك يمكن الاستجابة للمتغيرات المحيطة بالعمل، وما قد تستدعيه من تخفيض القوى العاملة أو زيادتها. ورسم الخطط المناسبة للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة بالسرعة اللازمة، أو لتخفيض أعدادهم عند الحاجة.

الاستقطاب والتوظيف

يوفر تحليل الوظائف معلومات عن مستوى المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لأداء الأعمال. وعلى ضوء هذه المعلومات يمكن رسم الإستراتيجيات والوسائل المناسبة للاستقطاب والتوظيف. حيث يمكن تصميم الإعلانات المناسبة لاستقطاب الأفراد لشغل الوظائف بناءً على المهام الجوهرية للوظائف. كما يمكن تصميم الوسائل المستخدمة لاختيار

المتقدمين للوظائف بشكل موضوعي . ففي المقابلات الشخصية للتوظيف ، تستخدم معلومات تحليل الوظائف لتخطيط المقابلات ، ولتكون مرشداً موضوعياً لسؤال المتقدمين عن إمكانياتهم وخبراتهم . كما أن واجبات الوظائف ومسؤولياتها تكون الأساس لإعداد الامتحانات التوظيفية . وفي النهاية يتم اتخاذ قرارات التوظيف على أساس سليم ، بناءً على مقدرة الأشخاص لأداء مهام الوظائف .

المراجعة الواقعية للوظائف

تساعد معلومات تحليل الوظائف على تقديم صورة واضحة وواقعية عن الوظائف ، الأمر الذي يتيح الفرصة للمتقدمين لشغل الوظائف دراسة الوظائف كما هي عليه في الواقع (realistic job preview) ، دون مبالغة فيها . فالمعلومات الناتجة عن تحليل الوظائف توفر للمتقدمين للوظائف معلومات مفيدة تساعدهم في معرفة كيف سيكون العمل في الوظائف المتقدمين عليها ، وإدراك ما المتوقع منهم ، وما الذي سيكونون مسؤولين عنه . ولقد أظهرت دراسات عديدة أن مثل هذه المراجعة الواقعية للوظائف مفيدة للمنظمات والأفراد على حد سواء ، لأنها تقلل من التوقعات العالية غير الواقعية للمتقدمين للوظائف ، وبالتالي تقلل من عدم الرضا والتسرب الوظيفي وتحسن الأداء الوظيفي .^(٥)

توجيه الموظفين الجدد

تبين بيانات تحليل الوظائف الواجبات والمسؤوليات للوظائف ، والإشراف الذي تمارسه ، والإشراف الذي تخضع له . وتساعد هذه المعلومات على توجيه الموظفين الجدد إلى وظائفهم الجديدة ، وتسهل من عملية تكيفهم مع أعمالهم الجديدة .

تحسين الأداء الوظيفي والاتصالات التنظيمية

تتكون المنظمات أساساً من مجموعة من الأدوار ، وتحليل الوظائف يوفر الإطار المناسب لتحديد هذه الأدوار وتنسيقها .^(٦) ذلك أن أكثر مصادر سوء الفهم والصراع في المنظمات تنبع من عدم التحديد الواضح للأدوار الوظيفية ، الأمر الذي قد يؤدي إلى قيام

الموظفين بأعمال لا يعترف بها، أو إخفاقهم في أداء مهمات أساسية لأعمالهم .
ولكن إذا ما تم تحديد واجبات الوظائف ومسؤولياتها بوضوح ، فيمكن الكشف عن أي تعارض أو غموض في الأدوار الوظيفية ، وتجنب أي سوء فهم قد يحدث بين الأفراد .
وستتوافر للمرؤوسين المعلومات الضرورية التي تساعد على معرفة ما الذي تتوقعه المنظمة منهم ، ومن ثم أداء عملهم على نحو أفضل . كما ستتوافر للمديرين المعلومات الضرورية التي تساعد على معرفة المتوقع من موظفيهم ، وتساعد في الإشراف على الأعمال ومتابعتها ، والتأكد من أنها تتم على الوجه المطلوب ، ومن ثم تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة .

الإجراءات التأديبية

إن تحديد واجبات الوظائف ومسؤولياتها ، يساعد على تحديد الإجراءات التأديبية استناداً إلى معايير موضوعية وواضحة . كما يمكن من كشف المخالفات واتخاذ الإجراءات التأديبية بحق مرتكبيها بناء على أسس موضوعية .

تحسين ظروف العمل

يكشف تحليل الوظائف عن الظروف التي يؤدي فيها العمل . وكثيراً ما يكشف عن ظروف مادية أو معنوية غير مناسبة لأداء العمل . الأمر الذي يساعد على تحسين هذه الظروف وجعلها مناسبة لأداء العمل ، وكذلك توفير متطلبات الأمن والسلامة لأداء العمل .

التدريب

تحدد معلومات تحليل الوظائف المهارات المطلوبة للوظائف . وعندما تكون هناك فجوة بين المهارات الحالية والمطلوبة فيمكن تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة ، كما يمكن تصميم برامج التدريب المناسبة للموظفين بناءً على المهارات المطلوبة لكل وظيفة .

تقويم الأداء الوظيفي

تساعد معلومات تحليل الوظائف على تحديد المعايير المناسبة للأداء المناسبة، والأدوات المناسبة لتقويم الأداء الوظيفي. إذ إن السؤال الأساس الذي يطرح عند تقويم الأداء الوظيفي: هل قام الموظف بأداء المطلوب منه، وهل قام به على الوجه الصحيح؟ ويمكن الإجابة عن ذلك بسهولة من خلال المعلومات التي يوفرها تحليل الوظائف عما ينبغي عمله، وعند أي مستوى من الأداء.

النقل والترقية

تبين معلومات تحليل الوظائف المهارات ومتطلبات الخبرة لكل عمل. واستناداً إلى هذه المعلومات يمكن تحديد الأعمال ذات الصلة الوثيقة، والأعمال ذات المتطلبات المتشابهة، الأمر الذي يساعد على اتخاذ قرارات نقل الموظفين بين الوظائف المختلفة بشكل سليم. كذلك تظهر معلومات تحليل الوظائف كيف أن أداء عمل معين يوفر خبرة أساسية لأعمال أخرى، الأمر الذي يساعد على تحديد نظام الترقية على نحو منطقي وموضوعي. ويلخص الجدول (١) الاستخدامات الرئيسة لتحليل الوظائف.

جدول ١

الاستخدامات الرئيسة لتحليل الوظائف

التوظيف	تنمية الموظفين	التعويضات	التنظيمي الإداري
التخطيط القوى العاملة الاستقطاب التوظيف المراجعة الواقعية للوظائف النقل الترقية	توضيح الأدوار الوظيفية تحسين الاتصالات توجيه المستجدين التدريب والتنمية تحسين ظروف العمل تقويم الأداء	التحديد العادل للأجور والمكافآت	إصلاح عيوب الهيكل التنظيمي إعادة تصميم الوظائف تصنيف الوظائف

المبادئ الأساسية لتحليل الوظائف

هناك مداخل متعددة لتحليل الوظائف ، وحسب الغرض من التحليل فقد يكون مدخل معين أنسب من مدخل آخر . وهناك عدد من المبادئ الأساسية في تحليل الوظائف تساعد على تحديد الجوانب الأساسية التي يجب أخذها في الحسبان عند اختيار المدخل المناسب لتحليل الوظائف ، ويمكن تلخيص أهم هذه المبادئ فيما يلي :^(٧)

أولاً - كل الأعمال قابلة للتحليل

هناك اعتقاد سائد بين الموظفين أن بعض الأعمال معقدة أو مجردة جداً ، لدرجة يصعب معها وصفها وتحديد مهامها بدقة . كثيراً ما يشير الموظفون إلى أن وظائفهم يصعب وصفها ، وقد يكون هذا صحيحاً ، إلى حد ما ، ولكن الجوانب الجوهرية لكل الوظائف يمكن ويجب وصفها من حيث السلوكيات الملموسة أو منتجات العمل .

ذلك أن مهام الأعمال تؤدي من قبل أفراد ، والأفراد في العادة منطقيون ، ولا يتصرفون بطريقة عشوائية . فهم يفكرون ، ويكيفون أعمالهم باستمرار لتكون أكثر كفاءة ، وإذا ما سئلوا عن أعمالهم فإنهم يتحدثون عنها بأسلوب متسق ومنظم . وعندما يطلعون على وصف مكتوب لواجبات أعمالهم بعد فترة تتراوح بين ثلاثة وستة أشهر من إجراء التحليل الوظيفي ، فإنهم يستطيعون التعرف بسهولة بأن الوصف يمثل وظائفهم . علاوة على أنه يتم تدريب الموظفين في مختلف المستويات على أداء أعمالهم ، وهذا التدريب لم يكن ليحدث إذا لم يكن من الممكن وصف الأعمال وتحليلها .^(٨)

ثانياً - يجب أن يوفر التحليل كل الحقائق ذات العلاقة بالوظائف

يجب أن يكون التحليل شاملاً ومتكاملاً ، بحيث يوفر كل الحقائق التي يمكن استخدامها للأغراض المتعددة لإدارة الموارد البشرية . فإجراء تحليل منفصل لكل غرض ، مثل : التدريب ، والتوظيف ، وتقويم الأداء الوظيفي ، فيه هدر للوقت والمال والجهد ، كما قد يثير نوعاً من اللبس بين الموظفين والمديرين .

ثالثاً - يجب أن يكون التحليل مفهوماً ويحسن من الاتصالات التنظيمية

هناك بعض الأساليب المعقدة لتحليل الوظائف، التي قد يتمخض عنها معلومات مفصلة جداً تغرق المديرين والموظفين، وتثير اللبس بينهم، وتعوق الاتصالات التنظيمية. وفي حين أن التفصيل في هذا المجال قد يكون مفيداً للباحث أو أخصائي إدارة الموارد البشرية، فإن المبالغة فيه ليست مفيدة كثيراً للموظف أو المدير. لذا فمن الضروري الحرص على أن تكون إجراءات التحليل معقولة وبمبسطة، وأن تكون البيانات الناتجة عن التحليل مفهومة للموظفين في كل المستويات، وتؤدي إلى تحسين الاتصالات التنظيمية والفهم لما ينبغي عمله.

وفي هذا السياق، ينبغي أن يركز التحليل على سلوكيات العمل الملموسة ومنتجات العمل بعيداً عن المفاهيم المجردة التي يصعب تعريفها وقياسها، وأن تقدم بيانات التحليل الجواب المناسب عن التساؤل الأساسي الذي يهم الموظف، وهو: "ما المطلوب مني عمله؟ وعند أي مستوى من الأداء؟" بحيث يدرك المديرون والموظفون أنهم يستخدموا المفاهيم والمعايير نفسها، ويكونون قادرين على فهم العمل المطلوب أدائه على نحو أفضل مما كان عليه الحال من قبل التحليل.

رابعاً - يجب أن تتكيف عملية التحليل مع التغيير

إن التحليل الوظيفي عملية شاقة، وتحتاج إلى تخصيص موارد كبيرة نسبياً لإجرائها على النحو السليم، لذا فإن بعض المنظمات تحاول تجنبها. ولكن من الضروري أن تدرك المنظمات أن الوظائف تتصف بالديناميكية وأنها دائمة التغيير، الأمر الذي يحتم مراجعة بيانات تحليل الوظائف وتعديلها بصورة دورية لتعكس التغيير الذي يحدث في الوظائف مع مرور الوقت. فالمعلومات القديمة عن الأعمال تكون غير صادقة ومضللة، وإذا لم تكن البيانات صادقة فإن أي قرار متعلق بالأفراد يتخذ على أساسها سيكون موضع شك.

ومن هذا المنطلق، ينبغي تصميم عملية تحليل الوظائف لتتكيف مع التغيرات المحتملة

في مجال العمل ، بحيث يمكن تعديل بياناتها بسهولة . وفي هذا المجال ، تنبغي الإشارة إلى أن تحليل الوظائف يعد تطبيقاً مثالياً لاستخدامات للحاسب الآلي . لذا فمن المحبذ تصميم نظام تحليل الوظائف بحيث تتحقق الاستفادة من تقنية الحاسب الآلي إلى أقصى حد ممكن . فمن خلال تسجيل البيانات في الحاسب الآلي ، فإن التغيرات التي تحدث مع مرور الوقت يمكن تحديثها بسهولة وسرعة في قواعد معلومات الوظائف . ومن الناحية التقنية فليس هناك مبرر للمنظمات لعدم توفر بيانات شاملة ومحدثة لتحليل الوظائف .

خامساً - يجب تعريف المهارات، والمعارف، والقدرات تعريفاً إجرائياً

إن تحديد مستويات المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لأداء مهام الوظائف يعد أمراً أساسياً في تحليل الوظائف . والمدخل السليم لاستخدام هذه المصطلحات يكون بوضعها بشكل ترتيبى متدرج يعكس مستويات مختلفة من الأداء . فمثلاً، ترجع " المهارة " إلى الإمكانات التي يحملها الموظف ويجلبها للعمل ،^(٩) وتعني أنه سبق للشخص أداء العمل وأنه بارع في أدائه فعلاً . أما " المعرفة " فيقصد بها الإلمام بالمعلومات والحقائق المتعلقة بالنظريات، والمفاهيم، والمبادئ، والأنظمة واللوائح والسياسات والإجراءات والتعليمات والعمليات والمعايير ، وما إلى ذلك مما له علاقة بأداء مهام الوظيفة ،^(١٠) وتعني أن الشخص يعرف كيف يتم أداء العمل ، ولكن لا تعني بالضرورة أنه سبق له أدائه فعلاً . أما " القدرة " فتعني أن الشخص يملك الاستعداد والقابلية والمقدرة الجسدية والنفسية والفكرية اللازمة لأداء العمل ، ولكن لا تعني أنه سبق له أداء العمل فعلاً ، أو أنه تم تدريبه على كيفية أدائه .

وعلى سبيل التشبيه ، فإن الشخص الماهر يكون بارعاً في قيادة السيارة ، بينما يكون الشخص العارف هو الذي سبق له أخذ مواد تعليمية في قيادة السيارة ، ولكن لم يسبق له قيادة سيارة فعلاً . أما الشخص القادر فهو الذي يملك القابلية والاستعداد والإمكانية لقيادة السيارة ، ولكن لم يسبق تدريبه على قيادتها ، ولم يسبق له قيادتها . وبالتمعن في هذه التعريفات ، فإن المنظمة ستوظف شخصاً ماهراً إذا كان الأشخاص المهرة متوافرون . وإذا لم يتوافر الأشخاص المهرة ، فإنها ستوظف الشخص العارف ، مع إدراك أن هناك حاجة إلى

مساعدة هذا الشخص أكثر من الشخص الماهر ليكون ناجحاً في أداء العمل . وأخيراً فإن المنظمة لن توظف الشخص القادر إلا في حالة عدم توافر الشخص الماهر أو الشخص العارف . (١١)

وتحديد الحد الأدنى لمستوي المهارة المطلوب لعمل معين يجب أن يكون قائماً على متطلبات المهارة الدنيا لكل مهمة من المهام الأساسية التي يتكون منها العمل . ويمكن تحقيق ذلك بسهولة نسبية من خلال تصنيف المهارات المطلوبة، وذلك بتقسيمها إلى عدد من الفئات، مثل : المهارات العامة، المهارات الجسمية، مهارات العلاقات الشخصية، مهارات التخطيط، مهارات الرياضيات، والمهارات اللغوية . ويمكن تقسيم هذه الفئات بالتالي إلى مهارات فرعية . فالمهارات الجسمية، يمكن أن تشمل : مهارة التأزر بين اليدين، مهارة الأصابع، والقدرة على رفع أشياء ثقيلة . ومهارات الرياضيات يمكن تقسيمها إلى مهارات العد، والجمع الطرح، والضرب والقسمة، والكسور والنسب، والمتوسطات والتباين .

ومستويات المهارة قد تكون متدرجة بطبيعتها . فمهارة إجراء عمليات الضرب، تتضمن المهارات الأدنى مستوى ذات العلاقة بعمليات العد والجمع . من ناحية أخرى، قد تكون مستويات المهارة غير متدرجة، مثل فئة المهارات الجسمية . مثلاً، فقد تتطلب إحدى المهام القدرة على السماع والتحدث، ولكن قد لا تتطلب الاتساق بين العينين واليدين، بينما قد تتطلب مهمة أخرى الاتساق بين العينين واليدين والقدرة على السماع، ولكن ليس القدرة على الحديث .

ومن خلال توافر قائمة بالمهارات المصنفة، فإنه يكون بالإمكان تحديد درجة المهارة المطلوبة لكل مهمة جوهرية في العمل . ويشكل مجموع الدرجات لكل المهارات المطلوبة للمهام الجوهرية التي يتكون منها عمل معين، الحد الأدنى من المهارات المطلوبة للعمل . (١٢)

سادساً - يجب أن يكون تحليل الوظائف مبنياً على سلوكيات ملموسة

إن تحليل الوظائف المبني على سلوكيات العمل الملموسة، وعلى منتجات العمل يمكن أن يوفر بيانات قيمة لإدارة الموارد البشرية . فالتركيز على العناصر الملموسة في العمل يؤدي

إلى تجنب الإغراق في جوانب غير ملموسة للوظيفة ، مثل الخصائص الشخصية التي يصعب تعريفها وقياسها على وجه الدقة ، ويؤدي إلى التركيز على الجوانب التي تستطيع المنظمة والفرد التحكم فيها ؛ لأنه يكون بالإمكان فهمها وقياسها من قبل الطرفين .

سابعاً - يجب أن يشكل التحليل الأساس لقرارات إدارة الموارد البشرية

يمكن الاستفادة من نظام تحليل الوظائف عندما تدعم البيانات الناتجة عنه نطاق واسع من أنشطة إدارة الموارد البشرية . لذا يجب تصميم نظام تحليل الوظائف بحيث تسهم البيانات الناتجة عنه في اتخاذ قرارات فاعلة فيما يتصل بإعادة تصميم الوظائف وتصنيفها ، وتحديد هياكل الأجور والمكافآت ، وفي تخطيط القوى العاملة ، وفي الاستقطاب والتوظيف ، وفي التدريب ، وفي تقويم الأداء الوظيفي ، وغيرها من الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية .

الخطوات الأساسية لعملية تحليل الوظائف

تستوجب عملية التحليل دقة متناهية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة . لذا فمن الضروري الاهتمام بإعداد عملية التحليل والتخطيط لها بشكل سليم ، وفقاً لخطوات مدروسة ، حتى تكون البيانات الناتجة عنها دقيقة وموثوق بها . وحتى يمكن الاستفادة منها في تحسين فاعلية إدارة الموارد البشرية ، ومن ثم تحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة . وليست هناك طريقة واحدة يمكن تبنيها بحذافيرها لتحليل الوظائف ، ولكن ، بوجه عام ، يمكن أن تتبع عملية تحليل الوظائف الخطوات التالية :

- ١ . تحديد الغرض من التحليل الوظيفي .
- ٢ . تحديد نطاق التحليل .
- ٣ . تحديد الجهة الإدارية المسؤولة عن عملية التحليل .
- ٤ . اختيار عينة من الوظائف الممثلة لتحليلها .
- ٥ . دراسة المعلومات الخلفية عن الوظيفة .

٦ . تحديد أسلوب جمع المعلومات .

٧ . جمع المعلومات .

٨ . التحقق من المعلومات التي تم جمعها .

٩ . تحديد المهام الجوهرية للأعمال .

١٠ . إعداد نماذج الوصف والمواصفات الوظيفية .

أولاً - تحديد الغرض من التحليل الوظيفي

تستخدم البيانات التي يتم تجميعها في عملية تحليل الوظائف لأغراض متعددة، لذا فمن المهم في البداية معرفة كيف سيتم استخدام هذا البيانات، حيث إن تحديد الغرض الذي من أجله ستستخدم بيانات التحليل سيؤثر، ليس على البيانات المجمعة فحسب، ولكن على طريقة تجميعها وحفظها أيضاً.

ثانياً - تحديد نطاق التحليل

يجب أن يتم تحديد نطاق تحليل الوظائف، وذلك بتحديد الوظائف التي سيشملها التحليل. ففي بعض الأحيان يكون نطاق التحليل واسعاً ليشمل جميع الأجهزة الإدارية في الدولة، وفي أحياناً أخرى يكون جزئياً ليقصر على مجموعة وظيفية معينة.

ثالثاً - تحديد الجهة الإدارية المسؤولة عن عملية التحليل

يجب تحديد جهة معينة تتولى تخطيط وتنفيذ ومتابعة عملية التحليل بكافة مراحلها. وليس هناك أسلوب واحد لتحديد الجهة التي تسند إليها مهمة التحليل الوظيفي. فأحياناً توكل المهمة إلى مكاتب استشارية خارجية لتتولى العملية بكافة مراحلها. وأحياناً يتم إسناد المهمة إلى إدارة الموارد البشرية أو إدارة التطوير الإداري، أو إلى وحدة جديدة يتم تشكيلها لهذا الغرض، مع الاستعانة بجهات خارجية، وفي أحيان أخرى تتم العملية عن طريق جهة مركزية، مثل وزارة الخدمة المدنية.

وتتولى الجهة التي أوكلت إليها مهمة التحليل التخطيط المناسب للعملية، وذلك بالتعاون والتنسيق مع الوحدات الإدارية المختلفة. وفي هذا السياق يجب أن تقوم هذه الجهة بعدد من المهام الأولية. ففي البداية ينبغي أن تقوم بتقويم الإمكانيات المالية والبشرية اللازمة لعملية التحليل. فعملية التحليل مكلفة وتتطلب توافر خبرات وكفاءات وكوادر متخصصة للقيام بها، لكي تحقق المردودات الإيجابية المرجوة.

وتتولى الجهة المكلفة بالتحليل بوضع برنامج العمل التنفيذي للتحليل، وتحديد الوسائل المناسبة لجمع المعلومات، وطرق تنفيذها، وتصميم النماذج المناسبة لذلك، وإعداد الجدول الزمني لمختلف مراحل عملية التحليل. كما تتولى تحديد الأفراد، وفرق العمل المطلوبة داخل المنظمة وخارجها لتنفيذ عملية التحليل. وفي هذا الصدد يجب أن تتوافر للأشخاص الذين يتولون عملية التحليل المعرفة بمبادئ التنظيم والإدارة، وأساليب جمع المعلومات، واستخدام الأدوات الإحصائية، والقدرة على الاتصال بالموظفين في كل المستويات. وفي كثير من الأحيان يكون من الضروري تصميم برنامج لتدريب هؤلاء الأشخاص.

وقبل الشروع في عملية التحليل، يكون لازماً على الجهة التي تتولى عملية التحليل العمل على تهيئة الموظفين للعملية، وتوضيحها لهم وشرح أهدافها وأبعادها، وإشعارهم بأهميتها، ودورهم فيها، والعمل على كسب تأييدهم وتجاوبهم، والحد من أي مقاومة محتملة للتغيير من قبلهم، بإزالة أية شكوك لديهم عن تأثيرها السلبي عليهم. وفي هذا السياق يجب أن يفهم المديرون والموظفون ذوي العلاقة عملية تحليل الوظائف والمنطق الذي تقوم عليه، وكيف سيتم استخدام البيانات الناتجة عن عملية التحليل، وأن تتوافر لديهم الثقة في أن البيانات الناتجة عن التحليل سوف تمثل العمل الفعلي للوظائف. ذلك أن جهل الموظفين بالهدف الحقيقي لعملية التحليل وأهميتها، قد تجعلهم يعتقدون أن الإدارة تسعى إلى حرمانهم من حقوق معينة، أو فرض التزامات جديدة عليهم، الأمر الذي قد يدفعهم إلى تقديم بيانات خاطئة وغير دقيقة، ومن ثم قد يؤدي إلى فشل العملية برمتها.

رابعاً - اختيار عينة من الوظائف الممثلة لتحليلها

عندما يكون هناك العديد من الوظائف المتشابهة المطلوب تحليلها، فليس من الضروري جمع معلومات عنها جميعاً، بل يمكن اختيار عينة ممثلة من هذه الوظائف لجمع المعلومات عنها.

خامساً - دراسة المعلومات المتاحة عن الوظيفة

في العادة تكون هناك الكثير من المعلومات المتاحة عن كل وظيفة، يمكن الاستعانة بها لتسهيل عملية التحليل وتوفير الكثير من الوقت والجهد المبذول فيه. لذا يجب على القائمين بعملية التحليل تحديد ودراسة المعلومات المتاحة عن الوظائف المراد تحليلها، مثل: الخرائط التنظيمية، وخرائط سير العمل، والأدلة التنظيمية، والتقارير الدورية، وميزانيات الوظائف، وقوائم الأجور، والقوانين واللوائح والتعليمات والقرارات التي تحكم العمل، وغيرها من المعلومات المتاحة عن الوظائف. فمن خلال دراسة هذه الوسائل يمكن معرفة موقع الوظائف في الهيكل التنظيمي، وعلاقتها بعضها ببعض، ومعرفة خطوط السلطة الحالية، ومعرفة اختصاصات الوحدات الإدارية، وتحديد الإدارات التنفيذية والاستشارية والعلاقة بينها، ومعرفة مستوى الوظائف، ومستوى صعوبة مسؤولياتها بالنسبة إلى غيرها من الوظائف، وغيرها من المعلومات المفيدة التي توفر الأساس السليم لتخطيط عملية التحليل وتنفيذها وتوفير الكثير من الوقت والجهد للقائمين بالتحليل.

سادساً - تحديد أسلوب جمع المعلومات

هناك عدد من الأساليب المتاحة لجمع المعلومات عن الوظائف. ومن المهم تحديد الأسلوب المناسب لجمع البيانات عن الوظائف، فقد أثبتت التجارب أن استخدام وسائل مختلفة لجمع المعلومات عن الوظائف يؤدي إلى نتائج مختلفة. (١٣)

سابعاً - جمع المعلومات

تعد مرحلة جمع المعلومات والبيانات عن الوظائف من أهم مراحل عملية تحليل

الوظائف . ويتوقف نجاح العمليات الأخرى التالية لتحليل الوظائف من تقييم وتصنيف للوظائف على دقة المعلومات التي يتم تجميعها هذه المرحلة . فالبيانات والحقائق عن الوظائف الناتجة عن هذه المرحلة ضرورية لتحديد القيمة النسبية للوظائف وفي تحديد مستواها الوظيفي ، وبالتالي في رسم هيكل عادل للأجور . كما أن المعلومات التي تجمع في هذه المرحلة تشكل حجر الأساس في عملية تصنيف الوظائف . بل إن البيانات التي يتم تجميعها في هذه المرحلة ، تعد أساسية لكافة أنشطة إدارة الموارد البشرية . لذا فيجب الاهتمام بهذه المرحلة ، حتى تكون المعلومات التي يتم جمعها دقيقة وصادقة ، ولها معنى .^(١٤) وتحليل الوظائف الذي ينتج بيانات غير دقيقة يكون محدود القيمة والفائدة ، ويؤثر في نوعية قرارات إدارة الموارد البشرية ، ويترك أثراً ضاراً للمنظمة ككل .

وينبغي التنويه إلى أنه يجب الاستفادة من الإمكانيات التي يوفرها الحاسب الآلي في جمع البيانات عن الوظائف وتحليلها . فمع التطورات الذي حدثت في مجال الحاسب الآلي ، فإن الكثير من الأعمال المصنفة المتعلقة بتحليل الوظائف أصبحت أكثر سهولة وتنظيماً .

مصادر البيانات والمعلومات

المصدر الأساس للبيانات والمعلومات لتحليل الوظائف هو شاغل الوظيفة نفسه ورئيسه المباشر . ويتم جمع المعلومات عن الوظائف من شاغليها ، على افتراض أن القائمين بالوظائف هم أكثر الناس إلماماً ودراية بواجباتها ومسؤولياتها . كما أن الرئيس المباشر يعد مصدراً هاماً للبيانات والمعلومات بوصفه المشرف على الموظف ، وهو الذي يكلفه بالإعمال ، وهو المسؤول عن تحقيق أهداف الوظيفة .

وعندما تكون الوظائف المطلوب جمع المعلومات عنها حديثة النشأة ، فإنها تتطلب نوعاً من التقدير الشخصي في تحديد واجباتها ومسؤولياتها ، حيث ليس هناك شاغل لها يمكن الحصول منه على بيانات عنها ، ولا يوجد أساس سابق يمكن الاسترشاد به لتحديد واجباتها

ومسؤولياتها . ويتم جمع المعلومات عن الوظائف المستحدثة من خلال الاستعانة بمختصين لديهم خبرة ودراية كافية في المجال أو الحقل الذي تنتمي إليه الوظيفة ، وبالمدير المشرف عليها والاعتماد على خبراتهم في هذا المجال . وإذا كانت الوظيفة موضع التحليل شاعرة لسبب أو لآخر ، فإن الرئيس المباشرة يتولى توفير المعلومات المطلوبة عنها .

طرق جمع معلومات تحليل الوظائف

تعتمد البيانات والمعلومات التي ينبغي تجميعها لتحليل الوظائف ، والوسائل المستخدمة لتجميعها على الهدف من التحليل . وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها لجمع المعلومات عن الوظائف بغرض تحليلها ، ويتوقف تحديد الأسلوب المناسب على نوع الوظيفة ، وعلى الإمكانيات المتاحة ، والغرض من التحليل . ويمكن استخدام هذه الأساليب بشكل منفرد أو الجمع بين أكثر من أسلوب منها . إلا أنه في الغالب يتم الجمع بين أكثر من أسلوب للحصول على المعلومات . وتشمل الطرق الأساسية لجمع المعلومات : الاستبانة (الاستقصاء) ، المقابلات الشخصية ، الملاحظة ، ومذكرات العمل .

١.١ الاستبانة

عند جمع المعلومات عن طريق الاستبانة يجيب الموظفون عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة المتعلقة بواجبات ومسؤوليات الوظائف التي يشغلونها . وعملية إعداد الاستبانات ليست سهلة ، بل تتطلب وقتاً طويلاً ، ومراجعة وتمحيصاً لكي تكون أداة صادقة وموثوقاً بها للحصول على معلومات دقيقة عن الوظيفة . لذا يجب الاهتمام بإعدادها ، حتى تحقق النتائج المرجوة منها .

وعند تصميم الاستبانة ينبغي في بادئ الأمر تقرير مدى تنظيمها ، وتحديد نوعية الأسئلة التي ستشتمل عليها . فبعض الاستبانات تكون منتظمة جداً وتقتصر على الأسئلة المغلقة ، بحيث تتضمن الاستبانة عدداً من البدائل يختار منها المستجيب البدائل التي تنطبق على عمله . وفي أحيان أخرى تكون أسئلة الاستبانة مفتوحة ، مثل أن يسأل الموظف : " صف

- المهام التي تؤديها في عملك". وفي أحيان أخرى تجمع الاستبانة بين النوعين من الأسئلة.
- وفي كل الأحوال يجب أن تكون أسئلة الاستبانة شاملة ومتراصة، ومرتبطة ترتيباً منطقياً، ومتدرجة من حيث الصعوبة، ومصاغة بلغة واضحة ومفهومة. كذلك يجب أن ترفق بتعليمات واضحة تبين الهدف منها، وإرشادات تبين كيفية تعبئتها. كما أن من الأهمية بمكان التحقق من صدقها وثباتها، باتباع الإجراءات المتعارف عليها في هذا المجال.
- ولست هناك طريقة واحدة لتصميم الاستبانة. ولكن بصورة عامة، فإن المعلومات التي يمكن جمعها من خلال الاستبانة تشتمل في العادة على ما يلي:
- اسم الوظيفة والوحدة الإدارية التابعة لها.
 - الغرض الأساس من الوظيفة.
 - وصف للمهام التي تؤدي، مع تحديد المهام التي تؤدي بانتظام والمهام الدورية التي تؤدي موسمياً والمهام العارضة، ومدى تكرار أداء كل مهمة، والنسبة التقريبية للوقت المستغرق لأداء كل مهمة.
 - نطاق الإشراف للوظيفة.
 - نوعية الإشراف الذي تباشره الوظيفة والسلطات الممنوحة لشاغلها.
 - طبيعة ودرجة الإشراف الذي تخضع له الوظيفة.
 - الاتصالات التي يجريها شاغل الوظيفة مع الآخرين داخل العمل وخارجه، مع بيان الغرض من هذه الاتصالات، ومدى تكرارها.
 - الأدوات المستخدمة في أداء العمل.
 - ظروف العمل المادية ومخاطره.
 - المتطلبات الجسمية للعمل.
- وفي بعض الأحيان يلزم إعداد أكثر من نموذج للاستبانات، بحيث يناسب كل نموذج

مجموعة معينة من الوظائف . وفي أحيان أخرى يتم إعداد نموذج واحد للوظائف جميعها . ولكن في كل الأحوال يتطلب تطوير الاستبانة معرفة كاملة بالأعمال موضع التحليل . وفي هذا الصدد يمكن الاستعانة ببعض النماذج الجاهزة المتاحة ، التي تسمى " مستودعات المهام " (task inventories) . ومستودعات المهام هي عبارة عن شكل منظم لاستبانة التحليل الوظيفي ، تتألف من قائمة تشتمل على كل المهام التي قد يؤديها في العادة شاغل الوظيفة في حقل مهني معين . وتعرض القائمة على شاغل الوظيفة لتحديد المهام الفعلية التي تؤديها الوظيفة موضع التحليل ، حيث يقوم شاغل الوظيفة بالإشارة إلى ما إذا كان يؤدي كل مهمة من المهام التي تحتوي عليها القائمة أو لا يؤديها . بالإضافة إلى ذلك ، يطلب من المستجيب تحديد مدى جوهرية كل مهمة بالنسبة للوظيفة ، وذلك من خلال تحديد مدى تكرار أدائها ، والوقت المستغرق لأدائها ، ومدى ارتباطها بالعمل ، وما إلى ذلك من العوامل التي يمكن على أساسها تحديد أن المهمة تعد جزءاً أساساً من عمل الوظيفة .

وفي العادة يتم تحديد الوقت المستغرق لأداء كل مهمة باستخدام مقياس يحدد الوقت النسبي المستغرق لأداء كل مهمة بالنسبة إلى مهام الوظيفة الأخرى . ويمكن تصميم السؤال المتعلق بمقياس الوقت النسبي المستغرق ، على سبيل المثال ، كالتالي :

مقارنة بالمهام الأخرى في وظيفتك، الرجاء تقدير الوقت المستغرق

لأداء كل مهمة من مهام عملك كالتالي:

- ١ . أقل من المعدل بكثير
- ٢ . أقل من المعدل
- ٣ . أقل من المعدل بقليل
- ٤ . في حدود المعدل
- ٥ . أكثر من المعدل بقليل
- ٦ . فوق المعدل
- ٧ . أعلى من المعدل بكثير

كما يمكن تصميم مقياس مدى جوهرية مهام العمل ، بتخصيص درجة معينة لكل مهمة (تتراوح بين صفر وسبعة) بحيث كلما زادت الدرجة التي يحددها الموظف للمهمة ، فإنها تكون جزءاً أساساً من الوظيفة ، والعكس صحيح ، وذلك على النحو التالي :

صفر . بالتأكيد ليس جزءاً من الوظيفة
١ .
٢ .
٣ .
٤ . جزء أساس من الوظيفة
٥ .
٦ .
٧ . من أكثر أجزاء الوظيفة أهمية

وبالرغم من الاستخدام الواسع لأسلوب مستودعات المهام ، إلا أن المنظمات في الغالب لا تتحقق من مدى صدق الاستجابات التي يتم الحصول عليها من الموظفين باستخدام هذه الأدوات .^(١٥) وإحدى الطرق التي يمكن استخدامها للتحقق من صدق الاستجابات ، هي "مقاييس الكذب" التي تستخدم لتحديد الإجابات الكاذبة أو غير الصادقة .^(١٦) ويتم تصميم هذه المقاييس بأن تحتوي الاستبانة على مهام ليست من واجبات الموظف ، مثل أن تحتوي مهام السكرتير على مهمة "إعداد مشروع ميزانية القسم" . كما ينبغي عرض الاستبانة على الرئيس المباشر بعد تعبئتها من قبل الموظف ، لمراجعة البيانات الواردة فيها ، وتخصيص مدى دقتها وتماها ، وإبداء ملاحظاته عليها . كذلك يطلب من رؤساء الأقسام التصديق على صحة هذه المعلومات .

مزايا الاستبانات وعيوبها

تتميز الاستبانات بأنها طريقة سريعة واقتصادية للحصول على كمية كبيرة من المعلومات من عدد كبير من الموظفين يوجدون في مواقع مختلفة. ولكن، من ناحية أخرى، فإن عملية تطوير الاستبانات وامتحانها والتحقق من صدقها وثباتها مكلفة من حيث الوقت والجهد. كما أن البيانات التي يتم جمعها من خلالها قد تكتنفها المبالغة، الأمر الذي من شأنه أن يجعلها مضللة ولا تعطي دلالة حقيقة عن الواجبات والمهام الفعلية للوظائف. فقد يعتمد بعض العاملين، إلى إعطاء إجابات لا تعبر بدقة عن واجبات الوظيفة ومسؤولياتها. وفي الوقت نفسه فقد تتسم إجابات بعضهم بالإيجاز أو الغموض وعدم الوضوح، بسبب ضعف مقدرتهم اللغوية، أو بسبب السرعة في الإجابة، أو عدم المبالاة من جانبهم. كما أن صعوبة وضع نموذج واحد يفهمه جميع العاملين في المنظمة تشكل عيباً آخر.^(١٧) من أجل ذلك، من المحبذ أن تتبع عملية الاستقصاء بمقابلات شخصية لتوضيح المعلومات والتأكد من استكمال الإجابات.

وفيما يلي مثالاً لنموذج الاستبانة التي تستخدم في جمع المعلومات عن الوظائف:

نموذج استبانة للمعلومات عن الوظائف

تعليمات عامة:

تهدف الاستبانة التي بين يديك إلى الحصول على معلومات عن وظيفتك الحالية، فهي لا تهدف إلى قياس أدائك في العمل، وإنما هي وسيلة للمساعدة في تحليل وظيفتك ووصفها. وتتكون الاستبانة من أحد عشر جزءاً:

الجزء الأول: يتعلق بمعلومات عامة عن الوظيفة.

الجزء الثاني: يتعلق بملخص عام يوضح الهدف الأساسي لوظيفتك.

الجزء الثالث: يتعلق بالواجبات التي تؤديها في عملك.

الجزء الرابع: يتعلق بالإشراف الذي تخضع له وظيفتك ، أو الذي تمارسه على الوظائف الأخرى .

الجزء الخامس: يتعلق بالاتصالات التي تجريها في عملك .

الجزء السادس: يتعلق بالأدوات والأجهزة التي تستخدمها في عملك .

الجزء السابع: يتعلق بظروف عملك ومخاطره .

الجزء الثامن: يتعلق بالمتطلبات الجسمية للعمل .

الجزء التاسع: يتعلق بأية ملاحظات إضافية لديك حول وظيفتك .

الجزء العاشر: يتعلق بملاحظات رئيسك المباشر حول إجاباتك .

الجزء الحادي عشر: يتعلق بملاحظات الرئيس الأعلى لرئيسك المباشر حول البيانات الواردة في الاستبانة .

الرجاء ملاحظة أن الاستبانة تغطي نطاقاً عريضاً من الوظائف ، لذا فإن بعض الأسئلة قد لا تنطبق على وظيفتك . كذلك الرجاء التنبيه أنه ليس من المهم إذا كنت تؤدي العديد من المهام أو عدد محدود منها ، بل المهم أن تجيب على جميع الأسئلة بدقة .

الرجاء اتباع التعليمات المحددة في بداية كل جزء من أجزاء الاستبانة . اقرأ الجزء كاملاً قبل محاولة الإجابة على أسئلته ، حتى تتمكن من الإجابة بدقة قدر الإمكان .

بعد الانتهاء من تعبئة الاستبانة الرجاء إعادتها إلى رئيسك المباشر في خلال أسبوع . وللتأكد من أن المعلومات التي تحتويها الاستبانة عن وظيفتك دقيقة فستقوم بمراجعتها مع رئيسك المباشر .

مع الشكر الجزيل للمشاركة في الدراسة .

أولاً - معلومات عامة عن الوظيفة:

التاريخ : _____
 اسم الوظيفة : _____
 رمزها : _____
 اسم الموظف : _____
 القسم : _____
 الرئيس المباشر : _____

_____ وظيفة جديدة

_____ وظيفة شاغرة

_____ وظيفة مشغولة

ثانياً - ملخص عام للوظيفة:

حدد باختصار الهدف الأساس من وجود الوظيفة التي تشغلها.

ثالثاً - واجبات الوظيفة:

فيما يلي حدد بإيجاز الواجبات التي تؤديها في عملك . حدد الواجبات الدائمة التي تؤدي بانتظام أولاً، ثم الواجبات الموسمية، وأخيراً الواجبات العارضة، مع تحديد الزمن التقديري الذي يستلزمه إنجاز كل واجب، بالنسبة إلى الواجبات الأخرى .

الواجبات:
الواجبات الدائمة:
 ١ . الزمن المستغرق
 (المهام التي تؤديها بشكل منتظم ومستمر)

%	
%	
%	
%	
%	
%	
%	
%	
%	
%	

الواجبات الموسمية:
 ٢ . الزمن المستغرق
 (المهام التي تؤديها أسبوعياً، شهرياً، سنوياً، . . . الخ)

%	
%	
%	
%	
%	
%	
%	
%	
%	
%	

٢. التواجبات العارضة:

الزمن

المستغرق

(المهام التي قد تسند إليك من حين لآخر)

%	_____	_____
%	_____	_____
%	_____	_____
%	_____	_____
%	_____	_____
%	_____	_____
%	_____	_____
%	_____	_____
%	_____	_____

رابعاً - الإشراف:

١. الإشراف الذي تخضع له وظيفتك:

(أ) نوع الإشراف الذي تخضع له من قبل رئيسك المباشر (كيف يتم تكليفك بالأعمال؟)

_____ تسند إلي الأعمال بتعليمات مفصلة .

_____ يحدد الرئيس التعليمات للأعمال الصعبة أو الجوانب غير المعتادة للعمل فقط .

_____ يقترح الرئيس الإجراءات التي ينبغي اتباعها في الأداء فقط .

_____ يحدد الرئيس الأهداف والأولويات والمواعيد النهائية فقط .

(ب) ما مدى مسئوليتك عن إنجاز العمل (درجة الاستقلالية التي تتمتع بها في اتخاذ القرارات في عملك):

_____ أؤدي العمل وفقاً للتعليمات بالضبط .

_____ أرجع إلى الرئيس فقط في الحالات التي لا تشملها التعليمات .

_____ أؤدي كل العمل باستقلالية، في ضوء السياسات المحددة والممارسات المتعارف عليها .

(ج) ما طبيعة المراجعة التي تخضع لها أعمال وظيفتك:

— مراجعة مباشرة وتفصيلية للأعمال .

— مراجعة عامة وإجمالية لنتائج الأعمال .

— مراجعة سريعة للتأكد من دقة الإنجاز والالتزام بالخطوط العريضة .

(د) حدد المراجع التي يجب أن ترجع إليها في العمل (مثل: الأدلة التنظيمية، اللوائح التنظيمية، الإجراءات،

السياسات،... إلخ).

(هـ) ما مقدار الحكم الشخصي الذي تمارسه في استخدام المراجع السابقة:

— الالتزام التام بالرجوع إلى مراجع محددة ومفصلة للعمل ، ولا يمكن الحياد عنها .

— استخدم تقديري الشخصي في استخدام المراجع وتفسيرها وتطبيقها .

٢. الإشراف الذي تمارسه وظيفتك:

(أ) نطاق الإشراف الذي تمارسه:

إذا كنت تشرف على وحدة تنظيمية اذكر أسماء الوظائف في وحدتك وعدد موظفيها .

إذا كنت تشرف على عدد من الوحدات التنظيمية ، اذكر اسماءها وعدد العاملين في كل

منها .

(ب) المسؤوليات والسلطات الإشرافية:

- فيما يلي قائمة بعدد من المسؤوليات والسلطات الإشرافية . أشرف في الخانة المناسبة إلى درجة مسئوليتك وسلطتك بالنسبة إلى كل مسؤولية ، وذلك باستخدام التعريفات التالية :
- ١ . أملك سلطة التصرف بعد موافقة رئيسي المباشر .
 - ٢ . لدي سلطة التوصية والتنفيذ بعد تلقي الموافقة .
 - ٣ . لدي سلطة للتصرف دون موافقة مسبقة ، ولكن يجب إشعار الرئيس بعد اتخاذ الإجراء .
 - ٤ . لدي سلطة كاملة للتصرف دون الرجوع إلى الرئيس قبل الإجراء أو بعده .
 - ٥ - لا ينطبق على الوظيفة .

التخطيط:

- _____ وضع الخطط والبرامج البعيدة المدى للعمل .
- _____ تخطيط استخدام الأدوات والمواد والموارد .
- _____ تخطيط جدول العمل اليومي .
- _____ مشروع الميزانية السنوية .

التوجيه:

- _____ تكليف الموظفين بالإعمال .
- _____ إصدار التعليمات وتوجيه الموظفين في إنجاز أعمالهم .
- _____ تنسيق الأعمال .
- _____ متابعة تنفيذ خطط وبرامج العمل ، وتحديد الانحرافات ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية .
- _____ مراجعة الأعمال المنتهية .

الإدارة :

- _____ تحديد معايير الأداء .
- _____ تطوير الإجراءات الداخلية .
- _____ تحديد الاحتياجات التدريبية .
- _____ وضع برامج الإجازة السنوية .
- _____ تقويم الأداء الوظيفي .
- _____ التأديب .
- _____ المكافآت .
- _____ التعيين .
- _____ الترقية .

خامساً - الاتصالات مع الآخرين :

حدد طبيعة الاتصالات التي تجريها في عملك ، والغرض منها ، ومدى تكرارها (يومية ، أسبوعياً ، شهرياً ، سنوياً) ، وكيفية إجرائها (هاتفياً ، شخصياً ، أو كتابياً) .

الوسيلة	التكرار	الغرض	_____ الموظفون في إدارتك
_____	_____	_____	_____ الموظفون من إدارات أخرى
_____	_____	_____	_____ رؤساء الإدارات
_____	_____	_____	_____ الجمهور
_____	_____	_____	_____ الزوار
_____	_____	_____	_____ مسؤولون من جهات خارجية
_____	_____	_____	_____ آخرون

سادساً - الأجهزة والأدوات المستخدمة في العمل:

حدد الأجهزة والأدوات التي تستخدمها لأداء عملك :

سابعاً - ظروف العمل ومخاطره:

١ . حدد الظروف التي تؤدي فيها العمل من حيث العوامل التالية :

جيدة	عادية	سيئة
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

العمل في الخارج

متوسط	عال	لا يوجد	
			كسور ورضوض
			جروح
			حروق
			إضرار بالبصر
			إضرار بالسمع
			السقوط من أماكن مرتفعة
			كيمويات سامة
			التعرض لتيار كهربائي
			العمل مع متفجرات
			الإشعاعات
			أمراض رئوية
			أمراض جلدية
			حساسية
			صداع
			أمراض القلب
			عدوى

حدد المتطلبات الجسمية التي يستلزمها العمل وشدتها:

عالي	متوسط	عادي	لا يوجد	الجلوس
				الوقوف
				المشي
				الصعود
				رفع أشياء خفيفة
				رفع أشياء ثقيلة
				الانحناء
				الدفع
				السحب
				تحريك الأشياء

تاسعاً - ملاحظات أخرى:

فيما يلي اكتب أية معلومات إضافية تعتقد أنها مفيدة في وصف عملك إذا كان ذلك ضرورياً:

عاشراً - ملاحظات الرئيس المباشر:

هل لديك ملاحظات على المعلومات الواردة في الاستبانة؟

الاسم:

الوظيفة:

حادى عشر - ملاحظات مدير الإدارة المختص:

هل لديك ملاحظات على البيانات الواردة في الاستبانة؟

الاسم: _____

الوظيفة: _____

٢ - المقابلات الشخصية

تعد المقابلات الشخصية من أكثر الوسائل استخداماً لجمع المعلومات عن الوظائف بغرض تحليلها. وفي بعض الأحيان تستخدم المقابلات كوسيلة أولية لتكوين فكرة مبدئية عن الوظائف، ولتطوير قائمة بمهام الوظائف (مستودع المهام). وفي أحيان أخرى تستخدم مع الاستبانة كوسيلة متممة لجمع المعلومات.

أنواع المقابلات الشخصية

بصفة عامة، يمكن تقسيم المقابلات الشخصية المستخدمة لأغراض التحليل الوظيفي إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

١. مقابلات فردية مع عدد من الموظفين، كل على حده.
 ٢. مقابلات مع الرؤساء المباشرين للوظائف المراد تحليلها.
 ٣. مقابلات جماعية مع مجموعة من الموظفين يعملون في الوظيفة نفسها.
- ويتم استخدام المقابلات الجماعية للموظفين كوسيلة سريعة واقتصادية للحصول على

المعلومات عندما تكون هناك مجموعة كبيرة من الموظفين يؤدون أعمالاً متشابهة أو متطابقة . ويمكن للرئيس المباشر حضور الجلسات التي تتم فيها مقابلة المجموعة . وفي أحيان أخرى تتم مقابلة الرئيس المباشر على حده للحصول على وجهة نظره عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة .

وأياً كان نوع المقابلة المستخدمة ، فمن المهم أن يكون الشخص الذي تتم مقابلته متفهماً بشكل واضح لأهداف المقابلة ، حيث إنه كثيراً ما يساء فهم الغرض من هذه المقابلات والاعتقاد أنها لغرض تقويم الأداء الوظيفي . ويجب أن يكون الاهتمام الرئيس في المقابلة بتوفير أكبر قدر من المعلومات عن الوظيفة بدقة . وعلى المحلل أو من يجري المقابلة أن يطلب من شاغل الوظيفة الحديث عن طبيعة عمله والغرض منه ، والمشكلات التي تحدث في العمل ، والأدوات المستخدمة فيه ، والظروف التي يؤدي فيها ، وأية تغيرات طرأت مؤخراً في عمله ، مثل إضافة أدوات جديدة أو تغييرات في إجراءات العمل . وينبغي إتاحة الوقت الكافي للموظفين للتحدث عن عملهم . وإذا لم يفهم المقابل إجابات الموظف ، فمن المهم أن يطلب منه التوضيح . فهناك مصطلحات خاصة بأعمال معينة قد تحدث لبساً في فهمها ، لذا فمن المهم لمن يجري المقابلة التأكد من فهم المصطلحات التي يستخدمها الموظف .

وبعد إكمال المقابلة ، يجب تمحيص البيانات التي تم جمعها ومراجعتها مع الرئيس المباشر والموظف نفسه . وعلى الإدارة مراجعة البيانات التي أعطيت في المقابلات الشخصية مع الموظفين ، والتأكد من أن البيانات تعكس العمل الذي يقوم به الموظف .

مزايا المقابلات الشخصية وعيوبها

لأسلوب المقابلات الشخصية كواحد من أساليب تجميع المعلومات عن الوظائف لتحليلها عدد من المزايا والعيوب ، شأنها في ذلك شأن الوسائل الأخرى المستخدمة لهذا الغرض . فمن ناحية ، فإن المقابلات الشخصية من أكثر الوسائل المستخدمة للحصول على معلومات دقيقة ومتكاملة عن الوظائف ، واستعمالها الواسع يعكس مزاياها العديدة . فالإتصال الشخصي المباشر مع الموظفين يوفر الفرصة للمحللين لتوضيح أهداف التحليل

الوظيفي، ويساعدهم على اكتساب تفهم الموظفين وتعاونهم وتجاربهم مع عملية التحليل. كما أن المقابلة تتيح الفرصة للموظف الذي تتم مقابلاته توصيل المعلومات بدقة ووضوح، والتعبير عن الإحباطات التي يشعر بها في الوظيفة، وبيان وجهات نظر قد لا تتاح للإدارة الاطلاع عليها عن طريق الوسائل الأخرى. كما توفر المقابلات الشخصية مع الموظفين الفرصة لمعرفة النشاطات والسلوكيات التي يتم أداؤها فعلاً، والتي قد لا تكون بارزة. ففي بعض الأحيان يكون هناك عدد من الأنشطة الهامة التي لا تتم بصورة دائمة أو متكررة، أو قد تكون هناك اتصالات غير رسمية لا تظهر في الخريطة الرسمية للمنظمة. ويمكن كشف مثل هذه الأنشطة والاتصالات عن طريق المقابلة الشخصية، خصوصاً إذا تم إجراؤها عن طريق أشخاص مدربين.

ولكن، من جهة أخرى، فإن استخدام المقابلة الشخصية كوسيلة لجمع المعلومات عن الوظائف يثير عدداً من المشكلات. ومن أهم تلك المشكلات احتمال عدم دقة المعلومات التي يتم الحصول عليها، سواء بسبب التحريف المتعمد، أو غير المتعمد الناتج عن سوء الفهم غير المقصود. إلى جانب أن كثيراً من الموظفين ينظرون إلى التحليل الوظيفي على أنه تقويم للأداء يؤثر في المزايا التي يحصلون عليها، لذلك فإنهم يجنحون إلى المبالغة في بعض المسؤوليات وتقليل الشأن من في البعض الآخر. علاوة على أن هذه الوسيلة مكلفة نسبياً، وتتطلب وقتاً كبيراً، لا سيما عندما يكون من المطلوب تحليل عدد كبير من الوظائف.

بعض إرشادات إجراء المقابلات الشخصية

لكي تحقق المقابلات الشخصية الغرض المرجو منها، ينبغي عند إجرائها الأخذ في الحسبان عدد من العوامل، من أهمها ما يلي:

١. ينبغي أن يتعاون محلل الوظائف مع المشرف لتحديد أنسب الموظفين لمقابلتهم، ممن تتوافر لديهم أكبر قدر من المعرفة عن الوظيفة، ويتسمون بالموضوعية في وصف واجباتهم ومسؤولياتهم.

٢. ينبغي لمن يتولى إجراء المقابلة الحرص على توفير جو من الثقة والمناخ الإيجابي للمقابلة، من خلال السعي إلى اكتساب تعاون الشخص الذي تتم مقابله، ومحاولة معرفة اسمه، والتحدث معه بلغة مفهومة وسهلة، وبيان الهدف من المقابلة بصورة مختصرة، وتوضيح كيف تم اختياره للمقابلة.

٣. يجب الإعداد للمقابلة، وذلك بدراسة المعلومات الخلفية عن الوظيفة، ومن ثم تحديد الجوانب الأساسية التي سيتم جمع المعلومات عنها، واتباع دليل منظم لطرح الأسئلة. وهذا يساعد على تحديد الأسئلة الحرجة مقدما، وعلى تغطية جميع الجوانب المطلوبة عن الوظيفة. ولكن ينبغي ألا يقيد المحلل نفسه بهذه الأسئلة فقط، فمن الضروري إعطاء العامل نوعاً من المرونة في إجابة الأسئلة، وتوفير عدد من الأسئلة المفتوحة، مثل: "هل هناك أي شيء لم يتم التطرق إليه؟"

٤. يحبذ إجراء المقابلة على شكل حوار. ويفضل البدء بالأسئلة العامة التي تقود إلى الأسئلة الأكثر تحديداً. ويجب صياغة الأسئلة بشكل يؤدي إلى الحصول على معلومات لها علاقة بوصف الوظيفة. وقد يكون من المفيد البدء بالطلب من الموظف أن يذكر الهدف الأساسي لوظيفته.

٥. ينبغي احترام الموظف وإظهار الاهتمام بعمله. كما يجب على المقابل أن يلتزم بالموضوعية ويتجنب الجدل. كما ينبغي تجنب استخدام الأسئلة الإيحائية التي قد تثير اللبس للموظف وتجعله في موضع الدفاع. وإذا كان هناك بعض النقاط التي تثير الشك، فيمكن استيضاحها من رئيس الموظف فيما بعد.

٦. إذا كان هناك بعض المهام الوظيفية التي لا تؤدي بطريقة منتظمة، فيجب الطلب من الموظف أن يضع قائمة بالواجبات مرتبة حسب الأهمية وعدد مرات تكرار أدائها. وهذا سوف يؤكد أنه لم يتم إغفال النشاطات الهامة التي تحدث بصورة غير متكررة.

وفيما يلي بعض الأمثلة للأسئلة التي يمكن استخدامها في المقابلات الشخصية.

بعض الأسئلة النموذجية للمقابلات الشخصية

- ما الهدف الأساسي للوظيفة؟
- ما المهام الرئيسة للوظيفة على وجه التحديد؟
- ما الوقت الذي تستغرقه كل مهمة؟
- ما مدى تكرار كل مهمة؟
- ما أهمية كل نشاط للعمل؟
- ما نوع الإشراف الذي تخضع له الوظيفة؟
- ما نوع التعليمات الصادرة لأداء الأعمال؟
- ما مسؤوليات شاغل الوظيفة الرئيسة في إنجاز العمل؟
- ما نوع المراجعة التي تخضع لها أعمال الوظيفة؟
- ما المراجع التي يستخدمها الموظف في عمله؟ وما مقدار الحكم الشخصي المطلوب في استخدام هذه المراجع؟
- ما نطاق الإشراف للوظيفة؟
- ما السلطة المخولة للموظف في تخطيط العمل، وتوجيه الموظفين، وإدارة الجوانب المختلفة للعمل؟
- ما طبيعة الاتصالات التي تجرى مع الأشخاص الآخرين داخل المنظمة وخارجها؟ وما الغرض منها، وما مدى تكرارها؟
- ما الأدوات والمعدات المستخدمة في العمل؟
- ما الظروف التي يؤدي فيها العمل؟
- هل هناك أية مخاطر أو ظروف عمل غير عادية يتم التعرض لها؟
- ما المتطلبات الجسمية للعمل؟

٣. الملاحظة

في هذا الأسلوب تتم ملاحظة الموظفين بصورة مباشرة في أثناء أدائهم لمهام أعمالهم. ويقوم المحلل أو أحد معاونيه بتسجيل ملاحظاته عما يتم أدائه، وكيف يتم أدائه، وكم يستغرق من الوقت.

ومن الضروري التخطيط للملاحظة وفقاً لإطار معين يتم فيه تحديد الجوانب التي ينبغي ملاحظتها، وكيفية تسجيل المعلومات والحقائق حول كل جانب من الجوانب الأساسية والفرعية للعمل. ويتوقف نجاح أسلوب الملاحظة في جمع معلومات وحقائق الأعمال على شخصية القائم بالملاحظة وخبرته، فلا بد أن يكون على خبرة كبيرة بالعمل أو الوظيفة موضع الملاحظة أو بمجال هذا العمل، أو على الأقل يكون لديه إلمام عام بالأسس والقواعد التي تحكم مجال العمل أو الوظيفة. (١٨)

وتوفر الملاحظة المباشرة الفرصة لمشاهدة العمل على الطبيعة وتفهم ظروف العمل. والملاحظة مفيدة على وجه الخصوص لدراسة الوقت والحركة، والأعمال الروتينية المتكررة، والأعمال التي تتطلب عمالاً شبه مهرة يقومون أساساً بأنشطة جسمية يمكن ملاحظتها بسهولة، مثل: أعمال السعاة، وعمال النظافة، والميكانيكيين. إلا أن طريقة الملاحظة غير مناسبة عندما يتطلب العمل الكثير من النشاطات الذهنية غير الملموسة التي لا يمكن قياسها (مثل وظيفة مستشار قانوني، أو باحث، أو مدير إدارة)، أو إذا كان عمل الموظف يستدعي القيام بنشاطات موسمية تحدث فقط في مناسبات معينة. بالإضافة إلى أنه لا يمكن الاعتماد على طريقة الملاحظة لوحدها لجمع المعلومات عن الوظائف، بل تستخدم كوسيلة مكملية للاستبانة أو المقابلة الشخصية.

٤. مذكرات العمل

في هذا الأسلوب يطلب من الموظف الاحتفاظ بمذكرة يسجل فيها المهام والأنشطة التي يؤديها في عمله يومياً، ويحدد الزمن الذي يقضيه في إنجاز تلك المهام والأنشطة، وذلك

خلال فترة زمنية معينة . ويمكن الاستفادة من هذا الأسلوب على وجه الخصوص في الوظائف العليا . ولكن يعاب على هذا الأسلوب أنه مكلف للشخص الذي يقوم بتعبئة مذكرات العمل ، وأن بعض المهام لا تتم خلال الفترة الزمنية المحددة لتسجيل مذكرات العمل . وفي العادة يستخدم أسلوب مذكرات العمل كأسلوب متمم للوسائل الأخرى لجمع المعلومات .

ثامناً - التحقق من المعلومات

بعد الانتهاء من جمع المعلومات ، ينبغي تمحيصها ومراجعتها للتيقن من صحتها ودقتها وكمالها . ويتم مراجعة البيانات أولاً مع الموظفين أنفسهم لاستكمال جوانب النقص فيها ، وتوضيح الغموض الذي قد يشوبها ، والتأكد من أنها تعكس العمل الذي يؤديه الموظفون . ثم يتم مراجعتها مع رؤساء الموظفين الذين تم جمع المعلومات منهم للتعليق على مدى تمام ودقة المعلومات المقدمة وإبداء أية ملاحظات عليها .

بعد ذلك يتم إدخال البيانات في الحاسب الآلي لإعداد قائمة بالمهام الوظيفية ، ثم يتم طبعها ، وتوزيعها على الموظفين الذي تم تجميع المعلومات لمراجعتها وإجراء التعديلات المناسبة عليها . بعد ذلك يتم إدخال تعديلات المهام في الحاسب الآلي ، ويتم طبعها ثم توزيعها على كل الموظفين شاغلي الوظيفة ، لكي تتاح الفرصة لجميع الموظفين مراجعة البيانات وتعديلها وفقاً لخبراتهم في الوظيفة . وفي كل الأحوال ينبغي أن تتاح للرؤساء المباشرين ورؤساء الإدارات المراجعة النهائية لقائمة المهام .

وبالرغم من أن مراجعة المعلومات التي تم جمعها والتحقق من صحتها ودقتها قد يستغرق بعض الوقت ، إلا أنه ضروري حتى يكون التحليل قائم على أساس سليم ويحقق أهدافه المنشودة . ومن الجدير بالذكر أن التحقق من البيانات لا يتم عند مرحلة واحدة معينة من تحليل الوظائف ، بل يتم في مراحل متعددة من عملية التحليل .

تاسعاً - تحديد المهام الجوهرية للأعمال

يمكن وصف المهام الوظيفية باستخدام العديد من العوامل ، من بينها : مدى تعقيد المهام ، مدى جوهرية المهام لأهداف الوحدة الإدارية ، مدى صعوبة أدائها ، الوقت المستغرق لأدائها ، الإشراف المطلوب على أدائها ، مدى الرضا في أدائها ، طرق تعلمها ، صعوبة تعلمها ، الوقت اللازم لتعلمها ، الخبرة المطلوبة لأدائها ، التدريب المطلوب لأدائها ، المساعدة الفنية المطلوبة لأدائها .^(١٩) ولكن الأوصاف المفصلة جداً لا تؤدي إلى وصف المهام بشكل دقيق ومبسط وواضح ، بشكل يمكن من فهم العمل ويسهل من أدائه .

ويمكن تحقيق الفائدة المرجوة من التحليل بالتركيز على مدى جوهرية المهام المؤداة لنجاح العمل . وهكذا ، فبعد اكتمال قائمة المهام الوظيفية والموافقة عليها ، تكون الخطوة التالية فرز هذه المهام وتحديد المهام الجوهرية منها . وهناك عدد من المتغيرات التي يمكن استخدامها لتحديد جوهرية المهام ، مثل الوقت اللازم لإنجازها ، ومدى تكرار أدائها ، وصعوبتها ، والعواقب المترتبة على الخطأ في أدائها . ولكن التجارب العملية أظهرت أن هناك بعدين مهمين في تحديد المهام الجوهرية ، هما : مدى التكرار النسبي لأداء المهام ، والصعوبة النسبية في أدائها .^(٢٠) فالمهام التي تؤدي بصورة متكررة وتلك التي تكون أكثر صعوبة يجب اعتبارها مهام جوهرية للعمل . وذلك على افتراض أن الموظف الذي يستطيع أداء مهام العمل الأكثر صعوبة يستطيع أداء المهام الأسهل ، وإذا كان الموظف يستطيع أداء المهام الأكثر تكراراً ، فإن المهام الأقل تكراراً ، والتي ستكون أقل صعوبة ، لن تمثل مشكلة في أدائها .

وهكذا فبعد أن تكون قائمة المهام مكتملة ، يطلب من الموظفين تحديد درجة الصعوبة النسبية والتكرار النسبي لكل مهمة من المهام على مقياس يتراوح بين (١ منخفض) إلى (٧ عالي) ، وصفر للمهام التي لا تؤدي . ويمكن تحديد درجة أربع أو خمس لتشكيل الحد الفاصل بين المهام الجوهرية وغير الجوهرية . وهكذا تكون المهام التي مجموع درجات ست أو أعلى مهام جوهرية .

وبعد جمع الدرجات من الموظفين يتم إدخالها في الحاسب الآلي ، حيث يقوم الحاسب الآلي بحساب درجات الصعوبة والتكرار لكل مهمة ، ثم فرز المهام التي تكون أكثر أو أقل من درجة الحد الفاصل ، والتي على أساسها يتم تحديد المهام الجوهرية . بعد ذلك يتم مراجعة المهام الجوهرية من قبل الرؤساء المباشرين واعتمادها من الإدارات المختصة . عقب ذلك يمكن الانتقال إلى المرحلة النهائية من التحليل وهي إعداد أوصاف الوظائف ومواصفاتها .

عاشراً - إعداد أوصاف الوظائف ومواصفاتها

إن المرحلة النهائية في عملية تحليل الوظائف هي إعداد نموذجين أساسيين هما : نموذج وصف الوظائف ونموذج مواصفات الوظيفة . والوصف والمواصفات السليمة للوظائف هما أداتان أساسيتان للإدارة الفاعلة للموارد البشرية ، لذا فمن الضروري الاهتمام بإعدادهما وتحديثهما دورياً ؛ لأنهما إذا كانا يفتقران إلى الصدق فسيكونان أداتان مشكوك بهما لاتخاذ القرارات الجوهرية لإدارة الموارد البشرية .

وتحتم الطبيعة الديناميكية للأعمال ، خصوصاً في وقتنا الحاضر مراعاة المرونة في كتابة أوصاف الوظائف ومواصفاتها ، لتسهيل الإبداع ، وتحسين الإنتاج . ولكن ، من جهة أخرى ، يجب ألا تكون الأوصاف شديدة العمومية بشكل يصعب معه الاستفادة منها الاستفادة المرجوة . كذلك ينبغي إدراك أن المعلومات التي تجمع عن الوظائف تتقدم مع مرور الوقت . لذا يكون من الضروري مراجعة أوصاف الوظائف ومواصفاتها وتحديثها بصورة دورية ومنظمة .

وصف الوظائف

يمثل نموذج وصف الوظائف السجل الرسمي للواجبات والمسؤوليات المطلوبة من شاغل الوظيفة لتحقيق أهدافها . ويشتمل على وصف تفصيلي شامل للوظيفة ، يبين الواجبات التي يتوقع من الموظف أدائها ، ونطاق سلطاته الوظيفية ، والظروف التي يؤدي فيها العمل ، وذلك اعتماداً على البيانات والمعلومات التي تم جمعها في تحليل الوظائف .

وحتى يحقق الوصف الوظيفي الأهداف المرجوة منه فينبغي إعداده بحيث يقدم شرحاً لطبيعة الوظيفة يمكن فهمه بوضوح من قبل شاغل الوظيفة أو شاغلها المحتمل . وبحيث يكون أساساً لفهم المشترك بين شاغل الوظيفة ورئيسه عن واجبات الوظيفة وسلطاتها وأهداف العمل ، ويكون الأساس الموضوعي لتحديد معايير الاستقطاب والتوظيف ، وتطوير معايير الأداء ، وتحديد الاحتياجات التدريبية .

وبالرغم من أنه لا توجد صيغة موحدة لشكل الوصف الوظيفي ومحتواه ، إلا أنه في الغالب يشتمل على العناصر الرئيسة التالية :

- ١ . تاريخ إعداد الوصف الوظيفي .
 - ٢ . اسم الوظيفة .
 - ٣ . رمز الوظيفة .
 - ٤ . العلاقات التنظيمية .
 - ٥ . ملخص عام للوظيفة .
 - ٦ . واجبات الوظيفة ومسؤولياتها .
 - ٧ . الاتصالات التنظيمية .
 - ٨ . الأدوات والأجهزة المستخدمة في العمل .
 - ٩ . ظروف العمل ومخاطره .
 - ١٠ . المتطلبات الجسمية للعمل .
- وفي الصفحات التالية نتناول هذه العناصر بالتفصيل .

١ . تاريخ إعداد الوصف الوظيفي

إن وجود تاريخ إعداد الوصف الوظيفي على نموذج الوصف ، يساعد على تحديد مدى حاجة الوصف إلى المراجعة والتحديث .

٢. اسم الوظيفة

يجب أن تكون الوظيفة موضع الوصف مميزة عن الوظائف الأخرى في المنظمة، لذا لا بد من تحديد اسم يدل عليها وعلى طبيعة واجباتها ومسؤولياتها. ويجب أن يكون الاسم مختصراً ومحدداً ودالاً قدر الإمكان على طبيعة العمل المؤدى، وبعيداً عن العمومية قدر الإمكان، لتحقيق الوضوح وتلافي اللبس بين الوظائف. فبدلاً من تحديد اسم الوظيفة على أنها مجرد وظيفة مهندس، أو محاسب، أو مستشار، على سبيل المثال، يكون من الأفضل الإشارة إلى أنها وظيفة مهندس معماري، محاسب قانوني، ومستشار اقتصادي. كذلك ينبغي أن يكون الاسم متسقاً مع أسماء الفئات الوظيفية المختلفة في المنظمة.

٣. رمز الوظيفة

الغرض من رمز الوظيفة تحديد موقع الوظيفة التنظيمي، ومستواها الوظيفي، والاستدلال عليها بسرعة وسهولة. ويتكون رمز الوظيفة في العادة من رقم أو أرقام تشير إلى النوع العام للعمل الذي تندرج تحته الوظيفة، ورقم أو أرقام تشير إلى الإدارة التي تنتمي إليها، ورقم أو أرقام تشير إلى الوظيفة، ورقم أو أرقام تشير إلى المستوى الوظيفي لها.

٤. العلاقات التنظيمية

إن تحديد موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي يعطي توضيحاً أكثر لطبيعة الوظيفة، ويساعد على تحديد الأدوار الإشرافية في المنظمة. ويتم ذلك من خلال تحديد الإدارة التي تنتمي إليها الوظيفة، وتلك التي تشرف عليها.

٥. وصف عام للوظيفة

إن أبسط الطرق وأكثرها اختصاراً لوصف الوظيفة هو إعطاؤها اسماً معيناً. ولكن الوصف العام للوظيفة يذهب إلى أبعد من ذلك، إذ أنه يعطي فكرة عامة عن الهدف الأساس العام للوظيفة (المبرر الأساسي لوجودها)، والدور الأساس لشاغل الوظيفة، ويبين كيف أن عمل الوظيفة يختلف بصورة عامة عن الأعمال الأخرى في المنظمة، وكيف يساهم في تحقيق

أهداف المنظمة. ويشكل هذا الجزء الأساس للجزء الذي يليه، الذي يحدد الواجبات والمسؤوليات الوظيفية التفصيلية. ويجب أن يكون الوصف العام مختصراً، وفي العادة لا يتجاوز فقرة واحدة، فهنا لا تذكر الواجبات والمسؤوليات بالتفصيل، بل تبين الملامح الأساسية للعمل.

مثال: يعمل المدير العام لشؤون الموظفين، تحت إشراف وكيل الوزارة المساعد للشؤون الإدارية والمالية، ويكون مسؤولاً عن تصميم برامج إدارة الأفراد والإشراف عليها، لتمكين الوزارة من جذب الأفراد، واستخدامهم، وتحفيزهم، وتطويرهم، بما يساعدهم أداء أعمالهم على الوجه المناسب.

٦. واجبات الوظيفة ومسؤولياتها

تشكل واجبات الوظيفة ومسؤولياتها (الأنشطة الوظيفية) اللب الأساسي للوصف الوظيفي. حيث يحدد هذا الجزء الأنشطة التي يتوقع من الموظف أن يؤديها، أو يكون مسؤولاً عن إنجازها. وتحدد مدى دقة هذا الجزء واكتماله كيف يتوقع من الموظف أن يقضي وقته في المنظمة، ومدى إمكانية الاستفادة من الوصف الوظيفي في إدارة الموارد البشرية.

ولتحقيق الاستفادة من الوصف الوظيفي فينبغي الاهتمام بالشكل الذي تقدم فيه الواجبات والمسؤوليات في نموذج الوصف. والنقطة الأولى التي ينبغي مراعاتها في هذا الخصوص، الاهتمام بوضوح الوصف ودقته. ولتحقيق ذلك ينبغي مراعاة الدقة والوضوح في التعبير عن الواجبات والمسؤوليات، وتحاشي المصطلحات العامة، والتعبيرات المبهمة، والتكرار في الوصف. كما ينبغي تجنب الأسلوب الإنشائي في تسجيل الأنشطة الوظيفية، وتسجيلها على شكل قائمة، بحيث تحدد الأنشطة الوظيفية في جمل موجزة، كل على حدة. كذلك ينبغي مراعاة الشمول في الوصف بحيث يتم تضمين كل الواجبات والمسؤوليات الأساسية للوظيفة، ولكن دون الإغراق في التفصيل. كما يجب تحديد أي من الواجبات يعد أساسياً وأيهما يعد ثانوياً.

والنقطة الأخرى التي ينبغي مراعاتها هي تنظيم الوصف، فوضوح الوصف يعتمد على مدى تنظيم نموذج الوصف. والخطوة الأولى لتحقيق ذلك هي تبويب أنشطة الوظيفة، من خلال وضعها في فئات بحيث تتضمن كل فئة جميع الأنشطة المتشابهة في ناحية معينة، بدلاً من مجرد سردها على شكل قائمة دون أي رابط بينها. فمجرد تعداد الأنشطة دون ربطها وجمعها في فئات سيؤدي إلى الالتباس وعدم الفهم الواضح للعمل الموصوف. في حين أن إيجاد إطار منطقي معين يلخص الأنشطة الوظيفية، يساعد على فهم أبعاد العمل، ومقارنة الأعمال بعضها ببعض، ويسهل من عملية تقويم الأداء، وتصميم البرامج التدريبية.

وليس هناك طريقة واحدة لتبويب الأنشطة الوظيفية، فيمكن تبويبها وفقاً للهدف منها، أو وفقاً للقدرات الأساسية المطلوبة لأدائها، أو وفقاً لتشابه طبيعتها. وهكذا فالواجبات المتعلقة بتسجيل المحاضر، والطباعة، ومراجعة الأخطاء الكتابية، وتسجيل الاجتماعات، يمكن وضعها تحت فئة "الطباعة"، والواجبات المتعلقة بالرد على الهاتف، والرد على استفسارات المراجعين، وحضور الاجتماعات، يمكن وضعها تحت فئة "الاتصالات".

ويجب ترتيب الواجبات والمسؤوليات في كل فئة من الأنشطة الوظيفية في تسلسل منطقي. وليس هناك طريقة واحدة لترتيب الواجبات والمسؤوليات. ففي بعض الوظائف يكون من الأسهل ترتيب الأنشطة وفقاً لأهميتها، وفي البعض الآخر وفقاً لتتابع المهام المنجزة، أو وفقاً لنسبة الوقت المتوقع لإنجازها. وهكذا إذا كان هناك خطوات متتابعة لأداء العمل فيمكن وصف الواجبات وفقاً للترتيب الزمني لأدائها. وعندما تكون الواجبات دورية أو غير منتظمة يمكن ترتيبها بوضع الواجبات الأساسية أولاً، تليها الواجبات الأقل أهمية. وعندما لا يكون هناك تتابع في إنجاز بعض المهام، أو لا يمكن تمييزها وفقاً لأهميتها، فيمكن ترتيبها وفقاً لنسبة الوقت المتوقع لإنجازها.

ويفضل أن يشتمل الوصف على تحديد للمعايير الدنيا للأداء (العدد المطلوب من المنتجات أو الخدمات، أو نوعيتها، أو الوقت اللازم لأدائها)، كلما كان ذلك ممكناً. فمثلاً، بدلاً من ذكر أن من مسؤوليات المشرف "القيام بجولات تفتيشية" يذكر "جولات تفتيشية يومية، أو أسبوعية، أو شهرية".

وإحدى الأسئلة التي كثيراً ما تطرح عند وصف الأنشطة الوظيفية تتعلق بمستوى التفصيل الضروري من أجل يحقق الوصف الفاعلية المطلوبة . والقاعدة العامة هي ينبغي تجنب المبالغة في التفصيل ، إذ يجب ذكر الأنشطة بوضوح وإيجاز دون إغراق في التفصيل ، لئلا يصبح الوصف تحليلاً للحركة . فأحياناً يكون وصف مهمة معينة على أنها " إرسال الرسائل الصادرة من القسم " كافياً ، ولا يكون من الضروري وصف النشاطات المطلوبة لإرسال الرسائل خطوة بخطوة ، مثل : وضعها في الظرف ، وإلصاق الطابع ، وتثبيت العناوين ، . . . الخ . ولكن العمليات الأساسية والأكثر تعقيداً والتي تكون المعرفة فيها محدودة قد تتطلب قدراً أكبر من التفصيل .

(أ) الواجبات

يبين هذا الجزء بشكل محدد ، وواضح ، ومختصر ، ما الذي يقوم به شاغل الوظيفة ، أو المتوقع منه إنجازه ، وكيف يقوم بعمله ، ولماذا يقوم به . وكثيراً ما تتجاهل الأوصاف الوظيفية عدداً من البيانات الأساسية المتعلقة بالواجبات . فكثيراً ما تذكر الواجبات دون الإشارة إلى الوقت اللازم لأداء كل واجب (نسبة الوقت الذي يتطلبه كل واجب بالنسبة إلى الواجبات الأخرى) ، ودون الإشارة إلى الأهمية النسبية لكل واجب ، ودون التمييز بين المهام الأساسية وغير الأساسية للعمل .

فمجرد وضع قائمة بالواجبات دون تحديد الوقت التقريبي اللازم لأداء كل واجب يعد أمراً مضللاً . فمثل هذا الوصف لا يقدم تصوراً حقيقياً عن طبيعة العمل . فمثلاً قد يحتوي الوصف الوظيفي على قائمة بعشرين واجب ، ولكن الموظف يقضي ٨٠٪ من وقته في أداء واجب أو واجبين منها فقط . لذا فإن تحديد نسبة الوقت اللازم لأداء كل واجب يعد ضرورياً لرسم صورة تعكس المتطلبات الحقيقية للعمل .

كما أن تحديد الأهمية النسبية للمهام (على مقياس يتراوح بين ١-١٠ مثلاً) يساعد في تحديد أولويات المهام . وهذه المهام ليست بالضرورة نفسها التي تتطلب وقتاً أكثر ، كما أنها

ليست بالضرورة الأكثر أهمية . فهناك مهام تستغرق وقتاً أقل ، ولكن لها أولوية أكبر . وتحديد أولويات المهام يساعد في تحديد المهام الملحة وتلك التي يمكن تأجيلها .

وأخيراً ، ينبغي التمييز بين الواجبات الأساسية والثانوية . والواجبات الأساسية تكون أساسية لسبب وجود العمل ، وتشغل في العادة معظم وقت الموظف ، ويتم على أساسها تحديد المؤهلات اللازمة لشغلها . أما الواجبات الثانوية فهي في العادة لا تشغل إلا جزءاً محدوداً من وقت الموظف ، ولا تكون السبب الرئيس الذي من أجله أوجدت الوظيفة ، ولا يتم تحديد المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة على أساسها .

(ب) مسؤوليات الوظيفة وسلطاتها

ترجع المسؤوليات الوظيفية إلى الالتزامات التي تقع على عاتق شاغل الوظيفة نتيجة قيامه بواجبات الوظيفة . وترجع السلطات إلى مدى الصلاحيات الممنوحة لشاغل الوظيفة تجاه الأشخاص ، والممتلكات ، والقرارات ، لتحقيق المسؤوليات الملقاة على عاتقه . وفي هذا الجزء من الوصف الوظيفي يتم تحديد طبيعة المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظف في أداء الأعمال ، ونطاق السلطات الممنوحة له في اتخاذ القرارات ، وما يملكه من صلاحيات مالية ، وصلاحيات في استخدام الموارد التنظيمية ، وصلاحيات في الحصول على المعلومات ، وصلاحيات في إصدار الأوامر للموظفين ، ومراجعة أعمالهم .

كذلك يتضمن هذا الجزء تحديد نوع وطبيعة الإشراف المباشر وغير المباشر الذي تخضع له الوظيفة . ويتم ذلك من خلال توضيح كيف يتم تكليف الموظف بالأعمال (درجة الرقابة التي يخضع لها الموظف) ، ومسؤولية الموظف في تنفيذ العمل ، وكيفية مراجعة عمله .

فيجب تحديد كيف يحدد الرئيس الأعمال للموظف . فبعض الأعمال قد تتطلب تعليمات مفصلة لكيفية القيام بالأعمال . والبعض لا يتطلب إعطاء تعليمات مفصلة إلا للأعمال الجديدة ، أو الصعبة ، أو للجوانب غير المعتادة من العمل . بينما قد لا يستلزم البعض الآخر إلا مجرد اقتراحات بالإجراءات التي ينبغي اتباعها . وأخيراً ، فهناك بعض

الأعمال لا تتطلب إلا معلومات عن الأهداف والأولويات والمواعيد النهائية لإنجاز العمل . كما يجب تحديد مسؤولية الموظف في تنفيذ الأعمال ، أي تحديد درجة الاستقلالية التي يتمتع بها في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى السلطة الأعلى للحصول على موافقتها المسبقة . ومسؤولية الموظف عن إنجاز الأعمال تعتمد على درجة الاستقلالية المتاحة له للقيام بتحديد خطوات العمل وتوقيت جوانبه المختلفة ، دون حاجة للرجوع إلى السلطة الأعلى للحصول على موافقتها . كما يعتمد على مدى الصلاحيات التي يملكها لتقديم التوصيات ، وتعديل التعليمات الصادرة إليه . وكذلك على السلطات المخولة له لتحديد الأولويات والأهداف . فمثلاً ، قد يتحتم على الموظف العمل وفقاً للتعليمات بالضبط ، أو قد يرجع إلى الرئيس فقط في الحالات التي لا تشملها التعليمات ، أو قد يؤدي العمل كله باستقلالية ، ويحدد الإجراءات والوسائل للتنفيذ في ضوء السياسات والممارسات المقبولة ، دون تدخل الرئيس .

كذلك يجب تحديد طبيعة ودرجة المراجعة الممارسة على أعمال الوظيفة . والمراجعة في العادة تتراوح بين مراجعة مباشرة وتفصييلة للأعمال ، إلى مراجعة عامة وإجمالية لنتائج الأعمال . فقد تكون المراجعة دقيقة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل العمل ، وقد تكون مراجعة عامة لنتائج الأعمال ، وقد تكون مراجعة سريعة للتأكد من دقة الإنجاز والالتزام بالخطوط العريضة المحددة .

كما ينبغي بيان المراجع والوثائق التي يجب أن يرجع إليها الموظف في إنجاز عمله ، ومدى الحكم الشخصي الذي قد يمارسه في استخدام هذه المراجع . فقد تقتضي بعض الأعمال من الموظف الرجوع إلى بعض المراجع للاسترشاد بها في أداء العمل ، مثل : الأدلة التنظيمية ، اللوائح التنظيمية ، والسياسات ، والقرارات السابقة . وليس من الضروري وضع قائمة لكل مرجع مطلوب ، أو ذكر مرجع معين باسمه . فمثلاً مجرد ذكر الرجوع إلى "تنظيمات المنظمة الخاصة بتصنيف الوظائف" ، يكون له معنى أكثر من ذكر الرجوع إلى "المادة ٤/خ/م" .

كما يجب تحديد ما إذا كان على الموظف الالتزام التام بالرجوع إلى مراجع محددة ومفصلة للعمل، ولا يستطيع الحياد عنها إلا إذا كان مخولاً بذلك، أو ما إذا كان مخولاً باستخدام حكمه الشخصي في استخدام المراجع والحياد عنها قليلاً وفقاً لمتطلبات العمل، بحيث يستطيع الاختيار من بين عدد من البدائل، واستخدام حكمه الشخصي في تفسير وتطبيقها المراجع.

وتحديد المسؤوليات التي تقع على عاتق شاغل الوظيفة بوضوح، ورسم نطاق السلطة الوظيفية الداخلة والخارجة بدقة يسهم في الحد من تنازع السلطات، والصراعات الشخصية، ويساعد على تحسين فاعلية اتخاذ القرارات. ^(٢١) ولكن، بما أن الهدف الأساس الحقيقي من الوصف الوظيفي جعل العمل واضحاً، فإن بيان مسؤوليات الموظف بوضوح قد لا يكون كافياً. فتوضيح ما الذي ينبغي للشخص ألا يقوم به يعد أمراً مهماً لرسم حدود دور العمل، ويساعد على تأكيد أن الموظفين يؤدون أعمالهم بشكل مناسب. ^(٢٢)

وعلى وجه الخصوص يجب الاهتمام بتحديد نطاق مسؤوليات اتخاذ القرارات. فكثيراً ما يحدث الصراع وعدم الفاعلية في المنظمات بسبب الافتقار إلى الوضوح في تحديد من يملك سلطة اتخاذ القرارات. وعندما لا يتم تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات بدقة، فإن الموظفون يتخذون قرارات ليست من اختصاصاتهم، أو قد يتخذون قرارات مزدوجة ومكررة وتتعارض مع ما يقرره الآخرون، كما قد يتم تجاهل قرارات يجب اتخاذها.

ويمكن الاستفادة من الوصف الوظيفي على نحو أفضل عندما يحدد ليس فقط من يشرف على الموظف مباشرة، بل أيضاً الذين من المفترض ألا يأخذ أوامر منهم. فكثيراً ما يكون الموظفون في المستويات الدنيا مهملين بإجراءات تتخذ ضدهم من قبل أشخاص أعلى منهم لا يتبعون مبدأ تسلسل الأوامر، ويصدرون أوامر مباشرة إليهم. لهذا فإن التحديد الواضح لمسؤولية اتخاذ القرارات في وصف الوظائف، والتحديد الواضح للقرارات التي من غير المسموح للموظف اتخاذها، يساعد على أن تتخذ القرارات في مكانها المناسب، وتجنب المنظمة الكثير من المشكلات التي تحدث بسبب الأشخاص الذين يسعون إلى السيطرة

على اتخاذ القرارات دون حق، كما تقضي على محاولات بعض الموظفين إلقاء المسؤولية على الآخرين. (٢٣) ووصف الوظائف يعد أداة قوية للحد من الغموض السائد بين الموظفين لتحديد من الذي يملك سلطة مباشرة عليهم بالنسبة لأية مسألة. إلا أنه، من الناحية العملية، نادراً ما يستخدم لتحقيق هذا الغرض. (٢٤)

٧. الاتصالات الإدارية

هنا يتم تحديد الأفراد والجهات التي تحتم طبيعة عمل الوظيفة الموظف الاتصال بهم، من غير الرؤساء المباشرين أو المرؤوسين. وهنا يتم تحديد طبيعة الاتصالات، والغرض منها، (هل هي للتنسيق، أم لتبادل الآراء والمعلومات، أم للتحقيق، أم لتقديم الخدمات)، ووسيلة إجرائها (وجهاً لوجه، أو بالهاتف، أو كتابياً) والسلطات المخولة لشاغل الوظيفة عند إجراء هذه الاتصالات.

٨. الأدوات والمعدات والآلات والمواد المستخدمة في العمل

هنا يتم تحديد الأدوات، والمعدات، والآلات اللازمة للأداء الفاعل للعمل، مثل الأدوات المكتبية، وأجهزة التصوير، ونماذج العمل المختلفة.

٩. ظروف العمل ومخاطره

في هذا الجزء يتم وصف الظروف الطبيعية والمادية التي يؤدي فيها العمل، من حيث التهوية، ودرجة الحرارة، والرطوبة، والضوضاء، والأتربة، وغيرها من الظروف غير العادية لأداء العمل. كما يتم تحديد المخاطر المحتملة التي قد يتعرض لها الموظف في أداء العمل، مثل احتمال التعرض للإشعاعات، والكيماويات، والحرائق، والأمراض، وغيرها من المخاطر المحتملة.

١٠. المتطلبات الجسمية للعمل

هنا يتم تحديد المجهودات الجسدية المطلوبة لأداء العمل، مثل رفع أشياء ثقيلة، أو

صعود الدرج، أو المشي لمسافات طويلة. ويجب توضيح مدى تكرار وكثافة القيام بهذه الجهود.

مواصفات الوظائف

تشتمل مواصفات الوظيفة على قائمة تبين الملامح والمتطلبات الأساسية الواجب توافرها فيمن يشغلها، والمرتبطة بالمعارف والقدرات والمهارات، التي يتم على أساسها تحديد الحد الأدنى من متطلبات التعليم والخبرة العملية والتدريب والخصائص الجسمية والذهنية والنفسية والشخصية، وغيرها من المتطلبات اللازمة لأداء واجبات العمل ومسؤولياته.

وتستتج مواصفات شاغل الوظيفة من الوصف الوظيفي، وعادة ما تكون أقل موضوعية من الأوصاف. ويتم تحديد المواصفات إما من خلال الحكم الشخصي التقديري أو باستخدام التحليل الإحصائي. والحكم الشخصي التقديري يتوقف على الخبرة الشخصية والمعرفة التي يتمتع بها القائمون بمهمة إعداد الأوصاف والمواصفات الوظيفية. ويفضل مشاركة أكثر من شخص في تحديد مواصفات الوظيفة حتى تكون أكثر موضوعية.

أما أسلوب التحليل الإحصائي، فهو أكثر موضوعية لتحديد المواصفات، ولكنه أكثر صعوبة. وهنا يتم تحديد الارتباط بين الخصائص الشخصية المهمة لفاعلية الأداء، مثل: (الذكاء، المهارة الميكانيكية، القدرة الجسمية) وبعض مؤشرات أو مقاييس الأداء. وكلما كان الارتباط عالياً بين الاثنين، فإن ذلك يدل على أهمية العامل وأنه يمثل المواصفات الهامة لشاغل الوظيفة.

ولتحديد المواصفات ينبغي في المقام الأول تحديد الواجبات والمسؤوليات وظروف العمل، ومعايير الأداء للوظيفة، ثم يتم ربط الواجبات والمسؤوليات بالمعارف والقدرات والمهارات اللازمة لأدائها، ثم يتم ربط المعارف والمهارات والقدرات بمؤهلات تشكل الحد الأدنى المطلوب للقيام بالوظيفة. ومن المهم أن تكون هناك علاقة بين المعارف والقدرات والمهارات والحد الأدنى للمؤهلات المطلوبة للوظائف. إذ يجب أن تحدد متطلبات التعليم

والخبرة والتدريب على أساس المعارف والقدرات والمهارات المطلوبة لأداء العمل، التي بدورها تحدد على أساس واجبات العمل ومسؤولياته. ويتم ذلك من خلال التعريف الواضح لمصطلحات المهارة والمعرفة والقدرة المطلوبة لأداء العمل حتى تكون أساساً سليماً لاستنتاج المؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف.

ويقصد بالمهارة البراعة والتمكن من الأداء الفعلي لمهام العمل، مثل المهارة في التحدث باللغة الإنجليزية. أما المعرفة فيقصد بها مقدار المعلومات أو الحقائق المتعلقة بالنظريات والمبادئ والمفاهيم والأنظمة والسياسات والإجراءات والأساليب المتعلقة بأداء الواجبات والمسؤوليات المطلوبة، التي يجب أن يلم بها الموظف لأداء عمله بشكل مرض. وعند تضمين معرفة أو مهارة معينة في مواصفات الوظيفة، يجب بيان كيف سيتم استخدامها من قبل الموظف. مثلاً قد يكون مطلوباً من السكرتير "المعرفة بقواعد اللغة العربية، والإملاء، وعلامات الترقيم، لمراجعة المراسلات الصادرة وتصحيحها".

أما القدرة فتتعلق بالاستعدادات الذهنية والبدنية والنفسية التي يستلزمها العمل، مثل: الذكاء العام، وتذكر التعليمات الشفوية، وطلاقة التعبير، وسرعة حركات الأصابع. والحكم على القدرة قد يكون أمراً صعباً، ذلك أن القدرات أحياناً تكون كامنة.

من ناحية أخرى، فإن متطلبات التعليم تشمل في العادة الحد الأدنى من الدرجة العلمية التي يتم الحصول عليها من مؤسسات التعليم الرسمية، التي تعد ضرورية لأداء العمل. أما الخبرة العملية فتشمل الحد الزمني والنوعي الأدنى المكتسب عملياً من خلال الممارسة الفعلية لأنشطة ذات علاقة بالواجبات في أعمال سابقة. وأحياناً تكون متطلبات الخبرة محددة للغاية (مثل الخبرة في مجال السكرتارية القانونية) وأحياناً تكون عامة (مثل الخبرة في الأعمال السكرتارية بشكل عام). وفي التدريب يتم تحديد الحد الأدنى من التدريب الرسمي النظري والعملي الذي يجب توافره في مجال ذا علاقة بالعمل لمساعدة الشخص في تطوير المعرفة والمهارة والقدرة.

وفيما يلي مثالين لنموذج الوصف والمواصفات الوظيفية، لوظيفة مدير إدارة للعلاقات العامة، ووظيفة سكرتير.

وصف ومواصفات وظيفة مدير إدارة العلاقات العامة

التاريخ: ١٤٢٢/٨/٣ هـ

اسم الوظيفة: مدير إدارة العلاقات العامة

رمز الوظيفة: ٢١٢٢

المرتبة: الثامنة

الإدارة: العلاقات العامة

الرئيس المباشر: وكيل الوزارة المساعد للشؤون المالية والإدارية.

ملخص عام عن الوظيفة:

تقع هذه الوظيفة على قمة الهرم الوظيفي لإدارة العلاقات العامة، ويعد شاغلها مسؤولاً عن تخطيط سياسات العلاقات العامة في الوزارة والإشراف على تنفيذها.

الواجبات الوظيفية:

الزمن	الأولوية	أساسي (أ)
اللازم	(١ - ١٠)	ثانوي (ث)

الأعمال اليومية:

١. متابعة ما ينشر في وسائل الإعلام عن الوزارة، وإعداد ملخصات بذلك. وعرضها على المسؤولين في الوزارة، وإعداد الإجابات المناسبة عليها وفقاً لتوجيهاتهم.

٢. متابعة أخبار وأنشطة الأجهزة الحكومية المختلفة التي يهتم الوزارة

معرفتها وتزويد إدارات وأقسام
الوزارة بها أولاً بأول .

٣ . تزويد أجهزة الإعلام بالمعلومات
والبرامج الإعلامية المتعلقة بأنشطة
الوزارة وإنجازاتها، والرد على
استفساراتها .

الأعمال الدورية:

١ . إعداد البرامج لاستقبال زوار الوزارة
ومساعدتهم في التعرف على أنشطة
الوزارة المختلفة وتقديم كافة
المعلومات والخدمات اللازمة لهم،
ونقل وجهات نظرهم وانطباعاتهم
للمسؤولين في الوزارة .

٢ . إعداد الترتيبات اللازمة للندوات
والمؤتمرات والحفلات التي تنظمها
الوزارة، وذلك بالتنسيق مع الإدارات
والجهات الأخرى .

٣ . استقبال المتعاقدين خارجياً مع الوزارة
عند قدومهم للمملكة وتيسير
إجراءات إقامتهم .

٤ . اتخاذ ما يلزم نحو تسهيل مهمة سفر
كبار العاملين بالوزارة .

٥ . إصدار النشرات والمواد الإعلامية
والثقيفية بالتعاون مع الإدارات
المختصة بالوزارة وتوزيعها، وتزويد
الجهات المحلية والخارجية بما تطلبه
من مطبوعات ونشرات إعلامية
خاصة بالوزارة .

٦ . إصدار دليل بأرقام الهواتف الداخلية
وأرقام هواتف الأجهزة الحكومية
والخدمات العامة .

٧ . رفع تقارير نصف سنوية عن سير
العمل لوكيل الوزارة المساعد متضمناً
الإنجازات والمشكلات والعقبات التي
تواجه الإدارة والحلول لعلاجها .

أعمال عارضة :

١ . أية مهام أو أعمال أخرى تسند إليه
من قبل الوكيل المساعد للشؤون
الإدارية والمالية .

الإشراف الذي تخضع له الوظيفة:

١ . نوع الإشراف الذي تخضع له الوظيفة :

يعمل تحت الإشراف العام لوكيل الوزارة المساعد .

٢ . مدى المسؤولية عن إنجاز العمل (درجة الاستقلالية التي يتمتع بها في اتخاذ القرارات في

العمل) :

يتم أداء العمل باستقلالية، في ضوء السياسات المحددة والممارسات المتعارف عليها .

٣. طبيعة المراجعة التي تخضع لها أعمال الوظيفة :

مراجعة عامة وإجمالية للتأكد من الالتزام بالسياسات العامة .

٤. المراجع التي يتم الرجوع إليها في العمل :

يرجع إلى الأنظمة واللوائح والتعليمات المتعلقة بالعلاقات العامة .

٥. مقدار الحكم الشخصي في استخدام المراجع :

يستخدم تقديره الشخصي في استخدام المراجع ، وفي تفسيرها وتطبيقها .

الإشراف الذي تمارسه الوظيفة:

١. نطاق الإشراف الذي يمارسه :

يشرف إشرافاً مباشراً على سبعة موظفين : سكرتير ، موظف علاقات عامة ، مأمور علاقات عامة ، باحث علاقات عامة ، وثلاثة أخصائيين علاقات عامة .

٢. المسؤولية الإشرافية :

التخطيط :

يحدد الإستراتيجيات العامة للعلاقات العامة بالوزارة .

يحدد الخطط والبرامج البعيدة المدى لعمل الإدارة .

يتولى تخطيط استخدام الموارد والأدوات والمواد في الإدارة .

يخطط جدول العمل اليومي .

يعد مشروع الموازنة السنوية للإدارة ويرفعه لوكيل الوزارة المساعد للشؤون الإدارية والمالية .

يعد البرامج الخاصة بتهيئة الجو الملائم لتنمية العلاقات الاجتماعية بين منسوبي الوزارة وتوطيد الروابط بينهم .

التوجيه:

يكلف الموظفين بالإعمال في الإدارة .
 ينسق واجبات العمل اليومية .
 يصدر التعليمات إلى الموظفين ويوجههم في إنجاز أعمالهم .
 يتابع تنفيذ خطط وبرامج العمل ، ويحدد الانحرافات في سير العمل وأسبابها
 ويتخذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها .
 يتولى مراجعة نتائج الأعمال .

الإدارة:

يشرف على تنفيذ ميزانية الإدارة .
 يطور الإجراءات الداخلية للعمل .
 يحدد الاحتياجات التدريبية .
 يعد برامج الإجازة السنوية .
 يعتمد نتائج تقويم الأداء الوظيفي بالإدارة .
 يوصى باتخاذ الإجراءات التأديبية للموظفين .
 يوصى بمنح المكافآت التشجيعية للموظفين .
 يقوم بإجراء المقابلات الشخصية للمتقدمين للعمل ، ويوصي بتعيينهم .
 يوصي بترقية الموظفين .

ظروف العمل:

يعمل داخل المكتب في ظروف عمل عادية ، وليس هناك احتمال للتعرض للمخاطر .

الاتصالات الشخصية:

يتصل بالإدارات الأخرى داخل الوزارة لتبادل المعلومات والإجابة عن الاستفسارات .
 يتصل بالإدارات الأخرى والجهات الخارجية للإعداد للمؤتمرات التي تنظمها الوزارة .
 يتصل بأجهزة الإعلام والجهات الخارجية لتزويدها بالمعلومات والبرامج الإعلامية المتعلقة بأنشطة الوزارة وإنجازاتها ، والرد على استفساراتها .
 يشارك في اللجنة السنوية لإعداد الميزانية .
 يستقبل الزوار الرسميين من خارج الوزارة .

الأدوات المستخدمة:

الأدوات المكتبية، الكمبيوتر الشخصي، الهاتف، والفاكس .

شروط شغل الوظيفة:**المعرفة :**

المعرفة بنظريات ومبادئ وأساليب وتطبيقات العلاقات العامة .
 المعرفة بنظريات السلوك الإنساني المتعلقة بالعلاقات العامة .
 المعرفة بالأنظمة واللوائح والسياسات المتعلقة بالعلاقات العامة .

المهارات والقدرات:

المهارة في الاتصالات الكتابية .
 المهارة في التحدث باللغة الإنجليزية .
 القدرة على الاتصالات الشخصية .

المتطلبات الجسمية:

لا توجد متطلبات جسمية معينة لأداء العمل .

الحد الأدنى من المؤهلات:

التعليم: بكالوريوس في الإعلام، تخصص علاقات عامة .
 الخبرة العملية: خبرة سابقة في مجال العلاقات العامة لا تقل عن أربع سنوات .

وصف ومواصفات وظيفة سكرتير

التاريخ : ٢٥ / ٣ / ١٤٢٢

اسم الوظيفة : سكرتير

رمز الوظيفة : ١٢٥

المرتبة : الرابعة

الإدارة : كلية العلوم الإدارية

القسم : الإدارة العامة

الرئيس المباشر : رئيس قسم الإدارة العامة .

الوصف العام:

يعمل تحت الإشراف المباشر لرئيس القسم ، لمساعدة رئيس وأعضاء القسم في أداء مهام عملهم ، من خلال أداء العديد من الواجبات المكتبية .

الواجبات:

الواجبات المكتبية:

طباعة مراسلات ومذكرات وتقارير القسم .

تصوير الأوراق والتقارير .

كتابة المراسلات الروتينية ، مثل رسائل الشكر وفقاً للصيغة المحددة .

مراجعة المراسلات والتقارير الصادرة من حيث الشكل والقواعد والترقيم ، وإجراء

التصحیحات اللازمة عليها .

استلام وتوزيع مراسلات القسم .

حفظ قرارات مجلس القسم .

تنظيم سجلات وملفات القسم .

طلب المواد المكتبية ، وصيانة أجهزة المكتب .
تهيئة قاعات الاجتماعات .

الاتصالات:

استقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها لأعضاء القسم ، أو الإجابة عن المعلومات المطلوبة .

استقبال الزوار والمراجعين والرد على استفساراتهم .

واجبات المساعدة الإدارية:

ترتيب إجراءات السفر لأعضاء القسم .

المساعدة في ترتيب المؤتمرات .

تجميع المعلومات المطلوبة للتقارير والمحاضر والمؤتمرات .

الحصول على المعلومات التي يطلبها أعضاء القسم .

متابعة الأعضاء للتأكد من الالتزام بالمؤتمرات والاجتماعات .

إعداد جدول الرئيس وتذكيره بالمواعيد .

أية مهام أخرى تسند إليه من قبل رئيس القسم .

الإشراف الذي تخضع له الوظيفة:

١ . نوع الإشراف الذي تخضع له الوظيفة:

تتم الرقابة الإشرافية على السكرتير من قبل رئيس القسم . ويحدد الرئيس الأهداف العامة وأوليات العمل والمواعيد النهائية لإتمام الأعمال . أما الأعمال الجديدة أو الصعبة أو غير المعتادة فيزود الرئيس السكرتير بمعلومات إضافية ومحددة بشأنها ، بما في ذلك إجراءات العمل المقترحة .

٢. مسؤولية السكرتير عن إنجاز العمل :

يقوم السكرتير بالتخطيط للعمل وتنفيذه وفقاً للتعليمات والأولويات والسياسات الموضوعية. ويتولى المبادرة في تنفيذ مهام العمل المكررة بصورة مستقلة، ولا يرجع للرئيس إلا في حالة حدوث مشكلات أو حالات غير معتادة لا تشملها التعليمات.

٣. طبيعة المراجعة التي تخضع لها أعمال الوظيفة :

تتم مراجعة نتائج الأعمال من قبل الرئيس للتأكد من الدقة والالتزام بالتعليمات والإجراءات المحددة.

٤. المراجع التي يتم الرجوع إليها لإنجاز العمل :

القواميس ، وأنظمة وسياسات وقرارات الجامعة والكلية والقسم .

٥. مقدار الحكم الشخصي في استخدام المراجع :

يحدد السكرتير المراجع المناسبة لحالة معينة . ويرجع للرئيس في الحالات التي تستدعي انحرافاً كثيراً عن الإجراءات المحددة .

الاتصالات الشخصية:

اتصالات شخصية وهاتفية مع الموظفين داخل الكلية والقسم والجامعة ، ومع المراسلين ، والطلبة والمراجعين والزوار ، وذلك لأغراض متعددة للحصول على معلومات أو لتقديم خدمات متعددة .

ظروف العمل:

بيئة مكتبية عادية ، تتوفر فيها تهوية وإضاءة مناسبة .

الأدوات المستخدمة:

الأدوات المكتبية ، الكمبيوتر الشخصي ، آلة تصوير ، الهاتف ، الفاكس .

شروط شغل الوظيفة:**المعرفة:**

معرفة عامة بالإجراءات المكتبية والإدارية .

معرفة بتنظيم الملفات المكتبية .

معرفة بقواعد اللغة العربية والإملاء وعلامات الترقيم .

معرفة بكتابة التقارير والمحاضر والمراسلات .

معرفة عامة بعمل أعضاء القسم .

المهارات والقدرات:

المهارة في الطباعة بسرعة لا تقل عن ٦٠ كلمة في الدقيقة .

استخدام برامج معالجة الكلمات .

تنظيم الملفات .

المتطلبات الجسمية:

يستدعي العمل الجلوس في العادة، وقد يتطلب حمل أشياء خفيفة، مثل: الكتب،

والأوراق، والطرود الصغيرة. ولا توجد متطلبات جسمية خاصة لأداء العمل .

التعليم:

الشهادة الثانوية أو ما يعادلها .

الخبرة العملية:

خبرة في الأعمال السكرتارية لا تقل عن سنتين .

التدريب:

دورة تدريبية في الأعمال السكرتارية .



الهوامش

- (1) Richard Morfopoulos and William Roth, "Job Analysis and the Americans With disabilities Act," **Business Horizons** 39, no. 6 (November/December 96): 70 .
- (2) Morfopoulos and Roth, 70 .
- (3) Cynthia Fisher, Lyle F. Schoenfeldt, and James B. Shaw, **Human Resource Management** (Princeton, NJ: Houghton Mifflin Co. , 1990), 85 .
- (4) R. Wayne Mondy and Robert M. Noe, III, **Human Resource Management** 5th ed. (Boston, MA: Allyn and Bacon, 1993), 110 .
- (5) Bruce M. Meglino, "Effects of Previous Job Exposure and Subsequent Job Status On the Functioning of A Realistic Job Preview," **Personnel Psychology** 46, no. 4 (Winter 1993): 803 .
- (6) Edgar Schein, **Organizational Psychology** (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980), 22 .
- (7) James P. Clifford, "Job Analysis: Why Do It, and How Should It Be Done?" **Public Personnel Management** 23, no. 2 (Summer 94): 323-328 .
- (8) Clifford, "Job Analysis: Why Do It, and How Should It Be Done?" 324 .
- (9) Peter Cappelli, "Are Skill Requirements Rising? Evidence From Production and Clerical Jobs," **Industrial and Labor Relations Review** 46, no. 3 (April 93): 515 .
- (١٠) نادر أحمد أبو شيخة وعبد اللطيف الأسعد، المرشد إلى توصيف وتصنيف الوظائف (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٩٩٠)، ٥٥ .
- (11) Clifford, "Job Analysis: Why Do It, and How Should It Be Done?" 327 .
- (12) Clifford, "Job Analysis: Why Do It, and How Should It Be Done?" 327 .
- (13) James P. Clifford, "Manage Work Better To Better Manage Human Resources: A Comparative Study of Two Approaches to Job Analysis," **Public Personnel Management** 25, no. 1 (Spring 1996): 98 .
- (14) Edwin A. Fleishman and Michael D. Mumford, "Evaluating Classifications of Job Behavior: A Construct Validation of the Ability Requirement Scales," **Personnel Psychology** 44, no. 3 (Autumn 1991): 523 .
- (15) Douglas E. Pine, "Assessing The Validity of Job Ratings: An Empirical Study of False Reporting in Task Inventories," **Public Personnel Management** 24, no. 4 (Winter 1995): 451; R.J. Harvey, "Job Analysis," in M.D. Dunnette and L.M. Hough, eds. , **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1991), 71 .

- (16) S. B. Green and J. Veres, "Evaluation of An Index to Detect Inaccurate Respondents to a Task Analysis Inventory," **Journal of Business and Psychology** 5 (1990): 47-61 .
- (١٧) أبو شيخة والأسعد، ٣٨ .
- (١٨) محمد كمال مصطفى، تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف (القاهرة: دار المعارف، ١٩٨٨)، ٨٦ .
- (19) Ernest J. McCormick, "The Micro Perspective: Job Analysis and Job Description," in **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Marvin D. Dunnette, ed. (Chicago: Rand McNally Publishing Company, 1976), 653 .
- (20) Raymond E. Christal, **The United States Air Force Occupational Research Project** (Lackland, TX: Occupation Research Division, Air Force Human Resources Laboratory, 1974), 14 .
- (21) Philip C. Grant, "Creating the Best Job Description for Your Supervisor," **Industrial Management** 38, no. 5 (September-October 96): 29 .
- (22) Philip C. Grant, "Job Descriptions: What's Missing," **Industrial Management** 39, no. 6 (November/December 97): 13 .
- (23) Grant, "Job Descriptions," 12 .
- (24) Grant, "Job Descriptions," 11 .



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 تيسر 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 لشابهاها 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 ومسؤوليته) . 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 إعطاءها 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 الكتبة (clerks) لتحديد أجورهم وفقاً لخدماتهم. وبعد سنتين، في عام ١٨٥٣ م، أصدر الكونغرس قانوناً، تم بموجبه تصنيف الموظفين الكتبة 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 لسليبيات 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 ، المنشقة 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 فتناً 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 لتقييم 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 ١٨٥٥م، مرحلة جديدة من الإصلاح في الخدمة المدنية الإنجليزية.^(١١) وفي عام ١٨٧٥م، 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 ١٨٨٦م 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 ١٩١٢م 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 ١٩٢٠م تم تشكيل لجنة (هويتلي) لدراسة جهاز الخدمة المدنية، وقدمت اللجنة تقريراً قامت فيه بتقسيم الوظائف العامة إلى أربع فئات: الإدارية، والتنفيذية، والكتابية، والكتابية المساعدة.

وفي فبراير ١٩٦٦م 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 جدي ، غير 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 يسهم 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 يساهم 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 يساهم 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 يسهم 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 متركزات 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 تقويم الأداء الوظيفي يساعد تصنيف الوظائف على وضع معايير موضوعية للتقويم مرتبطة بمهام الوظيفة، الأمر الذي يسهم في دقة التقويم 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

يُمكن 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 وتقويم 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 يشير عدداً من المشكلات التي يجب التنبيه 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 والاحتياجات الخاصة للمنظمات . فعلى سبيل المثال ، فإن عملية نقل الأفراد بين الوظائف تنقيد 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 التغير ، وموجه نحو حل المشكلات وتحفيز 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 يفترق نظام التصنيف إلى الوضوح في الناحية العملية بالقدر نفسه من الوضوح من الناحية النظرية^(٢١) الأمر الذي قدي 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 وقابلًا 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 بالراتب 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:
١. 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.
 ٢. 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 ومتراطة. وهكذا يمكن تقسيم المجموعة العامة للوظائف

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

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 وظائف الهندسة المدنية، ومجموعة فئات وظائف الهندسة المعمارية، ومجموعة فئات وظائف الهندسة الكيميائية، . . . إلخ.

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 وظائف، 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. فبالرغم 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 تشابه 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

للترقيات 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 .

و يلخص 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 وظائف الهندسة المدنية ، ومجموعة فئات وظائف الهندسة الميكانيكية ، ومجموعة وظائف 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 وظائف 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 تصورية 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

بالمواجبات 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 مثلاً 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 تصورية لأهم واجباتها ومسؤولياتها:

- إعداد الدراسات والأبحاث عن مصادر القوى العاملة داخل المملكة وخارجها، ومدى
 ملائمتها 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 الوقعة 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 وظائف 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 وظائف 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 وظائف الحاسب الآلي، مقارنة بالفئات الواقعة ضمن مجموعة فئات وظائف 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 ومسؤوليته 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 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، 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 تشابه 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 ووكلاتهم (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، والراتب 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 وظيفيتين، 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 والمرتبة 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 بالعلاوات 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 وإلحاقها بالفئات والراتب 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 التغير 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 يتماشى 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 التغيرات، بما في ذلك إنشاء فئات جديدة أو إلغاء ومسؤولياتها الفئات القائمة أو دمجها أو تقسيمها، لكي تتمكن الجهة ذات الاختصاص من دراسة هذه التغيرات 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 رئيسين: 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 وظيفة 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 إعداداته 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 أعمال 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 محدد. علاوة على أنه قد يضعف الحوافز لدى بعض الموظفين لتحسين أدائهم، نتيجة للأسلوب المتبع في الترقية والمركز 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 منهما يؤثر في قيمة الآخر. ومع أن بعض أنصار كل نظام يجادلون في مدى صلاحيته، إلا أن نظرة واقعية قد تخلص إلى أن أحدهما 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 ومساعديهم. 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 كأحد عوامل الترقية. كما يتيح النظام للفرد أن يتخذ الوظيفة العامة مهنة دائمة حيث يمكنه الالتحاق بالوظيفة العامة في درجة دنيا معينة وتتاح له الفرصة للتقدم للترقي للوصول إلى أعلى المستويات في مجال عمله، إلى أن يبلغ السن النظامية للتقاعد. لذلك ففي حالة إعارة الموظف للجهات الأخرى تبقى وظيفته شاغرة لحين 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 جلالة الملك. وتضمن المستوى الثاني الوظائف التي يزيد مرتبها الشهري عن أربعمئة قرش أميري، 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 أميري، 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، ومأموري 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 ستان يصنف في الدرجة الثالثة، والذي مضى على تعيينه أكثر من ستين 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). فبموجب 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 والقراشين 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 للتصنيف 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 تتشابه 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 أساساً 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 لمصنفين 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) وبين 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 للوظيفة. 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 لخطّة التصنيف الثانية

قامت الخطّة 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 للأفراد.
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 لتصنيف 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، ومرتبته، 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 تسهم 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 بالخططة الجديدة بداية سنة ١٤١٥ هـ^(٥٤)، وتم اعتماد أدلة الخططة الجديدة لتصنيف الوظائف بصيغتها النهائية في ٢٢ شعبان ١٤١٦ هـ^(٥٥).

واستكمالاً لعملية 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 و ينتهي 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 ومحليي الوظائف بالإدارة العام لتصنيف 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 الخططة

عند إعداد الخططة، 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)، (والهيكل الترميز الوظيفي). وعلى ضوء هذه الدراسة، تم وضع الفروض التالية عن خطة التصنيف:^(٥٨)

١. توقع أن تكون طريقة التقويم بالعوامل والنقاط التي ستطبقها الخططة 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 سيمرتب 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).
- مقياس 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 إلحاق 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 للأنواع 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 ٥٠١٠٥١١ . (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 مايكرويف)، 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).

صدور 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 مراحله، 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 شاغلها 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	الفئات	المجموعات	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

الترتبة	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 للخطوة 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 نسخ ، 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 فالتشعب ، 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 التغيرات 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 برمز 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 رموزاً 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 رموزاً 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 لسلم 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 .

وتتم 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 سلاله 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 في 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 نائب وزير ممتازة 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 يكفي 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 أساسياً 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 للأنواع 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 المنتمية 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 Reclassification 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 حبش، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين (بيروت: المعهد الوطني للإدارة والإدارة، 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: التقييم بالعوامل والتقاط (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 العامة 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.



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 للضغط 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 لجداول 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 المتماثل للعمل المتماثل. 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 للفتات 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. ويتم 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 الكمبيوتر، 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 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 ومجموعة. 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 يجذب استخدامهما، 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 يختزن 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 ، ومن 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

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

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	١,٣٣	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. ويبين 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

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

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 ضمني 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 ٨ (٨ - ١) / ٢ ، 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 منوظيفتين 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

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

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 . ويجمع 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 أنوظيفتين (أ) و (ب) ، والوظيفتين (ز) و (ح) تتعادلان في الأهمية .

جدول ٥

تنوع آخر لتطبيق أسلوب المقارنة الزوجية

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

ثانياً - طريقة التدرج (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 تعاريف 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 يشيع استخدامها في الوظائف الحكومية.

إلا أن المشكلة الرئيسة في طريقة التدرج 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 وتتقضي 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

(١٥-١). ففي أسفل السلم (المرتبة الأولى) تكون طبيعة الأعمال بسيطة وروتينية. وتصبح الأعمال أكثر صعوبة بالتدرج حتى الوصول إلى المرتبة الخامسة عشرة، التي تتضمن مهمات تنفيذية ذات مستوى عال من الصعوبة والمسؤولية. ولكن نظراً لصعوبة تعريف أوصاف 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 تليها. 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 ومسؤوليته 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 والفئات الوظيفية، بحيث تتضمن كل مرتبة جميع فئات 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 الفئات 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 تحدد من الأحكام الشخصية في التقويم وتزيد من الموضوعية في تحديد القيمة النسبية للوظائف. ومن أمثلة هذه الطرق طريقة النقاط وطريقة العوامل، ودليل هاى لجدول 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 ومستوياتها تحمل المعنى نفسه لكل مقوم، تستلزم مهارة فائقة. ولكن، فبالرغم 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 يحدد 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 للتقسيم 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، وقيس جانباً واحداً للعمل فحسب، دون أن يتداخل مع عامل آخر. فإذا تم تضمين عاملين يتداخلان في المعنى مع بعضهما البعض، فهذا يعني أن عاملاً معيئاً سيكون له ضعف الوزن.

ويجب أن تكون العوامل عامة وشاملة بحيث تغطي جميع الوظائف الخاضعة للتقسيم، 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 للتقسيم 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 للتأكد من سلامة الإنجاز ، أو مراجعة لعينة من الأعمال الهامة للتأكد من تمسيها 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 . فالمراجع 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، وتعقدها، 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 .

ويقاس 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 والتقويم 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. **المطلوبات الجسدية:** يشمل هذا العامل المطلوبات الجسمية 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 جسمية 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، ومطلوبات 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 بمهام 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 والعادل 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 ماعداً 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 المقيمين 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				
التعقيد	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 اكتمل، 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 أجور.

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 وظيفة 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
الجمال والتأثير	١	٢٥	٢	٧٥	٢	٧٥	٢	٧٥
الاتصالات الشخصية	٢	٢٥	٢	٢٥	٢	٢٥	٢	٢٥
الغرض 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		١٠٣٥	

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 لأجور :

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، والمهارة، 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.

وبين جدول ٨ مثلاً للترتيب المبني 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

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

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. وبين 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. فمثلاً، فإن 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
تقويم وظيفي نقدي	تقويم وظيفي نقدي	تقويم وظيفي نقدي	تقويم وظيفي نقدي	تقويم وظيفي نقدي	تقويم وظيفي نقدي
الوظيفة (أ)	٤	٤	٤	٤	٢
الوظيفة (ب)	٢	٢	٢	٢	٣
الوظيفة (ج)	٣	١	١	١	١
الوظيفة (د)	١	٣	٣	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 الأجور .

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	٢٢١٥ ريال

جدول ١١
مقياس الأجور

الأجر	المتطلبات الذهنية	المهارة	المتطلبات البدنية	المسؤولية	ظروف العمل
٢٠٥			(د)		(د)
٢١٠					
.					
٣٤٥	(أ)	(أ)			
٣٥٥					
.					
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				(ب)	
٧٣٥					
.					
٧٦٥	(ب)	(ب)			
٩١٥		(ج)			
.					
١٧٢٠	(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
١١٠ ٢٠٥	(و)	(و)	(د)	(و)	(د)
٣٤٥ ٣٥٥ ٣٦٠	(أ) (هـ)	(أ)		(هـ)	
٣٧٥ ٣٨٠				(أ)	
٤٥٠ ٤٥٥			(ب)		
٤٦٥ ٤٧٠			(أ)		
٤٨٠ ٤٨٥					(ب)
٦٣٥		(هـ)			
٦٦٠ ٦٦٥ ٦٧٠			(هـ)		(هـ) (أ)
٦٨٠ ٦٨٥		(د)			
٧٢٥ ٧٣٠ ٧٣٥	(ج)		(ج)	(ج) (ب)	(ج) (و)
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 لدى 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 تندرج 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 وآثار 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 الرؤوسين 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 المقترنة 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، وجمع 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). وتعدد 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. ويسهل 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 ، وتحدد 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 يحدد 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)، وصدر 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 لتصنيف، 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 للفتات 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 تمارسها 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 تحتّمها 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 تعني 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)، ١٠١.
- (٢٥) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، الجزء الأول: أسس وقواعد التصنيف (الرياض: الديوان العام للخدمة المدنية، ١٤١٤ هـ)، ٤٥-٤٤.
- (٢٦) الديوان العام للخدمة المدنية، دليل تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية، ٣٦.
- (٢٧) نشرة الخدمة المدنية، العدد ١٨٩، المجلد ١٤ (ذو القعدة ١٤١٤ هـ): ٢٣.

