

## الفصل السادس: تقييم وظائف المنظمة

### *Chapter (6): Job Evaluation*

---

- ١-٦ مفهوم تقييم الوظائف.
- ٢-٦ أهمية تقييم الوظائف.
- ٣-٦ تحديد عوامل التقييم.
- ٤-٦ مبادئ اختيار عوامل التقييم.
- ٥-٦ خطة تقييم الوظائف.
- ٦-٦ تحديد طريقة التقييم.
- أسئلة الفصل السادس واختباراته.

## المخرجات والأهداف التعليمية:

١. تعريف القارئ بمفهوم وظيفة تقييم وظائف المنظمة.
٢. تبيان أهمية وظيفة تقييم الوظائف لكل من العاملين والمنظمة معاً.
٣. التعرف إلى أهم العوامل المستخدمة في التقييم.
٤. التعرف إلى المبادئ العامة التي تحكم عملية اختيار عوامل التقييم.
٥. التعرف إلى خطوات خطة تقييم الوظائف.
٦. التعرف إلى الطرق الوصفية والكمية المستخدمة في التقييم.

## ملخص الفصل:

يتناول هذا الفصل وظيفة تقييم وظائف المنظمة، فقد تم التعرف إلى مفهوم التقييم وأهميته لكل من المنظمة والعاملين معاً، كما تم التعرف إلى العوامل المستخدمة في التقييم (القدرات العقلية، والبدنية، والمسؤولية، والمهارة، وظروف العمل)، كما تم توضيح المبادئ الموجهة لاختيار عوامل التقييم، وما هي الخطوات التي تتضمنها خطة تقييم الوظائف، وإخيراً تم التعرف إلى مجموعتين من الطرق المستخدمة في التقييم وهما الطرق الوصفية والكمية، وشملت الطرق الوصفية نوعين هما (طريقة الترتيب والدرجات)، كما شملت الطرق الكمية كلاً من: (طريقة العوامل المقارنة، و طريقة النقاط)، وتم تدعيم ذلك بالأمثلة المناسبة.

## كلمات مفتاحية: *Keywords*

تقييم الوظائف: Job Evaluation ، عوامل التقييم *Evaluation Factors*، الطرق الوصفية: *Discriptive Methods* ، الطرق الكمية، أو التحليلية: *Quantitative Methods* .

## مقدمة: *Introduction*

تمارس إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة هي وظيفة تقييم الوظائف والأعمال في المنظمة، وهذه الوظيفة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوظيفة دفع الأجور والتعويضات للعاملين في المنظمة التي تهدف إلى تحقيق العدالة في دفعها، كما مرّ معنا في الفصل الأول من هذا الكتاب. ولكي تتحقق العدالة في منح الأجور والتعويضات يجب أن يعتمد التقييم على مجموعة من الأسس العلمية، كما يجب أن يتسم بالموضوعية والنزاهة، لأن كل عملية تقييم قد تحمل في جوهرها بعضاً من التحيز الذي يعتمد بدوره على طريقة التقييم ذاتها. سوف نناقش في هذا الفصل موضوع تقييم الوظائف في المنظمة.

### ٦-١ مفهوم تقييم الوظائف : *Concept of Job Evaluation*

يُعرف تقييم وظائف المنظمة بأنه: عملية إدارية وتنفيذية تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارات التنفيذية الأخرى، يتم بوساطتها استخدام مجموعة من الطرق والأساليب التي تحدد الأهمية النسبية للوظائف الحالية في المنظمة ثم تحديد أجور تلك الوظائف وتعويضاتها استناداً على هذه الأهمية النسبية وصولاً إلى العدالة في دفع أجر كل وظائف المنظمة.

نرى من التعريف أن تقييم الوظائف يهدف إلى تحديد الأجور العادلة لهذه الوظائف في المنظمة، ويقصد بالأجر العادل هنا هو أن تتناسب قيمة هذا الأجر مع قيمة الوظيفة وترتيبها النسبي في سلم الوظائف، وبالتالي بأهميتها النسبية مقارنة مع وظائف المنظمة الأخرى، أي إيجاد نوع من التوازن بين أجور الوظائف المختلفة في المنظمة، حيث تتطلب كل وظيفة متطلبات وقدرات تختلف عن الوظيفة الأخرى من حيث المسؤولية، و مستوى التعليم، والمهارة، والجهود، وظروف العمل وغيرها

من المتطلبات؛ لذلك يجب أن ينال الشخص الذي يؤدي مهمات هذه الوظيفة أجراً يتناسب مع تلك المتطلبات بحيث يحفز على بذل المزيد من الجهد للقيام بأعبائها. يضاف إلى ذلك أن شعور العامل بعدالة أجره الذي يتناسب مع طبيعة وظيفته سوف يحقق له شيئاً من الرضا الذي ينعكس على العلاقة مع الإدارة، وزيادة في الإنتاجية، كما قد ينعكس على استقراره الوظيفي في المدى الزمني البعيد.

### ٦-٢ أهمية تقييم الوظائف: *Importance of Job Evaluation*

تظهر أهمية تقييم وظائف المنظمة من الفوائد التي يحققها التقييم لكل من العاملين والمنظمة على حدّ سواء، والمتمثلة بما يلي:

- يحقق تقييم الوظائف نوعاً من العدالة الداخلية، والخارجية في الأجور التي تدفع للعاملين في المنظمة. يقصد بالعدالة الداخلية حصول الوظائف ذات القيمة الأعلى على أجور أعلى من الوظائف الأقل قيمة بعد إجراء عملية التقييم. أما العدالة الخارجية فيقصد بها، مدى تناسب أجور وظائف المنظمة مع أجور الوظائف المماثلة في منظمة أخرى من حيث المتطلبات و الأهمية وظروف العمل وغيرها من المتطلبات.

- يسهم في تصميم هيكل واضح للأجور، وذلك بناء على القيم النسبية لوظائف المنظمة يكون أساساً في حسم الخلافات، وتقليل المنازعات التي قد تظهر بين العاملين، والإدارة بسبب الأجور.

- يساعد تقييم الوظائف في تنميط الوظائف، وطريقة تقييمها، وهذا ما يمكننا من تقدير تقييم الوظائف الأخرى التي تنشأ على هذا الأساس.

- يسهم في خلق الشعور بالرضا لدى الأفراد، وزيادة درجة رغبتهم في العمل، ورفع الروح المعنوية لهم ، وذلك كون تقييم الوظائف يعمل على تحديد القيمة النسبية لكل

وظيفة من دون أية اعتبارات شخصية، وعلى أساس ذلك يمثل التقويم حافزاً للعاملين في الوصول إلى الوظائف العليا.

- يزود تقويم الوظائف إدارة الموارد البشرية بالمعلومات الضرورية لإجراءات التعيين والاختيار والتدريب والترقية والنقل وغيرها، كونه يعتمد أساساً على نتائج عملية تحليل الوظائف في تحديد عواملها.

### ٦-٣ تحديد عوامل التقييم: *Determination of Evaluation Factors*

عند القيام بعملية تقييم وظائف المنظمة يجب العمل على تحديد عوامل التقييم التي يمكن استخدامها، ومن أكثر العوامل المستخدمة في تقييم وظائف المنظمة ما يلي:

- **عامل المهارة: *Skill Factor*** هي عامل مركب مكون من السرعة والدقة، أو الإتقان في أداء عمل متكامل أو جزء منه. يتم الوصول إليها عن طريق التدريب، أو ممارسة العمل لمدة طويلة، لذلك ترتبط المهارة بالخبرة المكتسبة، وهي تختلف باختلاف طبيعة العمل، أو الوظيفة ووسائل أدائها.

- **عامل القدرة العقلية، أو المعرفية: *Mind and Knowledge Factor*** وتتمثل في المعلومات والمعارف المطلوبة في الفرد لأداء عمله، مثل: القدرة الذهنية على استيعاب المعارف المتعلقة بالوظيفة والقدرة على التحليل، والتركيب، والاستنتاج؛ لذلك يرتبط التحصيل العلمي بمدى توفرها في الفرد.

- **عامل القدرة البدنية: *Body Ability Factor*** والمتمثلة بالقدرات البدنية الواجب توفرها لأداء عمل معين، مثل: القدرة على الحمل، و النقل، و السحب، والجري، والقدرة على الوقوف الطويل والأداء الحركي لعضلات الجسم وغيرها.

- **عامل المسؤولية: *Responsibility Factor*** وهو عامل ينتج عن واجبات أداء العمل، أي عن مجموعة مهام العمل، ووسائل أدائه، مثل: المسؤولية عن جودة المنتج، والأجهزة، والوسائل، والأموال، والفرد، وغيرها .

- عامل ظروف العمل: *Job Conditions Factor* وتمثل مجموعة المؤثرات المادية والنفسية التي يخضع لها العامل في أثناء أداء العمل، ومن أمثلتها: درجة الحرارة، والرطوبة، والتهوية، والنظافة، ونمط القيادة الإدارية، وطبيعة المشرفين، والمناخ الاجتماعي العام، وغيرها.

#### ٦-٤ مبادئ اختيار عوامل التقييم: *Principles of Selection Job Evaluation Factors*

عندما تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم وظائف المنظمة يمكن للقائمين بالتقييم الاسترشاد بمجموعة من المبادئ العامة عند اختيار عوامل التقييم ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

- يجب أن تكون جميع عوامل التقييم موجودة في الوظائف التي سيتم تقييمها وإلا كانت نتائج التقييم غير دقيقة وغير عادلة.
- ضرورة ترتيب العوامل المختارة بحسب أهميتها النسبية مع تعريف محدد وواضح لكل عامل من العوامل المستخدمة، ليتمكن المقوم من الوصول إلى نتائج دقيقة، ومؤكدة.
- استبعاد العوامل التي تنطبق على الأفراد، وليس على الوظائف، كون التقييم خاصاً بالوظائف وليس بالعاملين، إلا في حال عدّ المواصفات الشخصية من عوامل التقييم.
- أن تكون عوامل التقييم المستخدمة مقبولة من قبل الإدارة، والنقابة، والعاملين معاً وذلك لتجنب التحيز وتحقيق قدر مناسب من موضوعية التقييم.

#### ٦-٤ خطة تقييم الوظائف: *Plan of Job Evaluation*

تتضمن خطة تقييم وظائف المنظمة عدداً من الخطوات والإجراءات التي يجب اتباعها للوصول إلى تقييم فعال لوظائف المنظمة، ومن أهم تلك الخطوات ما يلي:

- تحديد الجهة المسؤولة عن عملية التقييم.
  - تحديد عدد الوظائف المراد تقييمها.
  - وضع جدول زمني للتقييم.
  - تحديد تكلفة التقييم.
  - تعريف العاملين بخطة التقييم.
  - تحديد طريقة التقييم.
- وفيما يلي شرح مبسط لكل خطوة من تلك الخطوات.

#### ١/٤/٦ تحديد الجهة المسؤولة عن عملية التقييم:

يقصد بذلك هل ستقوم إدارة الموارد البشرية ممثلة بقسم (تقييم الوظائف) بهذه المهمة؟ أم ستكون المهمة مشتركة بين قسم إدارة الموارد البشرية وبعض الإدارات الوظيفية التي يمكن أن تقدم مساعدتها في التقييم! هذا إذا كان حجم المنظمة كبير، وهناك دور استراتيجي و وظيفي لإدارة للموارد البشرية في المنظمة. أما عندما تكون المنظمات صغيرة أو متوسطة الحجم وليس فيها إدارة موارد بشرية، فقد يتم الاعتماد على جهات استشارية خارجية تتولى عملية تقييم وظائف المنظمة.

#### ٢/٤/٦ تحديد عدد الوظائف المراد تقييمها: *Determine Number of Jobs to be Evaluated*

يعني هل سوف يتم تقييم وظائف المنظمة جميعها أم عدداً محدداً منها؟ وهذا يحكمه عدد من الاعتبارات من أهمها:

- إذا كانت المنظمة جديدة ولم تعمل بعد وتحتاج إلى موارد بشرية لشغل الوظائف الشاغرة، وبالتالي لا بد من وضع نظام للأجور يعتمد على نتائج عملية التقييم للوصول إلى العدالة في تلك الأجور.
- عند حصول بعض التغييرات في طبيعة وظائف المنظمة أو بعض أقسامها.

- عند إعادة هيكلة بعض الأقسام سواءً (بالدمج أم بالإلغاء) وقد يفرض ذلك تغيير في أداء مهمات بعض الوظائف.
- عند إدخال تغييرات في وسائل وأدوات أداء مهمات الوظائف، مما قد يصعب أو يسهل من أدائها، كما يفرض توافر بعض الكفاءات لشغلها.
- عندما تتغير ظروف أداء الوظيفية المتعلقة بالبيئة المادية والنفسية والاجتماعية. وحلاصة القول: إن العوامل التي تبرر إعادة تحليل الوظائف هي ذاتها العوامل التي تبرر إعادة التقييم، لأن كل إعادة تحليل وظيفي يجب أن تتبعه عملية تقييم وظيفي. لكل هذه الاعتبارات أو لبعضها يجب على إدارة الموارد البشرية ضرورة مراجعة تقييم وظائف المنظمة ووضعها في ترتيب جديد يجب أن يستتبعه وضع هيكل جديد لأجور تلك الوظائف.

٣/٤/٦ وضع جدول زمني للتقييم: بحيث يتضمن خطوات عملية التنفيذ، والمدة الزمنية التي تستغرقها عملية التقييم ككل، ومسؤولية كل خطوة ومعرفة النتائج النهائية لكل خطوة.

٤/٤/٦ تحديد تكلفة التقييم: هذا أمر يتعلق بالجهة التي تقوم بالتقييم داخلية كانت أم استشارية خارجية.

٥/٤/٦ تعريف العاملين بخطة التقييم: إذا كانت المنظمة جديدة لا يمكن مشاركة العاملين في عملية التقييم، وعلى العكس إذا كانت تعمل وحصلت فيها بعض التغييرات فرضت عليها إعادة عملية التقييم عندها يجب مشاركة العاملين وإعلامهم بذلك وهو ما قد يخلق شعوراً بأهميتهم عند الإدارة ويساعد بدوره في عملية التقييم.

٦/٤/٦ تحديد طريقة التقييم: *Determine Evaluation Method*



تتوقف الطريقة التي يتم بها تقويم الوظائف في المنظمة على مجموعة من العوامل، ومنها:

- طبيعة عمل المنظمة وحجم أعمالها.
- طبيعة الوظائف المراد تقويمها وعددها، ونوعها.
- الإمكانيات المتاحة للمنظمة من حيث الوقت، والجهد، والتكاليف.
- درجة صعوبة تنفيذ كل طريقة، ومدى إلمام القائمين على التقويم بالطرق المختلفة للتقويم.

أما طرق التقييم، فتقسم إلى مجموعتين من الطرق، هما: مجموعة الطرق الوصفية، ومجموعة الطرق الكمية، و فيما يلي شرح لكلٍ منهما.

### أولاً: مجموعة الطرق الوصفية: *Discriptive Methods*

سميت بالطرق الوصفية؛ لأن التقويم يتم من خلال وصف عام لكل وظيفة، بالاعتماد على بعض أو كلّ عوامل التقويم التي سبق ذكرها. و تشمل طريقتن، هما: طريقة الترتيب، وطريقة الدرجات.

### ١- طريقة الترتيب: *Ranking Method*

تعد من أبسط طرق تقويم الوظائف، حيث تعتمد على مقارنة الوظيفة محل التقويم بالوظائف الأخرى، و تحديد ترتيبها (أي أعلى أم أدنى بالنسبة لها). و يتم تقويم الوظائف بحسب هذه الطريقة وفق أسلوبين هما: أسلوب الترتيب البسيط، وأسلوب المقارنات الزوجية.

### أسلوب الترتيب البسيط: *Simple Ranking*

يتم وفقها دراسة الوظيفة بالاعتماد على نتائج عملية التصميم والتحليل، ثم مقارنة الوظائف بعضها ببعض بحسب أهميتها، أو قيمتها النسبية في تحقيق أهداف المنظمة. انظر الجدول التالي.

الجدول: ( ١-٦ ) ترتيب وظائف المنظمة حسب أهميتها.

الوظيفة	الترتيب	أساس الترتيب
مبرمج كومبيوتر	١	الأكثر أهمية ↑ ↓ الأقل أهمية
مندوب مبيعات	٢	
صيانة آلات وسيارات	٣	
مدقق حسابات	٤	
تقديم خدمات	٥	

قد يتم التقويم من قبل شخص واحد أو من قبل لجنة تقويم، وعند وجود اختلاف في الآراء يؤخذ متوسط آراء اللجنة أو عدد المقيمين. انظر الجدول التالي:  
 الجدول ( ٢-٦ ): ترتيب وظائف المنظمة على أساس متوسط آراء المقيمين.

الترتيب النهائي	المتوسط	المجموع	أعضاء اللجنة			اسم الوظيفة
			فرح	عنوان	عدنان	
١	١	٣	١	١	١	رقابة الجودة
٢	٢,٣	٧	٢	٣	٢	خلط المواد
٣	٢,٧	٨	٣	٢	٣	صيانة
٤	٤,٣	١٣	٥	٤	٤	سائق
٥	٤,٧	١٤	٤	٥	٥	حارس

نرى من الجدول أن وظيفة رقابة الجودة هي أكثر وظائف أهمية فنالت المرتبة رقم (١)، بينما نرى وظيفة حارس هي الأقل أهمية فنالت المرتبة رقم (٥).  
 من مزايا هذه الطريقة أنها تناسب المنظمات صغيرة الحجم وعدد الوظائف فيها قليل. ومن عيوبها أنها تعتمد على الحكم الشخصي والخبرة العملية دون وجود معايير تفصيلية محددة في التقويم.

## أسلوب المقارنات الزوجية: Paired Comparison Method

وفق هذه الطريقة يتم مقارنة كل وظيفة مع الوظائف الأخرى في المنظمة على شكل أزواج من الوظائف، ثم تحديد أي الوظائف هي الأكثر أهمية، وبالتالي حساب عدد مرات هذه الأهمية ليتم تحديد ترتيبها النهائي، كما في المثال التالي:

**مثال:** توفرت لديك الوظائف الخمس الآتية، (مدير تسويق، حمّال، سكرتير، لحام كهرباء، محاسب تكاليف) **والمطلوب ترتيبها وفق أسلوب المقارنات الزوجية.**  
**الحل:** لمعرفة عدد المقارنات الثنائية يمكن استخدام القانون التالي:

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{N(N-1)}{2} \text{ حيث } N = \text{عدد الوظائف} = \frac{5(4)}{2} = 10 \text{ مقارنات}$$

فعدد المقارنات = 10 مقارنات. كما يظهر من الجدول التالي.

**الجدول (٦-٣): عدد المقارنات لخمس وظائف.**

اسم الوظيفة	المقارنة مع	المقوم فراس	فارس	فادي	الوظيفة الأهم
مدير تسويق	حمّال	مدير تسويق	مدير تسويق	مدير تسويق	<u>مدير تسويق</u>
مدير تسويق	مهندس	مدير تسويق	مدير تسويق	مدير تسويق	<u>مدير تسويق</u>
مدير تسويق	لحام كهرباء	مدير تسويق	مدير تسويق	مدير تسويق	<u>مدير تسويق</u>
مدير تسويق	محاسب تكاليف	مدير تسويق	مدير تسويق	مدير تسويق	<u>مدير تسويق</u>
حمّال	سكرتير	سكرتير	سكرتير	حمّال	<u>سكرتير</u>
حمّال	لحام كهرباء	حمّال	لحام كهرباء	لحام كهرباء	<u>لحام كهرباء</u>
حمّال	محاسب تكاليف	محاسب تكاليف	حمّال	محاسب تكاليف	<u>محاسب تكاليف</u>
سكرتير	لحام كهرباء	سكرتير	سكرتير	لحام كهرباء	<u>سكرتير</u>
سكرتير	محاسب تكاليف	محاسب تكاليف	سكرتير	محاسب تكاليف	<u>محاسب تكاليف</u>
لحام كهرباء	محاسب تكاليف	محاسب تكاليف	محاسب تكاليف	محاسب تكاليف	<u>محاسب تكاليف</u>

ونتيجة المقارنة الزوجية على أساس المرات التي كانت فيها الوظيفة هي الأهم كان  
الجدول التالي:

الترتيب	عدد مرات الأهمية*	اسم الوظيفة
١	٤	مدير تسويق
٥	٠	حمّال
٣	٢	سكرتير
٤	١	لحام كهرباء
٢	٣	محاسب تكاليف

من مزايا استخدام هذه الطريقة هو أنها قد تستخدم في تقويم الوظائف في المنظمات صغيرة الحجم، كما تتصف بالبساطة و سهولة الفهم و قلة التكاليف. ومن عيوبها: عدم دقة التقويم بسبب عدم الاعتماد على معايير تقويم تفصيلية؛ بالإضافة إلى احتمال التحيز و الاختلاف بين المقيمين حول تقدير أهمية كل وظيفة.

## ٢- طريقة الدرجات: *Grading Method*

تقوم هذه الطريقة على تحديد عدة درجات، لكل مجموعة وظيفية، ثم يتم توزيع الوظائف المختلفة في المجموعة الوظيفية الواحدة على الدرجات المحددة مسبقاً. و يمرّ التقويم وفق هذه الطريقة بالخطوات الآتية:

- تحديد المجموعات الوظيفية: داخل المنظمة، مثل: مجموعة الوظائف الفنية والإنتاجية، ومجموعة الوظائف الإدارية، ومجموعة الوظائف الكتابية، ومجموعة الوظائف التسويقية، و المالية، و المساعدة، و غيرها.
- تحديد عدد الدرجات لكل مجموعة وظيفية: فإذا أرادت المنظمة زيادة مساحات الترقية و يجب زيادة عدد الدرجات، والعكس صحيح.

\* - تظهر من خلال تقدير المقيمين في العمود الأيسر تلك التي تحتمها خط.

- **توصيف الدرجات المختلفة:** بوضع معايير للتوصيف مثل، الواجبات و المسؤوليات، و التعليم و المهارة، و الخبرة و غيرها. حيث يُعتمد على هذا الوصف بوضوح المقياس أو المعيار الذي ستوضع بمقتضاه الوظائف في الدرجات المناسبة لها.
  - **توزيع الوظائف على الدرجات:** يتم ذلك بعد وصف الوظيفة، ثم مقارنته بما هو متاح من درجات داخل المجموعة الوظيفية الواحدة على أساس التشابه، أو التطابق بين وصف الوظيفة، ووصف الدرجة.
- الجدول (٦-٤): وصف عدد من الدرجات في مجموعة الوظائف.**

الدرجة	الوصف
الأولى	تشمل الوظائف التي تتولى وضع سياسات المنظمة.
الثانية	تشمل وظائف الإدارة: كمديري الإدارات الرئيسة مثل: مدير التسويق، والموارد البشرية، والحسابات ..إلخ
الثالثة	تشمل الوظائف التنفيذية: كمديري الأقسام، ومديري الفروع.
الرابعة	تشمل الوظائف الفنية: كوظائف المهندسين، واختصاصي التدريب، والمبيعات.
الخامس	تشمل الوظائف الكتابية.
السادسة	تشمل الوظائف التي تحتاج إلى مهارة، ومن ضمنها الوظائف التي تتطلب تدريباً يدوياً وعقلياً .
السابعة	تشمل الوظائف التي لا تحتاج إلى مهارة، ويعمل بها أشخاص غير مهرة.

**مزايا الطريقة:** البساطة، وسهولة الاستخدام، وعلى الرغم من عدها أفضل من طريقة الترتيب ، إلا أنهما تتفقان في التقدير الشخصي، والحكم على الوظائف

تأسيساً على القائمين بها فعلاً أو مراكزهم أو أجورهم أو غير ذلك من العوامل غير الموضوعية. كما يمكن استخدامها في تقييم الوظائف في المنظمات صغيرة الحجم، والوظائف الحكومية أيضاً.

**عيوبها:** من عيوبها استخدام أوصاف عامة للدرجات الوظيفية؛ الأمر الذي يسبب خلافاً في توزيع الوظائف على الدرجات، و التحيز سواء بتقليل أو بتضخيم أهمية وصف الوظيفة أو الدرجة؛ إضافة إلى ذلك هناك صعوبة في إلمام القائم بعملية التقويم بالوظائف جميعها حتى يمكنه توزيعها بدقة على الدرجات الخاصة بها.

### ثانياً- الطرق الكمية، أو التحليلية: *Quantitative Methods*

وتشمل بدورها طريقتين هما: طريقة مقارنة العوامل، وطريقة النقط.

#### طريقة العوامل المقارنة: *Factors Comparison*

تختلف عن الطريقتين السابقتين باعتمادها على مقارنة محتويات مختلف الوظائف بمجموعة من العوامل، مثل: القدرة، والمهارة، والمسؤولية، والتعلم، وظروف العمل وغيرها التي تُعدّ بمثابة أساس للمقارنة بين الوظائف، ثم المقارنة على أساس كل عامل من العوامل المشتركة بينها.

#### خطوات الطريقة: *Steps of Method*

- تحديد مجموعة الوظائف المعيارية، أو (النموذجية الدالة) التي ستُقارن بها الوظائف الأخرى عند تقييمها، هذا ويشترط أن تكون الوظائف الدالة ممثلة لأكبر عدد من وظائف المنظمة، ومن مختلف المستويات الإدارية، بحيث تكون متدرجة في صعوبتها وذلك من الأصعب إلى الأسهل.
- تحديد عوامل التقويم، وتعريفها بشكل واضح، تُؤخذ عادة من تحليل، ووصف العمل، والعوامل الأكثر استخداماً هي: المسؤولية، المهارة، القدرات الذهنية، القدرات البدنية، وظروف العمل. و قد تُستخدم عوامل أخرى حسب طبيعة عمل المنظمة.

- تحديد أجر الوظائف المعيارية أو القياسية، من خلال مسح أجر الوظيفة في المجال الصناعي أو المهني في البلد، ثم يتم توزيع أجر الوظيفة على عوامل التقويم وفق أهميتها النسبية في الوظيفة.
- الجدول ( ٦ - ٥ ): ترتيب الوظائف المعيارية أو الدالة بالنسبة لعوامل التقويم.

الوظائف المعيارية	عوامل التقويم			
	القدرة العقلية	المهارة	القدرة البدنية	المسؤولية
آ	١	٢	٤	٣
ب	٢	٤	٥	١
ج	١	٢	١	١
د	٤	١	٢	٣
هـ	٥	٣	١	٤

جدول ( ٦ - ٦ ): توزيع الأجر على عوامل التقويم للوظائف المعيارية (بآلاف الليرات).

الوظيفة	أجر الوظيفة	القدرات العقلية		المهارة		القدرات البدنية		المسؤولية		ظروف العمل	
		الترتيب	القيمة	الترتيب	القيمة	الترتيب	القيمة	الترتيب	القيمة	الترتيب	القيمة
آ	٨٠	١	٤٠	٢	١٥	٤	٨	٣	١٠	٥	٧
ب	٧٠	٢	٢٠	٤	٦	٥	٤	١	٣٠	٣	١٠
ت	٦٥	١	١٨	٣	٦	١	١٨	١	١٨	٣	٥
ث	٦٠	٤	١٠	١	٢٠	٢	١٨	٣	١٥	٥	٧
ج	٥٠	٥	٧	٣	١٢	١	٢٠	٤	٨	٢	١٥

بعد توزيع أجر كل وظيفة على عوامل التقويم و بالاعتماد على الجدول السابق يمكن تقويم (تحديد أجر) أية وظيفة من وظائف المنظمة، وذلك بمقارنتها مع مجموعة الوظائف القياسية أو الدالة، كما في المثال التالي.

**مثال:** لنفترض أن الوظيفة (س) بعد مقارنتها مع الوظائف القياسية تبين أنها:

- من حيث القدرات العقلية هي أقرب إلى الوظيفة رقم: (أ) = ٤٠٠٠٠ ل.س.
- من حيث عامل المهارة هي أقرب إلى الوظيفة رقم: (ت) = ٢٠٠٠٠ ل.س.
- من حيث القدرات البدنية هي أقرب إلى الوظيفة رقم: (ب) = ٤٠٠٠ ل.س.

من حيث المسؤولية هي أقرب إلى الوظيفة رقم: (ج) = ٨٠٠٠ ل.س.  
من حيث ظروف العمل هي أقرب إلى الوظيفة رقم: (ث) = ٧٠٠٠ ل.س.  
ويكون أجر الوظيفة هو حاصل مجموع قيم عوامل التقييم = ٧٩٠٠٠ ل.س.  
ينتج مما تقدم أنه يمكن تقويم جميع وظائف المنظمة بنفس الطريقة بعد معايرتها  
بالوظائف النموذجية أو القياسية.  
**تتميز هذه الطريقة:** بالموضوعية، والدقة نسبياً أكثر من الطرق السابقة؛ لأن  
عوامل التقييم مشتقة من هيكل ووظائف المنظمة، كما أنها تساعد في تحديد أجر  
الوظيفة في قيم نقدية بطريقة مباشرة.  
**عيوبها:** إمكانية تحيُّز المقومين في اختيار عوامل التقييم، وتحديد قيمها النقدية،  
ومدى أهميتها النسبية للوظيفة موضوع التقييم مقارنة بمجموعة الوظائف الدالة.

### **طريقة النقاط: *Points Method***

تُعد من أكثر الطرق الكمية استخداماً، فهي تعتمد على طريقتي مقارنة العوامل  
و الدرجات معاً، لكن لا تأخذ عامل التقييم ككل، بل يُقسَّم كل عامل إلى درجات،  
حيث تُوضع لكل درجة من درجات العامل عدد من النقاط تعبّر عن أهميته النسبية  
في العامل موضوع التقييم.

### **خطوات الطريقة: *Steps of Method***

- تعتمد هذه الطريقة على عدد من الخطوات المتسلسلة كما يلي:
- تحديد الوظائف موضوع التقييم، وتقسيمها إلى مجموعات متشابهة: (وظائف فنية، إدارية، كتابية.. إلخ).



- تحديد عوامل التقييم الرئيسة لكل مجموعة وظيفية، وتحديد قيمتها بعدد من النقاط بحسب أهميتها النسبية في الوظيفة، بحيث يكون إجمالي عدد النقاط (١٠٠٠) نقطة، كما هو مبين في الجدول التالي.

الجدول (٦-٧): توزيع النقاط على عوامل التقييم وفق أهميتها النسبية.

عدد النقاط	الأهمية النسبية %	عوامل التقييم
٣٠٠	٣٠	المسؤولية
٢٥٠	٢٥	المهارة
١٥٠	١٥	القدرة العقلية
١٤٠	١٤	القدرة البدنية
١٦٠	١٦	ظروف العمل
١٠٠٠	%١٠٠	مج

- نقسم كل عامل رئيسي إلى عوامله الفرعية المكونة له، ويعطى أهمية نسبية له ثم عدداً من النقاط (نضرب قيمة الأهمية بعشرة) فينتج عدداً من النقاط يوازي مجموعها قيمة الأهمية النسبية للعامل ككل ولفروعة.

**مثال:** نال عامل المسؤولية في إحدى الوظائف أهمية نسبية (٣٠%) أي ٣٠٠ نقطة، وكانت الدرجات الفرعية وأهميتها النسبية، وعدد النقاط كما في الجدول التالي.

الجدول (٦-٨): توزيع النقاط على الدرجات الفرعية لعامل المسؤولية.

عدد النقاط لكل درجة فرعية	الدرجات الفرعية للعامل وأهميتها النسبية	عامل المسؤولية ٣٠٠ نقطة
١٠٠ نقطة	المسؤولية عن سلامة المرؤوسين ١٠%	
٤٠ نقطة	المسؤولية عن المواد و المعدات ٤%	
٨٠ نقطة	المسؤولية عن تدريب العاملين ٨%	
٨٠ نقطة	المسؤولية عن الجودة ٨%	
٣٠٠ نقطة	%١٠٠	مج

يتم تقدير درجة توفر العوامل الفرعية في كل وظيفة بالرجوع إلى وصف الوظيفة، ومدى أهميتها في تكوين الدرجة الفرعية. و بفرض أننا وصلنا إلى العوامل الفرعية ودرجاتها الفرعية والنقاط المستحقة كما في الجدول التالي.

**الجدول (٦-٩): عوامل التقويم الرئيسية، و الفرعية والنقاط المستحقة.**

العوامل	الأهمية النسبية %	عدد النقاط
قدرات عقلية:		
معرفة و معلومات	٢٠	٢٠٠
الذكاء والاستيعاب	١٠	١٠٠
مج	٣٠	٣٠٠
قدرات بدنية:		
الحمل و الجر	٥	٥٠
الحركة والرشاقة	١٠	١٠٠
مج	١٥	١٥٠
المهارة:		
السرعة	١٠	١٠٠
الدقة	٥	٥٠
الخبرة	٥	٥٠
مج	٢٠	٢٠٠
المسؤولية:		
عن الأدوات و المواد	١٥	١٥٠
عن الآخرين	١٠	١٠٠
مج	٢٥	٢٥٠
ظروف العمل:		
المخاطرة	٥	٥٠
الظروف المحيطة	٥	٥٠
مج	١٠	١٠٠

بعد تحديد عوامل التقويم الأساسية والفرعية الأهمية النسبية وعدد النقاط لكل منها للوظيفة موضوع التقييم يمكن وضع نتيجة التقويم في جدول خاص يظهر عدد النقاط التي حصلت عليه كل وظيفة (على افتراض أنه تم تقييم خمسة وظائف فقط)، كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول (٦-١٠): مجموع نقاط الوظائف الخمس وفق الدرجات الفرعية لعوامل التقويم.

العوامل	معارف ومعلومات		فدرات عقلية		فدرات بدنية		عامل المهارة			المسؤولية عن:		ظروف العمل	
	معارف ومعلومات	ذكاء واستيعاب	حمل وجر	ورشاقة	السرعة	الدقة	الخبرة	المواد	الآخرين	مخاطرة	تهوية	مجموع	
أ	١٧٠	٨٢	٤١	٦٤	١٠٠	٢٥	٤٠	١٢٠	٩٠	٤٥	٤٠	٨١٧	
ب	٨٠	٧٠	٥٠	١٠٠	٥٠	٣٠	٤٥	٨٠	٤٠	٤٥	٤٦	٦٤٦	
ت	٢٠٠	٩٠	٢٠	٤٠	٤٠	٥٠	٤٠	٩٠	٥٠	٤٠	٤٠	٧٠٠	
ث	١٦٤	٤٦	٤٦	٤٦	٨٢	٢٣	٣٢	١٢٣	٤٦	٨٢	٤١	٦٦٧	
ج	١٨٠	١٠٠	٧٠	٨٠	٤٠	٤١	٥٠	١٤٠	١٠٠	٣٥	٤٥	٨٨١	

بالاعتماد على نتائج تقويم الوظائف الخمس فإنه يمكن ترتيبها حسب أهميتها (على أساس ما حصلت عليه من نقاط)، يكون كما يأتي: ج، أ، ت، ث، ب. بعد تحديد الوظائف الرئيسية حسب أهميتها يمكن تحديد أجر كل منها، بعد الأخذ بالاعتبار مستوى الحد الأدنى للأجور التي تدفعها المنظمة، وبفرض أن الحد الأدنى لأجر أدنى وظيفة هو ٥٠٠٠٠ ليرة، والحد الأعلى لأجر أعلى وظيفة هو ١٢٠٠٠٠ ليرة، وكان عدد نقاط الوظيفة الدنيا ١٠٠ نقطة، وعدد نقاط الوظيفة العليا هو ١٠٠٠ نقطة، فيكون تقويم النقطة الواحدة يساوي:

$$= \text{الفرق بين حدي الأجور مقسوم على الفرق بين حدي النقاط.}$$

$$\text{أي: } ١٢٠٠٠٠ - ١٠٠٠٠ / ٥٠٠٠٠ = ١٠٠ - ١٠٠٠ / ٧٧,٧ \text{ ل.س. وهي قيمة النقطة}$$

الواحدة.

وبذلك يمكننا حساب أجر الوظيفة الواحدة وفق الصيغة الرياضية التالية:

الحد الأعلى من نقاط الوظيفة - الحد الأدنى × قيمة النقطة الواحدة + الحد الأدنى لأجر أدنى وظيفة. و بالتالي تكون أجور الوظائف الخمس الرئيسة سالفه الذكر على النحو التالي:

الوظيفة	أجر الوظيفة
أ	$50000 + 77,7 \times (100 - 817) = 105710,5$ ل.س
ب	$50000 + 77,7 \times (100 - 646) = 92424,2$ ل.س
ت	$50000 + 77,7 \times (100 - 700) = 96620$ ل.س
ث	$50000 + 77,7 \times (100 - 667) = 94055,9$ ل.س
ج	$50000 + 77,7 \times (100 - 881) = 109906,7$ ل.س

وهكذا يمكن تحديد أجور جميع وظائف المنظمة بالطريقة ذاتها بعد تحديد عوامل التقويم وعدد نقاطها. ما تمتاز به هذه الطريقة هو الحصول على نتائج دقيقة في التقويم لاستخدامها مقياساً تدريجياً هو (دليل الأعمال أو الوظائف) الذي يتوقف على تحديد العوامل، وخاصة الفرعية منها، وتحديد مستوياتها ومقاييسها تحديداً واضحاً يمنع الوقوع في الأخطاء، كما أنها تتطلب جهداً كبيراً، ووقتاً طويلاً في تحديد العوامل ونقاطها والأهمية النسبية لتصميم الدليل وتطبيقه على الوظائف المختلفة.

أسئلة الفصل السادس واختباراته: (اختبر قدراتك المعرفية)

(١) أسئلة صح / خطأ True/False

ت	السؤال	صح	خطأ
١	شعور العامل بعدالة أجره الذي يتناسب مع طبيعة وظيفته سوف يحقق له شيئاً من عدم الرضا.		✓
٢	ليس هناك من ضرورة لوظيفة تقييم الوظائف في المنظمات المعاصرة.	✓	
٣	تظهر أهمية تقييم الوظائف من كونها تحقق نوعاً من العدالة.	✓	
٤	تسمى الطرق الوصفية كذلك ؛ لأن التقييم يتم من خلال وصف عام لكل وظيفة، بالاعتماد على بعض أو كل عوامل التقييم.	✓	
٥	من مبادئ اختيار عوامل التقييم استبعاد العوامل التي تنطبق على الوظائف، وليس على الأفراد.	✓	
٦	تتوقف الطريقة التي يتم بها تقييم الوظائف في المنظمة على مجموعة على طبيعة عمل المنظمة وحجم أعمالها فقط.	✓	
٧	يتم تقييم الوظائف عند حصول بعض التغييرات في طبيعة وظائف المنظمة أو بعض أقسامها.	✓	
٨	تعد طريقة الدرجات من الطرق الوصفية في تقييم الوظائف.	✓	
٩	إذا كان لدينا ٦ وظائف مطلوب تقييمها وفق طريقة المقارنات المزدوجة، يكون عدد المقارنات هو ١٦ مقارنة.	✓	
١٠	تعد طريقة النقاط من أدق طرق تقييم الوظائف.	✓	

٢) أسئلة خيارات متعددة *Multiple Choices*

<p>٢. الطريقة التي تعتمد على تحديد عدة درجات لكل مجموعة وظيفية هي طريقة:</p> <p>A. الدرجات. B. النقاط. C. الترتيب البسيط. D. المقارنات الزوجية.</p>	<p>١. طريقة تقويم الوظائف التي تعتمد على الحكم الشخصي والخبرة العملية دون وجود معايير تفصيلية محددة في التقويم هي:</p> <p>A. طريقة الدرجات. B. الترتيب البسيط. C. المقارنات الزوجية. D. ليس مما سبق.</p>
<p>٤. طريقة تقييم الوظائف المرتكزة على ترتيبها وفق الأكثر أهمية والأقل أهمية هي:</p> <p>A. الترتيب البسيط. B. الترتيب المزدوج. C. طريقة الصفات. D. الدرجات.</p>	<p>٣. الطريقة التي يتم من خلالها توزيع الوظائف على الدرجات هي:</p> <p>A. المقارنات الزوجية . B. النقاط . C. الدرجات . D. الترتيب البسيط</p>
<p>٦. أي مما يلي ليس من الحالات التي يتطلبها تقييم الوظائف؟</p> <p>A. إذا كانت الآلات قديمة. B. حصول تغييرات في طبيعة الوظائف. C. هيكله بعض الأقسام. D. تغييرات في وسائل العمل.</p>	<p>٥. أي مما يلي ليس مما تتضمنه خطة تقييم الوظائف :</p> <p>A. تحليل البيئة التسويقية. B. تحديد الجهة المسؤولة عن التقييم. C. تحديد عدد الوظائف المراد تقييمها. D. وضع جدول زمني للتقييم.</p>
<p>٨. إن مجموع النقاط وفق طريقة النقطا يجب أن يكون:</p> <p>A. ١٠٠ نقطة. B. ٥٠٠ نقطة</p>	<p>٧. الطريقة التي تقسم كل عامل كلي إلى عوامل فرعية:</p> <p>A. طريقة الدرجات. B. طريقة النقاط.</p>

C. طريقة المقارنات. D. ليس مما سبق.	C. ٢٠٠٠ نقطة. D. غير ذلك.
٩. أياً مما يلي ليس من عوامل تقييم الوظائف ؟ A. القدرات العقلية . B. المسؤولية. C. ظروف العمل D. ليس مما ذكر.	١٠. الطريقة التي تعتمد على تحديد مجموعة الوظائف المعيارية، أو (النموذجية الدالة) التي ستُقارن بها الوظائف الأخرى عند تقييمها هي: A. طريقة العوامل المقارنة. B. الترتيب البسيط. C. المقارنات الزوجية. D. طريقة النقاط.

### ٣) أسئلة مقالية:

- السؤال (١): عرّف تقييم الوظائف؟ واذكر الهدف منه!
- السؤال (٢): أوضّح أهمية وظيفة تقييم وظائف المنظمة والفوائد التي يحققها لكل من العاملين والمنظمة معاً!
- السؤال (٣): ما أهم الخطوات التي يجب ان تتضمنها خطة تقييم الوظائف !
- السؤال (٤): اذكر أهم المبادئ التي يجب مراعاتها عند اختيار عوامل تقييم وظائف المنظمة!
- السؤال (٥): ما هي أهم الطرق المستخدمة في تقييم وظائف المنظمة!
- السؤال (٦): هل هناك من تباين بين كل من الطرق الوصفية والكمية في التقييم! فسر ذلك!

### ٤) قضايا إضافية للمناقشة أو للعمل عليها ذاتياً من قبل الطالب.

- حلل واقع عملية تحديد الأجور في منظمة ما بالاعتماد على ما درسته من أفكار وطرق في هذا الفصل.

