

الوحدة السابعة

تقييم الوظائف

(العدالة الداخلية في الرواتب)

١٤٣٨هـ

الوحدة السابعة: تقييم الوظائف

أهداف الدرس: يتوقع من الطالب بعد نهاية هذا الدرس أن
يتعرف على:

مفهوم تقييم الوظائف وعلاقته بالعدالة الداخلية

خطوات تصميم نظام تقييم الوظائف

طرق تقييم الوظائف

تطبيقات

مفهوم تقييم الوظائف

تقييم الوظائف (Job Evaluation) : تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة مقارنة بباقي الوظائف في المنظمة.

اما مفهوم القيمة النسبية (Relative Worth) : فيشير الى تحديد أهمية الوظيفة مقارنة بغيرها أو بمدى مساهمتها في نجاح المنظمة.

يساعد تقييم الوظائف في تحقيق العدالة الداخلية في المنظمة:

يشير مفهوم العدالة الداخلية الى الاتساق والمنطق في تحديد قيمة الوظيفة مقارنة بباقي الوظائف، ومن ثم تحديد راتبها على هذا الأساس.

إنّ العدالة الداخلية بين الوظائف تتحدد منطقياً وفقاً للمعادلة التالية:

راتب الوظيفة (أ) / أهمية الوظيفة (أ) = راتب الوظائف الأخرى / أهمية الوظائف الأخرى.

خطوات تصميم نظام تقييم الوظائف

- (١) التمهيد لتصميم النظام: تحديد من سيقوم بالتقييم (إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة أم مستشار خارجي).
- (٢) اختيار طريقة التقييم: طريقة الترتيب أم الدرجات أم النقط.
- (٣) وضع خطة التقييم: ويتضمن ذلك: تحديد الوظائف الرئيسة التي سيتم تقييمها، وضع جدول زمني للتنفيذ، وتحديد التكلفة وتعريف العاملين بخطة التقييم.
- (٤) التقييم الفعلي للوظائف.
- (٥) تحديد عدد الدرجات: يتم تحديد هيكل الوظائف وهو عبارة عن عدد الدرجات وما تحتوي عليه من وظائف وذلك تمهيدا لتسعير كل درجة (أي تسعير كل الوظائف المدرجة في الدرجة الواحدة).
- (٦) تسعير الدرجات: يتم تسعير كل درجة ، وتحديد بداية المربوط ونهاية المربوط لكل درجة.

طرق تقييم الوظائف

أولاً : طريقة ترتيب الوظائف :

- مفهوم هذه الطريقة : تتم مقارنة الوظائف بعضها ببعض بغرض ترتيبها وفقاً لأهميتها وتعتمد هذه الطريقة على وجود اختلاف بين الوظائف يسهل على القائم بعملية الترتيب التفريق بينها ، ويلاحظ بأن هذه الطريقة تقارن الوظائف كوحدات قائمة بذاتها فلا تقارن الوظائف بعد تقسيمها إلى عوامل معينة كالخبرة والتعليم ، وبذلك تكون عملية التقييم اجتهادية تخضع إلى خبرة ورأي الخبير .

- خطوات تنفيذ هذه الطريقة :

- أ. إعداد بطاقات وصف للوظائف التي سيجري تحديد أهميتها النسبية .
- ب. إعطاء كل عضو من أعضاء لجنة التقييم نسخة من بطاقات الوصف.
- ج. يقوم كل عضو بترتيب الوظائف وفقاً لأهميتها النسبية ، وللقيام بذلك يضع عضو اللجنة الوظيفة الأهم في المرتبة الأولى والوظيفة الأدنى في المرتبة الأخيرة ثم يتم ترتيب باقي الوظائف وفقاً لأهميتها بين المستويين.

تمة طريقة ترتيب الوظائف

د. إعداد كشف خاص يوضع فيه الوظائف مرتبة ترتيباً تنازلياً وفقاً لمستوى كل منها.

هـ. إعادة عملية التقييم مرتين على فترات متباعدة وحصر مقدار الاختلاف ثم أخذ المتوسط وإعداد كشف نهائي.

و. دراسة كثافة التقديرات من قبل رئيس اللجنة وفي حالة وجود اختلاف تدرس من قبل اللجنة ويؤخذ متوسط تقديرات جميع أعضاء اللجنة.

مثال:

المرتبة	المسمى الوظيفي
١	أ
٢	ب
٣	ج

تمة طريقة ترتيب الوظائف

ملاحظات :

١. عند عرض الوصف الوظيفي على أعضاء اللجنة يجب إخفاء المسمى الوظيفي كي لا يتأثر عضو اللجنة به
٢. بعد ترتيب الوظائف على مستوى الأقسام يتم ترتيبها على مستوى المنظمة .

- مزايا هذه الطريقة :

- ١ - البساطة وسهولة الفهم .
- ٢ - تحتاج إلى عدد قليل من الخبراء .

- عيوب هذه الطريقة :

- ١ - لا تظهر درجة الاختلاف في أهمية الوظائف بصورة واضحة .
- ٢ - لا تصلح للأعداد الكبيرة من الوظائف .

طريقة الدرجات لتقييم الوظائف

تشبه هذه الطريقة طريقة الترتيب حيث يتم مقارنة الوظيفة بالوظائف الأخرى كوحدة واحدة دون تقسيمها إلى مكوناتها الأساسية ، لكنها تختلف معها بتحديد قيمة الوظيفة على مقياس معين هو سلم الدرجات وليس على أساس مقارنة الوظيفة بغيرها من الوظائف .

خطوات تنفيذ هذه الطريقة :

- (١) تحديد عدد الدرجات التي تمثل المستويات الوظيفية التي تضمها المنشأة : حيث يتم إنشاء سلم الدرجات يتسع ويضيق وفقاً لأعداد الوظائف الموجودة في المنشأة .
- (٢) وضع تعاريف محددة للدرجات : حيث يتم ذلك من خلال الدراسة التحليلية للوظائف .
- (٣) مقابلة وصف الوظائف بتعاريف الدرجات : حيث يتم إلحاق الوظائف بدرجاتها المناسبة على مقياس التقييم ، مع العلم أن الدرجة تضم كافة الأعمال التي وأن اختلفت في طبيعتها فإنها تتماثل في مستواها بشكل عام .

يتبع طريقة الدرجات لتقييم الوظائف

مزايا هذه الطريقة :

- ١ - البساطة والوضوح .
- ٢ - قلة التكاليف .
- ٣ - سرعة ظهور نتائجها .

- عيوب هذه الطريقة :

- ١ - صعوبة وضع تعريفات دقيقة للدرجات .
- ٢ - التأثر بالنواحي الشخصية .

طريقة تقييم الوظائف بالنقط

(تقوم هذه الطريقة على أساس تحليل الوظائف إلى العوامل الأساسية المكونة لها ثم تحديد الأهمية النسبية لهذه العوامل كل على حده وبصورة كمية تتمثل في عدد من النقط لكل عامل من العوامل ومن الجدير بالذكر أنه لا يتم تحليل جميع الوظائف في المنشأة بل يتم اختيار مجموعة من الوظائف الأساسية تسمى بالوظائف الدالة ولهذه الغاية يتم تقسيم وظائف المنشأة إلى وظائف فنية ووظائف إدارية ووظائف كتابية .

وتتلخص هذه الطريقة في إعطاء عدد من النقط لكل عامل من العوامل التي تم اختيارها وجمع هذه النقط يمكن تحديد درجة أهمية الوظيفة فكلما كبر عدد النقط كلما كانت الوظيفة أكثر أهمية واستحقت أجراً أعلى .

ولتسهيل عملية التقييم يتم اختيار عدد من الوظائف الرئيسية لتقييمها أولاً ثم تقييم الوظائف الباقية بمقارنتها بالوظائف الرئيسية .

يتبع طريقة تقييم الوظائف بالنقط

خطوات تطبيق طريقة تقييم الوظائف بالنقط:

- (١) اختيار وتعريف عوامل التقييم : يتم اختيار العوامل المراد تقييمها مع مراعاة اختلاف تلك العوامل باختلاف طبيعة الوظائف ولا يوجد اتفاق حول العدد المثالي للعوامل إلا أنه من المفضل أن يكون ما بين ثمانية إلى عشر عوامل .
- (٢) تقسيم عوامل التقييم الى عوامل فرعية.
- (٣) إعطاء قيمة بالنقط لعوامل التقييم وذلك بمقارنة عوامل التقييم الرئيسة ببعضها البعض لتحديد قيمتها وأهميتها.

يتبع طريقة تقييم الوظائف بالنقط

يتبع خطوات تطبيق طريقة تقييم الوظائف بالنقط:

(٤) إعطاء قيمة بالنقط لعوامل التقييم الفرعية.

(٥) توزيع نقاط العناصر الفرعية على مستويات: وتشير المستويات الموجودة في كل

عنصر فرعي الى مدى توافر هذا العنصر في الوظيفة.

(٦) تصميم دليل متكامل للنقط: ويتكون من شرح لمعنى عوامل التقييم ومستوياتها.

(٧) استخدام الدليل في تقييم الوظائف.

مزايا هذه الطريقة:

(١) أكثر دقة من الطرق الأخرى.

(٢) الأكثر استخداماً وشعبية بين الشركات.

مقارنة بين طرق تقييم الوظائف

مقارنة بين طريقة النقط وطريقة الترتيب وطريقة الدرجات

طريقة النقط	طريقة الترتيب	طريقة الدرجات
١- تعطي تقديرات كمية للأهمية النسبية للوظائف	١. لا تعطي تقديرات كمية	١. لا تعطي تقديرات كمية
٢- يتم تحليل الوظيفة إلى عواملها الأساسية وإعطاء كل عامل مجموعة من النقط	٢. يتم مقارنة كل وظيفة بالأخرى كوحدة واحدة	٢. يتم تسكين الوظائف في درجات معرفة مسبقاً
٣- يوجد مقياس لكل عامل من عوامل التقييم	٣. تقوم على أساس المقارنة والترتيب	٣. يوجد مقياس عام واحد للدرجات

تطبيقات