

الفصل السابع: تقييم الوظائف

مقدمة

- 1- مفهوم تقييم الوظائف
 - 2- أهمية وأهداف تقييم الوظائف
 - 3 - مسؤولية تقييم الوظائف
 - 4- طرق تقييم الوظائف
 - 1-4 طريقة الترتيب البسيط
 - 2-4 طريقة الدرجات أو التصنيف الوظيفي
 - 3-4 طريقة مقارنة العوامل
 - 4-4 طريقة النقط
- خاتمة

مقدمة

تعتمد عملية تقييم الوظائف بصفة أساسية على المعلومات التي يوفرها تحليل ووصف الوظائف والتي تتمثل في المعلومات الخاصة بكل من وصف الوظيفة، ومواصفات شاغل هذه الوظيفة.

ويجب الذكر أنّ الهدف من هذه العملية هو ترتيب الوظائف وليس الأفراد.

1- مفهوم تقييم الوظائف

يعرّف تقييم الوظائف على أنّه عملية تحديد وترتيب الوظائف المختلفة في المنظمة على أساس أهميتها النسبية في تحقيق الأهداف. كما تعرّف أنّها مقارنة الوظائف ببعضها البعض من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة.

2- أهمية وأهداف تقييم الوظائف

يعتبر تقييم الوظائف وسيلة جيّدة لاستقطاب الكفاءات من خارج المنظمة، كما يحافظ على الكفاءات الموجودة داخلها خاصة إذا كان يتميّز بالعدالة والموضوعية. بالإضافة إلى ذلك فإنّه يحقق جملة من الأهداف أهمّها:

- * تحديد أولوية الوظائف وأهميتها ومن ثم وضع سلم للأجور يحقق مبدأ العدالة؛
- * وضع سياسة موحدة لدفع الأجور بالنسبة للوظائف المتساوية ؛
- * الفصل في النزاعات والشكاوى التي قد تنشأ حول قضايا الأجور؛
- * وضع أساس لهيكل الأجور خاص بالوظائف الجديدة أو التي يطرأ عليها تعديلات في المواصفات.

3-مسؤولية تقييم الوظائف

إنّ عملية تقييم الوظائف لا تعتبر من صميم عمل إدارة الموارد البشرية ، بل تعمل على مساعدة المسؤولين في عملية التقييم. وعادة ما تسند هذه العملية إلى لجنة متخصصة تضم عدد من المسؤولين عن مختلف إدارات المنظمة بما فيها إدارة الموارد البشرية، بحيث يتمتع هؤلاء الأشخاص بالتنوع في الخبرات وعلى علم شامل بوظائف المنظمة وبالطرق العلمية التي تقيّم بها الوظائف.

كما قد تلجأ المنظمات إلى الاستشارة الخارجية في إسناد عملية تقييم الوظائف، وغالباً ما تتميز هذه الجهات بخبرات متنوعة في هذا المجال نتيجة لتكرار الممارسة والقيام بدراسات متعددة لعملاء متعددين.

4- طرق تقييم الوظائف

هناك 4 طرق أساسية في عملية تقييم الوظائف نذكرها فيما يلي :

1-4 طريقة الترتيب البسيط:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق والأكثر شيوعاً في المنظمات التي لا تمتلك إمكانيات كبيرة في التقييم كما تتميز بالسهولة والبساطة في الفهم.

تنص هذه الطريقة على مقارنة الوظائف بغرض ترتيبها وفقاً لأهميتها. وتقوم هذه العملية على إعداد بطاقات وصف للوظائف المراد تقييمها ثم يعطى لكل عضو من لجنة التقييم نسخة عن بطاقات وصف الوظائف مع الحرص على عدم ذكر المسمى الوظيفي حتى لا يتأثر عضو اللجنة به، و يقوم كل واحد منهم بترتيب الوظائف وفقاً لأهميتها النسبية بوضع الوظيفة الأهم في المرتبة الأولى والوظيفة الأدنى في المرتبة الأخيرة ثم يتم ترتيب باقي الوظائف وفقاً لأهميتها بين المستويين.

وما يعاب على هذه الطريقة أنّها تقارن الوظائف كوحدة قائمة بذاتها ولا تستند إلى عوامل معينة ، وبذلك تكون عملية التقييم اجتهادية تخضع إلى خبرة ورأي الخبير. كما أنّها لا تصلح لعدد كبير من الوظائف.

2-4 طريقة الدرجات أو التصنيف الوظيفي:

تختلف هذه الطريقة عن سابقتها في تحديد قيمة الوظيفة على مقياس معين هو سلم الدرجات وليس على أساس مقارنة الوظيفة بغيرها. و تقوم هذه الطريقة بتحديد الوظائف الواجب تقييمها وإعداد تحليل

ووصف دقيق لها مع تعيين معايير التوصيف، ثم يتم تصنيف الوظائف في مجموعات متشابهة وإعطاء كل مجموعة درجة تعكس طبيعتها ومواصفاتها وبعدها نقوم بمراجعة الوظائف النموذجية المماثلة في المنظمات الأخرى حتى نضمن تناسب أجور هذه الوظائف مع الوظائف المتشابهة في المنظمات المماثلة.

ما يعاب على هذه الطريقة صعوبة وضع تعريفات دقيقة للدرجات و بالتالي التأثير بالنواحي الشخصية، بالإضافة إلى أنها تتطلب جهداً ووقتاً كبيراً من طرف لجنة التقييم.

3-4 طريقة مقارنة العوامل:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الكمية التحليلية في تقييم الوظائف، حيث تعتمد على عدد من العوامل في المقارنة بين مختلف الوظائف، ومن بين العوامل الأكثر استعمالاً في التقييم نذكر: المهارة، القدرة العقلية والبدنية، المسؤولية وظروف العمل. حيث قد تستعمل كل هذه العوامل أو البعض منها حسب متطلبات الوظيفة والمعلومات المتوفرة عنها.

تعنى هذه الطريقة بمقارنة مجموعة العوامل المذكورة سابقاً ثم مقارنتها بين وظيفة وأخرى لتحديد أهمية الوظيفة، كما يتم تحديد قيمة الأجر لكل عامل من هذه العوامل وفقاً لأهميته بالنسبة للوظيفة ووفقاً لما هو سائد في الوظائف النموذجية في المنظمات المماثلة من أجل تحديد لأجر كل وظيفة قياساً بالوظائف الأخرى.

ومن الجدير بالذكر أنه لا يتم تحليل جميع الوظائف في المنظمة بل يتم اختيار مجموعة من الوظائف الأساسية تسمى بالوظائف الدالة ولهذه الغاية يتم تقسيم وظائف المنظمة إلى وظائف فنية ووظائف إدارية ووظائف كتابية.

تعتبر هذه الطريقة أكثر ملائمة لظروف المنظمات لأن مقياس المقارنة مشتق من هيكل وظائف المنظمة نفسها، كما أنها تقدم قيمة الوظائف نقدياً مما يختصر الوقت في عملية تحويلها إلى أجور.

رغم هذه المزايا، إلا أن هذه الطريقة تحمل عيوباً أهمها احتمال عدم اختيار الوظائف بطريقة تجعلها تمثل تمثيلاً دقيقاً لمختلف الوظائف في المنظمة. كما أن بعض المقيمين يفضلون فصل عملية التقييم عن عملية تقدير الأجور.

4-4 طريقة النقط:

تعتمد هذه الطريقة على الجمع بين طريقتي الدرجات ومقارنة العوامل معاً. حيث تقوم هذه الطريقة على أساس تحليل الوظائف إلى العوامل الأساسية المكونة لها ثم تحديد الأهمية النسبية لهذه العوامل وبصورة كمية تتمثل في عدد من النقط لكل عامل من العوامل. وجمع هذه النقط يمكن تحديد درجة أهمية الوظيفة، فكلما كبر عدد النقط كلما كانت الوظيفة أكثر أهمية واستحققت أجراً أعلى.

خاتمة

يعد تقييم الوظائف عملية منظمة تهدف إلى تحديد قيمة الوظائف في المنظمة الواحدة، حيث تهتم هذه الأخيرة بوضع الوظائف في مستوى مادي معين دون التعرض لشاغلها.

هذا وتعتبر عملية التقييم أساساً لتحديد الأجور بصفة نسبية لمختلف الوظائف بما لا يتعارض مع سياسات الأجور السائدة. وبالتالي فالغرض الرئيسي من تقييم الوظائف هو ترتيبها بشكل يمكن الاعتماد عليه في تصميم نظام سليم للأجور يبنى على أساس معدلات عادلة تتناسب مع أهمية الوظيفة ومتطلبات أدائها وظروف العمل بها.